

Arts, Vanessa

Working Paper

Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II): Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 175

Provided in Cooperation with:

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Arts, Vanessa (2017) : Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II): Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 175, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/149393>

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.

Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschafts-
banken auf ihren MemberValue (Teil II)

-

Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue

von Vanessa Arts
Nr. 175 ■ Januar 2017

Vorwort

Die Aktivitäten von Genossenschaftsbanken haben sich an ihren Auswirkungen auf den MemberValue, Werten für die Mitglieder, zu orientieren. Dies gilt sowohl für operative Maßnahmen als auch für Weichenstellungen im Rahmen der Unternehmensentwicklung. Zu solchen zählen die Fusionen von Genossenschaftsbanken, die aufgrund von zunehmenden Herausforderungen in den vergangenen Jahren wieder deutlich zugenommen haben. Interessanterweise hat sich weder die genossenschaftliche Praxis noch die wissenschaftliche Analyse der Fusionen von Genossenschaften mit deren Auswirkungen auf den MemberValue systematisch auseinandergesetzt. Dies zeigt eine umfassende Literaturanalyse, die IfG-Mitarbeiterin Vanessa Arts durchgeführt hat.

In IfG-Arbeitspapier 174, das kürzlich erschienen ist, stellt sie den Unmittelbaren MemberValue in den Mittelpunkt, während sie hier die Auswirkungen auf den Mittelbaren und den Nachhaltigen MemberValue prüft. Auch bei diesen beiden Komponenten zeigt sich, dass sie nur sehr rudimentär und indirekt Gegenstand von Untersuchungen der Auswirkung von genossenschaftlichen Fusionen waren, dass jedoch zahlreiche Verbindungslinien erkannt werden können. Diese Erkenntnisse ermöglichen es Vanessa Arts das Untersuchungsdesign ihrer Dissertation weiter zu konkretisieren.

Auch dieses Arbeitspapier ist Teil eines größeren Forschungsprojekts und entstammt dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

Genossenschaftsbanken sind de jure zur Mitgliederförderung verpflichtet. Insbesondere in Phasen strategischer Veränderungen, wie etwa im Zuge von Fusionen, darf der Förderauftrag nicht vernachlässigt werden. Überraschenderweise widmet sich die bisherige Literatur dem Förderauftrag im Zusammenhang mit einer Fusion lediglich in wenigen Fällen in direkter und ausführlicher Weise. Oftmals stehen stattdessen andere Aspekte im Vordergrund. Dass der Förderauftrag aber wesentlich durch eine Fusion beeinflusst werden kann, zeigt die vorliegende Literaturstudie unter Verwendung des MemberValue-Konzeptes nach THEURL (2002) auf. Im Zuge einer Fusion kommen mehrere Wirkungskanäle zum Tragen, deren Wirkungsrichtung jedoch nicht immer eindeutig bestimmbar ist (Teil I und Teil II der Literaturstudie). Der Erfolg einer Fusion aus Sicht der Mitglieder bedarf daher einer umfangreichen Berücksichtigung der möglichen Wirkungen, da es sich mit dem Förderauftrag um das einzige Differenzierungsmerkmal zu den Wettbewerbern im Markt handelt. Als Konsequenz dieser Ergebnisse wird ein begleitendes MemberValue-Management während des gesamten Fusionsprozesses als notwendig erachtet (Teil II der Literaturstudie).

Abstract

Cooperative banks are required by law to create a value for their members. Particularly in times of strategic changes - especially in a merger - this goal cannot be ignored. Surprisingly, only a few authors deal with this topic and study the role of the member value in case of a merger in detail. Instead, research efforts focus much more on other aspects of a merger. This literature study aims to close this research gap by using THEURL'S concept of a member value. The study shows that mergers have quite an impact on the member value and affect many of its dimensions in a positive or negative way (part I and part II of the literature study). Therefore, cooperative banks should consider all possible effects in their merger plans to remain the member value as a crucial competitive advantage for the future. As a result the merger management should be complemented by a member value management (part II of the literature study).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Mögliche Wirkungen einer Fusion auf den Mittelbaren MemberValue.....	2
2.1 Vergütungsfaktoren.....	2
2.2 Kontrollfaktoren.....	3
3 Mögliche Wirkungen einer Fusion auf den Nachhaltigen MemberValue.....	7
3.1 Optionsnutzen.....	7
3.2 Investitionsfaktoren	18
3.3 Interaktionsfaktoren.....	18
4 Aggregation der Ergebnisse	19
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	20
Literaturverzeichnis.....	22
Gesetzesverzeichnis.....	37

Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1: Auf Stärkung der Wettbewerbskraft abzielende Motive..... 7

Tab. 4.1: Mögliche Wirkungsrichtungen einer Fusion auf den MV 19

Abkürzungsverzeichnis

BI	Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken
BM	Bank und Markt
c. p.	ceteris paribus
Gf	Genossenschaftsforum
IJBS	International Journal of Business Strategy
MMV	Mittelbarer MemberValue
MV	MemberValue
NMV	Nachhaltiger MemberValue
o. J.	Ohne Angabe des Jahres
UMV	Unmittelbarer MemberValue
ZBB	Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
Zfo	Zeitschrift Führung + Organisation

1 Einleitung

Aktuelle Entwicklungen in der Bankenwelt erfordern gegenwärtig proaktives Handeln von den deutschen Genossenschaftsbanken. Fusionen stellen derzeit nicht selten eine organisatorische Reaktion dar.¹ Dabei sind Genossenschaftsbanken ausschließlich ihren Mitgliedern verpflichtet², sodass Fusionen trotz aller Herausforderungen in der Umwelt zu echten Mitgliedervorteilen zu führen haben.

Ein sowohl in der Wissenschaft anerkanntes als auch in der Praxis bewährtes Modell zur Interpretation des Förderauftrags stellt das Konzept des MemberValues (MV) nach THEURL (2002)³ dar. Dieses sollte daher auch im Zuge einer Fusion Anwendung finden, um ebendiese aus Sicht der Mitglieder zu beurteilen. Dabei stellen sich gleich mehrere Fragen: Inwieweit ist eine Fusion überhaupt in der Lage Einfluss auf den MV auszuüben? Sind Fusionen im Hinblick auf den MV im Allgemeinen erstrebenswert? Überwiegen folglich positive Wirkungen einer Fusion die negativen Effekte? In welchen Bereichen ergibt sich Handlungsbedarf seitens des Managements, um mögliche negative Wirkungen zu vermeiden? Um diese Fragen zu beantworten, werden die bisherigen Ergebnisse aus Forschung und Praxis im Rahmen einer Literaturstudie in ebendieses Modell eingeordnet. Auf diese Weise wird zugleich Übersichtlichkeit und Struktur geschaffen, die heute noch fehlen.

Während Teil I der Literaturstudie die Literaturliste und den Unmittelbaren MemberValue (UMV) zum Inhalt hatte⁴, widmet sich dieses Arbeitspapier als Teil II der Literaturstudie in Kapitel 2 dem Mittelbaren MemberValue (MMV) und in Kapitel 3 dem Nachhaltigen MemberValue (NMV). Das Kapitel 4 aggregiert die Ergebnisse aus beiden Arbeitspapieren (Teil I und Teil II der Literaturstudie). Das abschließende Kapitel 5 fasst die gewonnenen Erkenntnisse zusammen und zeigt darüber hinaus einen Ansatz zur weiteren Forschung auf.

1 Vgl. ARTS (2016A), S. 28; STUTTGART (2016), S. 3; BAUMGARTNER (2015); FEHR (2015); SCHAUS (2015); SIEDENBIEDEL (2015); SPENGLER (2015), S. 38; ATZLER (2014), S. 7; SCHRADER (2014), S. 2; MEUCHE (2012), S. 26-27.

2 Vgl. § 1 GenG.

3 Vgl. THEURL (2002), S. 78-86.

4 Vgl. ARTS (2016B).

2 Mögliche Wirkungen einer Fusion auf den Mittelbaren MemberValue

Grundlage der Analyse möglicher Wirkungen einer Fusion auf den MemberValue bilden die 161 Quellen, welche im ersten Teil der Literaturstudie als relevant identifiziert wurden. Fortfolgend werden die Ergebnisse aus diesen Quellen gebündelt und zeitgleich mit dem MV von THEURL (2002) verbunden.⁵ Dabei orientiert sich die Arbeit an dem Hypothesensystem zum MV von TSCHÖPEL (2013), welches explizit für Genossenschaftsbanken konzipiert worden ist.⁶ Obwohl es sich hierbei um einen ersten und im wissenschaftlichen Diskurs noch nicht ausreichend reflektierten Ansatz handelt, kann das Hypothesensystem zur einer ersten Einordnung beitragen. Während Teil I der Literaturstudie die Sicht der Kunden zum Untersuchungsgegenstand hatte, folgt nun die Sicht der Eigentümer sowie der Unternehmer.

2.1 Vergütungsfaktoren

Sowohl im Hinblick auf Dividendenzahlungen als auch auf Rückvergütungen⁷ sind nach HERMANN (1988) positive Effekte infolge einer Fusion zu erwarten, sofern betriebswirtschaftliche Vorteile eintreten. Dadurch erweitert sich der Spielraum zur finanziellen Vergütung der Mitglieder. Von der Rückvergütung können Mitglieder mit einer intensiven Geschäftsbeziehung zur Genossenschaftsbank profitieren. Eine Ausweitung der Dividende erhöht hingegen den Nutzen aller Mitglieder.⁸

Nachteilige Effekte - zumindest für einen Teil der Mitglieder - können entstehen, wenn vor der Fusion eine unterschiedliche Ertragskraft bei den

⁵ Da viele Quellen inhaltliche Überschneidungen aufweisen, erfolgte bei der Zitation eine Auswahl geeigneter Quellen. Dies führt dazu, dass nicht alle der 161 Quellen fortfolgend im Kurzverweis aufgeführt werden. Darüber hinaus werden ggf. zusätzliche Primärquellen aufgeführt, auf die die Autoren der hier relevanten Literatur verweisen, die jedoch keine besondere Relevanz für die Literaturstudie als solches haben und daher über das Schneeballsystem nicht aufgegriffen wurden.

⁶ Vgl. TSCHÖPEL (2013), S. 127-150.

⁷ Es ist darauf hinzuweisen, dass Rückvergütungen ebenso auch Bestandteil des UMV sein können. Ob Rückvergütungen zum UMV oder MMV zählen, hängt entscheidend davon ab, ob diese eine nachträgliche Anpassung des Preis-/Leistungsverhältnisses (UMV) oder eine wertorientierte Vergütung (MMV) zum Gegenstand haben. Vgl. TSCHÖPEL (2013), S. 139; TSCHÖPEL (2011), S. 24.

⁸ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 182; HERMANN (1988), S. 15 und S. 220.

Banken vorgelegen hat und so unterschiedlich hohe Reserven oder Rücklagen gebildet werden konnten. U. U. werden im Zuge der Fusion auch Verluste einer Bank ausgeglichen. Dadurch gehen ausschüttungsfähige Dividenden oder Rückvergütungen für einen Teil der Mitglieder verloren. Ursächlich hierfür ist nach MATHWEIS (1996) ein sog. Mischungseffekt.⁹ In solchen Fällen kann eine Neubewertung der Geschäftsguthaben zu mehr Transparenz und Gerechtigkeit unter allen Mitgliedern führen.¹⁰

2.2 Kontrollfaktoren

Während sich bisher alle Wirkungen weitestgehend einer Ebene zuordnen ließen, ergibt sich bei den Kontrollfaktoren eine Besonderheit. Diese können sowohl auf der Ebene des MMV als auch auf der Ebene des NMV auftreten - je nachdem, ob der kurz- oder langfristige Zeithorizont bei der Kontrollaktivität im Vordergrund steht.¹¹ Vielfach ergeben sich durch eine Fusion jedoch Auswirkungen auf die Kontrollfaktoren, die sowohl auf dem kurz- als auch langfristigen Zeithorizont von Relevanz sind. Folgende Aspekte können daher auch beim NMV verortet werden.

Identität als Mitglied

HERMANN (1988) weist darauf hin, dass sich ein Mitglied allein durch die bloße Teilnahme an einer Mitgliederversammlung bereits gefördert fühlen kann.¹² Ein Anstieg der Mitgliederzahl kann sich in dieser Hinsicht negativ auswirken, wenn das elitäre Bewusstsein bzw. die Identifikation als Mitglied der Genossenschaftsbank nachlässt.¹³ Darüber hinaus wird die Aufrechterhaltung von Kontakten zu anderen Mitgliedern erschwert. COURTH (1965) geht davon aus, dass sich kleinere Mitgliederkreise formieren, während MATHWEIS (1996) zusätzlich von einer geringeren Kontakthäufigkeit zwischen den Mitgliedern ausgeht.¹⁴ Im Extremfall entsteht eine für

⁹ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 55-56; BECKER (1995), S. 51-53; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 69.

¹⁰ Vgl. LAMPRECHT/STROTHMANN (2006), S. 30-31.

¹¹ Vgl. TSCHÖPEL (2013), S. 54.

¹² Vgl. HERMANN (1988), S. 186.

¹³ Vgl. PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 221; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 33; BECKER (1995), S. 73; SINGER (1995), S. 59; TEBROKE (1993), S. 227; DÖHN (1988), S. 22; HERMANN (1986), S. 56; GRIESBERGER (1974), S. 296; COURTH (1965), S. 140.

¹⁴ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 195; RINGLE (1975), S. 340; COURTH (1965), S. 137 und S. 145.

die Mitglieder nachteilige Situation, in der einzelne Mitglieder der Genossenschaftsbank untereinander nicht bekannt sind.¹⁵ Insgesamt können sich daraus zusätzliche Wirkungen auf den NMV ergeben, wenn solche Entwicklungen die Motivation für einen Ausstieg aus der Genossenschaft hervorrufen¹⁶.

Erhalt und Austausch von Informationen

Um ihre Kontrollfunktion ordnungsgemäß ausüben zu können, ist eine Ausstattung der Mitglieder mit allen entscheidungsrelevanten Informationen notwendig. Übersteigt die Größenordnung der Genossenschaftsbank durch eine Fusion eine Grenze, bei der alt bewährte Informationskanäle, wie bspw. bilateraler Informationsaustausch oder Ortsversammlungen, nicht mehr durchführbar sind, besteht die Gefahr, dass Mitglieder schlechter mit Informationen versorgt werden.¹⁷ Zusätzlich wird das Management immer stärker darin die Informationspolitik in seinem Sinne zu gestalten und Mitglieder zu beeinflussen.¹⁸

Die abnehmende Verbundenheit zwischen den Mitgliedern kann zusätzlich - insbesondere bei Generalversammlungen - zu Erschwernissen bei Entscheidungsprozessen führen.¹⁹ Notwendige Koalitionen und der Austausch von Informationen, die die Entscheidungsfindung unterstützen, können unterbleiben.²⁰ Andernfalls bleibt den Mitgliedern lediglich die Option in „Transaktionskosten“ zur Information und Entscheidungsfindung zu investieren. Mitunter führt dieses Kalkül zu einem Rückzug aus dem genossenschaftlichen Entscheidungsprozess.²¹ HERMANN (1988) zufolge liegt daher die optimale Betriebsgröße einer Genossenschaftsbank unter der betriebswirtschaftlich erforderlichen Betriebsgröße.²² Auch MATHWEIS (1996) warnt vor den negativen Auswirkungen eines abnehmenden Verbundenheitsgefühls auf die außerökonomische Mitgliederförderung.²³ Es

¹⁵ Vgl. SEIDEL (1996), S. 165; SEIDEL (1995), S. 299.

¹⁶ Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 33.

¹⁷ Vgl. LAUDI (2003), S. 87; MARSCHALL (1991), S. 66.

¹⁸ Vgl. KÖBE (1980), S. 27; KOERNER (1973), S. 76-77.

¹⁹ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 195.

²⁰ Vgl. LAUDI (2003), S. 87; SCHIKORRA (1995), S. 19; MARSCHALL (1991), S. 67-68.

²¹ Vgl. TSCHÖPEL (2010), S. 10; KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), S. 272-273; MATHWEIS (1996), S. 194; HERMANN (1988), S. 203.

²² Vgl. HERMANN (1986), S. 56.

²³ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 198.

ist nicht auszuschließen, dass sich dadurch ebenfalls die Mitglieder in ihrer Kundenfunktion immer weiter von der Genossenschaftsbank distanzieren²⁴, wodurch auch Auswirkungen auf den NMV zu erwarten sind.

Andererseits kann auch hier das Argument einer stärkeren Refokussierung auf die Mitgliederinformation erneut angeführt werden (vgl. Teil I der Literaturstudie). Sind die dort genannten Information- und Kommunikationsinstrumente auch auf die Kontrollfunktion der Mitglieder ausgerichtet, kann die Informationsgrundlage der Mitglieder im Zuge einer Fusion verbessert werden.

Anforderungen an die Mitglieder

Mit steigender Bankgröße ist zudem von einer zunehmenden Komplexität einzelner Bankprozesse auszugehen. Zur Kontrolle des genossenschaftlichen Geschehens müssen Mitglieder umso stärker ein entsprechendes Vorwissen einsetzen. Andernfalls kann die Kontrollfunktion nachteilig betroffen sein und die Geschäftspolitik nicht adäquat beurteilt werden.²⁵ Jedoch ist es mit steigender Mitgliederzahl umso wahrscheinlicher, dass sich fachlich geeignete und kaufmännisch denkende Kandidaten - für den Aufsichtsrat oder die Vertreterversammlung - unter den Mitgliedern befinden, sodass diese für die Mitgliedergesamtheit die Kontrollfunktion wahrnehmen können.²⁶ Dies gelingt allerdings nur, wenn sich diese Mitglieder der Gefahr einer Emanzipation des Bankenmanagements²⁷ bewusst sind und entsprechend agieren.

Selbstständigkeit / Erhalt des Stimmrechts

Im Zuge der Fusion behält die aufnehmende Genossenschaftsbank ihre rechtliche und wirtschaftliche Selbstständigkeit, jedoch in veränderter Form²⁸, während die übertragende Bank diese aufgibt²⁹. Die Mitglieder dieser bleiben insofern selbstständig, dass sie nach der Fusion weiterhin aktiv ihr Stimmrecht und damit ihre Kontrollfunktion ausüben können und

²⁴ Vgl. HERMANN (1988), S. 57.

²⁵ Vgl. KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), S. 272-273; MATHWEIS (1996), S. 193-194 und S. 199; KÖBE (1980), S. 27.

²⁶ Vgl. LAUDI (2003), S. 63; MATHWEIS (1996), S. 199.

²⁷ Vgl. PFAFFENBERGER (2009), S. 280; INGENSCHAY (1992), S. 176; DÖHN (1988), S. 22; KÖBE (1980), S. 28.

²⁸ Vgl. PFAFFENBERGER (2007A), S. 115.

²⁹ Vgl. HERMANN (1986), S. 55; GRIESBERGER (1974), S. 290-291.

den Mitgliedern der aufnehmenden Genossenschaftsbank gleichgestellt sind. Der Erhalt der Selbstständigkeit ist daher ein vielfach geäußertes Fusionsmotiv.³⁰ Daraus resultiert nach LINDENSTÄDT (2016) die Möglichkeit weiterhin zu agieren statt nur zu reagieren.³¹

Andere Autoren hingegen werten die Aufgabe der Selbstständigkeit einer Bank eher negativ. Dann spielen jedoch keine kontrollrechtlichen Faktoren eine Rolle, sondern der Identitätsverlust der übertragenden Bank.³²

Wert des Stimmrechts

Mit wenigen Ausnahmen steht jedem Mitglied ein Stimmrecht zur Verfügung.³³ Steigt im Zuge einer Fusion die Zahl der Mitglieder an, verliert das Mitglied relativ gesehen an Einfluss. Der Property-Rights-Theorie zufolge, so KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), ist daher von einem sinkendem Wert des Stimmrechts eines Mitglieds auszugehen, was wiederum zu einer sinkenden Beteiligung am genossenschaftlichen Geschehen führen kann.³⁴

Darüber hinaus kann das Stimmrecht zusätzlich entwertet werden, wenn im Zuge einer Fusion der Versammlungstypus von einer General- auf eine Vertreterversammlung geändert wird. Dem Großteil der Mitglieder wird das direkte Stimmrecht entzogen und muss auf die Entscheidung der von ihm gewählten Vertreter vertrauen.³⁵ Zusätzlich ist davon auszugehen, dass nicht jedes Mitglied Kontakt zu den gewählten Vertretern hält und die Kontakthäufigkeit mit steigender Unternehmensgröße zudem nachlässt.³⁶ SINGER (1995) und MARSCHALL (1991) fassen diesen Prozess unter dem Begriff der Entdemokratisierung zusammen.³⁷ Erfolgt dann - wie in manchen Genossenschaftsbanken üblich - die Wahl der Vertreter lediglich auf

³⁰ Vgl. FOHRER (2016), S. 67; KAUFMANN (2016), S. 33; HINSCH/SPRECKELSEN (1995), S. 26; RÜHMEIER (1986), S. 16.

³¹ Vgl. LINDENSTÄDT (2016), S. 36.

³² Vgl. PFAFFENBERGER (2007A), S. 206; SINGER (1995), S. 66.

³³ Vgl. hierzu Mehrstimmrechte nach § 43 und § 43 a GenG.

³⁴ Vgl. LAUDI (2003), S. 87; KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), S. 272; MATHWEIS (1996), S. 192; INGENSCHAY (1992), S. 176; MARSCHALL (1991), S. 61; DÖHN (1988), S. 21.

³⁵ Vgl. ABESKA-FRITSCH (2014), S. 67-68; PFAFFENBERGER (2009), S. 283; KRAMER (2003), S. 11-12; LAUDI (2003), S. 64; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 33; MATHWEIS (1996), S. 192; SEIDEL (1996), S. 165; BECKER (1995), S. 73.

³⁶ Vgl. KRAMER (2005), S. 7; ZERCHE (1989), S. 268.

³⁷ Vgl. SINGER (1995), S. 63; MARSCHALL (1991), S. 61.

Basis fester Vorschlagslisten³⁸ - kommt es zu einer weiteren Entwertung des Stimmrechts.

PLEYER (1978) schlussfolgert, dass sich die Mitbestimmung in großen Genossenschaften nicht wesentlich von der in Aktiengesellschaften unterscheidet.³⁹ Eine zunehmende Passivität im Hinblick auf Partizipation und Kontrolle kann als Folge einer Fusion auftreten⁴⁰, wodurch das Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaftsbanken gefährdet wird⁴¹. Möglicherweise droht gar der Verlust von Kunden.⁴² Aufgrund dessen wird oftmals auch im Hinblick auf die Kontrollfunktion der Mitglieder eine Beschränkung der Betriebsgröße als vorteilhaft angesehen.⁴³

3 Mögliche Wirkungen einer Fusion auf den Nachhaltigen MemberValue

3.1 Optionsnutzen

Wettbewerbsfähigkeit

Genossenschaftsbanken begründen ihre Fusion auf der Ebene des NMV durch diverse Motive (vgl. Tab. 3.1).⁴⁴

Tab. 3.1: Auf Stärkung der Wettbewerbskraft abzielende Motive

Anpassung an Umweltänderungen	Antwort auf zunehmende Globalisierung
Ausdehnung des Marktes	Beseitigung von säuleninternen Wettbewerb
Erhalt der Stärke	Langfristige bzw. nachhaltige Strategie
Sicherung bzw. Gestaltung der Zukunft	Sicherung des Bankstandortes
Umgang mit Sättigung des Marktes	Erhalt bzw. Verbesserung der Leistungsfähigkeit
Wirtschaftliche Notlage bzw. Sanierung	Bündelung der Kräfte
Gewinnung von Marktmacht	Reaktion auf steigende Wettbewerbsintensität

Quelle: Eigene Darstellung

³⁸ Vgl. KRAMER (2003), S. 12.

³⁹ Dies gilt auch für die Informationsbereitstellung. Vgl. PLEYER (1978), S. 145.

⁴⁰ Vgl. LAUDI (2003), S. 64; DÖHN (1988), S. 21-22; KÖBE (1980), S. 28.

⁴¹ Vgl. LAUDI (2003), S. 64; MATHWEIS (1996), S. 192.

⁴² Vgl. PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 222.

⁴³ Vgl. HUMMEL/BLISSE (2002), S. 129.

⁴⁴ Vgl. KAUFMANN (2016), S. 29; KRÜGER (2016), S. 38-39; STEGMÜLLER/MOROF ET AL. (2015), S. 33; ABESKA-FRITSCH (2014), S. 46; PARISE/BRAUN ET AL. (2012), S. 248; SPANDAU (2010), S. 4; AUERBACH (2009), S. 237; BOSTELMANN (2002), S. 176; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 22; MOSSLER (1994), S. 95; BAUER (1992), S. 44; BAXMANN (1992), S. 87; SCHMITT (1995), S. 30.

All diesen Motiven ist gemein, dass sie der Stärkung der Wettbewerbskraft dienen. Die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch eine Fusion werten FEHL/KUHN (2005) jedoch als fraglich. Da die Wettbewerbsfähigkeit der Genossenschaftsbanken das Ergebnis dezentraler Strukturen ist, die durch eine Fusion verloren gehen können, führt eine Fusion nicht zu Wettbewerbsvorteilen, sondern stattdessen zu Wettbewerbsnachteilen.⁴⁵ Auch LAUDI (2003) zufolge können sich hier Nachteile durch die gestiegene Größe einstellen, wenn die Zentralisierung von Kompetenzen eine Anpassung an neue Gegebenheiten verhindert.⁴⁶

Marktbearbeitung

Darüber hinaus kann die verbesserte Wettbewerbskraft dazu genutzt werden den Markt besser zu bearbeiten bzw. unerschlossene Potenziale zu heben.⁴⁷ Die kundengruppenorientierte Bearbeitung wird möglich, ebenso die Trennung von Beratung und Service.⁴⁸ Mobile und elektronische Vertriebswege können eingeführt oder optimiert sowie der Vertrieb spezialisiert werden.⁴⁹ Im Idealfall können darüber hinaus fachliche Anforderungen zur umfassenden Bearbeitung des Marktes durch die Fusion leichter erfüllt werden.⁵⁰ Gemeinsame Marketing- und Presseaktivitäten können zusätzlich unterstützend wirken.⁵¹

Gelingt es die Marktbearbeitung zu verbessern, können, so LAUDI (2003), höhere Provisions- und Zinseinnahmen generiert werden.⁵² Der Optionsnutzen steigt folglich. Dies gilt allerdings nur, wenn negative Wirkungen vermieden werden. So geht insbesondere von der kundengruppenorientierten Bearbeitung eines Marktes die Gefahr aus, dass einem Teil der Kunden weniger Beachtung geschenkt wird.⁵³ Auch eine aufkeimende Innenorientierung oder die im Zuge der Fusion gesteigerte Marktaktivität

⁴⁵ Vgl. FEHL/KUHN (2005), S. 206.

⁴⁶ Vgl. LAUDI (2003), S. 63.

⁴⁷ Vgl. DOMMES/LAUBACH (2011), S. 75; RUPF (2009), S. 44; PFAFFENBERGER (2008), S. 69; EIM/LAMPRECHT (2005), S. 14; FOLZ/HOFSTETTER (1998), S. 6; DIECKHÖNER (1995), S. 12; KÖHLER/MÜLLER (1995), S. 34.

⁴⁸ Vgl. SCHOON (1995), S. 44 und S. 46; HERMANN (1988), S. 138-139.

⁴⁹ Vgl. HEISE (2001), S. 14; MATHWEIS (1996), S. 169; WEINKAUF (1995), S. 6.

⁵⁰ Vgl. HERMANN (1988), S. 164.

⁵¹ Vgl. BOSTELMANN (2002), S. 177; SINGER (1995), S. 26; OHLMEYER/PHILIPPOWSKI (1990), S. 13; KÖBE (1980), S. 14.

⁵² Vgl. LAUDI (2003), S. 73.

⁵³ Vgl. MARSCHALL (1991), S. 35.

von Wettbewerbern kann den eigenen Markterfolg einschränken.⁵⁴ Dadurch kann die Förderung der Mitglieder gefährdet werden. Möglicherweise liegt darin eine Erklärung für den von LÖNEKE/STEGMÜLLER (2013) und RINGLE/KEEBINGATE (2001) beobachteten gesunkenen Marktanteil nach Fusionen.⁵⁵

Image

Vielen Autoren zufolge führt eine steigende Unternehmensgröße zu einer veränderten Außenwahrnehmung durch die Kunden, indem sie u. a. von Vorteilen in der Leistungsfähigkeit, Kompetenz, Sicherheit, Innovationskraft, Internationalität sowie Vertrauenswürdigkeit ausgehen.⁵⁶ SCHIERECK/TIMMRECK (2001) begründen diese Wirkung durch die fehlende Kompetenz der Kunden die Qualität der Bank adäquat zu beurteilen, sodass diese stattdessen auf die Marktstellung und Größe zurückgreifen.⁵⁷ Die zu erwartende Imageverbesserung kann zur Gewinnung neuer Kunden sowie Mitglieder und zu einer Intensivierung bestehender Geschäftsbeziehungen führen.⁵⁸ Dadurch sind, so REICHERTER (2000) und MATHWEIS (1996), Eigenkapitalerhöhungen realisierbar, die sich wiederum in erweiterten geschäftspolitischen Möglichkeiten äußern.⁵⁹ Aufgrund dessen kann sich durch das verbesserte Image nach der Fusion eine positive Wirkung auf den Optionsnutzen der Mitglieder ergeben.

Risikotragfähigkeit

Eine Fusion ist darüber hinaus in der Lage die Risiken einer Bank zu verändern. Auf der einen Seite erschwert die mangelnde Transparenz grundsätzlich das Erkennen solcher. Zudem können sich bestehende Risiken

⁵⁴ Vgl. STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 4; EEKHOFF (2006), S. 54; THEURL (2005), S. 53; PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 222; WENNINGER (2000), S. 12; TEBROKE (1993), S. 231.

⁵⁵ Vgl. LÖNEKE/STEGMÜLLER (2013), S. 66; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 37.

⁵⁶ Vgl. PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 217-218; BOSTELMANN (2002), S. 178; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 24; SCHIERECK/TIMMRECK (2001), S. 175; REICHERTER (2000), S. 73; SITTIG (1998), S. 75; MATHWEIS (1996), S. 49; BECKER (1995), S. 40; MEYERLE (1995), S. 38.

⁵⁷ Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2001), S. 175-176.

⁵⁸ Vgl. REICHERTER (2000), S. 73; DÖHN (1988), S. 16-17; GRIESBERGER (1974), S. 240; PREIB (1967), S. 163.

⁵⁹ Vgl. REICHERTER (2000), S. 73; MATHWEIS (1996), S. 49.

im Zuge der Fusion verstärken.⁶⁰ Auf der anderen Seite verlieren einzelne Entscheidungen aufgrund der zunehmenden Anzahl an Geschäftsvorfällen an Risikorelevanz.⁶¹ Zusätzlich kann die zunehmende Produkt- und Kundenvielfalt risikostreuend wirken und Risiken insgesamt leichter verkräftet werden.⁶² Auch die politische Bedeutung einer Genossenschaftsbank wächst mit steigender Größe, sodass SCHIERECK/TIMMRECK (2001) im Falle einer finanziellen Schieflage auch immer stärker von politischer Unterstützung ausgehen.⁶³

STEGMÜLLER/MOROF ET AL. (2015) gehen davon aus, dass insbesondere Genossenschaftsbanken, die relativ hohe Aufwendungen zur Risikovorsorge leisten müssen, fusionieren.⁶⁴ Die zunehmende Regulierung und Aufsicht stellt insbesondere kleinere Banken vor personelle, finanzielle sowie organisatorische Engpässe.⁶⁵ Fusionen sind daher als Ergebnis solch steigender Anforderungen zu werten.⁶⁶ Eine zunehmende Größe führt jedoch auch zu einer stärkeren Durchdringung der Regulierung in der Genossenschaftsbank. STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015) beziehen sich hierbei auf den „Regulierungs- und Dokumentationsgrad“⁶⁷. Zudem erwarten BRAUN/PARISE ET AL. (2013) auch nachteilige Wirkungen auf den MV, wenn die Fusion ausschließlich als Reaktion steigender regulatorischer Anforderungen vorgenommen wird. Aufgrund dessen empfehlen sie Fusionen frühzeitig zwischen wirtschaftlich noch starken Banken einzugehen.⁶⁸ Entgegen dieser Empfehlung werden Fusionen durchaus auch

60 Vgl. PFAFFENBERGER (2007B), S. 46; MATHWEIS (1996), S. 53; ZERCHE (1989), S. 268.

61 Vgl. GRIESBERGER (1974), S. 241.

62 Vgl. STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 11; STEGMÜLLER (2014), S. 36; PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 220-221; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 18; DÖHN (1988), S. 11

63 Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2001), S. 173-174.

64 Vgl. STEGMÜLLER/MOROF ET AL. (2015), S. 33.

65 Vgl. ABESKA-FRITSCH (2014), S. 52; DOMMES/LAUBACH (2011), S. 75; REICHLING (2004), S. 150; BIRß (1995), S. 40; SINGER (1995), S. 25.

66 Vgl. LINDENSTÄDT (2016), S. 35; BRAUN/PARISE ET AL. (2013), S. 22; STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 11; ABESKA-FRITSCH (2014), S. 48-49; SPANDAU (2010), S. 4; EIM/LAMPRECHT (2005), S. 13; SCHWEIGER (2004), S. 79; PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 220; RICHTER (1998), S. 30; SCHOON (1995), S. 42; MOSSLER (1994), S. 95; COURTH (1965), S. 114.

67 STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 4.

68 Vgl. BRAUN/PARISE ET AL. (2013), S. 33-34.

problembezogen mit einer Erhöhung des Eigenkapitals, einer Verbesserung der Liquidität sowie einer Reduzierung von Kreditrisiken begründet, sodass auf diese Aspekte nun differenzierter eingegangen wird.

Zunächst wird im Rahmen einer Fusion das (haftende) Eigenkapital der bisher unabhängigen Banken ergänzt, sodass sich dieses c. p. erhöht.⁶⁹ Variieren jedoch die Höhe eines Geschäftsanteils, die zu leistende Mindesteinzahlung, die Haftsummen und die Anzahl maximal zu haltender Anteile zwischen den Banken, wird eine Anpassung der Satzung notwendig, die auch zu einer Absenkung des Eigenkapitals führen kann.⁷⁰ Zusätzlich kann die fusionsbedingte außerordentliche Kündigung von Mitgliedern eine weitere Absenkung bedingen.⁷¹ Ferner argumentiert LAUDI (2003), dass die stärkere regionale Bindung kleiner Genossenschaftsbanken zu einer höheren Zeichnung von Geschäftsanteilen führt und daher eine steigende Unternehmensgröße eine Reduktion der Eigenkapitalquote bedingt.⁷² Treten jedoch größenbedingte Imageeffekte ein, ist eher von einem Anstieg des Eigenkapitals auszugehen.⁷³ Daraus kann sich für die Mitglieder eine höhere Sicherheit ergeben, die auch den Handlungsspielraum der Bank erweitert und Investitionsmöglichkeiten eröffnet.⁷⁴ Dadurch kann der Optionsnutzen durch die Fusion gesteigert werden.

Darüber hinaus ermöglicht das im Zuge der Fusion gestiegene Bilanzvolumen die zentrale Liquiditätshaltung zu verbessern, indem diese langfristiger und flexibler gestaltbar ist.⁷⁵ Insbesondere steigt die Möglichkeit eines internen Liquiditätsausgleichs (u. a. durch das Gesetz der großen Zahl).⁷⁶ Die Refinanzierungsnotwendigkeit und -kosten sinken.⁷⁷ Der durch interne Verrechnung gestiegene Bodensatz kann wiederum zur

⁶⁹ Vgl. REICHERTER (2000), S. 69; MATHWEIS (1996), S. 48; BECKER (1995), S. 54; WEINKAUF (1995), S. 6; TEBROKE (1993), S. 233; GRIESBERGER (1974), S. 238.

⁷⁰ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 49; SINGER (1995), S. 36-37; KÖBE (1980), S. 7.

⁷¹ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 49.

⁷² Vgl. LAUDI (2003), S. 98-99 und S. 154.

⁷³ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 49.

⁷⁴ Vgl. SINGER (1995), S. 35; TEBROKE (1993), S. 234; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 8.

⁷⁵ Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 153; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 18; OHLMEYER (1987), S. 411; PREIß (1967), S. 162.

⁷⁶ Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2001), S. 183-184; MATHWEIS (1996), S. 60 und S. 62; BECKER (1995), S. 63; SCHOON (1995), S. 44-46; DÖHN (1988), S. 10; HERMANN (1988), S. 160; GRIESBERGER (1974), S. 226.

⁷⁷ Vgl. LAUDI (2003), S. 72; MATHWEIS (1996), S. 62; BECKER (1995), S. 63.

Fristentransformation eingesetzt werden, während die abnehmende Schwankung von Ein- und Auszahlungen um ihren Erwartungswert eine geringere Liquidität erforderlich macht.⁷⁸ Sollte dennoch Liquiditätsbedarf bestehen, kann die Refinanzierung infolge der verbesserten Bonität oder des gestiegenen Nachfragevolumens oftmals besser oder erstmalig auch ohne Einschaltung der genossenschaftlichen Zentralbank erfolgen, indem die Banken selbst als Interbankenmarktteilnehmer auftreten.⁷⁹ Während INGENSCHAY (1992) und KÖBE (1980) hier durchaus Vorteile für Genossenschaftsbanken sehen, ordnen REICHERTER (2000) und MATHWEIS (1996) den Genossenschaftsbanken aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Größe wenig Verhandlungsmacht zu, sodass die Erzielung von Kostenersparnissen fraglich ist. Dennoch werden die Möglichkeiten der Bank zur Refinanzierung vielfältiger.⁸⁰ Zusätzlich kann die sinkende Abhängigkeit von der genossenschaftlichen Zentralbank bei zugleich höheren Anforderungen an diese zu Kostenersparnissen, bspw. in Form von Margen, führen.⁸¹ Schlussendlich kann eine Fusion positive Effekte auf die Liquidität der Bank ausüben, indem das Liquiditätsrisiko gesenkt wird. Dadurch kann sich der Optionsnutzen der Mitglieder erhöhen.

Zusätzlich kann durch eine Fusion eine Diversifikation des gesamten Kreditportfolios eintreten, wenn die neue Gesamtbank in einem erhöhten Umfang negativ korrelierte Kredite vergeben kann. Ein solcher Effekt tritt nach TEBROKE (1993) allerdings nur dann ein, wenn die jeweiligen Portfolios zuvor nicht bereits perfekt diversifiziert waren.⁸² Mit zunehmender Größe steigt die Wahrscheinlichkeit von sachlichen, zeitlichen und regionalen Unterschieden bei den Kreditnehmern. Der Ausfall eines Kreditnehmers oder Krisen einzelner Branchen führen somit zu weniger Konsequenzen. Die Notwendigkeit Wertberichtigungen und Reserven zu bilden sinkt.⁸³ Zusätzlich ist ein verstärkter Einsatz spezialisierter Kreditberater

⁷⁸ Vgl. BOSTELMANN (2002), S. 178; REICHERTER (2000), S. 77; MATHWEIS (1996), S. 58, S. 62-63 und S. 139; TEBROKE (1993), S. 230.

⁷⁹ Vgl. REICHERTER (2000), S. 75; MATHWEIS (1996), S. 65; KÖBE (1980), S. 14.

⁸⁰ Vgl. REICHERTER (2000), S. 75; MATHWEIS (1996), S. 163-164; INGENSCHAY (1992), S. 157-158; KÖBE (1980), S. 16.

⁸¹ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 66 und S. 163.

⁸² Vgl. TEBROKE (1993), S. 234.

⁸³ Vgl. BOSTELMANN (2002), S. 177; RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 153; REICHERTER (2000), S. 105; MATHWEIS (1996), S. 52; DIECKHÖNER (1995), S. 11; TEBROKE (1993), S. 234-235; DÖHN (1988), S. 12-13; HERMANN (1988), S. 160; GRIESBERGER (1974), S. 239; GITZINGER/PHILIPOWSKI (O. J.), S. 10.

möglich, die einen aktiven Beitrag zur Risikosenkung leisten können.⁸⁴ Werden hingegen nach der Fusion verstärkt höhere Einzelkredite vergeben, kann es ebenso zu einer Risikoerhöhung kommen.⁸⁵ Auch das Eingehen überregionaler Geschäfte kann nach RINGLE/KEEBINGATE (2001) eine risikosteigernde Wirkung haben.⁸⁶ Möglich ist bspw. der Verlust von Informationsvorteilen im Kreditgeschäft, wenn die Fusion die regionale Verbundenheit gefährdet. Diesem gilt es daher entgegenzuwirken.⁸⁷ Weitere Risiken entstehen, wenn sich das Knowhow der Mitarbeiter im Zuge des Größenwachstums nicht ausreichend weiterentwickelt.⁸⁸

Wirtschaftlichkeit und Effizienz

Eine Fusion bietet ferner Potenziale zur Kostensenkung und Ertragssteigerung.⁸⁹ Synergien sollen gehoben⁹⁰ und damit die Wirtschaftlichkeit bzw. Effizienz gesteigert werden⁹¹. Dies geschieht über die Realisierung von Größen- (economies of scale), Verbund- (economies of scope) sowie Wissensvorteilen (economies of skills).⁹²

Die Empirie zeigt jedoch, dass diese nicht immer eintreten.⁹³ Ursächlich sind u. a. Dissynergien sowie überschätzte bzw. nicht realisierte Synergien.⁹⁴ Fusionierte Genossenschaftsbanken weisen, so PFAFFENBERGER (2007B), oftmals einige Jahre schlechtere Kosten- und Ertragsstrukturen

84 Vgl. GRIESBERGER (1974), S. 239.

85 Vgl. DIECKHÖNER (1995), S. 13; TEBROKE (1993), S. 234.

86 Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 37.

87 Vgl. PARISE/BRAUN ET AL. (2012), S. 261; MARSCHALL (1991), S. 42; GRIESBERGER (1974), S. 300.

88 Vgl. GRIESBERGER (1974), S. 300.

89 Vgl. BOSTELMANN (2002), S. 177; KLANKWARTH (1995), S. 28; INGENSCHAY (1992), S. 150.

90 Vgl. ABESKA-FRITSCH (2014), S. 58-63; KATZENMAYER (2014), S. 247; EIM/LAMPRECHT (2005), S. 4; BLOME-DREES/SCHMALE (2004), S. 1; EEKHOFF (2004), S. 17-18.

91 Vgl. PARISE/BRAUN ET AL. (2012), S. 261; SPANDAU (2010), S. 3-4; WUTZ (2002), S. 145; DIECKHÖNER (1995), S. 13; DÖHN (1988), S. 4.

92 Vgl. KATZENMAYER (2014), S. 248; PARISE/BRAUN ET AL. (2012), S. 250; THEURL (2005), S. 52.

93 Vgl. PFAFFENBERGER (2007A), S. 197; PLATZER (2006), S. 42; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 32 und S. 36; SCHIERECK/TIMMRECK (2001), S. 181-182.

94 Vgl. THEURL (2005), S. 53; BOSTELMANN (2002), S. 175; SITTIG (1998), S. 76; TEBROKE (1993), S. 231.

als nicht fusionierte Banken auf.⁹⁵ Die ökonomische Sinnhaftigkeit von Fusionen wird daher in Frage gestellt.⁹⁶ Dennoch widmet sich die Literatur ausführlich möglichen Kostensenkungen bzw. Ertragssteigerungen.⁹⁷ Dass die Erreichung dieser von vielen Faktoren abhängt, soll am Beispiel der Personalkosten und der Zinserträge verdeutlicht werden.

Zunächst sind im Rahmen einer Fusion Einsparungen von Personalkosten möglich. So lassen sich Stabsfunktionen bzw. Back-Office-Tätigkeiten zusammenlegen.⁹⁸ Das frei werdende Personal kann anschließend in anderen Bereichen, bspw. zur stärkeren Marktbearbeitung, eingesetzt werden.⁹⁹ Andererseits wird darauf hingewiesen, dass durch das Wachstum neue Stabsstellen erforderlich werden, wodurch zusätzliche Kosten entstehen.¹⁰⁰ Abseits davon kann das Wissen der Stabsstelleninhaber jedoch i. d. R. zielführender eingesetzt werden, indem sich durch eine höhere Anzahl an Nachfragern deren Auslastungsgrad erhöht. Daneben können Ausgleichseffekte zum Tragen kommen. Größere Banken sind mit weniger Personal besser in der Lage die Abwesenheit von Mitarbeitern oder Spitzenbelastungen auszugleichen und „Springer“ einzusetzen.¹⁰¹ Verbesserte Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden zudem von einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit begleitet, sodass wahrscheinlich die Mitarbeiterfluktuation sinkt.¹⁰² Auch der Einsatz von Mitarbeitern entsprechend ihrer tatsächlichen Qualifikation sowie verbesserte Arbeitsteilung bzw. Spezialisierung können zu Kostensenkungen beitragen.¹⁰³

⁹⁵ Vgl. PFAFFENBERGER (2007B), S. 45.

⁹⁶ Vgl. ABESKA-FRITSCH (2014), S. 245; LAUDI (2003), S. 181; WUTZ (2002), S. 178-179; WELZEL (1996), S. 180; LANG/WELZEL (1994), S. 19; TEBROKE (1992), S. 294.

⁹⁷ An dieser Stelle sind beispielhaft Provisionserträge auf der Ertragsseite sowie Sach-, Investitions-, Marketing-, Verwaltungs-, Kapazitätshaltungs- und Informationskosten auf der Kostenseite anzuführen.

⁹⁸ Vgl. SPANDAU (2010), S. 8; RUPF (2009), S. 42; EEKHOFF (2006), S. 52; PLATZER (2006), S. 42; EEKHOFF (2004), S. 22-23; BOSTELMANN (2002), S. 178; HENKE (2001), S. 79.

⁹⁹ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 90; BAUER (1992), S. 46.

¹⁰⁰ Vgl. REICHERTER (2000), S. 83; MATHWEIS (1996), S. 82; TEBROKE (1993), S. 230-231; MARSCHALL (1991), S. 18; GRIESBERGER (1974), S. 226-227.

¹⁰¹ Vgl. LAUDI (2003), S. 93-94; MATHWEIS (1996), S. 89-90; BECKER (1995), S. 35 und S. 41; OHLMEYER (1987), S. 410-411; GRIESBERGER (1974), S. 227; GITZINGER/PHILIPOWSKI (O. J.), S. 11.

¹⁰² Vgl. LAUDI (2003), S. 94.

¹⁰³ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 98; BECKER (1995), S. 35; TEBROKE (1993), S. 229; HERMANN (1988), S. 120.

Jedoch kommen durch eine Fusion auch negative Effekte auf der Personalebene zum Tragen. So weist ZERCHE (1989) auf Mitarbeiterzahlen hin, die bereits als unwirtschaftlich gelten. Eine Personalreduktion ist in diesem Fall notwendig, inkl. Vorstand und Aufsichtsrat.¹⁰⁴ Besitzstandsklauseln verhindern jedoch eine schnelle Personalreduktion.¹⁰⁵ Diese lässt sich meist nur über die Ausnutzung der natürlichen Fluktuation erreichen.¹⁰⁶ Zusätzlich können die Personalkosten ansteigen, wenn unterschiedliche Gehaltsstrukturen in den Banken existieren und zur Angleichung dieser Lohnerhöhungen durchgeführt werden oder wenn eine Kopplung des Lohns an Wertgrößen, wie die Bilanzsumme oder des Gewinns, vorliegt. Darüber hinaus steigt durch die Etablierung weiterer Führungspositionen der durchschnittliche Personalaufwand an, da die Besetzung solch verantwortungsvoller Stellen eine höhere Entlohnung rechtfertigt.¹⁰⁷ Auch die Beschäftigung von Spezialisten kann die Personalkosten durch Aus- und Weiterbildungskosten erhöhen.¹⁰⁸ Ob nun Vor- oder Nachteile in puncto Personalkosten nach der Fusion überwiegen, lässt sich jedoch schwer prognostizieren. LAUDI (2003) schätzt den Gesamteffekt allerdings positiv ein.¹⁰⁹ Dann trägt die Fusion zu einer Stärkung des Optionsnutzens bei.

Neben der Senkung von Personalkosten wird eine Verbesserung der Zinsspanne vielfach als Fusionsmotiv angeführt. So ist von einer steigenden Inanspruchnahme des Zinsgeschäftes - ggf. jedoch von preissensitiveren Nachfragern - auszugehen. Zusätzlich argumentieren TEBROKE (1993), OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990) und ZERCHE (1989), dass sich positive Effekte auf die Liquidität, die Verwaltung von Depot-A, dem Interbankengeschäft oder der Gelddisposition ergeben, die sich wiederum vorteilhaft auf die Zinsspanne auswirken.¹¹⁰

¹⁰⁴ Vgl. BULTMANN (2010), S. 25; LAUDI (2003), S. 94; RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 156; ZERCHE (1989), S. 268; DÖHN (1988), S. 15; HAHN, S. 137.

¹⁰⁵ Vgl. STAHL (1998), S. 39; GRIESBERGER (1974), S. 229.

¹⁰⁶ Vgl. LINDENSTÄDT (2016), S. 36; ZUCHIATTI (2006), S. 19; SCHIERECK/TIMMRECK (2002), S. 167; MATHWEIS (1996), S. 83; SCHMITT (1995), S. 30.

¹⁰⁷ Vgl. REICHERTER (2000), S. 88 und S. 92; MATHWEIS (1996), S. 81 und S. 98.

¹⁰⁸ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 141; TEBROKE (1993), S. 232.

¹⁰⁹ Vgl. LAUDI (2003), S. 181.

¹¹⁰ Vgl. TEBROKE (1993), S. 231; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 18; ZERCHE (1989), S. 268.

PODDIG/LAUDI ET AL. (2003) zeigen jedoch auf, dass differenzierter zwischen Erträgen und Aufwendungen unterschieden werden muss. Während erstere proportional zur Größe wachsen, nehmen letztere überproportional zu. Daher ist mit sinkenden Zinsmargen im Rahmen einer Fusion zu rechnen. LAUDI (2003) führt als Argument die sinkende Bindung des Kunden an die Genossenschaftsbank an. Dadurch sieht sich die Bank weniger imstande für sie attraktive Zinssätze durchzusetzen.¹¹¹ Eine ähnliche Begründung führen auch BLOCH/VINS (2008) infolge ihrer empirischen Ergebnisse, die sinkende Finanzierungskosten von kleineren Banken nahelegen, an.¹¹² Die Tatsache, dass sich größere Banken in einem stärkeren Wettbewerb befinden, kann die Erwartung sinkender Zinsmargen darüber hinaus bekräftigen.¹¹³ Dann kann sich der Wert des Optionsnutzens reduzieren.

Qualität und Mitgliederorientierung des Managements

Auch hinsichtlich des Managements kann eine Fusion Änderungen hervorrufen. So kann es zu einem Austausch bzw. zu einer Übertragung von Managementfähigkeiten kommen.¹¹⁴ Dadurch kann die Qualität des Managements verbessert werden, sofern bereits vorher erläuterte größenbedingte Nachteile, wie Verlust der Überschaubarkeit, Verzögerungen der Entscheidungsfindung, steigende Komplexität und schwerere Lenkbarkeit der Bank, überwunden werden. Allerdings ordnet REICHERTER (2000) diesem Fusionsmotiv einen geringen Stellenwert zu. Die Effizienzgrade übertragender und übernehmender Banken differenzieren sich vor Fusion nicht in einem ausreichenden Maße.¹¹⁵ GRIESBERGER (1974) sieht stattdessen im Hinblick auf den dispositiven Faktor den entscheidenden Vorteil. Der größere Bankbetrieb erlaubt es ein qualifiziertes Management einzusetzen, das eine Steigerung der Leistungsfähigkeit erzielt, indem bspw. beim Geschäftsstellennetz, Preis-/Leistungsverhältnis oder Markenting eine gezielte und einheitliche Auffassung vertreten wird.¹¹⁶

¹¹¹ Vgl. LAUDI (2003), S. 96-97; PODDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 237; BUNGENSTOCK/REENTS (1998), S. 17; TEBROKE (1992), S. 289-290.

¹¹² Vgl. BLOCH/VINS (2008), S. 1 und S. 20-21.

¹¹³ Vgl. LAUDI (2003), S. 96; BUNGENSTOCK/REENTS (1998), S. 17; INGENSCHAY (1992), S. 158-160 und S. 166; MARSCHALL (1991), S. 13.

¹¹⁴ Vgl. SPANDAU (2010), S. 9; BOSTELMANN (2002), S. 178.

¹¹⁵ Vgl. REICHERTER (2000), S. 113.

¹¹⁶ Vgl. GRIESBERGER (1974), S. 289-290.

Der Einsatz qualifizierter Führungspersonen gewinnt insbesondere vor dem Hintergrund vieler möglicher Fehler im Fusionsmanagement an Bedeutung. Diese ziehen sich durch den gesamten Fusionsprozess - von der Pre-Merger-Phase bis zur Post-Merger-Phase. So lassen sich u. a. Fehler in der Strategiewahl, im Prozess der Partnerwahl, in der späteren Ablauf- und Organisationsstruktur, in der Personalpolitik, in der Erfolgskontrolle sowie in der kulturellen und visionären Zusammenführung der Banken feststellen.¹¹⁷ Ein qualifiziertes Management, das mit solchen und weiteren Herausforderungen einer Fusion vertraut ist, kann einen positiven Einfluss auf den Fusionserfolg und damit auch auf den Optionsnutzen haben.

Viele Autoren führen jedoch persönliche Ziele von Vorstands- und Aufsichtsratsmitgliedern als beabsichtigte Fusionsziele an. Das Streben nach Macht, Einfluss, Unabhängigkeit, Anerkennung, Informationsvorteilen und höheren Gehältern sowie das Vorhandensein von Eitelkeit und Prestigedanken sind anzuführen.¹¹⁸ Infolge dessen neigt das Management dazu, Erfolgsaussichten einer Fusion und die eigenen Fähigkeiten zur Erreichung dieser zu überschätzen (Hybris-Motiv).¹¹⁹ Auch politischer Einfluss von Verbund bzw. Verband darf kein vordergründiges Motiv sein.¹²⁰ Denn durch solche Motive läuft die Bank Gefahr, die Interessen der Mitglieder zu vernachlässigen, indem stärker erwerbswirtschaftliche Interessen in den Fokus rücken.¹²¹ An anderer Stelle wird deutlich, dass bei Vorhandensein persönlicher Motive gar der Fusionserfolg unterbleiben kann.¹²² Folgt man zusätzlich der Auffassung von PFAFFENBERGER (2007A), nach welchem solche Motive überwiegen und Genossenschaftsbanken als management- und nicht eigentümerkontrolliert gelten¹²³, sind negative Konsequenzen auf den Optionsnutzen zu erwarten.

¹¹⁷ Vgl. PFAFFENBERGER (2008), S. 68; PFAFFENBERGER (2007A), S. 105, S. 122-123, S. 143-144, S. 150, S. 153-154, S. 156 und S. 165; PFEIFER (2006), S. 180; THEURL (2005), S. 53-54; RINGLE/KEEBINGATE (2002), S. 155, BLOMEDISS/SCHMALE ET AL. (2000), S. 138-139; GRENZ (1998), S. 5.

¹¹⁸ Vgl. KAUFMANN (2016), S. 29; ABESKA-FRITSCH (2014), S. 68; BRAUN/PARISE ET AL. (2013), S. 22; PFAFFENBERGER (2008), S. 68; PFAFFENBERGER (2007A), S. 187 und S. 218; PFAFFENBERGER (2007B), S. 45-47; RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 26; TEBROKE (1992), S. 188; KÖBE (1980), S. 25-26.

¹¹⁹ Vgl. TEBROKE (1993), S. 227-228; PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 221.

¹²⁰ Vgl. KAUFMANN (2016), S. 29; GRIESBERGER (1974), S. 318.

¹²¹ Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 3; MARSCHALL (1991), S. 54; GRIESBERGER (1974), S. 318.

¹²² Vgl. HENKE (2001), S. 78; TEBROKE (1993), S. 227.

¹²³ Vgl. PFAFFENBERGER (2007A), S. 191 und S. 283.

3.2 Investitionsfaktoren

Eine Fusion erlaubt es weiterhin Strukturen, Strategien, Prozesse sowie Verhaltensweisen zu verbessern und sich strategisch umzuorientieren.¹²⁴

Nach MAYER/SCHIERECK (1999) kann in einer Fusion daher auch eine Investition zur Verbesserung der Effektivität der Bank gesehen werden.¹²⁵

Insbesondere der Technologie kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Durch eine Fusion kann eine ausreichende Menge an Nachfragern den hohen Fixkosten einer Investition gegenübergestellt werden, sodass Investitionen in leistungssteigernde, kostensparendere und/oder innovativere Technologien erstmals wirtschaftlich werden¹²⁶, während gleichzeitig von einer höheren Kapitalstärke, die solche Investitionen erleichtert, auszugehen ist¹²⁷. Wird berücksichtigt, dass die Bankenbranche seit mehreren Jahrzehnten dem technologischen Wandel ausgesetzt ist, welcher immer schneller eine Reaktion der Banken erfordert, ist es nicht verwunderlich, dass einige Autoren daher im technologischen Wandel als solches bereits ein Motiv zur Fusion sehen.¹²⁸ Letztlich sind Fusionen über erweiterte Investitionsmöglichkeiten in der Lage den NMV zu stärken.

3.3 Interaktionsfaktoren

Schlussendlich kann eine Fusion auch Einfluss auf Interaktionsfaktoren nehmen. Werden Spenden und Sponsoring wie gewohnt fortgeführt, bleibt im Zuge der Fusion, vor allem bei kleinen aufgenommenen Banken, deren Identität zunächst erhalten.¹²⁹ Wahrscheinlich ist aber ebenso, dass es gerade aufgrund der Fusion zu einer Ausdehnung solcher und weiterer Aktivitäten (wie u. a. auch Veranstaltungen) kommt, um die Kundenbindung, die durch die Fusion gefährdet wird, aufrecht zu erhalten.¹³⁰ Dadurch ergibt sich eine positive Wirkung auf den NMV.

¹²⁴ Vgl. ANACKER/SCHILL (2015), S. 59; SCHIERECK/TIMMRECK (2001), S. 178; MATHWEIS (1996), S. 154; BECKER (1995), S. 7.

¹²⁵ Vgl. MAYER/SCHIERECK (1999), S. 229-230.

¹²⁶ Vgl. HEISE (2001), S. 15; REICHERTER (2000), S. 57 und S. 79; MATHWEIS (1996), S. 110, S. 112 und S. 155.

¹²⁷ Vgl. LAUDI (2003), S. 63; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 17.

¹²⁸ Vgl. STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 8; ABESKA-FRITSCH (2014), S. 48; LAMBERT (1998), S. 10; INGENSCHAY (1992), S. 154.

¹²⁹ Vgl. KAUFMANN (2016), S. 31.

¹³⁰ Vgl. REICHLING (2004), S. 157.

4 Aggregation der Ergebnisse

Nachdem in Teil I und Teil II der Literaturstudie die Wirkungen auf der Ebene des UMV, MMV und NMV untersucht wurden, werden diese fortfolgend aggregiert, indem zwischen negativen und positiven Wirkungen bei jedem Wirkungskanal differenziert wird (vgl.

Tab. 4.1).

Tab. 4.1: Mögliche Wirkungsrichtungen einer Fusion auf den MV

Ausprägung des MV	Mögliche Wirkungsrichtungen	
	Negativ	Positiv
Produkt- und Dienstleistungsportfolio	X	X
Preis-/Leistungsverhältnis	X	X
Leistungsqualität	X	X
Leistungsfaktoren	X	X
Fachliche Kompetenz des Ansprechpartners	X	X
Persönliche Nähe zum Ansprechpartner	X	X
Individualität der Problemlösung	X	X
Beratungsfaktoren	X	X
Technologieeinsatz		X
Erreichbarkeit	X	X
Rahmenbedingungen	X	X
Informationsvermittlung	X	X
Gegenseitiges Vertrauen	X	X
Mitgliederkonditionen		X
Mitgliederleistungen	X	X
Mitgliederinformation und -kommunikation	X	X
Netzwerkfaktoren	X	X
Unmittelbarer MemberValue	X	X
Dividende	X	X
Rückvergütung	X	X
Vergütungsfaktoren	X	X
Identität als Mitglied	X	
Erhalt und Austausch von Informationen	X	X
Anforderungen an die Mitglieder	X	X
Selbstständigkeit		X
Wert des Stimmrechts	X	
Kontrollfaktoren	X	X
Mittelbarer MemberValue	X	X
Wettbewerbsfähigkeit	X	X
Marktbearbeitung	X	X
Image		X
Risikotragfähigkeit	X	X
Wirtschaftlichkeit und Effizienz	X	X

Qualität und Mitgliederorientierung des Managements	X	X
Optionsnutzen	X	X
Investitionsfaktoren		X
Interaktionsfaktoren		X
Nachhaltiger MemberValue	X	X

Quelle: Eigene Darstellung.

Dabei zeigt sich, dass die Wirkung einer Fusion auf allen drei Ebenen des MV in vielen Fällen sowohl positiv als auch negativ sein kann. Positive Wirkungen gilt es zu erreichen, während negative Wirkungen zu vermeiden sind. Darüber hinaus sind diejenigen Wirkungskanäle, bei denen ausschließlich eine negative Wirkungsrichtung abgeleitet wurde (Identität als Mitglied und Wert des Stimmrechts) als besonders kritisch für den Fusionserfolg anzusehen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Ziel der Literaturstudie war es, die bisherigen Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis im Rahmen einer umfangreichen Literaturstudie zu bündeln und mit einem modernen Verständnis des Förderauftrages zu verbinden. In Teil I der Literaturstudie zeigte sich, dass zwar zahlreiche Publikationen über mehrere Jahrzehnte hinweg Fusionen von Genossenschaftsbanken sowohl von wissenschaftlicher als auch praxisnaher Perspektive aufgearbeitet haben, jedoch der Förderauftrag als primäres Fusionsthema nur wenig Aufmerksamkeit erhielt. Darüber hinaus fanden Modelle, die ökonomisch-theoretisch fundiert sind - wie z. B. der MV nach THEURL (2002) - keine Anwendung. Erschwerend kam hinzu, dass je nach Autor unterschiedliche Definitionen und Abgrenzungen des Förderauftrages zugrunde gelegt worden sind.

Teil I und Teil II der Literaturstudie brachten mit dem MV als neue Systematik mehr Struktur und Übersichtlichkeit in den aktuellen Forschungsstand und konnte so drei wesentliche Ergebnisse ableiten: Erstens kann eine Fusion über mehrere Kanäle Einfluss auf den MV ausüben. Zweitens sind auf allen Ebenen (UMV, MMV und NMV) sowohl vor- als auch nachteilige Wirkungen vorhanden. Drittens konnten sowohl vom UMV als auch MMV ausgehend Wirkungen auf den NMV festgestellt werden. Die einzelnen Ebenen sind daher als interdependent zu werten. Der Erfolg von Fusionen aus der Sicht von Mitgliedern darf daher keineswegs als Selbstverständnis angesehen werden. Dass es im Zuge einer Fusion schließlich

ein gezieltes MV-Management bedarf, ergibt sich als logische Schlussfolgerung dieser drei Erkenntnisse.

Damit bildet sich der Rahmen für zukünftige Forschungsvorhaben, insbesondere im Hinblick auf die Ausgestaltung einer fusionsbegleitenden Informations- und Kommunikationspolitik. Die hier dargestellten Ergebnisse führen zu der Annahme, dass nicht nur in der Literatur dem Förderauftrag im Zuge einer Fusion wenig Beachtung geschenkt wird, sondern auch das Fusionsmanagement bei der Wahrnehmung seiner Informations- und Kommunikationsfunktion gegenüber den Mitgliedern den Förderauftrag nicht ausreichend berücksichtigt. Zur Überprüfung dieser Annahme sollen daher folgende Hypothesen Grundlage der weiteren Forschung sein:

- I. Genossenschaftsbanken informieren ihre Mitglieder bei der Kommunikation der Fusionsziele explizit über Auswirkungen auf den MV.
- II. Genossenschaftsbanken informieren dabei gleichermaßen über Wirkungen auf den UMV, den MMV und den NMV.
- III. Genossenschaftsbanken informieren dabei umfassend und objektiv, indem mögliche negative Wirkungen einer Fusion auf den MV ebenfalls aufgegriffen werden.

Literaturverzeichnis

- ABESKA-FRITSCH, A.** (2014): Fusionserfolg bayerischer Kreditgenossenschaften, Eine empirische Untersuchung, Dissertation, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Veröffentlichungen, Nr. 57, Nürnberg.
- ANACKER, R./SCHILL, F.** (2015): Treasury, Neue Strategie für Fusionsbank, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 56-59.
- ARTS, V.** (2016A): Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 163, URL: http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2016/material/ap_163_arts.pdf [07.11.2016].
- ARTS, V.** (2016B): Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil I), Literaturlauswahl und Unmittelbarer MemberValue, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 174, URL: http://www.ifg-muenster.de/aktuelles/material/ap_174.pdf [06.01.2017].
- ATZLER, E.** (2014): König der Fusionen, Ein gelungener Zusammenschluss liefert Blaupause, Handelsblatt, 03.01.2014, Nr. 2, S. 7.
- AUERBACH, C. M.** (2009): Fusionen deutscher Kreditinstitute, Erfolg und Erfolgsfaktoren am Beispiel von Sparkassen und Kreditgenossenschaften, Dissertation, Gabler Research: Schriften zum europäischen Management, Aufl. 1, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- BAUER, R.** (1992): Erfolgreiche Fusion, Markterschließung und Kostenmanagement, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 44-47.

- BAUMGARTNER, T.** (2015): Volks- und Raiffeisenbanken, Fusionsdruck bei Volksbanken steigt, Frankfurter Neue Presse, 21.02.2015, URL: <http://www.fnp.de/nachrichten/wirtschaft/Fusionsdruck-bei-Volksbanken-steigt;art686,1275066> [05.06.2015].
- BAXMANN, U. G.** (1992): Zur Konzentration der Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 42, Nr. 2, S. 83-100.
- BECKER, C.** (1995): Zielsetzungen, Auswirkungen und Zielbeeinträchtigungen bei Fusionen von mittelständischen Genossenschaftsbanken, Schriften zur betriebswirtschaftlichen Praxis, Nr. 1, Lit Verlag, Münster.
- BIß, K.** (1995): "Weißt Du schon das Neueste?", Die Fusion der Wetterauer Volksbank, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 40-42.
- BLOCH, T./VINS, O.** (2008): The effects of size on local banks' funding costs, in: BLOCH, T. (Hrsg.): Essays on Banking: Consequences of Mergers among Local Banks in Germany, S. 1-30.
- BLOME-DREES, J./SCHMALE, I.** (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken, Eine empirische Studie, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Nr. 1, Lit Verlag, Münster.
- BLOME-DRESS, J./SCHMALE, I. ET AL.** (2000): Fusionen von Kreditgenossenschaften, Unternehmenskulturanalyse und Entwicklung von Gestaltungsansätzen einer unternehmungskulturellen Integration - Konzeptionelle Überlegungen zur Durchführung eines Forschungsprojektes, in: SCHAUER, R. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel, Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven, 4. Colloquium der NPO-Forscher im Deutschsprachigen Raum, Universität Freiburg/Schweiz, 16. - 17. März 2000, Dokumentation, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, S. 135-148.
- BOSTELMANN, J.** (2002): Fusion von Kreditgenossenschaften - ein wirksames Mittel zur Leistungssteigerung, in: RENNER, M./STRIEDER, T. (Hrsg.): Genossenschaften im Umbruch,

Festschrift für Dr. Jürgen Brink, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden, S. 169-179.

- BRAUN, D./PARISE, R. ET AL.** (2013): Mergers as a response to the upcoming challenge arising from the new CRD IV requirements - An effective alternative? The case of German cooperative banks, *International Journal of Business Strategy (IJBS)*, Jg. 13, Nr. 1, S. 21-36.
- BULTMANN, S. J.** (2010): Fusion von Genossenschaftsbanken - Hinweise zur Vermeidung von Fehlerquellen, Erfahrungen und Lösungsansätze aus der anwaltlichen Praxis, *Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG)*, Jg. 60, Nr. 1, S. 23-36.
- BUNGENSTOCK, W./REENTS, B.** (1998): Ordnungspolitische und strukturpolitische Überlegungen des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover zum Thema Fusionen, *Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF)*, Jg. 35, Nr. 11, S. 15-20.
- COURTH, H.-J.** (1965): Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenlegung örtlicher ländlicher Bezugs-, Absatz- und Kreditgenossenschaften im rheinischen Raum, Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät zu Köln, Gouder und Hansen, Köln.
- DIECKHÖNER, B.** (1995): Betriebswirtschaftliche Analyse der Fusionen in der genossenschaftlichen Bankengruppe, *Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF)*, Nr. 4, S. 10-14.
- DÖHN, R. M.** (1988): Der Zielkonflikt zwischen Wirtschaftlichkeitsprinzip und Förderungsauftrag bei Verschmelzung von Primärkreditgenossenschaften, Diplomarbeit, Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, Berichte.
- DOMMES, K.-M./LAUBACH, P.** (2011): Strategische Option, Erfahrungsbericht über eine Fusion dreier Genossenschaftsbanken, *Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken*, Nr. 11, S. 75-77.
- EEKHOFF, T.** (2006): Fusionen von Genossenschaftsbanken - quo vadis?, in: OEBBECKE, J./EHLERS, D., ET AL. (Hrsg.): *Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken*, Wissenschaftliche

Fachtagung des Freiherr-vom-Stein-Instituts und des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster am 17. Oktober 2005 in Münster, Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Institutes, Wissenschaftliche Forschungsstelle des Landkreistages Nordrhein-Westfalen an der Universität Münster, Nr. 56, Deutscher Gemeindeverlag, Stuttgart, S. 45-56.

- EEKHOFF, T.** (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - Eine empirische Studie, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 38, URL: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP38.pdf> [11.11.2016].
- EIM, A./LAMPRECHT, D.** (2005): Fusionen im Finanz-Verbund - Motive und Empirische Studien, Potenziale bei Betriebsgrößerweiterungen vorhanden, Genossenschaftsblatt (Genossenschaftsverband Bayern), Nr. 4, S. 13-17.
- FEHL, U./KUHN, N.** (2005): Kreditgenossenschaften im Spannungsfeld von Wettbewerb und Regulierung, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 55, S. 190-209.
- FEHR, M.** (2015): Volksbanken, Die Genossenschaftsbanken vor Ort sterben aus, Wirtschaftswoche, 22.07.2015, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/volksbanken-die-genossenschaftsbanken-vor-ort-sterben-aus/12087432.html> [01.02.2016].
- FOHRER, H.** (2016): Aktuelle Herausforderungen im bankbetrieblichen Umfeld aus genossenschaftlicher Bankensicht, in: HELLENKAMP, D./FÜRDERER, K. (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb, Theorie und Praxis im Zukunftsdialo, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 57-74.
- FOLZ, W./HOFSTETTER, E.** (1998): Für Fusionen: Rechtliche Vorgaben, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 6-8.

- GITZINGER, S./PHILIPOWSKI, R.** (o. J.): Fusionsfibel, Deutscher Genossenschaftsverband e. V., Bonn, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden.
- GRENZ, E.** (1998): Pro und kontra Fusionen, Strategie zwischen Chance und Risiko, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 4-6.
- GRIESBERGER, H.** (1974): Möglichkeiten und Wirkungen der Kooperation und Konzentration bei Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der Raiffeisenbanken, Dissertation, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Veröffentlichungen, Nr. 10, Hogel, Erlangen.
- HAHN, O.:** Referat, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Sonderheft VIII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung 1975 in Darmstadt, S. 134-141.
- HEISE, M.** (2001): Der Umbruch im Kreditgewerbe als Herausforderung für die Genossenschaftsbanken, in: HEISE, M./FINKBEINER, R., ET AL. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Wettbewerb und Konzentration, Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg, Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Nr. 38, Marburg, S. 8-17.
- 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, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2000/2001, Verlag Regensburg, Münster, S. 69-82.
- HERMANN, A.** (1988): Genossenschaftliche Identität im Konzentrationsprozeß von Kreditgenossenschaften, Dissertation, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Veröffentlichungen, Nr. 3, Stuttgart-Hohenheim.
- HERMANN, A.** (1986): Konzentration und Kooperation, Strukturefordernisse im genossenschaftlichen Bankensystem,

Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität
Hohenheim, Arbeitspapiere, Nr. 1.

HINSCH, K./SPRECKELSEN, B. (1995): Von 3 Mio DM Bilanzsumme 1968
nach sechs Fusionen auf 410 Mio DM Bilanzsumme 1994,
Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S.
24-26.

HUMMEL, D./BLISSE, H. (2002): Zur Entwicklung deutscher
Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte
Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 52, Nr. 2, S. 113-130.

INGENSCHAY, J. (1992): Erscheinungsformen und Auswirkungen der
Konzentration im deutschen Universalbankensystem unter
besonderer Berücksichtigung der genossenschaftlichen
Bankengruppe und ihrer Verbundwirtschaft, Dissertation, Kölner
Genossenschaftswissenschaft, Nr. 16, Transfer-Verlag,
Regensburg.

KAMMLOTT, C./SCHIERECK, D. (2000): Wachstum, Förderungsauftrag und
Markterfolg von deutschen Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für
das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 50, Nr. 4, S. 265-
280.

KATZENMAYER, T. (2014): Wenn das Marktumfeld zum Fusionstreiber
wird: Ziele und Abläufe von Fusionen am Beispiel der
Evangelischen Kreditgenossenschaft eG, in: JUNG,
S./KATZENMAYER, T. (Hrsg.): Fusion und Kooperation in Kirche und
Diakonie, Management - Ethik - Organisation, Nr. 2, V&R
Unipress, Göttingen, S. 247-260.

KAUFMANN, P. (2016): Fusionen, Ein Weg, die Zukunft zu gestalten,
Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken
Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 28-33.

KLANKWARTH, W. (1995): Vereinigte Volksbank Herford eG:
Wachstumsmärkte von morgen sichern!, Bankinformation (BI) und
Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 28-29.

KÖBE, E. (1980): Chancen und Probleme der horizontalen Konzentration
durch Fusion bei Kreditgenossenschaften der Primärstufe,

Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln,
Berichte.

- KOERNER, U. K. (1973):** Das Management in den Kreditgenossenschaften, Eine genossenschaftstheoretische Untersuchung über die Geschäftspolitik und den Entscheidungsspielraum, Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.
- KÖHLER, W./MÜLLER, R. (1995):** Fusionen bei unterschiedlichen Größen, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 32-36.
- KRAMER, J. W. (2005):** Der Erfolg einer Genossenschaft, Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen, Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 23, URL: http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2005/0523_Kramer.pdf [29.06.2016].
- KRAMER, J. W. (2003):** Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?, Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 1, URL: http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2003/0301_Kramer.pdf [29.06.2016].
- KRÜGER, M. (2016):** Fusion, Stärke erhalten, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 38-40.
- LAMBERT, K. (1998):** Überlegungen zu Fusionen, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 10-15.
- LAMPRECHT, D./STROTHMANN, C. (2006):** Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 59, URL: http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP_59.pdf [29.06.2016].

- LANG, G./WELZEL, P.** (1994): Strukturschwäche oder X-Ineffizienz: Cost-Frontier-Analyse der bayerischen Genossenschaftsbanken, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Nr. 118.
- LAUDI, P.** (2003): Fusionen von Genossenschaftsbanken, Zielerreichung von Unternehmensverschmelzungen und deren Alternativen, Dissertation, Institut für Finanz- und Dienstleistungsmanagement der Hochschule Bremen, Schriftenreihe, Nr. 1, Wolfdruck Verlag, Bremen.
- LINDENSTÄDT, S.** (2016): Auf Augenhöhe, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 34-36.
- LÖNEKE, P./STEGMÜLLER, T.** (2013): Von der Orts- zur Regionalbank, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 6, S. 64-69.
- MARSCHALL, W.** (1991): Förderungsauftrag und Betriebsgröße bei Genossenschaftsbanken, Diplomarbeit, Lehrstuhl für Allgemeine, Bank- und Versicherungsbetriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Veröffentlichungen, Nr. 66, Nürnberg.
- MATHWEIS, R.** (1996): Die Fusion von Kreditgenossenschaften, Potentielle einzelwirtschaftliche Auswirkungen der Fusion von Kreditgenossenschaften der Primärstufe, Dissertation, Kölner Genossenschaftswissenschaft, Nr. 20, Transfer-Verlag, Regensburg.
- MAYER, M. D./SCHIERECK, D.** (1999): Germany's Alien Mutuals - Some Stylised Facts on the Merger wave of East German Co-operative Banks, Journal of Co-operative Studies, Jg. 32, Nr. 3, S. 220-230.
- MEUCHE, T.** (2012): Hilfe zur Selbsthilfe, Firmenkunden bei der Bewältigung demografischer Herausforderungen unterstützen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 9, S. 26-28.
- MEYERLE, H.** (1995): Fusion - auch ein Motor zu Bankentwicklung, Weg zu einer neuen Bank, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 36-38.

- MOSSLER, C. P. (1994):** Betriebswirtschaftliche Aspekte und Problemfelder von Fusionen bei Kreditgenossenschaften, Rheinisches Genossenschaftsblatt, Nr. 3, S. 92-96.
- OHLMEYER, D. (1987):** Die Verschmelzung von Genossenschaften - nach wie vor aktuell, II. Teil, Genossenschaftsforum (GF), Nr. 9, S. 410-412.
- OHLMEYER, D./PHILIPOWSKI, R. (1990):** Verschmelzung von Genossenschaften insbesondere von Kreditgenossenschaften, Aufl. 4, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden.
- PARISE, R./BRAUN, D. ET AL. (2012):** Kreditgenossenschaften im Bann der neuen Basel III-Anforderungen: Fusionen als potenzieller Lösungsweg?, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 62, Nr. 4, S. 247-262.
- PFAFFENBERGER, K. (2009):** Demokratie und Partizipation in Kreditgenossenschaften - erlebte Teilhabe oder Illusion?, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 6, S. 29-34.
- PFAFFENBERGER, K. (2008):** Kultur im Fokus, Studie: Fusionen punkten gegenüber Kooperationen und Outsourcing-Lösungen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 6, S. 68-71.
- PFAFFENBERGER, K. (2007A):** Fusionen als "Bündelung der Kräfte", Eine Analyse der Strategien von genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland, Dissertation, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Leipzig, Logos-Verlag, Berlin.
- PFAFFENBERGER, K. (2007B):** Fusionen als strategische Aufgabe - eine empirische Untersuchung, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 22, S. 45-47.
- PFEIFER, H. (2006):** Genossenschaftsbanken im Spannungsfeld von Wachstum und Wettbewerb - die Positionierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 56, k. A., S. 173-181.

- PLATZER, F. (2006):** 1 + 1 = 3, Fusionen erfolgreich gestalten, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 40-42.
- PLEYER, K. (1978):** Referat, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Sonderheft VIII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung 1975 in Darmstadt, S. 142-147.
- PODDIG, T./LAUDI, P. ET AL. (2003):** Betriebsgrößen- und Fusionseffekte bei Kreditgenossenschaften, Kredit und Kapital, Jg. 36, Nr. 2, S. 213-253.
- PREIß, K. (1967):** Gedanken zur Frage einer weiteren Konzentration des kreditgenossenschaftlichen Verbundes, in: ALEWELL, K. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 157-175.
- REICHERTER, M. (2000):** Fusionsentscheidung und Wert der Kreditgenossenschaft, Dissertation, Moderne Finanzwirtschaft & Unternehmensbewertung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- REICHLING, H. (2004):** Die regionale Identität der Genossenschaftsbanken, Geht die Geschichte fusionierter Genossenschaftsbanken verloren?, in: KÜRBLE, G. (Hrsg.): Fusionen von Banken und Versicherungen, Zweibrücker Reihe, Nr. 1, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 149-158.
- RICHTER, K. (1998):** Fusion - eine bewußte Entscheidung, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 30-36.
- RINGLE, G. (1975):** Aspekte der Verschmelzung von Genossenschaften, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Jg. 45, S. 333-344.
- RINGLE, G./KEEBINGATE, F. (2002):** Fusionsstrategie und Zukunftssicherung der Bankgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 52, Nr. 2, S. 149-162.

- RINGLE, G./KEEBINGATE, F. (2001):** Die Fusion - eine Wachstumsstrategie der Primärgenossenschaften zwischen Chance und Risiko, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Nr. 26, Mauke, Hamburg.
- RÜHMEIER, R. (1986):** Die Aufgaben des Marketings bei der Banken-Fusion, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 16-20.
- RUPF, H.-J. (2009):** Fusionen im Genossenschaftssektor - Erfahrungen aus Ulm-Biberach, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 20, S. 42-44.
- SCHAUS, P. (2015):** Digital Banking - Boombranche Fintech auf dem Vormarsch, Fintech Boom - Spekulationsblase oder ernstzunehmende Industrie?, URL: <https://www.fundingcircle.com/de/blog/digital-banking-boombranche-fintech-275.html> [10.02.2016].
- SCHIERECK, D./TIMMRECK, C. (2002):** Integrationsmanagement im Rahmen von kreditgenossenschaftlichen Fusionen, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 52, Nr. 2, S. 163-179.
- SCHIERECK, D./TIMMRECK, C. (2001):** Unternehmenszusammenschlüsse im Genossenschaftsbereich, in: LANGE, G. F. (Hrsg.): Mergers & Acquisitions in der Praxis, Erfolgreiches Projektmanagement bei Unternehmenstransaktionen, FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S. 167-188.
- SCHIKORRA, U. (1995):** Umweltmanagement in Banken, Dissertation, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- SCHMITT, H. (1995):** Eine Fusion bringt nur Probleme - eine Fusion löst alle Probleme, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 30-31.
- SCHOON, R. (1995):** Fünf Verschmelzungen - unterschiedliche Gründe, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 42-47.

- SCHRADER, J.** (2014): Banken ringen mit Fusionsdruck, Regulierung lässt kleinen Instituten wenig Luft - Vor allem Kreditgenossen betroffen, Börsen-Zeitung, 13.09.2014, Nr. 176, S. 2, URL: <https://www.boersen-zeitung.de/index.php?li=1&artid=2014176008> [01.02.2016].
- SCHWEIGER, G. C.** (2004): Strategische Optionen im gegenwärtigen Konzentrationsprozess, in: SCHÄFER, B. (Hrsg.): Handbuch Regionalbanken, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 77-92.
- SEIDEL, M.** (1996): Fusionsmanagement in Genossenschaften, Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung von Fusionen am Beispiel von Bankgenossenschaften, Dissertation, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Veröffentlichungen, Nr. 15, Stuttgart-Hohenheim.
- SEIDEL, M.** (1995): Mitglieder- und Mitarbeiterakzeptanz bei der Umsetzung von Fusionen, Ergebnisse einer empirischen Studie in Bankgenossenschaften, Zeitschrift Führung + Organisation (Zfo), Jg. 64, Nr. 5, S. 297-303.
- SIEDENBIEDEL, C.** (2015): Folgen des Niedrigzins, Der langsame Abschied von der kleinen Bank, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01.10.2015, URL: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/folgen-des-niedrigzins-der-langsame-abschied-von-der-kleinen-bank-13832664.html> [05.02.2016].
- SINGER, R.** (1995): Die Einstellung der Mitglieder zu einer fusionierten Raiffeisenbank - am Beispiel der Raiffeisenbank Hausen eG, Diplomarbeit, Lehrstuhl für Allgemeine, Bank- und Versicherungsbetriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Veröffentlichungen, Nr. 89, Nürnberg.
- SITTIG, H.-J.** (1998): Konzentration in der Kreditwirtschaft, Ursachen - Auswirkungen, in: NABMACHER, K.-H./STEIN, H., ET AL. (Hrsg.): Banken in Deutschland, Wirtschaftspolitische Grundinformationen, Der Bürger im Staat, Nr. 1, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 66-80.

- SPANDAU, J.** (2010): Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?, Institut für Genossenschaftswesen, Arbeitspapiere, Nr. 92, URL: <http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2010/material/ap92spandau.pdf> [17.06.2015].
- SPENGLER, T.** (2015): Wir müssen mit den Kunden wachsen können, Der Vorstandsvorsitzende Zeisl über die Herausforderungen einer Bank infolge des Branchenwandels, Stuttgarter Nachrichten, 07.03.2015, S. 38.
- STAHL, P.** (1998): Woran erkennt man eine erfolgreiche Fusion?, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 37-39.
- STEGMÜLLER, T.** (2014): Neue Größenordnungen bei Fusionen - veränderte Erfolgsfaktoren, Bank und Markt (BM), Nr. 11, S. 35-36.
- STEGMÜLLER, T./LECHNER, F. ET AL.** (2015): Von der Orts- zur Regionalbank. Teil 1: Erfolgsfaktoren bei Fusionen von Genossenschaftsbanken, compentus/-whitepaper.
- STEGMÜLLER, T./MOROF, A. ET AL.** (2015): Von der Orts- zur Regionalbank. Teil 2: Projektion möglicher Verschmelzungsprozesse bei Genossenschaftsbanken, compentus/-whitepaper.
- STUTTGART, I.** (2016): "Kräfte bündeln", Vorstandschef rechnet mit weniger eigenständigen Genossenschaftsbanken, Börsen-Zeitung, 23.01.2016, Nr. 15, S. 3.
- TEBROKE, H.-J.** (1993): Erfolgspotentiale für Bankenfusionen, Hypothesen zur Rendite- und Risikowirkung von Fusionen in der Kreditwirtschaft, dargestellt am Beispiel der Genossenschaftsbanken in der Bundesrepublik Deutschland, Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft (ZBB), Nr. 4, S. 222-239.
- TEBROKE, H.-J.** (1992): Größe und Fusionserfolg von Genossenschaftsbanken, Eine theoretische und empirische Analyse der Auswirkungen von Betriebsgröße und fusionsbedingter Betriebsgrößenerweiterung auf die

Ergebnisstruktur von Kreditgenossenschaften, Dissertation, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Reihe Finanzierung, Steuern, Wirtschaftsprüfung, Nr. 17, Müller Botermann, Köln.

THEURL, T. (2005): Genossenschaftsbanken: Kooperationspotenziale und Kooperationshemmnisse, in: PFINGSTEN, A. (Hrsg.): Spezialisten und Universalisten als Wettbewerber im Finanzdienstleistungssektor, Münsteraner Bankentage 2003, Sonderband, Nr. 2, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, S. 39-60.

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, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2001/2002, Münstersche Schriften zur Kooperation, Nr. 54, Shaker-Verlag, Aachen, S. 49-91.

TSCHÖPEL, M. (2013): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken, Die Operationalisierung des MemberValue und Implikationen für das Management von genossenschaftlichen Primärbanken, Dissertation, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münstersche Schriften zur Kooperation, Nr. 104, Shaker-Verlag, Aachen.

TSCHÖPEL, M. (2011): Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie - eine hypothesenbasierte Auswertung einer explorativen Vorstudie, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 109, URL: http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2011/material/arbeitspapier_endversion.pdf [04.05.2016].

TSCHÖPEL, M. (2010): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen, Institut für Genossenschaftswesen im

Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 96, URL: http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2010/material/nr96_arbeitspapier.pdf [29.06.2016].

WEINKAUF, W. (1995): Fusionen: Dem Kunden nützen, die Dezentralität stärken, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 4-8.

WELZEL, P. (1996): Kosten- und Größeneffizienz im Bankgewerbe, "Data Envelopment Analysis" der bayrischen Genossenschaftsbanken, in: DUWENDAG, D./SAUERHEIMER, K., ET AL. (Hrsg.): Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, Nr. 47, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 179-200.

WENNINGER, R. (2000): Fusionen professionell steuern, Handlungsbedarf und Erfolgsfaktoren in komplexen Fusionsprozessen, Genossenschaftsblatt (Genossenschaftsverband Bayern), Nr. 3, S. 8-12.

WUTZ, A. (2002): Effizienz des Bankensektors, Eine empirische Analyse am Beispiel der bayrischen Genossenschaftsbanken, Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg, Augsburg.

ZERCHE, J. (1989): Konzentration und Kreditgenossenschaften, in: JOKISCH, J./RAETTIG, L., ET AL. (Hrsg.): Finanz-, Bank- und Kooperationsmanagement, Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre nationaler und internationaler Unternehmungen, Festschrift zum 65. Geburtstag von Helmut Lipfert, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, S. 261-279.

ZUCHIATTI, T. (2006): Fusionsfragen, Säulenübergreifende Diskussion am IfG Münster, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 11, S. 18-20.

Gesetzesverzeichnis

Genossenschaftsgesetz (GenG), in der Fassung der Bekanntmachung vom
16.10.2006, dejure, URL: <https://dejure.org/gesetze/GenG/1.html>.

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

- Nr. 140
Christina Cappenberg
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster
Dezember 2013
- Nr. 141
Julian Taape
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie
Mai 2014
- Nr. 142
Susanne Günther
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenregulierung?
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 Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues
September 2014
- Nr. 146
Silvia Poppen
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen
November 2014
- Nr. 147
Isabell Gull
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse
Januar 2015
- Nr. 148
Florian Klein
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie
Januar 2015
- Nr. 149
Susanne Noelle
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken
Januar 2015
- Januar 2015
- Nr. 150
Manuel Peter
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren
Februar 2015
- Nr. 151
Julian Taape
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess
April 2015
- Nr. 152
Andreas Schenkel
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss
Mai 2015
- Nr. 153
Vanessa Arts
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika
August 2015
- Nr. 154
Stephan Zumdick
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften -Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten
September 2015
- Nr. 155
Florian Klein
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015
- Nr. 156
Mike Schlaefke
Die Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015
- Nr. 157
Silvia Poppen
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
November 2015
- Nr. 158
Kai Hohnhold

Energieeffizienz im mittelständischen Einzelhandel - Kennzahlen und Einsparpotenziale in ausgewählten Einzelhandelsbranchen
November 2015

Nr. 159
Sandra Swoboda
Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle in der EU - Eine deskriptive Analyse
Januar 2016

Nr. 160
Christian Märkel
Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen
März 2016

Nr. 161
Christian Gornik
Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten - Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit
März 2016

Nr. 162
Carsten Elges
Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen - Erste spieltheoretische Überlegungen
März 2016

Nr. 163
Vanessa Arts
Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt
März 2016

Nr. 164
Susanne Günther
Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen? Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland
März 2016

Nr. 165
Katrin Schlesiger
Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder
April 2016

Nr. 166
Katrin Schlesiger
Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?
April 2016

Nr. 167
Susanne Günther
Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die Stabilität von Banken - Eine empirische Analyse

für den deutschen genossenschaftlichen Bankensektor
April 2016

Nr. 168
Andreas Schenkel
Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive
August 2016

Nr. 169
Andreas Schenkel
Kosten der Compliance-Regulierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken
September 2016

Nr. 170
Susanne Noelle
Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung
September 2016

Nr. 171
Manuel Peter
Der Einfluss der Entschuldung auf die Aktienmärkte - Eine Analyse des Einflusses und der Herausforderungen für Investoren
Oktober 2016

Nr. 172
Florian Klein
Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisenbanken - Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lösungsansätze
November 2016

Nr. 173
Maria Friese, Ulrich Heimeshoff, Gordon Klein
Property rights and transaction costs - The role of ownership and organization in German public service provision
Dezember 2016

Nr. 174
Vanessa Arts
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil I) - Literaturauswahl und Unmittelbarer MemberValue
Dezember 2016

Nr. 175
Vanessa Arts
Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil II) - Mittelbarer und Nachhaltiger MemberValue
Januar 2017

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
oder als Download im Internet unter www.ifg-muenster.de (Rubrik Forschung)
