

Arts, Vanessa

## Working Paper

Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken: Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 153

## Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Arts, Vanessa (2015) : Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken: Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 153, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/114493>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken**

-

**Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des  
Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika**

von Vanessa Arts

Nr. 153 ■ August 2015

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Der Durchführung von Fusionen gehen grundlegende strategische Entscheidungen von Unternehmen voraus und die folgenden Aktivitäten sind für alle Beteiligten herausfordernd. Es ist daher notwendig von vorneherein den gesamten Prozess zu konzipieren und so gut dies möglich ist, vorzubereiten. Die Empirie zeigt, dass in jeder Phase eines Fusionsprozesses eine Vielzahl an Fehlern gemacht werden können und häufig auch gemacht werden. Während die allgemeinen Anforderungen an erfolgreiche Fusionen branchenübergreifend gelten, sind die Besonderheiten der einzelnen Wirtschaftsbereiche natürlich allgegenwärtig und entsprechend zu berücksichtigen. Diese stehen im Bankwesen einerseits mit seinem dichten Regulierungsgrad in dem Vordergrund, andererseits gilt es zusätzlich die Governancestrukturen der einzelnen Banken zu berücksichtigen.

Dies gilt für die komplexen Binnenstrukturen der Genossenschaftsbanken sowie ihrer Einbettung in die genossenschaftliche FinanzGruppe in besonderer Weise. IfG-Mitarbeiterin Vanessa Arts thematisiert in diesem Arbeitspapier die genossenschaftliche Governance von Volksbanken und Raiffeisenbanken in ihrer Bedeutung für Fusionsentscheidungen und -prozesse. Sie betont, dass auf diese Spezifika ein außerordentliches Augenmerk zu legen ist und dass sie gerade im Vorfeld und während einer Fusion nicht intensiv genug beachtet werden können. Vor allem analysiert sie das Beziehungsgefüge zwischen Mitgliedern und Kunden sowie Mitarbeitern. Dies geschieht auf der Grundlage der Einschätzung von fusionserfahrenen Bankvorständen.

Aus den Ergebnissen ihrer Analyse werden Handlungsempfehlungen für das Fusionsmanagement abgeleitet und vorgestellt. Es handelt sich um erste Ergebnisse, deren weitere Vertiefung im Rahmen eines umfassenden Forschungsprojekts erfolgt. Das Arbeitspapier ist Teil des „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

## **Zusammenfassung**

Genossenschaftsbanken weisen mit ihren Spezifika eine einzigartige Unternehmens-Governance im deutschen Bankenmarkt auf. Diese wird geprägt durch den Förderauftrag, die besonderen Entscheidungsfindungsregeln, das Identitäts-, das Regional- und das Subsidiaritätsprinzip. Diese Spezifika spielen in jeder Phase des Fusionsprozesses eine direkte oder indirekte Rolle und können den Fusionsverlauf positiv oder negativ beeinflussen. Zusätzlich weisen die Spezifika in ihrer Wirkung Interdependenzen auf. Das genossenschaftliche Fusionsmanagement muss deshalb die unterschiedlichen Wirkungskanäle der Spezifika bei der Durchführung des Fusionsprozesses berücksichtigen. Das bedeutet unter anderem, dass das besondere Beziehungsgefüge zwischen den Mitgliedern, den Mitarbeitern und den Kunden im Rahmen einer Fusion nicht verloren gehen darf. Im vorliegenden Arbeitspapier erfolgt daher eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse eines typischen Fusionsprozesses von Volks- und Raiffeisenbanken unter Berücksichtigung der genossenschaftlichen Spezifika. Daraus werden in diesem Arbeitspapier Handlungsempfehlungen für das Fusionsmanagement abgeleitet und vorgestellt.

## **Abstract**

Cooperative banks exhibit through their specifics a unique governance in the German banking sector. They are characterized by the cooperative mission, the specific decision-making rules and the principles of identity, regional demarcation and subsidiarity. These specifics play - directly or indirectly - a decisive role in every stage of a merger and can affect the merger process in a positive or in a negative way. Additionally, these specifics are interdependent in their impact. Hence, the merger-management has to regard the possible effects of the specifics during the merger process. This means, inter alia, that the unique relationship between members, employees and clients must not be lost during the process of a merger. Therefore, this working paper offers a theoretical approach and a structured analysis of a characteristic merger process of German cooperative banks (Volks- and Raiffeisenbanken) with a particular focus on the specifics of cooperatives. Based on this, recommendations for action addressed to the merger management will be derived and presented.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Tabellenverzeichnis .....	V
Abkürzungsverzeichnis .....	VI
1 Einleitung .....	1
2 Genossenschaftliche Spezifika von Volks- und Raiffeisenbanken ...	2
2.1 Einordnung der Genossenschaftsbanken in das deutsche Bankensystem .....	2
2.2 Der Förderauftrag und die MemberValue-Orientierung .....	3
2.3 Die Organstruktur und das Demokratieprinzip .....	5
2.4 Das Regionalprinzip .....	8
2.5 Das Subsidiaritätsprinzip unter besonderer Berücksichtigung der Verbände .....	9
3 Methodisches Vorgehen .....	11
4 Analyse des Fusionsprozesses von Volks- und Raiffeisenbanken.	12
4.1 Der Fusionsprozess im Allgemeinen .....	12
4.2 Die Pre-Merger-Phase .....	14
4.2.1 Erste Schritte: Von der Idee zur Vision .....	14
4.2.2 Etablierung eines Integrationsoffices .....	16
4.2.3 Die Partnersuche und erste Kontaktaufnahme .....	19
4.2.4 Prüfung des Partner-Fits .....	20
4.3 Die Merger-Phase .....	22
4.3.1 Vorvertragliche Verhandlungen .....	22
4.3.2 Kooperation als Vorstufe zur Fusion .....	24
4.3.3 Vertragsverhandlungen .....	25
4.3.4 Vorbereitung der Mitgliederversammlung .....	26
4.3.5 Durchführung der Mitgliederversammlung .....	28
4.3.6 Rechtliche Integration .....	30
4.3.7 Vorbereitung der Post-Merger-Phase .....	31
4.4 Die Post-Merger-Phase .....	32
4.4.1 Umsetzung des Post-Merger-Plans .....	32
4.4.2 Integrationscontrolling und Prozess-Review .....	36
5 Fazit .....	37
Literaturverzeichnis .....	40
Rechtsquellenverzeichnis .....	49

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Der Fusionsprozess von Volks- und Raiffeisenbanken.....	13
Abb. 2:	Der Stellenwert von Fusionen im Vergleich zu Alternativen..	15
Abb. 3:	Das vorrangige Fusionsmotiv .....	15
Abb. 4:	Die wichtigsten MemberValue-Bestandteile aus Mitglieder- sicht .....	16
Abb. 5:	Die Bedeutung der Informations- und Kommunikations- politik.....	18
Abb. 6:	Die Wirkung des Regionalprinzips bei der Partnersuche .....	19
Abb. 7:	Die Wirkung des Identitätsprinzips auf die Fusionsakzep- tanz .....	22
Abb. 8:	Motive für den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen ..	25
Abb. 9:	Determinanten zur Beeinflussung der Mitglieder .....	27
Abb. 10:	Die Bedeutung der Verschmelzungsversammlung .....	29
Abb. 11:	Die Umsetzbarkeit von Filialschließungen .....	35
Abb. 12:	Zu berücksichtigende Spezifika zum Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur.....	36
Abb. 13:	Die Wirkungskanäle genossenschaftlicher Spezifika .....	38
Abb. 14:	Handlungsempfehlungen für das Fusionsmanagement.....	39

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Relevante Merkmalsausprägungen innerhalb der Stich- probe.....	12
---	----

## **Abkürzungsverzeichnis**

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
BVR	Bundesverband der Volksbanken Raiffeisenbanken
BWGV	Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband
eG	Eingetragene Genossenschaft
GenG	Genossenschaftsgesetz
GV	Genossenschaftsverband
GVB	Genossenschaftsverband Bayern
GVWE	Genossenschaftsverband Weser-Ems
M&A	Mergers and Acquisitions
MV	Mitgliederversammlung
n. b.	Nicht bekannt
o. J.	Ohne Jahresangabe
RWGV	Rheinisch-Westfälischer Genossenschaftsverband
u. B.	Unter Berücksichtigung
UmwG	Umwandlungsgesetz
VR	Volksbanken Raiffeisenbanken

## 1 Einleitung

HERMANN (1988) zeigt auf, dass eine Fusion nur dann „als genossenschaftsadäquat zu bezeichnen [ist], wenn durch sie die genossenschaftlichen Wesensmerkmale nicht verwischt werden.“<sup>1</sup>

Zu den genossenschaftlichen Wesensmerkmalen bzw. zu den genossenschaftlichen Spezifika zählen der Förderauftrag, die besonderen Entscheidungsfindungsregeln, das Identitäts-, das Regional- und das Subsidiaritätsprinzip, die in ihrer Gesamtheit die genossenschaftliche Unternehmens-Governance formen. Diese Governance beeinflusst nicht nur das alltägliche Handeln gegenüber Kunden, Mitgliedern und Mitarbeitern, sondern auch die Planung und Durchführung strategischer Unternehmensentscheidungen. Somit spielen die genossenschaftlichen Spezifika auch im Rahmen einer Fusion eine bedeutende Rolle, da deren Nichtbeachtung während einer Fusion mit negativen Konsequenzen verbunden wird.

Die Mitglieder haben als Eigentümer einen wesentlichen Einfluss auf den Fusionsprozess. Im Rahmen einer Verschmelzungsversammlung entscheiden sie über das Zustandekommen einer Fusion. Doch inwieweit darüber hinaus genossenschaftliche Spezifika berücksichtigt werden müssen, ist auf den ersten Blick nicht unmittelbar ersichtlich. Daher widmet sich das vorliegende Arbeitspapier der Analyse des M&A-Prozesses fusionierender Volks- und Raiffeisenbanken unter Berücksichtigung dieser Spezifika. Hierzu findet zunächst in Kapitel 2 eine Einordnung der Genossenschaftsbanken in das deutsche Bankensystem statt. Im Anschluss werden die genossenschaftlichen Spezifika separat dargestellt und jeweils der Zusammenhang zu einer Fusion hergestellt. Das dritte Kapitel stellt daraufhin die verwendete Methodik vor. In Kapitel 4 erfolgt auf Basis einer Literaturstudie und Expertenbefragungen die Analyse. Das abschließende Kapitel 5 fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen.

---

<sup>1</sup> HERMANN (1988), S. 169.

## 2 Genossenschaftliche Spezifika von Volks- und Raiffeisenbanken

### 2.1 Einordnung der Genossenschaftsbanken in das deutsche Bankensystem

Die Kreditbanken, Sparkassen und Landesbanken sowie Genossenschaftsbanken und deren Zentralbanken kennzeichnen die typische Drei-Säulen-Struktur im deutschen Bankenmarkt.<sup>2</sup>

Charakteristika für die erste Säule der Kreditbanken stellen das Streben nach Gewinnmaximierung, die privatwirtschaftliche Eigentümerhaftung und die Hauptgeschäftsfelder dar. Neben dem klassischen Firmen- und Privatkundengeschäft sind sie verstärkt im Wertpapiergeschäft und Investmentbanking, zum Teil mit internationalem oder globalem Fokus, aktiv.<sup>3</sup>

Die zweite Säule bilden die Sparkassen und Landesbanken. Aus der öffentlichen-rechtlichen Eigentümerstruktur der Sparkassen ergibt sich deren offizielle Zielsetzung: Die Erfüllung eines öffentlichen Auftrages.<sup>4</sup> Unter diesem sind die Förderung der Sparaktivitäten sowie die Kreditvergabe zu verstehen.<sup>5</sup> Die Sparkassen fokussieren sich somit überwiegend auf das Privat- und mittelständische Firmenkundengeschäft.<sup>6</sup> Gleichzeitig führt die Eigentümerstruktur zu einer Begrenzung des Geschäftsgebietes und infolgedessen zu einer starken regionalen Verbundenheit.<sup>7</sup> Jede Sparkasse ist zugleich Teil der Sparkassen-Finanzgruppe und kann zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit auf zahlreiche Verbundpartner<sup>8</sup> zurückgreifen.

Die Genossenschaftsbanken bildeten im Jahr 2013 gemessen an der Bilanzsumme<sup>9</sup> zwar die kleinste Säule im deutschen Bankenmarkt, erzielten

---

<sup>2</sup> Vgl. EIM (2004), S. 15; HARTMANN-WENDELS/PFINGSTEN/WEBER (2015), S. 27-30.

<sup>3</sup> Vgl. EIM (2004), S. 16-17; LAMPRECHT/DONSCHEN (2006), S. 9; HARTMANN-WENDELS/PFINGSTEN/WEBER (2015), S. 31.

<sup>4</sup> Dennoch können auch Sparkassen Gewinnmaximierung betreiben. Vgl. EIM (2004), S. 22; HARTMANN-WENDELS/PFINGSTEN/WEBER (2015), S. 34.

<sup>5</sup> Vgl. EIM (2004), S. 22.

<sup>6</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS/PFINGSTEN/WEBER (2015), S. 34-35.

<sup>7</sup> Vgl. KRÄMER (2003), S. 3.

<sup>8</sup> Eine Übersicht über die Verbundunternehmen enthält DSGV (2014), S. 9.

<sup>9</sup> Die kumulierte Bilanzsumme der Großbanken betrug im Jahr 2013 ca. 2.613 Mrd. EUR, die der Sparkassen 1.111,6 Mrd. EUR und die der Genossenschaftsbanken 762,922 Mrd. EUR. Vgl. BVR (2014), S. 73; COMMERZBANK (2014), S. 2; DEUTSCHE BANK (2014); DEUTSCHE POSTBANK (2014), S. 2; DSGV (2014), S. 9; HYPOVEREINSBANK (2014).

dennoch die vorteilhafteste Aufwands- und Ertrags-Relation<sup>10</sup> und die höchste Eigenkapitalrentabilität<sup>11</sup>. Sie fokussieren sich, wie die Sparkassen, auf Privat- und mittelständische Firmenkunden in einem regional begrenzten Geschäftsgebiet. Dennoch erlaubt die besondere Entstehungsgeschichte durch Schulze-Delitzsch und Raiffeisen nur eine begrenzte Vergleichbarkeit. Ihr Ziel lag Mitte des 19. Jahrhunderts darin, die ländlichen und gewerblichen Aktivitäten des Mittelstandes zu unterstützen, indem Einlagen angeschlossener Mitglieder an andere Mitglieder als Kredite zur Verfügung gestellt wurden. Von Beginn an standen somit die Selbsthilfe, die -verwaltung sowie die -verantwortung im Mittelpunkt der Geschäftstätigkeit.<sup>12</sup> Das Verständnis der Selbsthilfe impliziert das Identitätsprinzip, wonach die Mitglieder gleichzeitig die Leistungen ihrer Genossenschaft in Anspruch nehmen können. Die Selbstverwaltung gesteht den Mitgliedern als Eigentümern Kontroll- und Verwaltungsrechte zu (Demokratieprinzip), während die Selbstverantwortung zu Haftungspflichten der Mitglieder führt.<sup>13</sup> Weiterhin zählen zu den genossenschaftlichen Spezifika der Förderauftrag, das Regional- und das Subsidiaritätsprinzip.<sup>14</sup> Diese Aspekte werden nachfolgend erläutert.

## 2.2 Der Förderauftrag und die MemberValue-Orientierung

Die Eigentümer der Genossenschaftsbanken erwerben mit Aufnahme ihrer freiwilligen Mitgliedschaft Rechte aus dem Förderauftrag nach § 1 GenG.<sup>15</sup> Demnach steht „de[r] Erwerb oder die Wirtschaft [der] Mitglieder oder deren soziale oder kulturelle Belange durch gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb“<sup>16</sup> im Vordergrund. Das alleinige Streben nach Gewinnmaximierung ist daher keine adäquate Zielgröße.<sup>17</sup> Dennoch ist ein gewisser Grad an Gewinnorientierung und eine klare Distanzierung von Non Profit-

---

<sup>10</sup> Die Deutsche Bundesbank bezifferte im Jahr 2013 die Aufwands- und Ertragsrelation zum Rohertrag für die Großbanken auf 82,8 Prozent, für die Sparkassen auf 66,1 Prozent und für die Kreditgenossenschaften auf 65,9 Prozent. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2014a), S. 1.

<sup>11</sup> Die Deutsche Bundesbank bezifferte im Jahr 2013 die Eigenkapitalrentabilität vor Steuern für die Großbanken auf 4,58 Prozent, für die Sparkassen auf 10,61 Prozent und für die Kreditgenossenschaften auf 14,75 Prozent. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2014b).

<sup>12</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 13; HARTMANN-WENDELS/PFINGSTEN/WEBER (2015), S. 36.

<sup>13</sup> Vgl. MATHWEIS (1996), S. 23-24.

<sup>14</sup> Vgl. RINGLE (1994), S. 6-8; MATHWEIS (1996), S. 23-24; KRAMER (2003), S. 16 und S. 19; STAPPEL (o. J.), S. 1-3.

<sup>15</sup> Vgl. STAPPEL (o. J.), S. 2; VR (o. J.a).

<sup>16</sup> § 1 (1) GenG.

<sup>17</sup> Vgl. STAPPEL (o. J.), S. 2.

Organisationen notwendig, da lediglich die Erzielung wirtschaftlicher Gewinne das langfristige Bestehen der Genossenschaftsbanken sichern und damit eine Mitgliederförderung garantieren kann.<sup>18</sup> Eine weitere Konkretisierung der Förderung erfolgt durch das GenG aber nicht, sodass im Folgenden eine Interpretation aufgezeigt wird.<sup>19</sup>

Die traditionelle Mitgliederförderung entstand ursprünglich aus dem Kapitalbedarf Einzelner, die sich zu einer Genossenschaft zusammenschlossen, um damit in der Gemeinschaft günstigere Kreditkonditionen zu erhalten. Auf diese Weise wurden die Mitglieder sowohl unmittelbar als auch finanziell gefördert. Die finanzielle Förderung, die um Dividendenzahlungen, Vergünstigungen und Rückerstattungen erweitert werden kann, gehört mit einer leistungsmäßigen Förderung durch Beratungs- und Betreuungsaktivitäten zur ökonomischen Förderung. Daneben lässt das traditionelle Verständnis aber auch jede Art der ideellen Förderung zu.<sup>20</sup>

Die zunehmende Wettbewerbsintensität im Bankenmarkt führt dazu, dass die traditionelle Mitgliederförderung nicht mehr für jede Genossenschaftsbank praktikabel ist und daher einer erweiterten Betrachtung bedarf.<sup>21</sup> Eine zeitgemäße und vor allem theoriebasierte Interpretation entwickelte THEURL (2002) in Form des MemberValues. Basierend auf dem Konzept des Shareholder-Values charakterisiert der MemberValue den Wert der Genossenschaftsbank aus Sicht der Mitglieder. Er konkretisiert den Förderungsauftrag in drei Bestandteilen: Erstens werden die Mitglieder durch den unmittelbaren MemberValue als Kunden gefördert, indem sie von der Inanspruchnahme von Leistungen profitieren. Zweitens fördert der mittelbare MemberValue die Eigentümer durch Definition ihrer Rechte und ihrer monetären Ansprüche. Drittens ermöglicht der nachhaltige MemberValue Investitionen und somit eine langfristige Mitgliederförderung.<sup>22</sup> Folglich erweitert der MemberValue den traditionellen Ansatz um eine nachhaltige Komponente und erlaubt neben einer Dividendenauszahlung eine weitere Art der Shareholder-Value-Orientierung.<sup>23</sup> Dadurch können die Genossenschaftsbanken auch im Wettbewerb ihrer Verpflichtung der Mitgliederförderung nachkommen.

---

<sup>18</sup> Vgl. THEURL (2015), S. 308.

<sup>19</sup> Vgl. THEURL (2002), S. 51; TSCHÖPEL (2011), S. 6.

<sup>20</sup> Vgl. LAMPRECHT/DONSCHEN (2006), S. 12-14.

<sup>21</sup> Vgl. HERMANN (1988), S. 171-175; THEURL (2002), S. 52 und S. 81; LAMPRECHT/DONSCHEN (2006), S. 14; GOEDECKEMEYER (2014), S. 30-31.

<sup>22</sup> Vgl. THEURL (2005), S. 137-139; LAMPRECHT/DONSCHEN (2006), S. 15-16; TSCHÖPEL (2011), S. 7; THEURL (2013), S. 83-85.

<sup>23</sup> Vgl. THEURL (2002), S. 86.

Beide Auffassungen des Förderauftrages beruhen auf dem Identitätsprinzip, folglich der Kongruenz zwischen Eigentümern, Förderungsberechtigten und Kunden. Aufgrund des zunehmenden Geschäfts mit Nichtmitgliedern gilt die Kongruenz nur noch eingeschränkt.<sup>24</sup> Obwohl somit lediglich der mittelbare und nachhaltige MemberValue einen einzigartigen Wettbewerbsvorteil im deutschen Bankenmarkt darstellen<sup>25</sup>, trägt das Kundengeschäft als eine wesentliche Wertkomponente zum unmittelbaren MemberValue bei. Schlussendlich liegt die Aufgabe der Bank in der Gewichtung der drei Komponenten sowie der Entwicklung und Umsetzung von mitgliederorientierten Zielvorgaben.<sup>26</sup>

Nach Konkretisierung des Förderauftrages wird nun auf seine Bedeutung im Fusionsprozess eingegangen. Eine Fusion darf nur mit dem Ziel der Mitgliederförderung erfolgen.<sup>27</sup> Diese Forderung ist nicht zwangsläufig mit einer Wertsteigerung des unmittelbaren oder mittelbaren MemberValues gleichzusetzen. Je nach wirtschaftlicher Situation der betreffenden Bank, kann eine Fusion über eine Investition in neue organisatorische Strukturen einen entscheidenden Beitrag zur Mitgliederförderung leisten, indem zunächst lediglich der nachhaltige MemberValue gestärkt wird. Dadurch wiederum kann die wirtschaftliche Situation der Bank verbessert werden, sodass auch eine zusätzliche Förderung im unmittelbaren und mittelbaren Sinne möglich ist. Insgesamt kann eine Fusion somit grundsätzlich zur Förderung der Mitglieder beitragen.<sup>28</sup>

### **2.3 Die Organstruktur und das Demokratieprinzip**

Weitere Besonderheiten ergeben sich durch die vom Genossenschaftsgesetz vorgeschriebenen Organe des Vorstands, des Aufsichtsrats und der Mitgliederversammlung.<sup>29</sup> Wesentlich ist dabei das Prinzip der Selbstorganschaft, sodass Vorstands- und Aufsichtsratsposten nur mit eigenen Mitgliedern besetzt werden dürfen.<sup>30</sup> Gewählt werden diese, sofern die Satzung keine anderen Bestimmungen enthält, von der Mitgliederversammlung.<sup>31</sup>

---

<sup>24</sup> Laut Angaben, die auf der Internetpräsenz des BVR im November 2014 abrufbar waren, sind von 30 Mio. Kunden 17,7 Mio. Mitglieder. Vgl. BVR (o. J.a).

<sup>25</sup> Vgl. HERMANN (1988), S. 174.

<sup>26</sup> Vgl. LAMPRECHT/DONSCHEN (2006), S. 16.

<sup>27</sup> Vgl. SCHUMACHER (1964), S. 24.

<sup>28</sup> Auch HERMANN (1988) weist darauf hin, dass eine Fusion einen positiven Beitrag auf die Mitgliederförderung leisten kann. Vgl. HERMANN (1988), S. 227.

<sup>29</sup> Ein Aufsichtsrat ist bei bis zu 20 Mitgliedern optional. Vgl. § 9 und § 43 GenG.

<sup>30</sup> Vgl. MATHWEIS (1996), S. 187.

<sup>31</sup> Vgl. § 24 und § 36 GenG.

Während der Vorstand die Genossenschaft nach außen hin vertritt und eigenverantwortlich führt, kontrolliert der Aufsichtsrat den Vorstand bei der Ausübung seiner Tätigkeiten.<sup>32</sup> Gegenüber der Mitgliederversammlung ist der Aufsichtsrat zur Offenlegung seiner Resultate verpflichtet. So wird zu einer Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen dem Vorstand und den übrigen Mitgliedern beigetragen.<sup>33</sup> Bei der Mitgliederversammlung ist zwischen einer General- und Vertreterversammlung zu differenzieren. Erstere setzt sich aus den einzelnen Mitgliedern der Primärbank zusammen und bietet den Eigentümern die Möglichkeit ihr Stimmrecht demokratisch (pro Mitglied eine Stimme)<sup>34</sup> auszuüben. Bei mehr als 1.500 Mitgliedern kann beschlossen werden, dass nicht mehr die General-, sondern die Vertreterversammlung die Beschlüsse fällt. Die wesentlichen Aufgaben der Mitgliederversammlung bestehen in der Feststellung des Jahresabschlusses, der Entscheidung über die Verwendung von Jahresüberschüssen, der Schließung von Jahresfehlbeträgen, den Entscheidungen über Satzungsänderungen sowie der Unterstützung des Vorstands und des Aufsichtsrats.<sup>35</sup> Insbesondere im Rahmen einer Fusion obliegt der Mitgliederversammlung eine bedeutungsvolle Aufgabe, da nur mit einer in ihr erzielten Dreiviertelmehrheit die Fusion zustande kommen kann.<sup>36</sup>

Wie der Förderauftrag kann auch das Demokratieprinzip unterschiedlich interpretiert werden. Folgt man SCHUMACHER (1964), empfiehlt es sich mit steigendem Konzentrationsgrad von unmittelbarer Mitbestimmungsdemokratie zu einer mittelbaren Kontrolldemokratie zu wechseln. Seiner Meinung nach ist es ausreichend, wenn die bestimmenden Organe demokratisch gewählt werden. Dies impliziert, dass einigen Mitgliedern bis auf die Wahl ihres Vertreters auch keine weiteren Partizipationsmöglichkeiten geboten werden müssen.<sup>37</sup> Nach SEIDEL (1996) darf das Demokratieprinzip aber nicht bloß als Abstimmungsmöglichkeit auf einer Mitgliederversammlung verstanden werden. Er definiert das Demokratieprinzip stattdessen als eine aktive Partizipation der Mitglieder und Mitarbeiter am Unternehmensgeschehen. Die Mitarbeiter stellen dabei eine wichtige Schnittstelle zwischen der Bank und den Mitgliedern dar.<sup>38</sup> Unabhängig davon, wie die jeweilige Genossenschaftsbank das Demokratieprinzip

---

<sup>32</sup> Vgl. § 27 (1) GenG; MATHWEIS (1996), S. 73.

<sup>33</sup> Vgl. § 38 GenG.

<sup>34</sup> Mehrstimmrechte sind nur bedingt erlaubt. Vgl. § 43 und § 43 a GenG.

<sup>35</sup> Vgl. § 48 (1) GenG; DEPPENKEMPER (1984), S. 76-77.

<sup>36</sup> Vgl. § 84 UmwG.

<sup>37</sup> Vgl. SCHUMACHER (1964), S. 25-26.

<sup>38</sup> Vgl. HECKT (1980), S. 107; SEIDEL (1996), S. 226.

verstehen und umsetzen, ist zu berücksichtigen, dass sich demokratische Strukturen auch in nicht genossenschaftlich organisierten Unternehmen wiederfinden lassen. Die Genossenschaftsbanken unterscheiden sich in diesem Aspekt lediglich mit ihrem Kopfstimmrecht und ihren stark verdünnten Eigentumsrechten von anderen Unternehmensrechtsformen.<sup>39</sup>

Die Mitgliederversammlung stellt theoretisch das Organ mit der höchsten Entscheidungsgewalt dar. Jedoch können verschiedene Entwicklungen im Zeitverlauf dazu führen, dass sich die Entscheidungsgewalt der Mitgliederversammlung zugunsten des Vorstands verschiebt. Erstens werden mit zunehmender Größe oftmals General- durch Vertreterversammlungen ersetzt. Zweitens wählt vielfach nicht die Mitgliederversammlung, sondern der Aufsichtsrat den Vorstand.<sup>40</sup> Drittens steigt das Desinteresse mancher Mitglieder am genossenschaftlichen Geschehen mitzuwirken bei gleichzeitig sinkender Bereitschaft Transaktionskosten<sup>41</sup> zu investieren.<sup>42</sup> Infolgedessen besteht die Gefahr, dass sich die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder bei wachsender Abhängigkeit von den vom Vorstand bereitgestellten Informationen reduzieren. Daher liegt eine Herausforderung für das Fusionsmanagement darin, die Informations- und Kommunikationspolitik so zu gestalten, dass einzelwirtschaftliche Interessen (bspw. des Vorstands) lediglich in einem begrenzten Umfang in den Fusionsprozess einfließen können.<sup>43</sup>

Zu den desinteressierten Mitgliedern zählen jene, die lediglich finanzielle oder leistungsgebundene Vorteile aus der Mitgliedschaft erzielen möchten, die sich als Free-Rider<sup>44</sup> verhalten oder die sich aus der Überzeugung nichts bewirken zu können aus dem genossenschaftlichen Geschehen zurückziehen.<sup>45</sup> Das vorhandene Desinteresse eines Großteils der Mitglieder darf jedoch nicht zu einer Vernachlässigung partizipationswilliger Mitglieder führen. So gibt es Mitglieder, die aktiv ihr Stimmrecht zur Verhinderung einer ihrer Meinung nach unvorteilhaften Fusion einsetzen. Eine mitbestimmende Demokratie bietet erhöhtes Potenzial die Fusion im

---

<sup>39</sup> Vgl. THEURL (2011), S. 81-82.

<sup>40</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2009), S. 279-283.

<sup>41</sup> Gemeint sind an dieser Stelle Such-, Informations- und Entscheidungskosten.

<sup>42</sup> Vgl. KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), S. 272.

<sup>43</sup> So schlussfolgert PFAFFENBERGER (2009) zum Beispiel, dass der Vorstand je nach Ausgestaltung der Informationspolitik die Fusion aktiv steuern kann. Vgl. HERMANN (1988), S. 215; PFAFFENBERGER (2009), S. 280.

<sup>44</sup> Free-Rider vertrauen auf die Kontrolle und Entscheidung anderer Mitglieder anstatt selbst Transaktionskosten aufzuwenden und gehen daher auch nicht zu einer Versammlung. Vgl. KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), S. 272-273.

<sup>45</sup> Vgl. BAUMGÄRTLER (2000), S. 280-281; PFAFFENBERGER (2009), S. 282-283.

Sinne der Mitglieder umzusetzen. Daher ist davon auszugehen, dass eine frühzeitige Partizipation der Mitglieder und die Einbindung ihrer Interessen im Fusionsprozess als Form einer mitbestimmenden Demokratie zu deutlich weniger Fusionsabbrüchen führt, während eine Kontrolldemokratie Fusionsabbrüche und Unzufriedenheit bei den Mitgliedern eher begünstigt. Außerdem bleibt es bei einer lediglich kontrollierenden Demokratie fraglich, ob nach § 1 GenG noch von einem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb gesprochen werden kann. Daher wird an dieser Stelle der Ansicht von SEIDEL (1996) gefolgt, da das Demokratieprinzip nicht der Erfüllung demokratischer Leitbilder, sondern ausschließlich dem Zweck der bestmöglichen Mitgliederförderung dient.<sup>46</sup> Folglich muss demjenigen, der partizipieren will, auch die Möglichkeit zur Partizipation gegeben werden.

Aufgrund dessen stellt sich die Frage, inwiefern sich eine Fusion auf die Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder auswirkt. Grundsätzlich kann eine Fusion diese weiter einschränken. Mit zunehmender Mitgliederanzahl wird das Mitgliederorgan insgesamt heterogener.<sup>47</sup> Dadurch gestaltet es sich für das einzelne Mitglied umso schwieriger seine eigenen Interessen durchzusetzen, da sich der reale Wert seines Stimmrechts reduziert hat.<sup>48</sup> Gleichzeitig zeigt BAUMGÄRTLER (2000), dass bei einer etablierten Generalversammlung die Teilnahme an der Versammlung proportional zur Mitgliederzahl sinkt.<sup>49</sup> Zugleich kann eine steigende Mitgliederzahl allein aus organisatorischen Gründen die Einführung einer Vertreterversammlung erforderlich machen, wodurch die Partizipationsmöglichkeiten unmittelbar eingeschränkt werden. Eine wesentliche Aufgabe der einzelnen Genossenschaftsbanken liegt somit während einer Fusion in einer Erhaltung der Partizipationsmöglichkeiten.

## 2.4 Das Regionalprinzip

Wie das Demokratieprinzip kann auch das Regionalprinzip als Bestandteil des MemberValues angesehen werden, da es die Ausgestaltung des unmittelbaren MemberValues, folglich die Inanspruchnahme von Leistungen, näher konkretisiert.

---

<sup>46</sup> Vgl. HERMANN (1988), S. 211-212.

<sup>47</sup> Vgl. HERMANN (1988), S. 174.

<sup>48</sup> Vgl. KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), S. 272.

<sup>49</sup> Bei Vertreterversammlungen wirkt sich die Erhöhung der Mitgliederzahl positiv auf die Teilnahme an der Versammlung aus. Vgl. BAUMGÄRTLER (2000), S. 282-283.

Grundsätzlich begrüßt der Bundesverband der deutschen Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) die regionale Ausrichtung der Genossenschaftsbanken.<sup>50</sup> Die dezentrale Geschäftspolitik ermöglicht die Generierung von lokalen sowie regionalen Informationen über den zugrundeliegenden Kundenstamm.<sup>51</sup> Die gewonnenen Informationen lassen sich ex post beispielsweise in der Beratung einsetzen, sodass das Regionalprinzip aktiv zu einem Abbau der Informationsasymmetrie beiträgt.

Das Regionalprinzip hat nicht nur Auswirkungen auf die Kundenstruktur, sondern auch auf die angebotenen Leistungen. Eine Genossenschaftsbank muss ihr Leistungsangebot nämlich an die Bedürfnisse der jeweiligen Region anpassen. Gleichzeitig führt das Regionalprinzip zu einer starken Identifizierung mit der Region, sodass Genossenschaftsbanken auch in Zeiten der Digitalisierung und des Multikanalbankings das historisch bedingte und umfangreiche regionale Geschäftsstellennetz weitestgehend beibehalten.<sup>52</sup> Ferner fördern sie ihre Mitglieder und Kunden nicht nur über die Inanspruchnahme regionaler Leistungen, sondern sind auch bestrebt die Region durch soziales Engagement nachhaltig attraktiv zu halten.<sup>53</sup>

Letztendlich kann eine Fusion diese starke Nähe zu Kunden und Mitgliedern gefährden. Das Ausmaß dieser Gefährdung hängt dabei von der Konsolidierungsgeschichte der Bank ab. Je weniger umfangreich diese ist, desto höher ist der Identitätsverlust im Rahmen einer Fusion. Es bietet sich an diesem Verlust durch adäquate Instrumente der Kundenbindung entgegenzuwirken, da eine Fusion nur dann Zustimmung von allen Seiten erhalten wird, wenn das Prinzip der regionalen Nähe nicht verletzt wird.<sup>54</sup>

## **2.5 Das Subsidiaritätsprinzip unter besonderer Berücksichtigung der Verbände**

Die Volks- und Raiffeisenbanken sind rechtlich selbstständige Unternehmen und zeitgleich in den Verbund der genossenschaftlichen Finanzgruppe integriert. Dadurch wird ihnen eine subsidiäre Arbeitsweise er-

---

<sup>50</sup> Vgl. BVR (2001), S. 42; STAPPEL (o. J.), S. 3.

<sup>51</sup> Vgl. THEURL (2011), S. 75.

<sup>52</sup> Vgl. BVR (2014), S. 47.

<sup>53</sup> Vgl. VOLKSBANK ALBSTADT EG (o. J.), S. 11.

<sup>54</sup> Vgl. REICHLING (2004), S. 158.

möglicht und sie können jederzeit freiwillig auf die Unterstützung zahlreicher Verbundpartner<sup>55</sup> zurückgreifen.<sup>56</sup> Dazu gehören auch der BVR und fünf Regionalverbände.<sup>57</sup>

Der BVR ist unter anderem für die Etablierung einer Verbundstrategie verantwortlich.<sup>58</sup> Im Idealfall thematisiert er all jene Aspekte, die den gesamten Verbund betreffen. Dazu lässt sich als Beispiel der zunehmende Konsolidierungsdruck innerhalb der Gruppe zählen. Diese Entwicklung greift der BVR mit seinem Strategiepapier „Bündelung der Kräfte“ aus dem Jahre 1999 mit „Ein Markt, eine Bank“ auf.<sup>59</sup> Demnach können Fusionen eine Maßnahme zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und zum Abbau von Doppelpräsenzen darstellen. Gleichzeitig wird aufgezeigt, dass das fusionsbedingte Größenwachstum aufgrund der steigenden Komplexität nicht zwangsläufig zu Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen führt.<sup>60</sup> Aufgrund ihrer rechtlichen Selbstständigkeit können aber weder die Regionalverbände noch der BVR den einzelnen Banken eine Fusion vorschreiben. Stattdessen ist es vom BVR erwünscht, dass sich die Banken im Rahmen der Verbundstrategie aufstellen, damit die erhoffte Bündelung von Kräften eintreten kann.<sup>61</sup> Die Verantwortung für eine kongruente Umsetzung liegt wiederum bei den Regionalverbänden.<sup>62</sup>

Im Rahmen einer Fusion obliegt dem zuständigen Regionalverband eine bedeutungsvolle Aufgabe: Die Erstellung eines Prüfungsgutachtens, ob die Fusion aus Sicht der Gläubiger und der Mitglieder vertretbar ist.<sup>63</sup> Aufgrund dessen wird eine frühe Einschaltung des Prüfungsverbandes für den Fusionserfolg als unabdingbar angesehen. Es wird empfohlen, den Verband nicht nur als Prüfer, sondern zeitgleich auch als Berater einzusetzen.<sup>64</sup> Dies ist möglich, da die Verbände heutzutage neben der ursprünglichen Aufgabe der Pflichtprüfung nach § 53 GenG zusätzlich noch

---

<sup>55</sup> Eine Übersicht über die Verbundunternehmen ist bspw. unter EIM (2004), S. 26 und VR (o. J.b) zu finden.

<sup>56</sup> Vgl. THEURL/KRING (2002), S. 13.

<sup>57</sup> Dazu gehören der Genossenschaftsverband (GV), der Genossenschaftsverband Bayern (GVB), der Baden-Württembergische Genossenschaftsverband (BWGV), der Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsverband (RWGV) und der Genossenschaftsverband Weser-Ems (GVWE).

<sup>58</sup> Vgl. BVR (o. J.b).

<sup>59</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 81-82; BOCKELMANN (2014).

<sup>60</sup> Vgl. BVR (2001), S. 3.

<sup>61</sup> Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 152-153.

<sup>62</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 181.

<sup>63</sup> Vgl. ELFRICH/STELLMACHER (2015), S. 54.

<sup>64</sup> Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 46-50.

nicht verpflichtende Leistungen, wie Interessensvertretung, Beratung und Bildungsmaßnahmen, zur Unterstützung anbieten.<sup>65</sup>

### **3 Methodisches Vorgehen**

Zur Strukturierung der Analyse wurde zunächst auf deduktive Weise ein auf die Volks- und Raiffeisenbanken zugeschnittenes Schema des Fusionsprozesses entwickelt. Diese Vorgehensweise war notwendig, da ein solcher Fusionsprozess mit dem hier untersuchten Fokus bisher nicht als Einheit erforscht worden ist. Stattdessen wurden bislang lediglich einzelne Teilphasen oder Erfolgsfaktoren in den Mittelpunkt der wissenschaftlichen Betrachtung gestellt. Mit Hilfe des Schemas ließen sich 14 Teilphasen identifizieren. Diese wurden im Rahmen einer Masterarbeit durch eine Literaturstudie und Expertenbefragungen auf die genossenschaftlichen Spezifika untersucht.

In diesem Arbeitspapier gelten als Experten jene Personen, die maßgeblich an der Vorbereitung und Durchführung einer Fusion von Volks- und Raiffeisenbanken beteiligt waren. Dies sind die Vorstände fusionierender Volks- und Raiffeisenbanken, da sie über die Einleitung eines solchen Prozesses entscheiden, die Verantwortung tragen und die Fusion begleiten. Bei der Auswahl der Experten wurde zusätzlich der Zeithorizont auf das zurückliegende Kalenderjahr (2014) begrenzt, um Aktualität und qualitativ hochwertigere Ergebnisse durch die Befragung zu erzielen.

Weiterhin wurde bei der Auswahl der Experten darauf geachtet, dass diese das Merkmal der „inneren Repräsentation“ aufweisen, wonach möglichst typische, aber auch divergierende Fälle in die Stichprobe aufzunehmen sind.<sup>66</sup> Für die vorliegende Untersuchung sind vor allem die Mitgliederzahl, der Versammlungstypus (General- vs. Vertreterversammlung), die Fusionserfahrung und der Prüfungsverband entscheidend. Insgesamt konnten 13<sup>67</sup> Expertenbefragungen durchgeführt werden. Innerhalb dieser Gruppe zeigte sich, dass die Mitgliederzahl und die Anzahl der durch die Experten begleiteten Fusionen, wie es der Tabelle 1 zu entnehmen ist, durchaus unterschiedlich sind.

---

<sup>65</sup> Vgl. THEURL/KRING (2002), S. 17-18.

<sup>66</sup> Vgl. HELFFERICH (2009), S. 173-174.

<sup>67</sup> Da zum Teil Fragen seitens der Experten unbeantwortet blieben oder nach Abschluss der Befragung zurückgezogen wurden, kann es in der folgenden Auswertung der Expertenbefragungen vorkommen, dass weniger als 13 Experten genannt werden.

	Minimum	Mittelwert	Median	Maximum	Modus
Mitgliederanzahl <sup>68</sup>	6.300	27.874	25.201	58.000	/
Begleitete Fusionen	1	4	4	10	2

Tab. 1: Relevante Merkmalsausprägungen innerhalb der Stichprobe  
Gleichzeitig ließen sich innerhalb der Gruppe sowohl alle Regionalverbände<sup>69</sup> als auch beide Versammlungstypen<sup>70</sup> identifizieren.

## 4 Analyse des Fusionsprozesses von Volks- und Raiffeisenbanken

### 4.1 Der Fusionsprozess im Allgemeinen

Vor Beginn der Analyse wird zunächst das entwickelte Schema eines Fusionsprozesses vorgestellt. Diese Vorgehensweise ist zielführend, da der Fusionsprozess je nach gewählter Literaturgrundlage unterschiedlich aufgefasst und abgegrenzt wird.<sup>71</sup>

In diesem Arbeitspapier wird der Fusionsprozess als Zeitraum von ersten Fusionsüberlegungen bis hin zu einem Prozess-Review<sup>72</sup> verstanden. Der Prozess wird zusätzlich in eine Pre-Merger-, Merger- und Post-Merger-Phase unterteilt. Dabei umschließt die erste Phase den Zeitraum von beginnenden Fusionsüberlegungen bis zur Prüfung des Partner-Fits. Die zweite Phase beginnt mit vorvertraglichen Verhandlungen und endet mit der rechtlichen Integration. Die letzte Phase umfasst die Umsetzung eines vorab erstellten Post-Merger-Plans, das Integrationscontrolling und den Prozess-Review. Die innerhalb der Abbildung 1 dargestellten Pfeile stellen den Prozess in seiner chronologischen Reihenfolge dar. Gleichzeitig greift die Abbildung mit den dargestellten Längsbalken oft genannte Problem- bzw. Erfolgsfaktoren auf.

<sup>68</sup> Die Mitgliederanzahl bezieht sich auf die fusionierten Banken.

<sup>69</sup> Die Fusionen wurden bei vier Banken vom BWGV, bei weiteren vier vom RWGV, bei drei vom GV, bei einer vom GVWE und einer weiteren vom GVB geprüft,

<sup>70</sup> In zwölf Fällen entschied die Vertreterversammlung über die Fusion, während in einem Fall die Generalversammlung entschied.

<sup>71</sup> Vgl. OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 28 und S. 192-212; SEIDEL (1996), S. 26-29; PFAFFENBERGER (2007), S. 246; AUERBACH (2009), S. 48-49.

<sup>72</sup> Zur Begriffsdefinition siehe Kapitel 4.4.2.

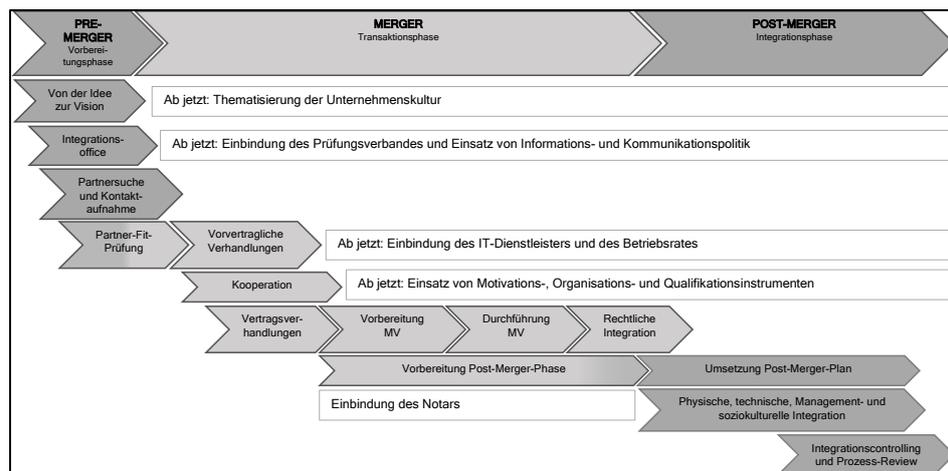


Abb. 1: Der Fusionsprozess von Volks- und Raiffeisenbanken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an FARHADI/TOVSTIGA (2010), S. 203 und an GLAUM/HUTZSCHENREUTER (2010), S. 112

Zu den Erfolgsfaktoren zählt die frühe Thematisierung der Unternehmenskultur, worunter zunächst das Schaffen von Vertrautheit mit der eigenen Kultur zu verstehen ist, um anschließend bei der Partnersuche auf den kulturellen Fit achten zu können.<sup>73</sup> Zugleich wird eine frühzeitige Einbindung des Prüfungsverbandes als Erfolgsfaktor angesehen. So kann der Verband bereits bei ersten Kommunikationskonzepten oder bei der Partnersuche unterstützend mitwirken.<sup>74</sup> Gleichzeitig gilt es den Informationstechnologie-Dienstleister (IT-Dienstleister) durch die Anmeldung zur technischen Fusion und den Betriebsrat frühzeitig in den Fusionsprozess zu integrieren.<sup>75</sup> Ferner ist es zu empfehlen, dass dem Notar rechtzeitig der Verschmelzungsvertrag zugestellt wird. Auf diese Weise kann juristischen Konflikten früh genug entgegengewirkt werden.<sup>76</sup> Daneben sind auch die erfolgsfördernden Maßnahmen zur Stärkung der Fusionsakzeptanz zu nennen. Dabei sollte zunächst die Informations- und Kommunikationspolitik und im späteren Fusionsverlauf ebenfalls Motivations-, Organisations- und Qualifikationsinstrumente sowohl mitglieder- als auch mitarbeiterorientiert eingesetzt werden.<sup>77</sup>

Die Expertenbefragungen ergaben, dass das Schema keinen idealtypischen Prozess darstellt. Grundsätzlich wurde kritisiert, dass ein einheitliches Schema, das den Fusionsprozess korrekt und abschließend darstellt, nicht existiert. Die Ursache wurde in variierenden Charakteristika

<sup>73</sup> Vgl. HENKE (2001), S. 80.

<sup>74</sup> Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 46-50.

<sup>75</sup> Vgl. LANGE (2000), S. 79; BODE ET AL. (2010), S. 7.

<sup>76</sup> Vgl. BODE ET AL. (2010), S. 8.

<sup>77</sup> Vgl. SEIDEL (1996), S. 96-97 und S. 229-231.

der Genossenschaftsbanken (Zielsetzung, Größe, Wirtschaftlichkeit, Geschäftsgebiet, Altersstruktur des Vorstands) gesehen. Das entwickelte Schema greift in dieser Hinsicht zu kurz. Stattdessen ist ein flexibleres Schema zu entwickeln. Neben dieser allgemeinen Kritik wiesen die Experten auch auf Verbesserungspotenzial in einzelnen Teilphasen hin. Die kritischen Argumente der Experten, die sich überwiegend auf die im Schema dargestellten Erfolgsfaktoren bezogen, werden in der nachfolgenden Analyse an den entsprechenden Stellen angeführt.

## **4.2 Die Pre-Merger-Phase**

### **4.2.1 Erste Schritte: Von der Idee zur Vision**

Eine Fusion stellt lediglich eine von mehreren Strategien<sup>78</sup> zur Erreichung der operationalisierten Ziele dar.<sup>79</sup> Mit Aufnahme des Fusionsprozesses sollte daher sichergestellt sein, dass die Fusion auch die beste (die MemberValue maximierende) Handlungsoption für die Genossenschaftsbank ist.<sup>80</sup> In der Vergangenheit wurde vielen Zusammenschlüssen unterstellt, dass sie ohne vorherige Prüfung der Alternativen gewählt wurden.<sup>81</sup> Auch die befragten Experten ordneten der ersten Phase aufgrund der starken regionalen Einbettung nicht immer die erforderliche Breite in der Prüfung der Alternativen zu.

An dieser Stelle ist jedoch darauf hinzuweisen, dass derzeit nicht allen Genossenschaftsbanken das gesamte Portfolio an Alternativen zur Verfügung steht. Zum einen untersagt die Befolgung des Regionalprinzips internes Wachstum durch Ausdehnung des Geschäftsgebietes. Zum anderen stellen der Erhalt des Status Quo und Outsourcing derzeit keine zielführenden Strategien dar. Die Ursache hierfür kann in den aktuellen Herausforderungen<sup>82</sup> gesehen werden, die zum Teil bereits 1999 vom BVR

---

<sup>78</sup> Zu den Strategien zählen: Kooperation, Outsourcing, Erhalt des Status Quo und internes Wachstum.

<sup>79</sup> Vgl. HECKT (1980), S. 128; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 40; PFAFFENBERGER (2007), S. 280; JANSEN (2008), S. 263.

<sup>80</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 117 und S. 137.

<sup>81</sup> Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 150-151; EEKHOFF (2004), S. 39; PFAFFENBERGER (2007), S. 122, S. 218 und S. 280.

<sup>82</sup> Hierzu zählen technologischer Fortschritt, neue Wettbewerber sowie steigender Kostendruck.

thematisiert<sup>83</sup> worden sind, sich aber den Experten zufolge mit der Niedrigzinsphase und den steigenden regulatorischen Anforderungen intensiviert haben.<sup>84</sup>

Mehr als die Hälfte der Befragten sah in der Fusion Vorteile<sup>85</sup> gegenüber anderen Alternativen (siehe Abb. 2).

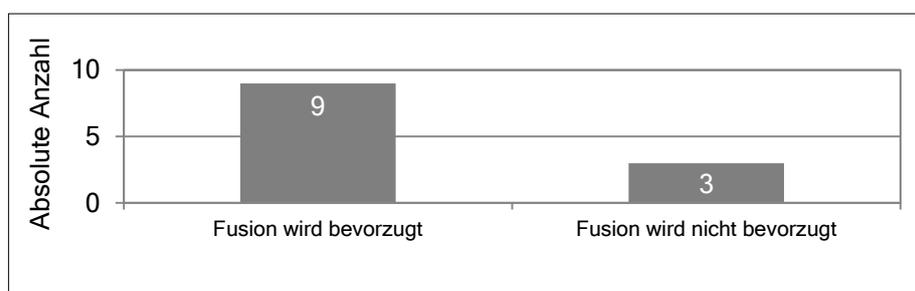


Abb. 2: Der Stellenwert von Fusionen im Vergleich zu Alternativen

Quelle: Eigene Darstellung

Lediglich drei Experten präferierten keine Strategie. Einer von ihnen machte seine Entscheidung von der Größe und vom Markt abhängig. Zusätzlich wurde aufgezeigt, dass eine Fusion bei einem fehlenden regionalen Fit auch nicht immer möglich sei.

Des Weiteren konnte in den Herausforderungen das überwiegende Fusionsmotiv mit dem Bestreben den MemberValue auch zukünftig sicherzustellen identifiziert werden (siehe Abb. 3).

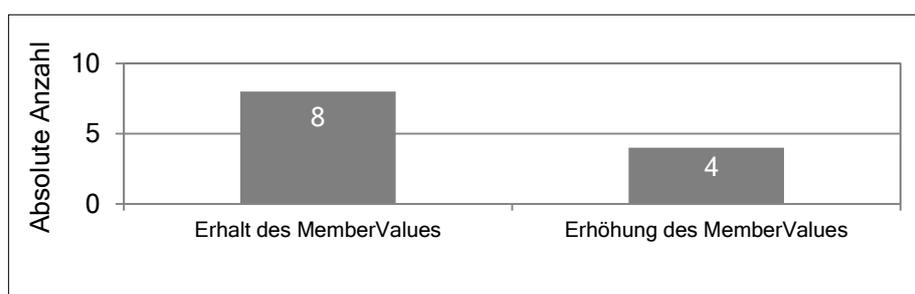


Abb. 3: Das vorrangige Fusionsmotiv

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>83</sup> Der BVR sah in den Herausforderungen ein Fusionsmotiv und prognostizierte daher für 2009 einen Rückgang der Genossenschaftsbanken auf 800 Institute.

<sup>84</sup> Vgl. BVR (2001), S. 3-4 und S. 6.

<sup>85</sup> Eine Fusion wurde mit einem erhöhten Wirkungsgrad und größeren Potenzialen (betriebswirtschaftliche Effekte), fehlendem Nutzen bei den derzeitigen Herausforderungen und Vermeidung von Abhängigkeiten verbunden.

Insgesamt kann durch die Argumentation der Experten der Anstieg der Fusionen im Genossenschaftssektor im Jahr 2014 im Vergleich zu den Vorjahren erklärt werden.<sup>86</sup>

#### 4.2.2 Etablierung eines Integrationsoffices

Mit Aufnahme des Fusionsprozesses sollte das Fusionsmanagement von Beginn der zweiten Phase an die besondere Eigentümerstruktur berücksichtigen. Die Mitglieder als zusätzliche interne Stakeholder stehen in unmittelbarem Kontakt zueinander oder übernehmen eine Doppelfunktion (Kunde und Eigentümer).

In der Befragung zeigte sich, dass für die Mitglieder überwiegend der unmittelbare MemberValue, also die Inanspruchnahme von Leistungen, im Vordergrund steht (siehe Abb. 4).

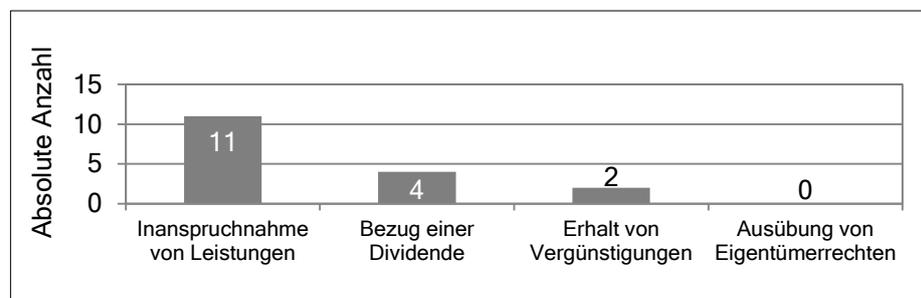


Abb. 4: Die wichtigsten MemberValue-Bestandteile aus Mitgliedersicht<sup>87</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

Somit dominieren beim Mitglied die Kunden- vor den Eigentümerinteressen. Interessen und Ängste der Kunden können daher zum einen indirekt über Mitarbeiter und zum anderen durch das Identitätsprinzip direkt auf Mitglieder übertragen werden. Die Kommunikations- und Informationspolitik muss folglich vor allem die Kundeninteressen berücksichtigen ohne dabei die Eigentümer zu vernachlässigen.

Zusätzlich erfordert das Identitätsprinzip, dass die Mitarbeiter zunächst über die Fusionsabsichten informiert werden, obwohl die Mitglieder das

<sup>86</sup> Von 2010 bis 2013 belief sich die Anzahl der absoluten Fusionen der genossenschaftlichen Primärbanken auf maximal 23 Fusionen pro Jahr. 2014 fanden hingegen 30 Fusionen statt. Insgesamt reduzierte sich aber die Anzahl der Genossenschaftsbanken um 31 Institute. Darunter ist nach bereitgestellten Informationen der Deutschen Bundesbank jedoch auch ein Übertrag, der juristisch hingegen nicht als Fusion zählt. Vgl. BVR (2014), S. 70; BVR (2015).

<sup>87</sup> Die Möglichkeit von Mehrfachnennungen führt an dieser Stelle dazu, dass die Anzahl von 13 Experten überschritten wird.

höchste und entscheidende Organ einer Genossenschaft bilden.<sup>88</sup> Dieser Sachverhalt ließ sich auch in der Befragung nachweisen. Die Mitarbeiter dienten de facto als Multiplikatoren zu den Kunden und damit auch zu den Mitgliedern. Bei einer Vorabinformation der Eigentümer besteht nämlich die Gefahr, dass sich besorgte Kunden an ihren bisher noch nicht über die Fusionsabsichten informierten Kundenberater wenden. Ein negativer Effekt auf die Fusionsakzeptanz der Mitarbeiter kann an dieser Stelle nicht ausgeschlossen werden. Weiterhin ist eine frühzeitige Information vorteilhaft. Je eher die Mitarbeiter informiert werden, desto eher erreichen sie die Phase der Akzeptanz und desto eher äußern sie sich gegenüber den Kunden und Mitgliedern positiv über die Fusion.<sup>89</sup> Gleichzeitig dürfen aber auch die Mitglieder nicht das Gefühl haben nur zweitrangig oder zu spät informiert worden zu sein. In einem solchen Fall kann Unkenntnis über Unsicherheit und Emotionalität letztlich zu einer ablehnenden Haltung in der Verschmelzungsversammlung führen.<sup>90</sup> Folglich darf im gesamten Fusionsverlauf keine Unkenntnis entstehen. Durch das Demokratieprinzip sind zudem alle Mitglieder oder deren Vertreter gleichermaßen zu informieren, da ihnen unabhängig von der Höhe ihrer Geschäftsanteile in der Verschmelzungsversammlung dieselben Rechte zustehen. Die Existenz einer Vertreterversammlung darf gleichzeitig nicht zu einer Vernachlässigung der übrigen Mitglieder führen.<sup>91</sup> Einzelwirtschaftliche Mitgliederinteressen können durchaus indirekt über die Vertreter Einfluss auf das Abstimmungsergebnis nehmen. Eine aktive Partizipation aller Mitglieder und die damit einhergehende Berücksichtigung ihrer Interessen können solche negativen Effekte vermeiden.

Die Experten waren sich daher einig, dass die Informations- und Kommunikationspolitik das wichtigste Instrument zur Erreichung der Fusionsakzeptanz ist (siehe Abb. 5).

---

<sup>88</sup> Zur hohen Bedeutung der Mitarbeiter in Rahmen einer Bankfusion: Vgl. SEIDEL (1996), S. 38 und S. 42.

<sup>89</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 252-254.

<sup>90</sup> Vgl. HECKT (1980), S. 97 und S. 103-104; GITZINGER/PHILIPPOWSKI (o. J.), S. 15.

<sup>91</sup> Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 30-31.

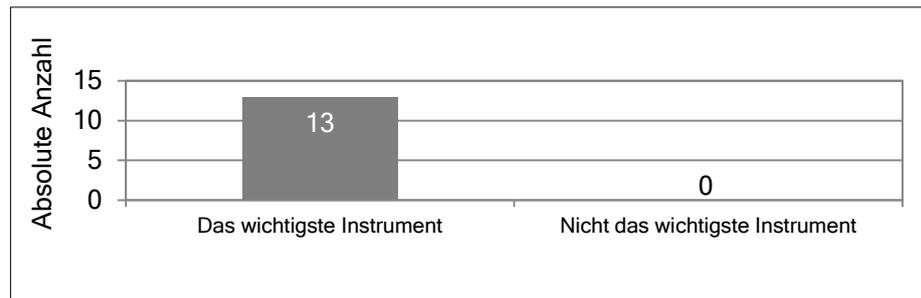


Abb. 5: Die Bedeutung der Informations- und Kommunikationspolitik

Quelle: Eigene Darstellung

Die Ursache hierfür kann im Demokratie- und Identitätsprinzip gesehen werden. Insgesamt konnten sieben verschiedene Möglichkeiten zur Umsetzung der Informations- und Kommunikationspolitik in der Befragung identifiziert werden: Betreiben aktiver bzw. regelmäßiger Informationspolitik, Abhalten zusätzlicher Versammlungen bzw. Informationstreffen, Einbindung von Beiräten, Einbindung von Multiplikatoren, Kontaktaufnahme mit jedem Fusionsgegner, Kontaktaufnahme mit Vertretern und „open innovation“<sup>92</sup>.

Trotz dieser vielfältigen Umsetzungsmöglichkeiten wurde das Instrument oftmals erst im späteren Fusionsverlauf und vielfach ohne Unterstützung des Regionalverbandes eingesetzt.<sup>93</sup> Um aber ersten Fusionsgerüchten und einer fehlenden Berücksichtigung der oben genannten Anforderungen entgegenzuwirken, sollte eine Kommunikationssteuerungsabteilung bereits frühzeitig mit dem Ziel der laufenden Information aller Stakeholder über sämtliche fusionsrelevanten Parameter errichtet werden. Als Beispiel kann ein von PFAFFENBERGER (2007) vorgeschlagenes Integrationsoffice etabliert werden.<sup>94</sup> Im Zuge dessen kann das Fusionsmanagement die Bedürfnisse und Sorgen der Mitglieder erkennen und zusätzliche Anregungen für die Gestaltung des Fusionsprozesses erhalten.<sup>95</sup> Somit dienen Informationsveranstaltungen nicht nur als reine Informationsplattformen, sondern zugleich als Weg der indirekten Mitgliederpartizipation.

<sup>92</sup> Zur Begriffsdefinition: Vgl. S. 32.

<sup>93</sup> So wurde dieses Instrument zum Teil erst nach der Prüfung des Partner-Fits oder nach Abschluss vorvertraglicher Verhandlungen eingesetzt.

<sup>94</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 262-264.

<sup>95</sup> Vgl. SEIDEL (1996), S. 97-98.

### 4.2.3 Die Partnersuche und erste Kontaktaufnahme

Die dritte Phase der Partnersuche erfolgt nach OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990) informell noch vor einem Grundsatzbeschluss zur Fusion.<sup>96</sup> Aufgrund der durch das Regionalprinzip existierenden Beziehungen zwischen den Vorständen benachbarter Volks- und Raiffeisenbanken entstand bei einem Teil der Experten erst nach der Partnerwahl die Strategie. Diese Vorgehensweise ist nach GLAUM/HUTZSCHENREUTER (2010) abzulehnen.<sup>97</sup> Die strategische Unternehmensausrichtung sollte isoliert erfolgen, um eine Verhaltensverzerrung<sup>98</sup> bei der Strategiewahl zu vermeiden. Dazu kann ein Anforderungsprofil verwendet werden. Es dient durch qualitative und quantitative Merkmale zur Identifizierung potenziell geeigneter Partner auf der strategischen, organisatorischen und kulturellen Ebene.<sup>99</sup>

Die Genossenschaftsbanken müssen dabei jedoch mit dem Regionalprinzip und der Beschränkung des Suchfelds auf ihre eigene Bankensäule zwei Restriktionen beachten. Einerseits können diese Restriktionen zu einer deutlich schlechteren Partnerwahl führen, was eine Minderheit der Experten bestätigte.<sup>100</sup> Andererseits wirkt sich eine Vertrautheit mit den genossenschaftlichen Spezifika, die lediglich eine regional ansässige Volks- und Raiffeisenbank aufweisen kann, positiv auf die Unternehmenskultur aus (siehe Abb. 6).<sup>101</sup>

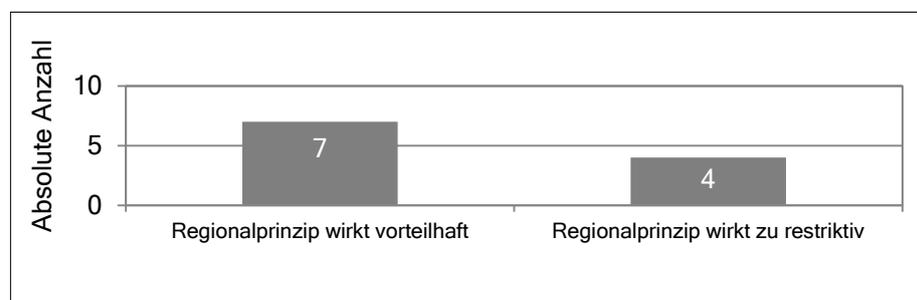


Abb. 6: Die Wirkung des Regionalprinzips bei der Partnersuche

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>96</sup> Vgl. OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 53 und S. 192.

<sup>97</sup> Vgl. GLAUM/HUTZSCHENREUTER (2010), S. 120.

<sup>98</sup> Wird erst nach einer Vorauswahl geeigneter Partner über eine Fusion entschieden, dann ist die Entscheidung zur Fusion von der Vorauswahl abhängig. Auf diese Weise können persönliche Motive der Vorstände leichter Einfluss auf die Strategiewahl nehmen.

<sup>99</sup> Vgl. JANSEN (2008), S. 215-216 und S. 267; AUERBACH (2009), S. 49.

<sup>100</sup> Vgl. LANG/WELZEL (1999), S. 281; PARISE/BRAUN/NITZSCH (2012), S. 252.

<sup>101</sup> Der Partner sollte den MemberValue, das Demokratie-, das Subsidiaritäts- und das Regionalprinzip nicht nur kennen, sondern auch leben.

Zusätzlich konnten LANG/WELZEL (1999) nachweisen, dass das Regionalprinzip nicht zu Nachteilen bei der Hebung von Größenvorteilen (economies of scale) führt.<sup>102</sup> Betrachtet man das Regionalprinzip folglich nicht als eine geografische Beschränkung, sondern als eine kulturelle und personelle Verbundenheit mit Regionen und Kunden, dann kann es der Genossenschaftsbank auch Vorteile verschaffen. Ohne negative Konsequenzen kann mit geringeren Informations- und Suchkosten eine an den genossenschaftlichen Spezifika orientierte Vorauswahl an Partnern getroffen werden. Mehr als die Hälfte der Experten führte an dieser Stelle einen höheren Fit bei den Marktgegebenheiten, der Geschäftsstellenstruktur, den Mitarbeitern, den Mitgliedern, den Kunden und den Werten als Gründe an.

#### **4.2.4 Prüfung des Partner-Fits**

Nach getroffener Vorauswahl folgt in der vierten Phase die Überprüfung des Partner-Fits, um eine Aussage über die Wirkung der Fusion treffen zu können.<sup>103</sup> Im Hinblick auf den Fokus des Arbeitspapiers wird im Folgenden auf Besonderheiten der Genossenschaftsbanken bezüglich des kulturellen Fits hingewiesen.

Erstens nimmt die Unternehmenskultur aufgrund zusätzlicher Spezifika eine bedeutendere Stellung als in nicht genossenschaftlich organisierten Unternehmen ein.<sup>104</sup> Zweitens können die Genossenschaftsbanken nach BLOME-DREES/SCHMALE (2004) je nach Verständnis ihrer genossenschaftlichen Werte in zwei Typen unterschieden werden: Der geschlossene/hierarchische Typ und der offene/kooperative Typ.<sup>105</sup> Auch die Expertenbefragung ergab, dass ein unterschiedliches Verständnis der Spezifika möglich ist. Als Beispiel kann hier das Demokratieprinzip angeführt werden. Während ein Großteil der Experten in Informationsveranstaltungen demokratische Mitwirkungsmöglichkeiten für die Mitglieder erkannten, sah ein Experte lediglich in dem Festhalten an der Generalversammlung ein an den genossenschaftlichen Wesensmerkmalen orientiertes Verständnis des Demokratieprinzips. Das unterschiedliche Verständnis

---

<sup>102</sup> Vgl. LANG/WELZEL (1999), S. 277 und S. 283; SCHIERECK/TIMMRECK (2000), S. 183.

<sup>103</sup> Vgl. OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 30 und S. 192-193.

<sup>104</sup> Vgl. MATHWEIS (1996), S. 217-218.

<sup>105</sup> Zum letzteren zählen primär kleine bis mittelgroße Banken aus ländlichen Regionen, die sich nicht nur durch ein kleineres Geschäftsgebiet und geringeren Mitgliederzahlen, sondern vor allem durch die gelebte Nähe zu Mitgliedern, Kunden und der Region sowie einer starken Identifizierung mit dem Förderauftrag auszeichnen. Vgl. BLOME-DREES/SCHMALE (2004), S. 90.

der Spezifika ist zugleich eine Erklärung für die unterschiedliche Einschätzung des Regionalprinzips bei der Partnersuche. Je nach Grad regionaler Verbundenheit wirkt das Regionalprinzip somit als Vor- oder Nachteil.

Auf Basis dieser Erkenntnisse sollte bereits bei der Partnersuche als notwendige, aber nicht hinreichende<sup>106</sup> Bedingung auf den kulturellen Fit geachtet werden.<sup>107</sup> In den Expertenbefragungen zeigte sich, dass dennoch nicht in allen Fällen die Unternehmenskultur frühzeitig in einem ausreichenden Umfang thematisiert wird.<sup>108</sup> Zwei mögliche Erklärungen lassen sich hierfür anbringen. Erstens ist es denkbar, dass durch die Einhaltung des Regionalprinzips bereits ein sehr hoher kultureller Fit zwischen den Partnern existiert und eine darüber hinausgehende Überprüfung keinen wesentlichen Mehrwert bringt. Zweitens ist es möglich, dass die aufgrund des Regionalprinzips reduzierte Auswahl an Partnern es nicht ermöglicht einen Partner zusätzlich noch aus unternehmenskultureller Sicht auszusuchen. Folgt man dieser Argumentation, dann bestünde in einer Anpassung der genossenschaftlichen Spezifika der einzige Ausweg.

Nach Feststellung des Partner-Fits sollte das Integrationsoffice die Mitglieder über die Wirkung der Fusion auf den MemberValue informieren. Im Idealfall werden alle drei Bestandteile des MemberValues durch die Fusion positiv beeinflusst. Das Identitätsprinzip erfordert, dass sowohl die Kunden, die Eigentümer als auch die Mitarbeiter Vorteile in der Fusion sehen.<sup>109</sup> Lediglich eine Minderheit der Experten sah an dieser Stelle eine zusätzliche Herausforderung im Identitätsprinzip. Sie stellten darin eine Vernachlässigung der Eigentümerfunktion mit der Folge fest, dass die betriebswirtschaftlichen Dimensionen einer Fusion in den Hintergrund rücken. In den meisten Fällen wurde stattdessen eine Erleichterung gesehen. Die Experten argumentierten über die Zielkonvergenz zwischen Eigentümern und Kunden<sup>110</sup>, die Inanspruchnahme von Leistungen<sup>111</sup>, den

---

<sup>106</sup> Es sind selbst dann Auswirkungen auf die Kultur zu erwarten, wenn sich diese ex ante bei allen Beteiligten gleicht. Daher kann hier nur von einer notwendigen, aber nicht hinreichenden Bedingung gesprochen werden. Vgl. MATHWEIS (1996), S. 215-216.

<sup>107</sup> Vgl. HENKE (2001), S. 80; JANSEN (2008), S. 216.

<sup>108</sup> Zum Teil wurde die Unternehmenskultur erst in der Merger- bzw. Post-Merger-Phase berücksichtigt oder beschränkte sich auf die Prüfung von Geschäftszahlen.

<sup>109</sup> Vgl. SEIDEL (1996), S. 226; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 45.

<sup>110</sup> Mitglieder und Kunden streben nach einer wirtschaftlich gesunden Bank. Mit Überzeugung der Kunden werden auch die Mitglieder die Fusion befürworten.

<sup>111</sup> Sofern der Kunde mit den erbrachten Bankdienstleistungen zufrieden ist, wird das Mitglied für die Fusion stimmen.

Einsatz gezielter Steuerungsinstrumente<sup>112</sup> und der stärkeren Treue und Loyalität der Mitgliederkunden. Weiterhin bewerteten einige Experten diesen Sachverhalt neutral (siehe Abb. 7).

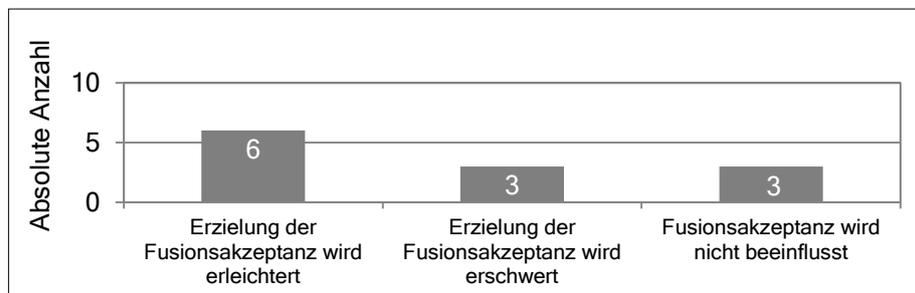


Abb. 7: Die Wirkung des Identitätsprinzips auf die Fusionsakzeptanz

Quelle: Eigene Darstellung

Die konkrete Ausgestaltung der Überzeugungsarbeit ist grundsätzlich am zugrundeliegenden Versammlungstypus und damit am Verständnis des Demokratieprinzips zu orientieren. PFAFFENBERGER (2007) identifizierte Generalversammlungen als deutlich unberechenbarer gegenüber Vertreterversammlungen.<sup>113</sup> Auch die Experten nannten zahlreiche Vorteile<sup>114</sup> der Vertreterversammlung, sodass sich bei dieser die erforderliche Dreiviertelmehrheit leichter erreichen lässt. Dementsprechend variiert der erforderliche Ressourceneinsatz zur Überzeugung der Mitglieder mit dem Versammlungstypus.

## 4.3 Die Merger-Phase

### 4.3.1 Vorvertragliche Verhandlungen

Nach dem Beginn erster Überzeugungsarbeiten folgen in der fünften Phase vorvertragliche Verhandlungen, in denen der Vorstand eine Schlüsselfunktion einnimmt. Er gilt als dominantes Machtzentrum, da er einen enormen Einfluss auf die Fusionsentscheidung und den -verlauf hat.<sup>115</sup> Störungen innerhalb des Prozesses sind nicht selten vom Vorstand

<sup>112</sup> Das Fusionsmanagement ist sich dem Identitätsprinzip bewusst und kann daher von Beginn an gezielte Steuerungsinstrumente einsetzen.

<sup>113</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 130.

<sup>114</sup> Zu diesen lassen sich hier zählen: Gezieltere Informationspolitik, reduzierter Vorbereitungsaufwand, bekannte Anzahl an Versammlungsteilnehmern, bessere Möglichkeit den Erfolg der Informationspolitik zu überprüfen, geringere Gefahr eines akzidentellen Faktors und sachlichere Argumentationsführung in der Verschmelzungsversammlung.

<sup>115</sup> Vgl. KÖBE (1980), S. 27; HECKT (1980), S. 34-35; LANGE (2000), S. 55.

selbst zu verantworten.<sup>116</sup> Ein Experte berichtete in diesem Zusammenhang von einer über zehnjährigen Kooperation, bei der zu Beginn bereits der Fusionszeitpunkt mit dem altersbedingten Ausscheiden eines der Vorstandsmitglieder festgelegt wurde. Das Ausscheiden eines Vorstandsmitglieds wurde insgesamt mehrfach als ein idealer Fusionszeitpunkt zur Vermeidung von Konflikten genannt. Zusätzlich wurde die fehlende Einigungsfähigkeit beim zukünftigen Namen und des Hauptsitzes der Bank sowie der Rolle des übertragenden und übernehmenden Institutes kritisiert. Insgesamt bestätigen die Expertenbefragungen bisherige empirische Untersuchungen, denen zufolge nicht selten ungeeignete Kompromisse anstelle von wirtschaftlich effizienten Lösungen<sup>117</sup> treten.<sup>118</sup> Der Sachverhalt, dass dennoch über rationale Lösungen diskutiert wird und teilweise nicht von den eigenen Idealen abgewichen wird, zeigt, dass das Primärziel der Mitgliederförderung nicht immer an erster Stelle steht. Es entsteht ein Trade-off zwischen der Fusionsakzeptanz der Organmitglieder und der Fusionseffizienz, sodass eine Schwachstelle im genossenschaftlichen System identifiziert werden kann. Vorstands- und Aufsichtsratsinteressen können entgegen § 1 GenG vor den genossenschaftlichen Grundauftrag treten.<sup>119</sup>

Aus diesem Grund eignen sich vorvertragliche Verhandlungen, um möglichen Effizienzeinbußen durch frühzeitige Erzielung wirtschaftlicher Lösungen entgegenzuwirken.<sup>120</sup> Dennoch bieten sie keine voll umfassende Prävention, da die Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder bei mangelnder Berücksichtigung ihrer Interessen den Fusionsprozess jederzeit beenden können.<sup>121</sup> Ein bloßer Appell an die Organmitglieder, das eigene Handeln ausschließlich in den Fokus der Genossenschaft zu stellen, und die Anhörung und Mitwirkung des Regionalverbandes als dritte Partei können hier lediglich begrenzt Lösungen darstellen.

---

<sup>116</sup> Vgl. KÖBE (1980), S. 20; PFAFFENBERGER (2007), S. 227.

<sup>117</sup> Eine wirtschaftlich effiziente Lösung ist für jeden dieser Aspekte vorhanden. Vgl. KÖBE (1980), S. 22; OHLMEYER/PHILIPPOWSKI (1990), S. 30 und S. 36-37; MATHWEIS (1996), S. 75; PFAFFENBERGER (2007), S. 229.

<sup>118</sup> Vgl. HECKT (1980), S. 36 und S. 105; RIES/WERN (1999); LANGE (2000), S. 22; RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 160; PFAFFENBERGER (2007), S. 224-231; AUERBACH (2009), S. 217.

<sup>119</sup> Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 3.

<sup>120</sup> Vgl. RIES/WERN (1999); PFAFFENBERGER (2007), S. 224-231; AUERBACH (2009), S. 217.

<sup>121</sup> Als Beispiel lässt sich hier der gescheiterte Zusammenschluss zwischen den beiden genossenschaftlichen Hypothekenbanken im Jahr 2007 anführen. Vgl. HECKT (1980), S. 34-35; KÖBE (1980), S. 20; OBERTREIS (2007).

Die vorvertraglichen Verhandlungen werden schließlich mit der Festlegung einer Geschwindigkeit<sup>122</sup>, mit welcher der weitere Prozess fortgesetzt werden soll, abgeschlossen. Der Zeitpunkt einer Fusion sollte sich dabei an dem bestmöglichen wirtschaftlichen Zeitpunkt orientieren.<sup>123</sup> Im Idealfall berücksichtigen die Vorstände die spezifischen Bedürfnisse der Mitglieder und Mitarbeiter. Vor allem die positiven Wirkungen einer Kooperation sollten bei der Entscheidung nicht vernachlässigt werden.

#### 4.3.2 Kooperation als Vorstufe zur Fusion

Die Kooperationsphase, die sechste Phase, beginnt mit Abschluss eines Kooperationsvertrages und kann in vielfacher Hinsicht einen Erfolgsfaktor darstellen.<sup>124</sup> Erstens trägt eine Kooperation zum Abbau der Informationsasymmetrien bei, sodass sich das Gesamtrisiko eines Zusammenschlusses reduziert.<sup>125</sup> Zweitens mindert sie durch die zeitliche Entzerrung des gesamten Prozesses die im Rahmen der Fusion entstehende Innenorientierung.<sup>126</sup> Drittens kann durch einen in der Kooperationsphase beginnenden Einsatz von akzeptanzschaffenden Maßnahmen der Fusionserfolg positiv beeinflusst werden.<sup>127</sup> Viertens ermöglicht eine Kooperation durch Ausnutzung der natürlichen Fluktuation eine Reduktion von Arbeitsplätzen unter Wahrung der Fusionsakzeptanz.<sup>128</sup> Mitarbeiterkündigungen können hingegen zu einer ablehnenden Haltung der Mitarbeiter führen. Diese kann sich auch aufgrund des Identitätsprinzips anschließend auf die Mitglieder übertragen.<sup>129</sup> Tatsächlich ließ sich dieser Sachverhalt unter anderen Argumenten auch in der Expertenbefragung wiederfinden (siehe Abb. 8).

---

<sup>122</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 217; WIRTZ (2014), S. 305-306.

<sup>123</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 227.

<sup>124</sup> Vgl. OHLMEYER/PHILIPPOWSKI (1990), S. 193; HENKE (2001), S. 78.

<sup>125</sup> Vgl. OHLMEYER/PHILIPPOWSKI (1990), S. 26; HENKE (2001), S. 78; RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 158.

<sup>126</sup> Eine zu starke Innenorientierung kann negativ auf den Fusionserfolg wirken. Ihre Ursache liegt in komplexeren Prozessen, in zusätzlichen Aufgaben, im erhöhten Arbeitsumfang oder in fusionsbedingten Tätigkeiten. Vgl. LAUDI (2003), S. 130; EEKHOFF (2004), S. 19 und S. 49-53.

<sup>127</sup> Gemeint ist hiermit der Einsatz von Informations-, Motivations-, Qualifikations- und Organisationsinstrumenten. Vgl. SEIDEL (1996), S. 96-97.

<sup>128</sup> Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2002), S. 167; EEKHOFF (2004), S. 22-26 und S. 40-42.

<sup>129</sup> Vgl. KÖBE (1980), S. 22.

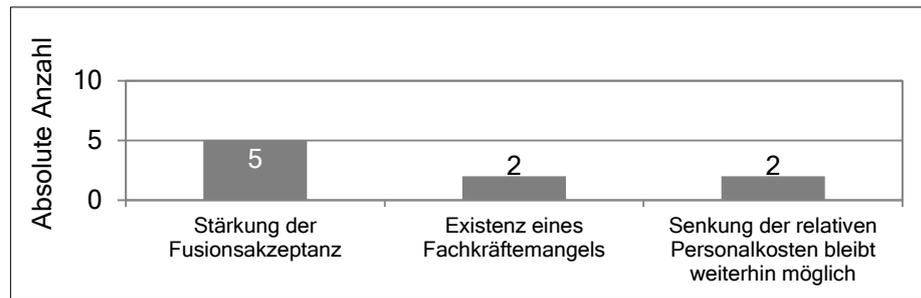


Abb. 8: Motive für den Verzicht auf betriebsbedingte Kündigungen

Quelle: Eigene Darstellung

Somit ist die Fusionsakzeptanz nicht alleine für den Verzicht auf Mitarbeiterkündigungen ausschlaggebend. Weiterhin bevorzugte einer der Experten eine rasche Integration und lehnte eine Kooperation grundsätzlich ab. Aufgrund beider Aspekte bedarf eine Kooperation vorab einer Einzelfallprüfung, sodass im Schema eine an den Zielen der Fusion orientierte Zweiteilung zu integrieren ist.

Ein fünfter Vorteil der Kooperation liegt in der Durchführung von Anpassungsprozessen.<sup>130</sup> Im Rahmen der Expertenbefragung wurde dabei sowohl die Anpassung des Produkt- und Preisportfolios als auch des Versammlungstypus untersucht. Die Befragung ergab, dass die Anpassungsprozesse weder das Demokratieprinzip noch den Förderauftrag außer Acht lassen dürfen. Die Mitglieder sind aktiv bei der Gestaltung von Veränderungen zu berücksichtigen, sodass Lösungen gefunden werden, die allen Beteiligten gerecht werden. Gleichzeitig zeigte sich, dass die Anpassungsprozesse umso begrenzter durchzuführen sind, je stärker der Anpassungsbereich den MemberValue beeinflusst.

### 4.3.3 Vertragsverhandlungen

Mit Abschluss der Kooperation beginnt mit der Erstellung des nach § 4 und § 8 UmwG erforderlichen Verschmelzungsvertrages und -berichtes die siebte Phase der Vertragsverhandlungen. Der Verschmelzungsvertrag gilt bis zur Mitgliederversammlung nur unter dem Vorbehalt der Genehmigung.<sup>131</sup> Diese Phase ist lediglich indirekt über die anzufertigenden Dokumente von den genossenschaftlichen Spezifika geprägt.

<sup>130</sup> Eine Anpassung ist u. a. in folgenden Bereichen möglich: Personal, Produkte, Preise, Vertrieb, Organisation, Technik, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Satzung und AGB. Vgl. OHLMEYER/PHILIPPOWSKI (1990), S. 227; WENNINGER (2000), S. 12; HENKE (2001), S. 78; RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 158-159; EEKHOFF (2004), S. 36.

<sup>131</sup> Vgl. AUERBACH (2009), S. 39.

Der Verschmelzungsvertrag kann für die anstehende Mitgliederversammlung auch als Entwurf vorbereitet werden. Mögliche Gründe können hier noch ausstehende Entscheidungen der Vorstände oder der Mitglieder sein. Gleichzeitig empfehlen OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990) die Formulierung eines unvollständigen Vertrages, sodass ex post noch ausreichend Entscheidungsspielräume bestehen.<sup>132</sup> Dieser Auffassung ist jedoch entgegenzuhalten, dass im Sinne der Fusionsakzeptanz entscheidungsrelevante Parameter frühzeitig zu klären sind. Denn Unwissenheit führt, wie eingangs erwähnt, zu Unsicherheit und damit zu einer sinkenden Fusionsakzeptanz.

Der ergänzende Verschmelzungsbericht hat das Ziel die Fusionsmotive, den Verschmelzungsvertrag und auch die Umtauschverhältnisse in schriftlicher Form zu erläutern. Zusätzlich soll dieser mögliche Probleme und Konsequenzen für die Eigentümer offenbaren.<sup>133</sup> Im Idealfall bietet der Verschmelzungsbericht daher die notwendige Transparenz und erläutert, wie sich die Fusion auf den MemberValue auswirkt.<sup>134</sup>

#### **4.3.4 Vorbereitung der Mitgliederversammlung**

Eine entscheidende Vorbereitung der Mitgliederversammlung (achte Phase) liegt nach Überprüfung<sup>135</sup> des Verschmelzungsvertrages oder seines Entwurfes über mehrere Instanzen in der Beantragung des nach § 81 UmwG erforderlichen Prüfungsgutachtens beim zuständigen Regionalverband und der Auslage von Unterlagen<sup>136</sup> bzw. der Aushändigung von deren Abschriften. Diese können einerseits eine wesentliche Entscheidungsgrundlage für die Mitglieder sein und gleichermaßen die Informationsasymmetrie gegenüber dem Vorstand reduzieren.<sup>137</sup> Andererseits besteht auch die Gefahr der Beeinflussung. Das Ziel des Gutachtens liegt jedoch grundsätzlich in einer neutralen Prüfung der fusionsbedingten Vor- und Nachteile aus der Sicht der Gläubiger und Mitglieder. Dadurch sollen

---

<sup>132</sup> Vgl. OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 30-31.

<sup>133</sup> Vgl. § 8 UmwG.

<sup>134</sup> Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 42.

<sup>135</sup> Darunter fällt auch die Überprüfung durch den Notar oder durch den Betriebsrat. Viele Experten kritisierten jedoch, dass eine so frühe Einbindung des Notars nicht erforderlich ist. Vgl. BODE ET AL. (2010), S. 8-9, S. 11 und S. 16-17; BULTMANN (2010), S. 31.

<sup>136</sup> Dazu zählen: Verschmelzungsvertrag oder -entwurf, Jahresabschlüsse und Lageberichte der letzten drei Jahre aller beteiligten Banken, Verschmelzungsbericht, Prüfungsgutachten, ggf. Zwischenbilanz. Vgl. BODE ET AL. (2010), S.10-12.

<sup>137</sup> Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 42; ELFRICH/STELLMACHER (2015), S. 54; Vgl. HECKT (1980), S. 100-101.

vor allem falsch motivierte oder auch unüberlegte Fusionen frühzeitig aufgedeckt werden.<sup>138</sup>

Grundsätzlich kann eine Fusion bei Vorlage eines Positiv-, aber auch eines Negativgutachtens von den Mitgliedern genehmigt werden.<sup>139</sup> Den bisherigen wissenschaftlichen Ergebnissen zufolge führen Negativgutachten zu einer Beeinflussung der Mitglieder, sodass sich die Zustimmung zur Fusion entweder schwieriger oder überhaupt nicht erreichen lässt.<sup>140</sup> Die Experten, die eine Willenslenkung durch das Gutachten feststellten, erkannten lediglich einen positiven oder aufgrund einer Notsituation gerechtfertigten Einfluss. Gleichzeitig gaben zwei Experten zu bedenken, dass Fusionsgutachten immer zugunsten der Fusion formuliert sind.<sup>141</sup> Somit sind negative Gutachten in der Praxis nahezu nicht relevant. Dennoch stoppen Mitglieder trotz positiver Gutachten immer wieder Fusionsvorhaben. Deshalb muss angenommen werden, dass ein Gutachten nicht in jedem Fall zu einer Beeinflussung der Mitglieder beiträgt. Diese Schlussfolgerung kann durch die Expertenbefragung gestützt werden. Demnach werden die Mitglieder auch durch die Vorbereitungsphase und konkreten Veränderungen beeinflusst (siehe Abb.9).

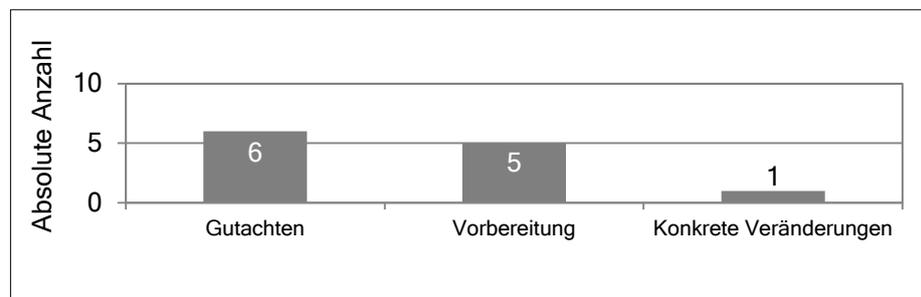


Abb. 9: Determinanten zur Beeinflussung der Mitglieder

Quelle: Eigene Darstellung

Dennoch muss an dieser Stelle kritisch ergänzt werden, dass auch einzelwirtschaftliche Ziele des Verbandes eine Rolle spielen können und auf-

<sup>138</sup> Vgl. § 81 (1) UmwG; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 48.

<sup>139</sup> Vgl. OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 51; RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 159.

<sup>140</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 175; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 46.

<sup>141</sup> Die Tatsache kann auf drei mögliche Ursachen zurückgeführt werden. Erstens sind die Zusammenschlüsse tatsächlich alle im Sinne der Mitglieder und Gläubiger. Zweitens hat der Verband nicht mitgliederorientierte Fusionsprozesse bereits in einem früheren Stadium zum Abbruch gebracht. Drittens ist nicht auszuschließen, dass die Verbände Fusionen befürworten, die stärker im Verbund- als im Mitgliederinteresse liegen.

grund dessen das Gutachten positiv ausfällt.<sup>142</sup> So kritisiert HECKT (1980), dass die Doppelrolle der Beratung und Prüfung die Objektivität der Verbände gefährdet.<sup>143</sup> Ein Experte hielt einen solchen Einfluss durchaus für realistisch. In diesem Fall muss die Bank jedoch auch beeinflussbar sein. Zusätzlich wurde kritisiert, dass der Verband bereitwillig Fusionen, bei denen noch nicht einmal die Regionen zueinander passen (Sprungfusionen), befürwortet. Insgesamt betrachteten drei der Befragten die Doppelrolle des Verbandes als kritisch. Von diesen machte einer seine Antwort davon abhängig, ob die Bank den Verband während des Fusionsprozesses auch als Berater einsetzt. Somit können hidden intentions<sup>144</sup> dazu führen, dass das Subsidiaritätsprinzip für die einzelnen Mitglieder zum Nachteil werden kann.

Dennoch stellt eine zusätzliche Einschaltung des Verbandes als Berater einen Erfolgsfaktor dar, da auf diese Weise dem Entstehen einer zu starken Innenorientierung entgegengewirkt werden kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Bank bisher keine Fusionserfahrung hat. Die Beratung der genossenschaftlichen Regionalverbände bietet gegenüber verbundexternen Unternehmensberatungen einen erhöhten Mehrwert an. Zum einen sind die Regionalverbände stark mit den genossenschaftlichen Spezifika vertraut, sodass sie auf die Bedürfnisse der Genossenschaftsbanken zugeschnittene Beratungsleistungen anbieten können. Zum anderen verfügen sie über jahrelange Konsolidierungserfahrung, die sich positiv auf den Fusionsverlauf auswirken kann. Aufgrund dieser Sachverhalte ist trotz einer nicht auszuschließenden Objektivitätsverzerrung eine Einschaltung des Verbandes zu empfehlen. Die Aufgabe des Vorstands ist es auf Anzeichen von hidden intentions zu achten und bei Bedarf aktiv einzugreifen.

#### **4.3.5 Durchführung der Mitgliederversammlung**

Nach Abschluss aller Vorbereitungen setzt sich der Fusionsprozess mit der Durchführung der Mitgliederversammlung, der neunten Phase, fort.

---

<sup>142</sup> Als Beispiel lässt sich das Verbandsziel „Ein Markt, eine Bank“ anführen. Es ist nicht auszuschließen, dass Fusionen in einem solchen Fall vom Verband positiv eingeschätzt und vermarktet werden, obwohl sie für die einzelnen Mitglieder unter Umständen eher nachteilige Effekte (bspw. bei hoher Gewichtung des mittelbaren MemberValues) haben. Vgl. HECKT (1980), S. 41 und S. 88-89; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 46.

<sup>143</sup> Vgl. HECKT (1980), S. 100.

<sup>144</sup> Unter hidden intentions versteht man eine Art der Informationsasymmetrie, bei der die wahren Absichten des Partners im Verborgenen bleiben. Vgl. PICOT/REICHWALD/WIGAND (2008), S. 50.

Eine Teilnahme an der Versammlung, deren Ablauf nach § 83 UmwG fest vorgeschrieben ist, ist für die Mitglieder nicht verpflichtend.

Nach § 84 UmwG wird zur Genehmigung der Fusion eine Dreiviertelmehrheit<sup>145</sup> aller anwesenden Mitglieder benötigt. Vice versa reichen zur Verhinderung der Fusion Gegenstimmen von knapp über einem Viertel aus. HECKT (1980) sieht in der lediglich freiwillig gelebten Demokratie die Gefahr eines akzidentellen Faktors, da sich Fusionsgegner gegenseitig zur Teilnahme an der Versammlung stimulieren. Dadurch kann sich der Anteil der Fusionsgegner in der Verschmelzungsversammlung im Gegensatz zu ihrem Anteil an der gesamten Mitgliederzahl erhöhen, sodass die Fusionsgegner das Abstimmungsverhältnis in ihrem Sinne beeinflussen können.<sup>146</sup> Der akzidentelle Faktor kann dadurch bekräftigt werden, dass die Nichtteilnahme mancher Mitglieder deren Zufriedenheit mit der bisherigen Unternehmenspolitik, Free-Rider-Verhalten oder geringe Einflussmöglichkeiten impliziert.<sup>147</sup> Somit können Fusionsgegner einen nicht unerheblichen Einfluss auf das Abstimmungsergebnis haben. Zwar bestätigte ein Teil der Experten diese Ansicht, jedoch sah ein anderer Teil der Experten in der Versammlung lediglich einen formalen Akt (siehe Abb. 10). Dies wurde damit begründet, dass entweder nur die Vorbereitung entscheidend ist oder sich bei übereinstimmenden Vorstands- und Aufsichtsratsinteressen eine Fusion problemlos durchsetzen lässt. Insgesamt lässt sich aber die Existenz eines akzidentellen Faktors nicht bestreiten.

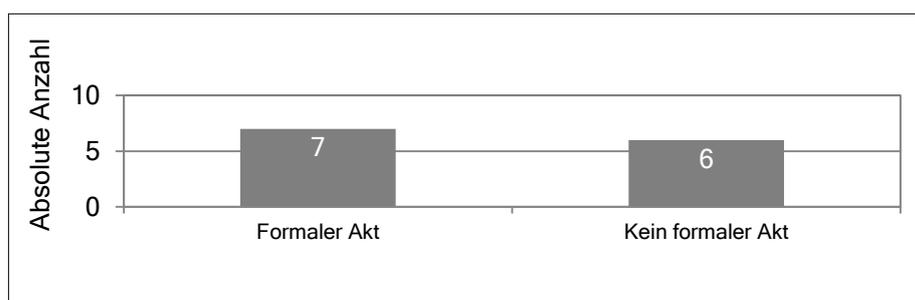


Abb. 10: Die Bedeutung der Verschmelzungsversammlung

Quelle: Eigene Darstellung

Da das Bestreben den akzidentellen Faktor zu reduzieren mit zunehmender Mitgliederanzahl an Grenzen stößt, kann sich unter den Mitgliedern der ein oder andere Fusionsgegner befinden. Inwiefern diese die anderen

<sup>145</sup> Stimmenthaltungen zählen nicht mit. Die Satzung kann nach § 18 GenG auch eine höhere Prozenzhürde vorsehen. Vgl. OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 31-32.

<sup>146</sup> Vgl. Heckt (1980), S. 25-26.

<sup>147</sup> Vgl. KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), S. 271-274.

Mitglieder und letztlich das Abstimmungsergebnis zur Fusion beeinflussen, kann nicht prognostiziert werden. Dieser Sachverhalt erklärt, warum es Fusionsgegner trotz jahrelanger Konsolidierungserfahrung in der genossenschaftlichen Bankengruppe schaffen können die 25-Prozenthürde zu überschreiten.<sup>148</sup> Folglich sind ein mitgliederorientiertes Fusionsmanagement nach SEIDEL (1996) und eine damit einhergehende intensive Vorbereitung auf die Verschmelzungsversammlung notwendig, aber nicht zwangsläufig zielführend.

#### 4.3.6 Rechtliche Integration

Mit erfolgreicher Abstimmung zur Fusion beginnt die zehnte Phase der rechtlichen Integration. Sie umfasst alle Schritte, die die Fusion rechtswirksam werden lassen. Dazu zählt vor allem die Eintragung ins Genossenschaftsregister.

Bei einer rechtskonformen Durchführung der Verschmelzungsversammlung ist die rechtliche Integration ein rein formaler Akt. In dieser Phase spielt kein genossenschaftliches Spezifikum eine direkte Rolle. Gleichzeitig ist die rechtliche Integration mit viel Aufwand verbunden und stiftet weder einen Mehrwert für die Mitglieder oder für die Kunden noch gefährdet sie die Fusionsakzeptanz der Stakeholder. Ein Experte wies darauf hin, dass das Fusionsschema diesen Sachverhalt nicht adäquat wiedergebe.<sup>149</sup>

Die Verantwortung für die rechtliche Integration kann folglich ohne besonderes Risiko auf Dritte übertragen werden. Da die Durchführung und Begleitung der rechtlichen Integration ebenfalls zum Aufgabenspektrum der Verbände gehört, kann an dieser Stelle der Regionalverband eingeschaltet werden. Zum einen können die Genossenschaftsbanken das rechtliche Knowhow der Verbände in Anspruch nehmen ohne selbst entsprechendes Humankapital vorhalten zu müssen. Zum anderen beginnt mit Abschluss der rechtlichen Integration die Post-Merger-Phase, die in ihrer Wirkung auf den Fusionserfolg nicht unterschätzt werden sollte.<sup>150</sup> Die durch die Einbindung der Verbände frei werdenden Ressourcen können

---

<sup>148</sup> Als Beispiele können hier die gescheiterten Fusionen der Volksbank Bad Laer-Borgloh-Hilter-Melle mit der Volksbank Osnabrück (2012), der Volksbank Sauerland mit der Volksbank Hellweg (2013) und der Volksbank Wachtberg mit der Raiffeisenbank Grafschaft-Wachtberg (2014) angeführt werden. Vgl. MEYER (2012); HASELHORST (2013); FRANZ (2014).

<sup>149</sup> Im Schema sei nicht erkennbar, dass die technische Integration für die Genossenschaftsbanken eine höhere Bedeutung als die rechtliche Integration habe.

<sup>150</sup> Vgl. WIRTZ (2014), S. 293.

stattdessen für die Vorbereitung und Durchführung der Post-Merger-Phase eingesetzt werden. Aufgrund dessen ermöglicht das Subsidiaritätsprinzip eine stärkere Konzentration auf das eigentliche Ziel der Fusion: Den MemberValue auch zukünftig für die Mitglieder sicherzustellen oder zu erhöhen.

In den Expertenbefragungen ließ sich die rechtliche Einbindung des Verbandes neben der Unterstützung des IT-Dienstleisters als einen von zwei Kernbereichen, in denen die Genossenschaftsbanken eine Unterstützung für sinnvoll halten, identifizieren. Jedoch verzichteten fast 40 Prozent der Experten auf eine rechtliche Unterstützung. Demnach ist die rechtliche Integration entweder auch ohne Unterstützung leicht zu bewältigen oder die betreffenden Banken erkennen nicht den Vorteil der Inanspruchnahme dieser Verbandsleistung.

#### **4.3.7 Vorbereitung der Post-Merger-Phase**

Nach der rechtlichen Integration müssen die Banken auf physischer, technischer sowie der Management- und soziokulturellen Ebene verschmelzen (elfte Phase). Unter der physischen Integration wird dabei die Verbindung materieller Aktiva (bspw. die Zusammenlegung von Abteilungen oder Filialen) verstanden. Die technische Integration kennzeichnet den Zusammenschluss auf der Ebene der IT (bspw. Systeme im Controlling oder im Rechnungswesen), während die Management- und soziokulturelle Integration den Wissenstransfer und eine einheitliche Unternehmenskultur zum Ziel hat.<sup>151</sup> Grundsätzlich bedarf es zur Integration einer sorgfältigen und frühzeitigen Vorbereitung.

In vielen wissenschaftlichen Publikationen wird empfohlen die Vorbereitung der Post-Merger-Phase durch Projektgruppenarbeiten zu organisieren. Dabei handelt es sich um gemischte Arbeitsteams bestehend aus Mitarbeitern beider Banken, die vorwiegend in den Bereichen Organisation, Vertrieb, Kredit, Gesamtbanksteuerung, Personal und EDV etabliert werden.<sup>152</sup> SEIDEL (1996) und MATHWEIS (1996) sehen ebenfalls die Notwendigkeit die Mitglieder in genossenschaftspolitischen Aspekten in die Projektgruppenarbeit zu integrieren.<sup>153</sup> Diese Vorgehensweise ist zielführend, da die genossenschaftlichen Spezifika unterschiedlich interpretiert werden können. Repräsentativ ausgewählte Mitglieder können auf diese

---

<sup>151</sup> Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2002), S. 165-171.

<sup>152</sup> Vgl. RIES/WERN (1999); EEKHOFF (2004), S. 60; PFAFFENBERGER (2007), S. 246; AUERBACH (2009), S. 214 und S. 231.

<sup>153</sup> Vgl. SEIDEL (1996), S. 120; MATHWEIS (1996), S. 223.

Weise ein für die fusionierte Bank einheitliches und vor allem mitgliederorientiertes Verständnis der genossenschaftlichen Werte erarbeiten. Somit schaffen sie eine ideale Basis zur Erstellung eines Post-Merger-Plans. Die genossenschaftlichen Wertevorstellungen stehen nämlich in direkter Verbindung zur anschließenden Integrationsphase und geben Rahmenbedingungen vor, wie die Integration vollzogen werden kann.<sup>154</sup> Auf diese Weise werden der eigentliche Grundauftrag der Mitgliederförderung und die Fusionsakzeptanz gestärkt. Darüber hinaus kann sich eine solche Vorgehensweise als einfache Maßnahme zur stärkeren Mitglieder- und Kundenbindung erweisen, was gerade in Zeiten stark wachsender regulatorischer Anforderungen und der Niedrigzinsphase einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bankengruppen darstellt.<sup>155</sup>

Trotz dieser Vorteile zeigte die Befragung, dass Mitglieder nicht direkt einbezogen werden. Stattdessen boten die befragten Genossenschaftsbanken ihren Mitgliedern lediglich indirekte Partizipationsmöglichkeiten in Form eines Meinungsaustauschs auf Informationsveranstaltungen an. Dies fördert zwar auf der einen Seite die Fusionsakzeptanz, jedoch deuten auf der anderen Seite gescheiterte und ex post nicht erfolgreich bewertete Fusionen darauf hin, dass in einigen Fällen noch mehr im Sinne der Mitgliederförderung von den Genossenschaftsbanken unternommen werden muss. Dieser Sachverhalt wurde lediglich von einem Gesprächspartner unter dem Begriff „open innovation“ aufgegriffen. Demnach sollen die Mitglieder und Kunden zukünftig Anregungen zur konkreten Gestaltung des Unternehmens geben dürfen.

## **4.4 Die Post-Merger-Phase**

### **4.4.1 Umsetzung des Post-Merger-Plans**

Nach der rechtlichen Integration und einer mitgliederorientierten Vorbereitung schließt sich die Post-Merger-Phase an. Ihr Ziel liegt in der zwölften Phase in der Generierung der erhofften Wirkungen auf den Förderauftrag durch die Umsetzung des vorab entwickelten Post-Merger-Plans. Eine von diesem Plan abweichende Vorgehensweise ist dabei zu vermeiden, da die gewünschte Wirkung auf den Förderauftrag gefährdet wird. Wenn die Mitglieder dies erkennen, dann können sich negative Folgen, wie Unverständnis oder Vertrauensverluste, einstellen. Eine vollständige

---

<sup>154</sup> So hängt es z. B. von der Definition des MemberValues und des Regionalprinzips ab, ob bisher dezentrale Funktionen zusammengelegt werden können.

<sup>155</sup> Vgl. SEIDEL (1996), S. 230.

Umsetzung des Post-Merger-Plans auf der physischen, technischen, Management- und soziokulturellen Ebene gilt daher als förderlich für den Fusionserfolg und das genossenschaftliche System mit seinen Spezifika.<sup>156</sup>

### *Umsetzung der technischen Integration*

Die IT spielt in der heutigen Zeit für die Erstellung der Bankdienstleistungen eine bedeutende Rolle. Ein schneller und problemloser technischer Zusammenschluss ist zur Absicherung der Handlungsfähigkeit und zur Vermeidung von Innenorientierung daher eine dringende Notwendigkeit.<sup>157</sup> Dank des Subsidiaritätsprinzips können sich die Volks- und Raiffeisenbanken auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren, indem sie ihre IT und die damit verbundenen Dienstleistungen größtenteils<sup>158</sup> vom verbundeigenen IT-Dienstleister beziehen.

Künftig existiert nur noch ein IT-Dienstleister in der genossenschaftlichen Bankengruppe, da die Eigentümer der Fiducia und der GAD im Jahr 2014 die Fusion zur Fiducia & GAD IT AG beschlossen haben. Im Zuge dessen wird mit „agree21“ ebenfalls eine Anpassung der bisherigen Kernbanksysteme „agree“ und „Bank21“ angestrebt.<sup>159</sup> Mit zunehmend homogenen Kernbanksystemen wird die technische Fusion erleichtert. SCHIERECK/TIMMRECK (2002) konnten aus diesem Grund bei 69 Prozent<sup>160</sup> der untersuchten Fusionen im Genossenschaftssektor keine Probleme im technischen Bereich verzeichnen. Auch PFAFFENBERGER (2007) sieht für die Genossenschaftsbanken in der technischen Integration daher lediglich eine organisatorische Anforderung.<sup>161</sup>

Ein weiterer Vorteil gleicher Grundvoraussetzungen liegt in der Reduktion notwendiger Vorbereitungszeiten um 50 Prozent auf sechs bis sieben Monate.<sup>162</sup> Gleichzeitig führt aber der starke Konsolidierungstrend bei den Primärbanken dazu, dass die Inanspruchnahme fusionsbedingter IT-Dienstleistungen bereits vor der Mitgliederentscheidung einer Anmeldung

---

<sup>156</sup> Vgl. SEIDEL (1996), S. 231.

<sup>157</sup> Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2002), S. 167-168.

<sup>158</sup> Nicht alle Banken, z. B. Raiffeisenbank Gammesfeld eG, sind an die genossenschaftlichen IT-Dienstleister angebunden. Vgl. HONNIGFORT (2012).

<sup>159</sup> Vgl. GAD (2014).

<sup>160</sup> Die genaue Einschätzung der Befragten bzgl. der technischen Integration lautet: 5 Prozent sehr unproblematisch, 32 Prozent unproblematisch, 32 Prozent neutral, 31 Prozent problematisch und 0 Prozent sehr problematisch. Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2002), S. 174.

<sup>161</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 247.

<sup>162</sup> Vgl. RIES/WERN (1999); LANGE (2000), S. 77.

bedarf.<sup>163</sup> Durch ein frühzeitig einsetzendes Fusionsmanagement kann dieser Anforderung leicht entsprochen werden.<sup>164</sup> Das Subsidiaritätsprinzip entfaltet daher auf der technischen Ebene im Grunde nur Vorteile. Durch die freiwillige Inanspruchnahme der Leistungen des Verbundpartners und seiner Konsolidierungserfahrung im technischen Bereich kann sich die einzelne Bank verstärkt der physischen sowie der Management- und soziokulturellen Integration widmen. Auf diese Weise kann das Subsidiaritätsprinzip indirekt zu einer Erhöhung des Förderauftrages im Rahmen einer Fusion beitragen.<sup>165</sup> Die technische Integration stellt daher keine Herausforderung dar und bedarf lediglich einer zeitlichen Vorbereitung. Diese Argumentation wird durch die Experten gestützt, sofern das Vorhalten von Fachpersonal ebenfalls als eine zeitliche Anforderung interpretiert wird.

### *Umsetzung der physischen Integration*

Oftmals wird mit einem Zusammenschluss das Ziel verfolgt Synergien auf der physischen Ebene zu heben.<sup>166</sup> Hier lassen sich u. a. Filialschließungen anführen. Der BVR erklärte für das Jahr 2013, dass die Zusammenschlüsse keinen signifikanten Effekt auf die Filialanzahl hatten.<sup>167</sup> Daher liegt auf den ersten Blick die Vermutung nahe, dass eine Synergienhebung in diesem Bereich nicht erwünscht ist. Im Hinblick auf die genossenschaftlichen Spezifika wird jedoch deutlich, dass die Volks- und Raiffeisenbanken hier kaum Handlungsspielraum haben.

Zum einen kommen das Identitäts- und das Demokratieprinzip zum Tragen. Mitgliederkunden werden nur ungern Filialschließungen zustimmen. Auch hier lässt sich demnach der Trade-off zwischen Fusionsakzeptanz und Effizienz wiederfinden. Filialschließungen sollten daher nach knapp der Hälfte der Experten nicht Bestandteil einer Fusion sein. Sie sollen solange es geht auf der zeitlichen Ebene hinausgeschoben werden. Allenfalls sind sie im Rahmen eines Abbaus von Doppelpräsenzen oder einer Überschneidung der Geschäftsgebiete realisierbar. Zum anderen sorgt das Regionalprinzip dafür, wie es auch ein Experte anmerkte, dass mit

---

<sup>163</sup> Vgl. LANGE (2000), S. 79.

<sup>164</sup> Nicht jeder Experte sah ein so frühes Eingreifen des IT-Dienstleisters als notwendig an.

<sup>165</sup> Dies gilt nur, wenn die Genossenschaftsbank die frei gewordenen Kapazitäten anderweitig in den Fusionsprozess investiert.

<sup>166</sup> Vgl. EEKHOFF (2004), S. 67.

<sup>167</sup> Vgl. BVR (2014), S. 47.

wenigen Ausnahmen keine Überschneidungen von Filialen existieren. Somit bleibt den Banken lediglich die Möglichkeit in Randbezirken, wo ihre bisherigen Geschäftsregionen aneinandergrenzen, die Durchführbarkeit von Filialschließungen zu überprüfen. Darüber hinaus führt das Regionalprinzip als Teil der Geschäftspolitik zu einer starken regionalen Verbundenheit. Somit lassen sich Filialschließungen ohne Identitätsverlust nur begrenzt umsetzen. Allerdings wurde von zwei Experten kritisch angemerkt, dass Fusionen im Grunde nicht im Zusammenhang mit Filialschließungen zu betrachten sind. Es handelt sich stattdessen um einen fusionsunabhängigen Megatrend. Wenn die Kunden die Filiale nicht mehr ausreichend in Anspruch nehmen, dann können durchaus auch im Rahmen einer Fusion Filialschließungen vorgenommen werden (siehe Abb. 11).

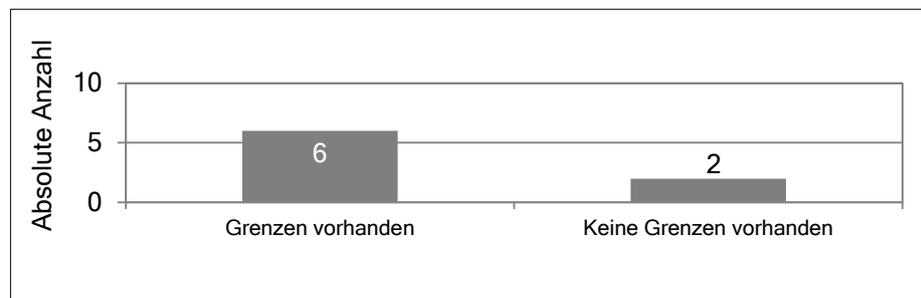


Abb. 11: Die Umsetzbarkeit von Filialschließungen

Quelle: Eigene Darstellung

An dieser Stelle zeichnet sich der bereits theoretisch identifizierte Trade-off zwischen Fusionsakzeptanz und Hebung von Synergien sehr deutlich ab. Diejenigen, die Filialschließungen im Rahmen einer Fusion vermeiden oder lediglich auf Doppelpräsenzen begrenzen, gewichten die Fusionsakzeptanz höher. In einem solchen Fall lassen sich Beschränkungen auf Basis des Identitäts-, des Demokratie- und des Regionalprinzips auch in der Praxis wiederfinden. Hingegen werten diejenigen, die Filialschließungen für durchführbar halten, die Hebung von Synergien stärker. Dieser Trade-off ist allerdings nach Meinung der Experten nur kurzfristig relevant, da sich die Synergien im Zeitverlauf heben lassen.

### *Umsetzung der Management- und soziokulturellen Integration*

Die Management- und soziokulturelle Integration hat vor allem eine einheitliche Unternehmenskultur zum Ziel. Dieser Prozess hat für die Genossenschaftsbanken aufgrund zweier Sachverhalte eine besonders hohe Bedeutung. Erstens zeigte Kapitel 4.2.4, dass die genossenschaftlichen Spezifika die Unternehmenskultur beeinflussen. Zweitens fanden BLOME-

DREES/SCHMALE (2004) heraus, dass der Vorstand einer Genossenschaftsbank keinen besonderen Einfluss auf die Entstehung der Unternehmenskultur der Bank hat.<sup>168</sup> Aufgrund beider Aspekte können sich zusätzliche mitarbeiterorientierte Maßnahmen<sup>169</sup>, die gemeinsam gelebt werden und zugleich die Spezifika berücksichtigen, als vorteilhaft zum Aufbau einer gemeinsamen Kultur erweisen.

Diese theoretischen Erkenntnisse konnten durch die Experten bestätigt werden. (siehe Abb. 12).

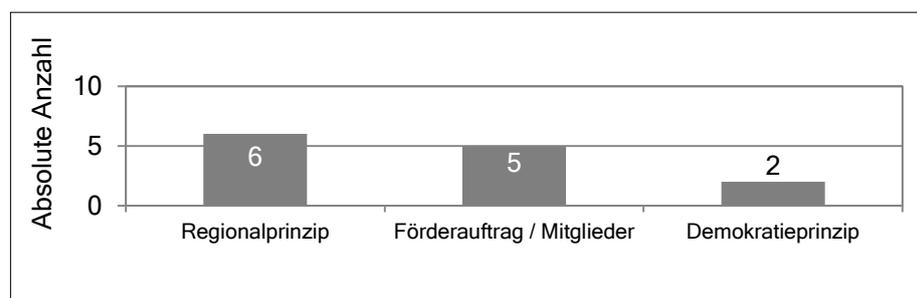


Abb. 12: Zu berücksichtigende Spezifika zum Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur

Quelle: Eigene Darstellung

Die Experten sahen zum Aufbau einer gemeinsamen Unternehmenskultur eine Berücksichtigung des Regionalprinzips, der Mitglieder, des Förderauftrages und des Demokratieprinzips als besonders wichtig an. Die genossenschaftlichen Spezifika sollen sich demzufolge auch in der neuen Unternehmenskultur manifestieren.

#### 4.4.2 Integrationscontrolling und Prozess-Review

In enger Verbindung zur Umsetzung des Post-Merger-Plans steht in der dreizehnten Phase die Durchführung eines strukturierten Integrationscontrollings. Die Aufgabe liegt in einer laufenden Kontrolle der Fusionsziele auf zeitlicher, quantitativer und qualitativer Ebene.<sup>170</sup> Dazu bietet sich der Einsatz von Balanced Scorecards an.<sup>171</sup> Nach HENKE (2001) soll der Fusionserfolg der Genossenschaftsbanken nicht nur ertrags- und prozessbezogen, sondern zusätzlich aus Sicht von Kunden, Mitarbeitern und Mitgliedern bewertet werden.<sup>172</sup> Können Mängel in der bisherigen Umset-

<sup>168</sup> Vgl. BLOME-DREES/SCHMALE (2004), S. 74-75 und S. 90-91.

<sup>169</sup> Gemeint sind hiermit insb. Motivations-, Organisations- und Qualifikationsinstrumente. Vgl. SEIDEL (1996), S. 102-119.

<sup>170</sup> Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 264.

<sup>171</sup> Vgl. HENKE (2001), S. 81; PFAFFENBERGER (2007), S. 248.

<sup>172</sup> Vgl. HENKE (2001), S. 80-81.

zung identifiziert werden, sind deren Ursachen zu erforschen. Gegebenenfalls kann eine erneute Partizipation von Mitgliedern und Mitarbeitern im Rahmen von Projektgruppen alternative Lösungsansätze aufzeigen. Auf diese Weise kann das Fusionsmanagement letztlich die erhoffte Wirkung auf den MemberValue sicherstellen.

Im Anschluss an das Integrationscontrolling folgt in der vierzehnten Phase ein Prozess-Review. Unter diesem ist hier jener Vorgang zu verstehen, welcher den wesentlichen Ablauf des Prozesses unter positiven als auch negativen Aspekten beleuchtet und die Erkenntnisse für zukünftige Fusionsprozesse festhält.

## **5 Fazit**

Das Ziel dieses Arbeitspapiers war es durch eine Literaturstudie und Expertenbefragungen die Bedeutung und Wirkungsweise der genossenschaftlichen Spezifika innerhalb eines Fusionsprozesses von Volks- und Raiffeisenbanken zu identifizieren und zu erläutern. Insgesamt zeigte sich, dass die genossenschaftlichen Charakteristika in fast jedem Teilprozess eine unmittelbare Rolle spielen. Ferner können sie auch indirekt auf andere Spezifika wirken. Die genaue Wirkungsweise hängt dabei wiederum von der jeweiligen Phase im Fusionsprozess ab.

Einerseits führen die genossenschaftlichen Wesensmerkmale zu Einschränkungen oder zu Erleichterungen. Andererseits stellen sie eine zusätzliche Herausforderung oder weitere Unsicherheitsfaktoren dar. Die Spezifika können daher sowohl Vor- als auch Nachteile während eines Zusammenschlusses entfalten. Eine aktive Berücksichtigung der genossenschaftlichen Governance kann aber die Herausforderungen reduzieren oder die Nachteile in ihrer Wirkung einschränken. Die Wahrung und Stärkung der genossenschaftlichen Identität gilt daher als ein bedeutender Erfolgsfaktor im Fusionsprozess der Genossenschaftsbanken und kennzeichnet eine wesentliche Anforderung an das Fusionsmanagement.

Das Arbeitspapier zeigte weiterhin auf, dass die einzelnen Spezifika Interdependenzen aufweisen. Der im Mittelpunkt einer Fusion stehende MemberValue wird, wie Abbildung 13 zeigt, von vier Seiten beeinflusst.

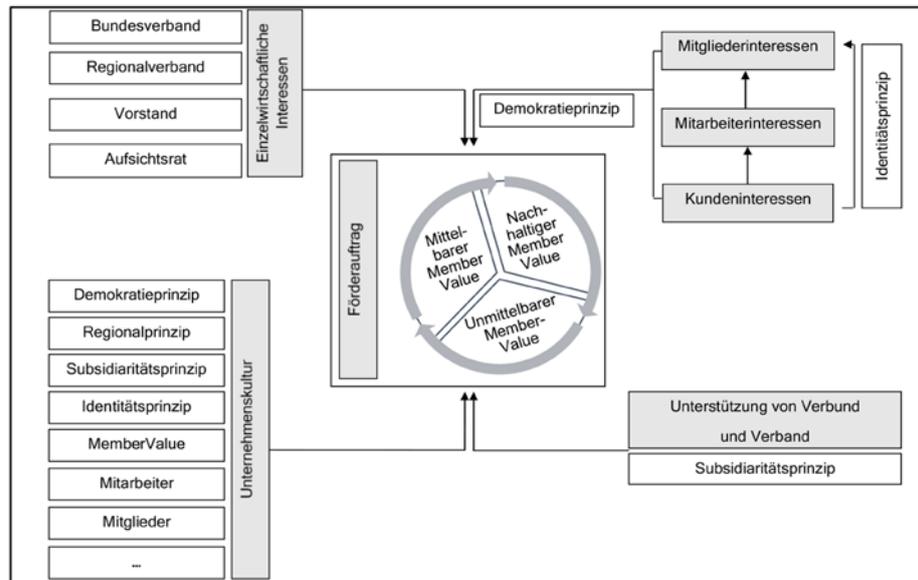


Abb. 13: Die Wirkungskanäle genossenschaftlicher Spezifika

Quelle: Eigene Darstellung

Erstens können aufgrund des Identitätsprinzips und der engen Verbindung von Kunden, Mitarbeitern und Mitgliedern neben den Eigentümer- auch Kunden- und Mitarbeiterinteressen über das Demokratieprinzip Einfluss auf die Ausgestaltung des MemberValues nehmen. Zweitens kann das Subsidiaritätsprinzip die Umsetzung des MemberValues positiv beeinflussen, da sich das Fusionsmanagement durch die Unterstützung der Verbundpartner stärker auf den Förderauftrag konzentrieren kann. Drittens setzt sich die genossenschaftliche Unternehmenskultur aus den einzelnen Spezifika zusammen, welche in ihrer Gesamtheit auf das Verständnis des MemberValues einwirken können. Abschließend kann auch die Beeinflussung durch einzelwirtschaftliche Interessen und damit eine Wirkung auf den MemberValue nicht ausgeschlossen werden.

Daneben ließen sich die in Abbildung 14 aufgezeigten Handlungsempfehlungen für das Fusionsmanagement ableiten.

#### **Grundsätzliche Handlungsempfehlungen**

- I. Fusionsmanagement entlang Schema u. B. individueller Charakteristika
- II. Frühzeitige/umfassende Beachtung der im Schema skizzierten Erfolgsfaktoren
- III. Einfluss genossenschaftlicher Spezifika auf Fusionserfolg nicht unterschätzen
- IV. Trade-Off zwischen Fusionsakzeptanz und Fusionseffizienz nicht verleugnen
- V. Inanspruchnahme des Regionalverbandes als Berater u. B. von hidden intentions

#### **Handlungsempfehlungen für die Pre-Merger-Phase**

- I. Überprüfung alternativer Strategien trotz hoher Bedeutung von Fusionen
- II. Überprüfung alternativer Strategien vor Partnerwahl/Kontaktaufnahme
- III. Frühzeitige Errichtung einer Kommunikationssteuerungsabteilung
- IV. Gründliche Überprüfung des kulturellen Fits

#### **Handlungsempfehlungen für die Merger-Phase**

- I. MemberValue-Fokussierung bei Verhandlungen
- II. Kooperation nur zur Erhöhung des MemberValues nutzen
- III. Anpassungen je nach Auswirkung auf den MemberValue durchführen
- IV. Intensive Vorbereitung der Fusion zur Reduktion des akzidentellen Faktors
- V. Aktive Mitgliederpartizipation in Projektgruppen

#### **Handlungsempfehlungen für die Post-Merger-Phase**

- I. Vollständige Umsetzung des Post-Merger-Plans
- II. Durchführung Integrationscontrolling für Mitglieder und mit Mitgliedern
- III. Durchführung Prozess-Review (auch aus Sicht der Mitglieder)

Abb. 14: Handlungsempfehlungen für das Fusionsmanagement

Quelle: Eigene Darstellung

Zusätzlich zeigte dieses Arbeitspapier, dass eine fehlende Berücksichtigung der Eigentümerinteressen und eine mangelnde Mitgliederpartizipation die Fusion nicht nur erschweren, sondern auch scheitern lassen können. Die genossenschaftlichen Spezifika führen zu einem besonderen Beziehungsgefüge zwischen den Mitgliedern, den Mitarbeitern, den Kunden und der Region, welches sich in dieser Form in keiner anderen deutschen Bankengruppe wiederfinden lässt. Abschließend kann daher HERMANN (1988) zugestimmt werden. Das Fusionsmanagement muss in fast jeder Teilphase des Fusionsprozesses die genossenschaftlichen Spezifika aufrechterhalten.

## Literaturverzeichnis

AUERBACH, C. M. (2009): Fusionen deutscher Kreditinstitute. Erfolg und Erfolgsfaktoren am Beispiel von Sparkassen und Kreditgenossenschaften. Gabler Research: Schriften zum europäischen Management. 1. Auflage. Wiesbaden.

BAUMGÄRTLER, T. (2000): Neuere Ansätze zur Erklärung der Mitgliederpartizipation in Kreditgenossenschaften. Eine empirische Analyse der Beteiligungsfaktoren. Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg. Band 38. Nürnberg.

BLOME-DREES, J./SCHMALE, I. (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken. Eine empirische Studie. Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft. Band 1. 1. Auflage. Münster.

BOCKELMANN, M. (2014): Volksbanken Raiffeisenbanken: Wer bewahren will, muss den Wandel vorantreiben, in: Börsen-Zeitung (Nr. 91). URL: <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2014091812&titel=Wer-bewahren-will,-muss-den-Wandel-vorantreiben>. [29.11.2014].

BODE, B. K./EBERLE, W./HOLTHAUS, J./JANßEN, S./LEHNHOFF, D. J./LINNEMANN, D./MENTZ, R./RÖHRICH, R./SCHAFFLAND, H.-J./SCHEIBNER, U./SIMMLER, B./WILHELMY/THOMAS (2010): Verschmelzung - Ausgliederung. Hinweise und Hilfen. DRGV Schriftenreihe. Band 39. 3. überarbeitete und aktualisierte Auflage. Wiesbaden.

BULTMANN, S. J. (2010): Fusionen von Genossenschaftsbanken - Hinweise zur Vermeidung von Fehlerquellen: Erfahrungen und Lösungsansätze aus der anwaltlichen Praxis, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (01). S. 23-36.

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. / BVR (o. J.a): Genossenschaftliche FinanzGruppe. URL: [http://www.bvr.de/Wer\\_wir\\_sind/Genossenschaftliche\\_FinanzGruppe](http://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Genossenschaftliche_FinanzGruppe). [24.11.2014].

BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. / BVR (o. J.b): Unsere Aufgaben. URL: [http://www.bvr.de/Wer\\_wir\\_sind/Unsere\\_Aufgaben](http://www.bvr.de/Wer_wir_sind/Unsere_Aufgaben). [29.11.2014].

- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. /  
BVR (2001): Bündelung der Kräfte: Die gemeinsame Strategie.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. /  
BVR (2014): Jahresbericht 2013. URL:  
[http://www.bvr.de/p.nsf/0/96C09E3D32AB10E6C1257D00002D3FCB/  
%24FILE/140521\\_BVR\\_Jahresbericht\\_RZ\\_Einzelseiten.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/96C09E3D32AB10E6C1257D00002D3FCB/%24FILE/140521_BVR_Jahresbericht_RZ_Einzelseiten.pdf).  
[23.11.2014].
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN E.V. /  
BVR (2015): Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken ab  
1970. URL:  
[http://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/  
\\$file/3\\_Entwicklung-seit-1970-2014.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/0/F0F8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/$file/3_Entwicklung-seit-1970-2014.pdf). [15.05.2015].
- COMMERZBANK (2014): Geschäftsbericht 2013. Die nächsten Schritte. URL:  
[https://www.commerzbank.de/media/aktionaere/service/archive/konzern/2014\\_2/Geschaeftsbericht2013\\_Konzern\\_DE.pdf](https://www.commerzbank.de/media/aktionaere/service/archive/konzern/2014_2/Geschaeftsbericht2013_Konzern_DE.pdf). [21.11.2014].
- DEPPENKEMPER, B. (1984): Mitgliederversammlungen und Willensbildung in Ge-  
nossenschaften. Kölner Genossenschaftswissenschaft. Band 8. 2.  
Auflage. Gelsenkirchen.
- DEUTSCHE BANK (2014): Geschäftsbericht 2013. Zahlen und Fakten. Der Kon-  
zern im Überblick. URL: [https://geschaeftsbericht.deutsche-  
bank.de/2013-/gb/deutsche-bank-konzern/zahlen-und-fakten.html](https://geschaeftsbericht.deutsche-bank.de/2013-/gb/deutsche-bank-konzern/zahlen-und-fakten.html).  
[21.11.2014].
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2014a): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute.  
Aufwand/Ertrag-Relation nach Bankengruppen. URL: [http://www.bun-  
desbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Banken\\_Und\\_An-  
dere\\_Finanzielle\\_Institute/Banken/GuV\\_Statis-  
tik/guv\\_tab4.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Banken_Und_Andere_Finanzielle_Institute/Banken/GuV_Statis-tik/guv_tab4.pdf?__blob=publicationFile). [23.11.2014].
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2014b): Die Ertragslage der deutschen Kreditinstitute.  
Eigenkapitalrentabilität einzelner Bankengruppen. URL:  
[http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statis-  
tiken/Banken\\_Und\\_Andere\\_Finanzielle\\_Institute/Banken/GuV\\_Statis-  
tik/guv\\_tab6.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Statistiken/Banken_Und_Andere_Finanzielle_Institute/Banken/GuV_Statis-tik/guv_tab6.pdf?__blob=publicationFile). [23.11.2014].
- DEUTSCHE POSTBANK (2014): Geschäftsbericht 2013. URL: [https://www.post-  
bank.de/postbank/docs/PBGB2013\\_D.pdf](https://www.post-bank.de/postbank/docs/PBGB2013_D.pdf). [23.11.2014].

- DEUTSCHER SPARKASSEN- UND GIROVERBAND / DSGVO (2014): Sparkassen Finanzgruppe - Finanzbericht 2013. URL: [http://www.dsgv.de/de/fakten-und-positionen/publikationen/jahresbericht\\_2013/finanzbericht.html](http://www.dsgv.de/de/fakten-und-positionen/publikationen/jahresbericht_2013/finanzbericht.html). [22.11.2014].
- ECKHOFF, T. (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie. Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Nr. 38. URL: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP38.pdf>. [30.11.2014].
- EIM, A. (2004): Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes. Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Nr. 40. URL: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP40.pdf>. [02.01.2015].
- ELFRICH, J./STELLMACHER, J. (2015): Bilanz- und Steuerwissen - Aktuelles aus den Prüfungsorganisationen des GdW. Die Verschmelzungsprüfung von Wohnungsgenossenschaften, in: Die Wohnungswirtschaft (01). S. 54-55.
- FARHADI, M./TOVSTIGA, G. (2010): Post-Merger Growth Due Diligence, in: Gleich, R.; Kierans, G.; Hasselbach, T. (Hrsg.): Value in due diligence. Contemporary Strategies for Merger and Acquisition Success. Farnham.
- FRANZ, R. (2014): Wachtberg und Grafschaft. Volksbank: Keine Fusion mit Grafschaft, in: General-Anzeiger (n. b.). URL: <http://www.general-anzeiger-bonn.de/region/kreis-ahrweiler/grafschaft/volksbank-keine-fusion-mit-grafschaft-article1368437.html>. [13.01.2015].
- GAD (2014): Fiducia IT AG und GAD eG. Eigentümer besiegeln Zusammenschluss zur „Fiducia & GAD IT AG“. URL: [http://www.gad.de/infothek/publikationen/pressemitteilungen/pressemitteilungen-14/14-12-1\\_zusammenschluss\\_besiegelt.html](http://www.gad.de/infothek/publikationen/pressemitteilungen/pressemitteilungen-14/14-12-1_zusammenschluss_besiegelt.html). [01.01.2015].
- GITZINGER, S./PHILIPOWSKI, R. (o. J.): Fusionsfibel. Wiesbaden.
- GLAUM, M./HUTZSCHENREUTER, T. (2010): Mergers & acquisitions. Management des externen Unternehmenswachstums. Stuttgart.

- GOEDECKEMEYER, K.-H. (2014): Deutsche Regionalbanken. Bedrohtes Geschäftsmodell?, in: Schweizer Bank (3). S. 30-31.
- HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M. (2015): Bankbetriebslehre. Lehrbuch Springer Gabler. 6. Auflage. Berlin.
- HASELHORST, M. (2013): Fusion der Volksbank Sauerland mit Hellweg geplatzt. Die Vertreterversammlung der Volksbank Sauerland hat die vom Vorstand angestrebte Fusion mit der Volksbank Hellweg platzen lassen, in: WAZ (n. b.). URL: <http://www.derwesten.de/staedte/arnsberg/fusion-der-volksbank-sauerland-mit-hellweg-geplatzt-id8566730.html>. [13.01.2015].
- HECKT, J. G. (1980): Fusion von Primärgenossenschaften. Analyse einer Konfliktsituation und Ansätze zu ihrer Lösung. Schriften zur Kooperationsforschung: C-Berichte. Band 9. Tübingen.
- HELFFERICH, C. (2009): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 3. überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- HENKE, K. (2001): Konzentrationsprozeß der genossenschaftlichen Bankengruppe in Deutschland - neue Formen der Zusammenarbeit, in: Theurl, T. (Hrsg.): Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften. Münster.
- HERMANN, A. (1988): Genossenschaftliche Identität im Konzentrationsprozeß von Kreditgenossenschaften. Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. Band 3. Stuttgart-Hohenheim.
- HONNIGFORT, B. (2012): Im Dorf Gammesfeld steht Deutschlands kleinste Bank. Die Raiffeisenbank in Gammesfeld ist die kleinste Bank Deutschlands und Peter Breiter ist ihr einziger Angestellter, in: Badische Zeitung (n. b.). URL: <http://www.badische-zeitung.de/suedwest-1/im-dorf-gammesfeld-steht-deutschlands-kleinste-bank--64498118.html>. [25.01.2015].
- HYPOVEREINSBANK (2014): Das Unternehmen. Kennzahlen. URL: <http://about.hypovereinsbank.de/de/portraet/kennzahlen/>. [21.11.2014].

- JANSEN, S. A. (2008): Mergers Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. Eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. 1. Auflage. Wiesbaden.
- KAMMLOTT, C./SCHIERECK, D. (2000): Wachstum, Förderungsauftrag und Markterfolg von deutschen Kreditgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (4). 50. S. 265-280.
- KÖBE, E. (1980): Chancen und Probleme der horizontalen Konzentration durch Fusion bei Kreditgenossenschaften der Primärstufe. Köln.
- KRAMER, J. W. (2003): Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft? Wismarer Diskussionspapiere der Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft. Nr. 1. URL: [http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2003/0301\\_Kramer.pdf](http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2003/0301_Kramer.pdf). [28.11.2014].
- KRÄMER, H.-P. (2003): Dem Gemeinwohl in der Region dienen, in: Die SparkassenZeitung (05). S. 3.
- LAMPRECHT, D./DONSCHEN, A. (2006): Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse. Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Nr. 58. URL: [https://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP\\_58.pdf](https://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP_58.pdf). [23.11.2014].
- LANG, G./WELZEL, P. (1999): Mergers Among German Cooperative Banks: A Panel-based Stochastic Frontier Analysis, in: Small Business Economics (13). S. 273-286.
- LANGE, I. (2000): Vergleichende Analyse durchgeführter Fusionsprozesse badischer Genossenschaftsbanken. Karlsruhe.
- LAUDI, P. (2003): Fusionen von Genossenschaftsbanken. Zielerreichung von Unternehmensverschmelzungen und deren Alternativen. Schriftenreihe des IFD. Band 1. Bremen.
- MATHWEIS, R. (1996): Die Fusion von Kreditgenossenschaften. Potentielle einzelwirtschaftliche Auswirkungen der Fusion von Kreditgenossenschaften der Primärstufe. Kölner Genossenschaftswissenschaft. Band 20. Regensburg.

- MEYER, N. (2012): Nein von Mitgliedern bei Treffen in Borgloh. Volksbanken scheitern mit Fusionsplan, in: Neue Osnabrücker Zeitung (n. b.). URL: <http://www.noz.de/lokales/hilter/artikel/116381/volksbanken-scheitern-mit-fusionsplan>. [13.01.2015].
- OBERTREIS, R. (2007): Einlagen der Kunden sind sicher. Konzentrationsprozess im Finanzverbund, in: Der Tagesspiegel (Ausgabe 19728). URL: [http://www.stiftung-der-genossenschaftsmitglieder.de/html/foerderp/archiv\\_pdf/genossenschaften.pdf](http://www.stiftung-der-genossenschaftsmitglieder.de/html/foerderp/archiv_pdf/genossenschaften.pdf). [03.03.2015].
- OHLMEYER, D./PHILIPOWSKI, R. (1990): Verschmelzung von Genossenschaften. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden.
- PARISE, R./BRAUN, D./VON NITZSCH, R. (2012): Kreditgenossenschaften im Bann der neuen Basel III-Anforderungen: Fusionen als potenzieller Lösungsweg?, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (4). 62. S. 247-262.
- PFAFFENBERGER, K. (2007): Fusionen als "Bündelung der Kräfte". Eine Analyse der Strategien von genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland. Berlin.
- PFAFFENBERGER, K. (2009): Demokratie und Partizipation in Kreditgenossenschaften - erlebte Teilhabe oder Illusion?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (6). S. 279-284.
- PICOT, A./REICHWALD, R./WIGAND, R. T. (2008): Information, Organization and Management. Berlin.
- REICHLING, H. (2004): Die regionale Identität der Genossenschaftsbanken. Geht die Geschichte fusionierter Genossenschaftsbanken verloren?, in: Kürble, G.; Reichling, H. (Hrsg.): Fusionen von Banken und Versicherungen. Karlsruhe.
- RIES, M./WERN, H. (1999): Erfolgreich fusionieren, in: Genossenschafts-Kurier (6). S. 22 ff.
- RINGLE, G. (1994): Cooperate Culture: In Genossenschaften "gelebte" Werte. Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen. Band 14. Hamburg.

- RINGLE, G./KEEBINGATE, F. (2001): Die Fusion - eine Wachstumsstrategie der Primärgenossenschaften zwischen Chance und Risiko. Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen. Band 26. Hamburg.
- RINGLE, G./KEEBINGATE, F. (2002): Fusionsstrategie und Zukunftssicherung der Bankgenossenschaften, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (2). 52. S. 149-162.
- SCHIERECK, D./TIMMRECK, C. (2000): Unternehmenszusammenschlüsse im Genossenschaftsbereich, in: Lange, G. F. (Hrsg.): Mergers & Acquisitions in der Praxis. Frankfurt am Main.
- SCHIERECK, D./TIMMRECK, C. (2002): Integrationsmanagement im Rahmen von kreditgenossenschaftlichen Fusionen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (2). 52. S. 163-179.
- SCHUMACHER, C. (1964): Formen und Möglichkeiten einer Konzentration bei Konsumgenossenschaften und ihre Vereinbarkeit mit den genossenschaftlichen Grundsätzen, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (14). S. 4-30.
- SEIDEL, M. (1996): Fusionsmanagement in Genossenschaften. Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung von Fusionen am Beispiel von Bankgenossenschaften. Veröffentlichung der Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim. Band 15. Stuttgart-Hohenheim.
- STAPPEL, M. (o. J.): 125 Jahre DZ Bank - zur Geschichte der Verbundidee. URL: [http://www.giz.bvr.de/giz/giz2006.nsf/394F236137FEC026C12577AF003340E4/\\$FILE/125JahreDZBANK\\_GeschichteDerVerbundidee.pdf](http://www.giz.bvr.de/giz/giz2006.nsf/394F236137FEC026C12577AF003340E4/$FILE/125JahreDZBANK_GeschichteDerVerbundidee.pdf). [29.11.2014].
- THEURL, T. (2002): "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag". Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: Theurl, T.; Greve, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - strategische Herausforderungen für Genossenschaften. Aachen.
- THEURL, T. (2005): Genossenschaftliche Mitgliedschaft und Member Value als Konzepte für die Zukunft, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (55). S. 136-145.

- THEURL, T. (2011): Genossenschaftliche Kooperationen: Trends und Zukunftsfelder, in: THEURL, T./RAIFFEISENVERBAND SÜDTIROL (Hrsg.): Genossenschaften auf dem Weg in die Zukunft. Münstersche Schriften zur Kooperation. Band 92. Aachen.
- THEURL, T. (2013): Gesellschaftliche Verantwortung von Genossenschaften durch MemberValue-Strategien, in: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (2). 63. S. 81-94.
- THEURL, T. (2015): Genossenschaften: Irrtümer, Missverständnisse, Mythen, in: BRAZDA, J./VAN HUSEN, R./RÖBL, D. (Hrsg.): Perspektiven für die Genossenschaftsidee. Bremen.
- THEURL, T./KRING, T. (2002): Governance Strukturen im genossenschaftlichen Finanzverbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung. Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster. Nr. 27. URL: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP27.pdf>. [28.11.2014].
- TSCHÖPEL, M. (2011): MemberValue, in: PerspektivePraxis (1). URL: [http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/001101Artikel/\\$FILE/MemberValue.pdf](http://www.perspektivepraxis.de/perspektivepraxis.nsf/PP/001101Artikel/$FILE/MemberValue.pdf). [23.11.2014].
- VOLKSBANK ALBSTADT EG (o. J.): Starke Verbindungen. URL: [https://www.volksbank-albstadt.de/content/dam/f01113-0/eigene\\_pdfs/Fusion/Fusionsbrosch%C3%BCre\\_2014B.pdf](https://www.volksbank-albstadt.de/content/dam/f01113-0/eigene_pdfs/Fusion/Fusionsbrosch%C3%BCre_2014B.pdf). [19.02.2015].
- VOLKSBANKEN RAIFFEISENBANKEN / VR (o. J.a): Mitgliedschaft - mehr als nur Kunde. URL: <https://www.vr.de/privatkunden/mitgliedschaft.html>. [23.11.2014].
- VOLKSBANKEN RAIFFEISENBANKEN / VR (o. J.b): Genossenschaftliche Finanz-Gruppe Volksbanken Raiffeisenbanken. URL: <https://www.vr.de/privatkunden/was-wir-anders-machen/genossenschaftliche-finanzzgruppe.html>. [23.11.2014].
- Wenninger, R. (2000): Fusionen professionell steuern. Handlungsbedarf und Erfolgsfaktoren in komplexen Fusionsprozessen, in: Genossenschaftsblatt (3). S. 8-12.

WIRTZ, B. W. (2014): Mergers & Acquisitions Management. Strategie und Organisation von Unternehmenszusammenschlüssen. 3. Auflage. Wiesbaden.

## Rechtsquellenverzeichnis

Genossenschaftsgesetz (GenG), in der Fassung der Bekanntmachung vom 16.10.2006, dejure, online verfügbar unter: <http://dejure.org/gesetze/GenG>. [02.07.2015].

Umwandlungsgesetz (UmwG), in der Fassung der Bekanntmachung vom 14.08.2006, dejure, online verfügbar unter: <https://dejure.org/gesetze/UmwG>. [02.07.2015].

## Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

---

- Nr. 117  
*Stefan Evers / Stefanie Lipsky*  
Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr Einfluss auf die Informationsversorgung - eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz  
August 2011
- Nr. 118  
*Johannes Spandau*  
Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
September 2011
- Nr. 119  
*Stefanie Lipsky*  
Cloud Computing - Eine Abgrenzung zum IT-Outsourcing und Systematisierung möglicher Sourcingoptionen  
Dezember 2011
- Nr. 120  
*Martin Effelsberg*  
Innovations- und Kooperationsaktivitäten in der deutschen Biotechnologie - Ergebnisse einer empirischen Studie  
Januar 2012
- Nr. 121  
*Stefanie Lipsky*  
Genossenschaftliche Cloud-Intermediäre für kleine und mittelständische Unternehmen - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
Januar 2012
- Nr. 122  
*Philipp Woltering-Lamers*  
Die sequenzielle Organisationswahl - Kooperationen als Vorstufe von Akquisitionen  
Januar 2012
- Nr. 123  
*Kersten Lange*  
Leitfaden für den Aufbau und das Management stabiler Unternehmenskooperationen - Handlungsempfehlungen am Beispiel der deutschen Automobilindustrie  
Februar 2012
- Nr. 124  
*Dominik Schätzle*  
Die Auswirkungen der neuen Eigenkapitalanforderungen nach Basel III  
- Eine Analyse empirischer Studien  
April 2012
- Nr. 125  
*Werner Böhnke*  
Im Spannungsfeld zwischen Tradition und Moderne - Kontinuität und Innovationsvermögen als Erfolgsstrategie für die Zukunft  
April 2012
- Nr. 126  
*Jan Pollmann / Dominik Schätzle*  
Die Auswirkungen der strengeren Eigenkapitalanforderungen gemäß Basel III auf die Genossenschaftsbanken- Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
April 2012
- Nr. 127  
*Michael Tschöpel*  
Die Wirkungskanäle der genossenschaftlichen Eigentümermerkmale - Implikationen für das mitgliederorientierte Management in Genossenschaftsbanken  
August 2012
- Nr. 128  
*Caroline Schmitter*  
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkommunikation bei Wohnungsgenossenschaften - Auswertung einer Mitgliederbefragung  
September 2012
- Nr. 129  
*Theresia Theurl / Jochen Wicher / Christina Capenberg*  
Eigenschaften und Einstellungen von Bewohnern von Wohnungsgenossenschaften  
März 2013
- Nr. 130  
*Martin Effelsberg*  
Management von Innovationskooperationen - Empirische Ergebnisse am Beispiel der deutschen Biotechnologie-Branche  
April 2013
- Nr. 131  
*Isabel Gull*  
Die Governance von Innovationsclustern - Eine Analyse der Meta- und der Mesoebene  
April 2013
- Nr. 132  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Ertragsauswirkungen der neuen Eigenkapitalvorschriften gem. Basel III auf die Genossenschaftsbanken  
April 2013
- Nr. 133  
*Julian Taape*  
Determinanten für die Entscheidung zwischen partiellen und totalen Unternehmenskooperationen - Eine Literaturstudie  
April 2013
- Nr. 134  
*Michael Tschöpel*  
Erfolgsfaktoren der MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
April 2013

- Nr. 135  
*Stephan Zumdick*  
Prognosen und zukünftige Trends im Markt für  
Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie  
April 2013
- Nr. 136  
*Sebastian Tenbrock*  
Die Ausgestaltung des Glasfaserausbaus in  
Deutschland  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Juli 2013
- Nr. 137  
*Isabel Gull* Das Management von Innovations-  
clustern - Die operative Clusterführung  
Juli 2013
- Nr. 138  
*Kai Hohnhold*  
Steigerung der Energieeffizienz durch Ener-  
giemanagement - Ausgestaltungs- und Anwen-  
dungsmöglichkeiten in der Praxis  
Oktober 2013
- Nr. 139  
*Susanne Günther*  
Eine ökonomische Analyse der Systemrelevanz  
von Banken  
November 2013
- Nr. 140  
*Christina Cappenberg*  
Staatliche Förderung regionaler Unternehmens-  
netzwerke: Legitimation nationaler Cluster  
Dezember 2013
- Nr. 141  
*Julian Taape*  
Das Kooperationsverhalten von Familienunter-  
nehmen – Ergebnisse einer empirischen Studie  
Mai 2014
- Nr. 142  
*Susanne Günther*  
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt  
von Marktdisziplin – das Dilemma der Bankenret-  
tung?  
Mai 2014
- Nr. 143  
*Dominik Schätzle*  
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren  
auf die LCR von Genossenschaftsbanken  
August 2014
- Nr. 144  
*Katrin Schlesiger*  
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung  
und aktuelle Kategorisierung  
August 2014
- Nr. 145  
*Florian Klein*  
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unterneh-  
mensstrategie von Genossenschaftsbanken -  
Eine Verknüpfung mit dem Konzept des Mem-  
berValues  
September 2014
- Nr. 146  
*Silvia Poppen*  
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen  
auf das Stromversorgungssystem – Ausgestal-  
tungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Er-  
zeugungsanlagen  
November 2014
- Nr. 147  
*Isabell Gull*  
Das Management von Innovationsclustern - Er-  
gebnisse einer empirischen Analyse  
Januar 2015
- Nr. 148  
*Florian Klein*  
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindika-  
toren von Genossenschaftsbanken - Eine Litera-  
turstudie  
Januar 2015
- Nr. 149  
*Susanne Noelle*  
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Ko-  
operation zwischen Wohnungsgenossenschaf-  
ten und Genossenschaftsbanken  
Januar 2015
- Nr. 150  
*Manuel Peter*  
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine  
Analyse der Entwicklungen und Herausforderun-  
gen für Investoren  
Februar 2015
- Nr. 151  
*Julian Taape*  
Das Management der Kooperationen von Fami-  
lienunternehmen – Empirische Ergebnisse zum  
Einfluss der Familie auf den Kooperationspro-  
zess  
April 2015
- Nr. 152  
*Andreas Schenkel*  
Bankenregulierung und Bürokratiekosten – Ein  
Problemaufriss  
Mai 2015
- Nr. 153  
*Vanessa Arts*  
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisen-  
banken - Eine theoretische Aufarbeitung und  
strukturierte Analyse des Fusionsprozesses un-  
ter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spe-  
zifika  
August 2015

---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---