ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Spandau, Johannes

Working Paper

Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Eine erfolgreiche Strategie?

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 92

Provided in Cooperation with:
Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

Suggested Citation: Spandau, Johannes (2010) : Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Eine erfolgreiche Strategie?, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 92, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/55798

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.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?

von Johannes Spandau

Nr. 92 ▪ März 2010

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

Vielfältige Herausforderungen kennzeichnen den Bankensektor seit Jahren und resultieren in einem intensiven Wettbewerb, dem sich die einzelnen Banken gegenübersehen. Strukturelle Veränderungen der Marktgegebenheiten sowie technologische und regulative Entwicklungen sind typische Rahmenbedingungen, die Unternehmen zu organisatorischen Weichenstellungen anregen. Dies zeigen die vergangenen Jahrzehnte, losgelöst von einzelnen Branchen. Es sind nicht nur Fusionen, die zu solchen Weichenstellungen zählen. Die Verwirklichung von Kooperations- und Outsourcing-Modellen stellen alternative strategische Optionen dar. Ein Urteil über die Überlegenheit einzelner Strategien setzt die Prüfung zahlreicher einschlägiger Kriterien voraus.

Die Banken des genossenschaftlichen FinanzVerbundes haben zahlreiche Erfahrungen mit Fusionen gemacht. Auch sie sehen sich aktuellen Herausforderungen gegenüber. Vor diesem Hintergrund ist es interessant, unterschiedliche Strategieoptionen zu vergleichen. Noch bevor eine solche Analyse unternommen werden soll, sichtet und untersucht Johannes Spandau in diesem IfG-Arbeitspapier die vorliegenden empirischen Studien zum Erfolg von Fusionen von Genossenschaftsbanken und vergleicht deren Ergebnisse. Die ersten Erkenntnisse werden in einer Folgearbeit noch vertieft untersucht und konkretisiert werden. Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.

Prof. Dr. Theresia Theurl

Inhaltsverzeichnis

Vorwort I
Inhaltsverzeichnis II
Abbildungsverzeichnis III
Tabellenverzeichnis III
1 Einleitung 1
2 Fusionen 3
2.1 Rahmenbedingungen und Motive 3
2.1.1 Rahmenbedingungen 5
2.1.2 Motive 8
2.2 Hypothesen 12
3 Fusionserfolgsforschung im FinanzVerbund 13
3.1 Zielsetzung 13
3.2 Methodische Ansätze 13
3.2.1 Systematisierung der Ansätze 13
3.2.2 Erfolgsmessung auf Basis von Jahresabschlussdaten 15
3.2.3 Erfolgsmessung auf Basis von Befragungen 17
3.3 Ergebnisse der empirischen Forschung 18
3.4 Überblick der Ergebnisse 26
4 Implikationen für den genossenschaftlichen FinanzVerbund 27
Literaturverzeichnis 30

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Genossenschaftsbankenanzahl 2

Abb. 2: Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen 4

Abb. 3: Systematisierung von Synergieeffekten 11

Abb. 4: Systematisierungsansatz und Messgrößen der Fusionserfolgsforschung 14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hypothesen über die Motive von Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund 12

Tabelle 2: Überblick über die empirischen Ergebnisse zum Fusionserfolg deutscher Genossenschaftsinstitute 25

Tabelle 3: Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung 27

1 Einleitung

In den letzten Jahren fanden im Bankensektor auf der Ebene der Primärinstitute zahlreiche Zusammenschlüsse statt. Wichtige Gründe dafür liegen in einem verschärften Wettbewerb durch den Eintritt neuer Marktakteure in den Bankenmarkt wie „Non- und Nearbanks“ sowie in einer sinkenden Kundenbindung. So hat etwa die Deutsche Bank Sal. Oppenheim sowie die Postbank komplett übernommen bzw. wird dies tun.[1] Daneben wird sich der Effizienzdruck auf Kreditinstitute, durch die zukünftig strikteren und umfassenderen Regulierungsvorgaben im Gefolge der Finanzmarktkrise,[2] weiter erhöhen.

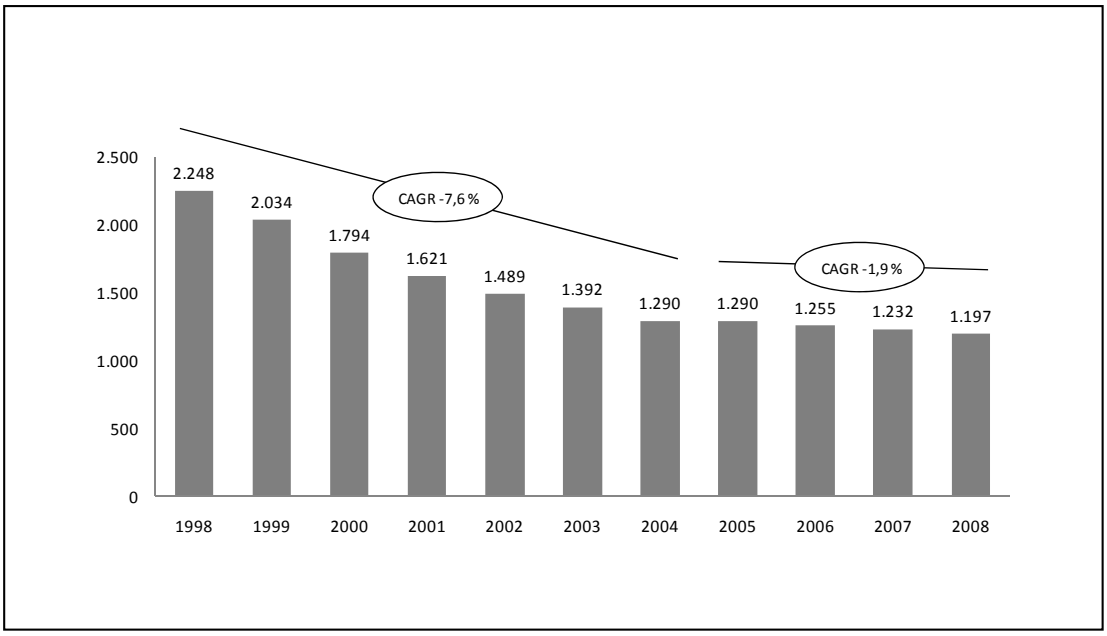
Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen werden auch in den Genossenschaftsbanken Überlegungen angestellt, wie diesen Herausforderungen strukturell und organisatorisch begegnet werden kann. Zwar gelten Genossenschaftsbanken und Sparkassen aktuell häufig als Krisengewinner,[3] jedoch zeigt der BVR, dass sich die durchschnittliche Aufwands-Ertrags-Relation (Cost-Income Ratio) bei Genossenschaftsbanken von 70,6% im Jahr 2007 auf 71,3% im Jahr 2008 verschlechtert hat. Die vom BVR prognostizierte CIR für 2009 beläuft sich auf 70,3%.[4] Wird die vom BVR als erstrebenswert angegebene CIR von 65% zugrunde gelegt, zeigt sich Handlungsbedarf,[5] um die Weichen für eine erfolgversprechende Zukunft nachhaltig zu stellen.

Neben den genannten Entwicklungen haben zusätzliche Einflussfaktoren auch die Kreditinstitute im genossenschaftlichen FinanzVerbund im Verlauf der letzten Jahre zu Fusionen angeregt.[6] So reduzierte sich die Anzahl der Genossenschaftsbanken von 2.248 (1998) auf 1.290 (2004), was einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate (CAGR: Compound Annual Growth Rate) von -7,6% entspricht. In den vergangenen vier Jahren fanden bedeutend weniger Fusionen statt: Die Anzahl von 1.290 Primärinstituten im Jahr 2005 verringerte sich auf 1.197 im Jahr 2008, was einer CAGR von -1,9% entspricht. Diese Entwicklung kann darauf hindeuten, dass die Zusammenschlüsse auch im Bankensektor ein wellenförmiges Muster aufweisen.[7]

Fusionen hatten in der Vergangenheit bei Genossenschaftsbanken eine hohe praktische Bedeutung, weil durch die Bildung größerer bankbetrieblicher Organisationseinheiten Synergieeffekte auf regionaler Ebene realisiert werden können, wenn die notwendigen Voraussetzungen beachtet werden. Im Vordergrund stehen häufig die Ziele einer Reduktion der Stückkosten beim Transaction Banking, die Schaffung eines höheren Innovationspotenzials sowie die Nutzung von Vertriebssynergien und somit insgesamt die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von einzelnen Genossenschaftsbanken sowie des gesamten FinanzVerbundes.

---

[1] Vgl. MANAGER MAGAZIN (2010); FAZ (2009).
[2] Vgl. JACQUEMART (2010).
[3] Vgl. WGZ BANK (2009).
[4] Vgl. BVR (2009b), S. 9.
[5] Vgl. BVR (2009b), S. 9.
[6] Vgl. Kapitel 2 des vorliegenden Arbeitspapiers.
[7] Vgl. EIM/LAMPRECHT (2005), S. 16.



Quelle: BVR (2009a)
Abb. 1: Entwicklung der Genossenschaftsbankenanzahl

Aktuell werden in Theorie und Praxis mehrere strategische Optionen diskutiert. Demnach gilt es zu prüfen, ob durch Kooperationen, Outsourcing-Modelle oder Fusionen die bankbetriebliche Wertschöpfungskette bezogen auf die jeweiligen Kernkompetenzen optimiert werden kann.[8] Da in der Praxis inzwischen mit den Fusionen die meiste Erfahrung vorliegt, ist in einem ersten Schritt zu analysieren, ob die Fusionsziele - so vor allem die Schaffung effizienterer Einheiten - erreicht worden sind. Vor diesem Hintergrund werden im 2. Kapitel dieses Arbeitspapiers zunächst die allgemeinen Rahmenbedingungen und entsprechend die Motive für das Eingehen von Fusionen zwischen Finanzintermediären mit Blick auf den genossenschaftlichen FinanzVerbund dargestellt. Im 3. Kapitel werden die existierenden methodischen Ansätze zur Fusionserfolgsforschung vorgestellt und die bisher vorliegenden empirischen Ergebnisse zum Fusionserfolg im genossenschaftlichen FinanzVerbund skizziert. Eine knappe Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse dient als Ausgangspunkt für das 4. Kapitel, in dem diskutiert wird, ob alternative strategische Überlegungen wie das Outsourcing oder Kooperationsmodelle zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Demnach verfolgt das Arbeitspapier folgende drei Ziele:

(1) Identifizierung von Rahmenbindungen für Zusammenschlüsse und daraus folgend die Fusionsmotive von Banken mit dem Fokus auf den Genossenschaftsbankensektor,

(2) Darstellung ausgewählter Ergebnisse von empirischen Untersuchungen zum Erfolg von Fusionen von Kreditgenossenschaften der vergangenen Jahre,

(3) Analyse der Ergebnisse mit dem Ziel, in einer späteren Untersuchung für unterschiedliche bankindividuelle Situationen die optimale Organisationsform (Fusion, Kooperation, Outsourcing) zu diskutieren.

[8] Vgl. THEURL (2005), S. 41ff.

2 Fusionen

2.1 Rahmenbedingungen und Motive

In der Literatur existieren verschiedene Klassifizierungsansätze für Fusionsmotive[9], die inzwischen schwer überschaubar geworden sind.[10] So differenziert TRAUTWEIN (1990) drei wertmaximierende Motive, die jeweils den Kern der Effizienz-, der Marktmacht- und der Bewertungs-Theorie bilden. Dazu kommen zwei nicht-wertmaximierende Motive, die hier nicht weiter diskutiert werden, weil nur die wertschaffenden Effekte aufgezeigt werden sollen.[11]

Die *Effizienztheorie* beinhaltet die Realisierung von positiven Skaleneffekten bei steigender Institutsgröße und anderen fusionsbedingten Effizienzeffekten. Dieses Ziel ist eines von mehreren, das im Strategiepapier „Bündelung der Kräfte" vom BVR in den Vordergrund gestellt wird. Demnach liegt die primäre Motivation von Zusammenschlüssen zwischen Genossenschaftsbanken in der Schaffung effizienterer Einheiten und in der Förderung einer verbesserten Zusammenarbeit im genossenschaftlichen FinanzVerbund.[12]

Die *Marktmachttheorie* basiert auf der Annahme, dass Zusammenschlüsse für die Unternehmen zu einer Verbesserung der Marktsituation durch eine Verringerung des Wettbewerbsdrucks führen können. Industrieökonomisch führt eine Fusion in diesem Theorierahmen zu einer Erhöhung der Produzentenrente auf Kosten der Konsumentenrente.[13] Mit Blick auf die Genossenschaftsbanken erscheint dieses Motiv als Erklärungsansatz nur bedingt geeignet. So zeichnet sich der Genossenschaftssektor durch eine relativ geringe Institutsgröße im Vergleich zu Großbanken aus, woraus folgt, dass nicht generell von einem Anstieg der Marktmacht durch Zusammenschlüsse ausgegangen werden kann. Zudem ist der relevante Markt bei den Genossenschaftsbanken durch das Regionalprinzip begrenzt, womit ein Anstieg der Marktmacht durch Zusammenschlüsse nur begrenzt möglich ist.[14] Daneben existiert eine institutionalisierte Fusionskontrolle, die dem Marktmachtzugewinn entgegenwirken soll.[15]

Die *Bewertungs-Theorie* konzentriert sich auf den Akquisitionskontext bei kapitalmarktorientierten Unternehmen.[16] Daher ist dieser Ansatz für Fusionen von Genossenschaftsbanken als unbedeutend einzustufen.

---

[9] In der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur werden die Begriffe Motive, Gründe und Ziele meist wenig trennscharf und letztlich synonym verwendet. Auch in diesem Arbeitspapier erfolgt eine synonyme Begriffsverwendung.

[10] Auf eine Darstellung einzelner Systematisierungsansätze muss hier verzichtet werden. Für eine mögliche Klassifizierung von Motiven vgl. BEITEL (2002), S. 15f.; TRÖGER (2003), S. 162.

[11] Vgl. AUERBACH (2009), S. 43. TRAUTWEIN (1990) nutzt die Begriffe „benefits bidder's shareholder" sowie „benefits management" anstatt „wertmaximierend/nicht wertmaximierend".

[12] Vgl. BVR (1999), S. 59ff.; PFAFFENBERGER (2007), S. 7.

[13] Vgl. SCHUMANN/MEYER/STRÖBELE (2007), S. 225ff.

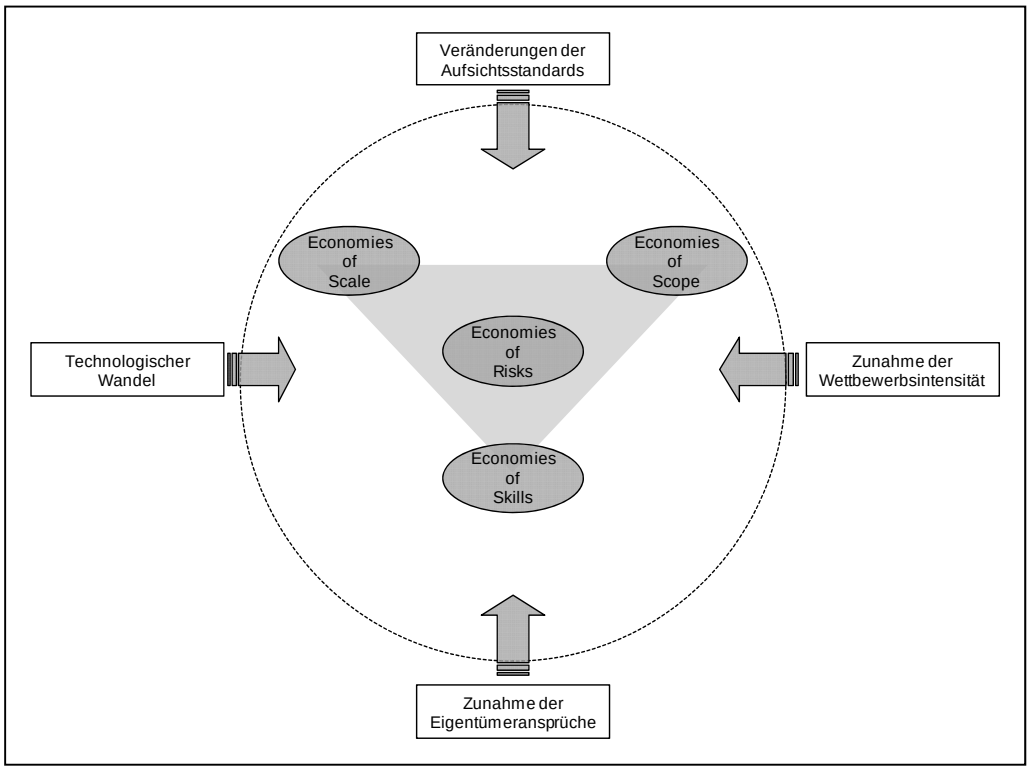
[14] Vgl. KLUGE (1991), S. 82ff.

[15] Vgl. BAUCH (2004), S. 34; AUERBACH (2009), S. 44.

[16] Vgl. AUERBACH (2009), S. 44.

Vor dem Hintergrund dieses Klassifizierungsansatzes erfolgt in der vorliegenden Arbeit eine Systematisierung von Fusionsmotiven, die auf relevanten Rahmenbedingungen und daraus abgeleiteten Motiven von Fusionen aufbaut. Unterschiedliche fusionsrelevante Rahmenbedingungen können bei Genossenschaftsbanken identifiziert werden. So können grundlegende technologische Veränderungen, eine fortschreitende Globalisierung,[17] eine Veränderung der Aufsichtsstandards, eine Intensivierung der Eigentümeransprüche sowie eine Zunahme der Wettbewerbsintensität Fusionen auslösen.

Abgeleitet aus den zuvor genannten Beweggründen für Fusionen sind konkrete Ziele für die Fusionen zu definieren. Das Motiv für Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken liegt nach dem Strategiepapier des BVR hauptsächlich in der Schaffung effizienterer Einheiten im genossenschaftlichen FinanzVerbund.[18] Dies beinhaltet die Realisierung von positiven Skaleneffekten und anderen fusionsbedingten Effizienzeffekten bei steigender Institutsgröße. Insgesamt können darunter sowohl Kostenreduktionen als auch Ertragssteigerungen gefasst werden. Sie entstammen Größen- und Standardisierungseffekten - *Economies of Scale* -, der Nutzung von Komplementaritäten in der Produktion und Nachfrage - *Economies of Scope* -, dem Zugang zu und der Kombination von Wissen und Erfahrung - *Economies of Skills* -, sowie der Risikoreduktion durch Diversifikation und anderen Möglichkeiten - *Economies of Risks.* Die nachfolgende Abbildung dient dazu, die veränderten Rahmenbedingungen und deren Wirkungen auf die Ziele von Fusionen zu verdeutlichen.



In Anlehnung an THEURL (2005), S. 160.
Abb. 2: Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen

[17] Vgl. BIS (2001), S. 70ff.; DIEDRICHS (2007), S. 45ff.; FRÖHLICH/WASNER/IMMENSCHUH (2008), S. 153ff.; GÖHRING (2007), S. 161ff.; STROBEL/WEINGARZ (2006), S. 177ff.; ROLFES (1999), S. 1ff.; SCHIERENBECK (1999), S. 221ff.; BERGER/DEYOUNG/GENAY/UDELL (2000).
[18] Vgl. BVR (1999), S. 59ff.; PFAFFENBERGER (2007), S. 7.

2.1.1 Rahmenbedingungen

Die vorangegangene allgemeine Skizzierung der Wirkungszusammenhänge zwischen den veränderten Rahmenbedingungen und den daraus resultierenden Motiven von Fusionen stellt auf die Mechanismen ab, über die durch eine Fusion die Effizienz von Organisationen gesteigert wird. In einem weiteren Schritt werden die relevanten Rahmenbedingungen und die daraus folgenden Motive für Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken weiter konkretisiert.

Bedingt durch die vielfältigen Ursachen für Zusammenschlüsse und eine eingeschränkte Quantifizierbarkeit wird von einer umfassenden und vollständigen Aufzählung abgesehen sowie auf eine Kategorisierung der Auslöser und Treiber von Fusionen verzichtet. Es sollen jedoch jene veränderten Rahmenbedingungen herausgestellt werden, die von besonderer Bedeutung für Genossenschaftsbanken sein könnten. In welchem Ausmaß die einzelne Bank von den veränderten Bedingungen betroffen ist, hängt jedoch von ihrem unternehmensindividuellen Umfeld ab.

Demnach wird der Bankensektor primär von folgenden Rahmenbedingungen beeinflusst:[19]

- **Technologischer Wandel:** Verbesserungen und Veränderungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie prägen auch bei Genossenschaftsbanken den technologischen Wandel. Die Veränderungen der Technologien können Ursprung innovativer Ideen für Banken sein, denn sie ermöglichen nicht nur eine effizientere Abwicklung vieler Transaktionen, sondern ebenso neue geschäftsrelevante Kanäle zur Kundenansprache,[20] was aufgrund einer steigenden Wettbewerbsintensität zunehmend notwendig wird. Beispielhaft kann die verstärkte Nutzung und Ausgestaltung elektronischer Vertriebskanäle genannt werden. Hier spielt insbesondere das Internet als Distributionskanal sowie die Nutzung von Selbst-Bedienungs- und Geld-Bank-Automaten eine wichtige Rolle. So besitzen die Größe der Institute und deren Struktur des Einzugsgebiets einen hohen Einfluss darauf, wie die Genossenschaftsbanken ihr Multikanal-Vertriebskonzept ausgestalten. Bei großen Instituten ist vor allem der Faktor Vertriebsstrategie stärker ausgeprägt. Darüber hinaus räumen große Institute dem Vertriebskanal Internet einen deutlich höheren Stellenwert im Rahmen der Gesamtbankstrategie ein. Zudem wird der Leistungs- und Funktionsumfang des Internet-Vertriebskanals bei großen Banken deutlich größer ausgestaltet als bei kleineren Banken.[21] Darüber hinaus unterscheidet sich die Wirkung der Erfolgsfaktoren nach der Größe der Banken. So nehmen kleinere Banken Kostenbelastungen umfangreicher CRM- und Vertriebskanalsysteme deutlicher wahr. Kleine Genossenschaftsbanken fokussieren ihre Aktivitäten auf die Erzielung einer

[19] Vgl. BIS (2001), S. 70ff.; DIEDRICHS (2007), S. 45ff.; FRÖHLICH/WASNER/IMMENSCHUH (2008), S. 153ff.; GÖHRING (2007), S. 161ff.; STROBEL/WEINGARZ (2006), S. 177ff.; ROLFES (1999), S. 1ff.; SCHIERENBECK (1999), S. 221ff.; BERGER/DEYOUNG/GENAY/UDELL (2000).
[20] Vgl. WERRIES (2009), S. 28ff.
[21] Vgl. WERRIES (2009), S. 273.

wettbewerbsfähigen Leistung mit einem geringen Kostenniveau im Verhältnis zur Qualität. Größere Institute halten nach den Ergebnissen der empirischen Untersuchung von WERRIES (2009) offensichtlich größere finanzielle Ressourcen für den Vertriebskanal Internet bereit und können dadurch die Priorität auf hohe Qualitätsstandards der Systeme und Leistungen legen.[22] So könnte im Rahmen einer Fusion von zwei oder mehreren Instituten die Zielsetzung darin bestehen, die finanziellen Ressourcen zu bündeln, um bessere Standards für Systeme und Leistungen des Vertriebskanals Internet und auch in der Transaktionsabwicklung zu erzielen.

- **Deregulierung und Harmonisierung von Aufsichtsstandards:** Das Rahmenwerk wie der „Financial Service Action Plan" (FSAP) oder die Bestimmungen der „Single European Payment Area" (SEPA) zeigen regulierende Eingriffe der Europäischen Union, die den Bankenmarkt maßgeblich beeinflussen. Weitreichende Staatsgarantien zur Wiederherstellung des Vertrauens nach der aktuellen Finanzmarktkrise werden weitere Aufsichtsstandards zum Einlegerschutz bewirken.[23]

  Das laufende Jahr wird demnach für alle Bankengruppen im Zeichen neuer regulatorischer Anforderungen für die Kapitalunterlegung und Liquiditätssicherung stehen.[24] So ist etwa zu Beginn des Jahres die Einführung eines Beratungsprotokolls verpflichtend geworden.[25]

  Die zukünftigen Eigenkapitalregeln in Form von „Basel III" und deren Folgen dürften sich jedoch nach Gerhard Hofmann, Vorstandsmitglied des BVR, für Genossenschaftsbanken in Grenzen halten, da Genossenschaftsanteile als Äquivalent zu Stammaktien anerkannt werden sollen.[26]

- **Erhöhung der Anforderungen der Eigentümer von Genossenschaftsbanken:** Eine Steigerung der Performance, die sich im ShareholderValue von Banken ausdrückt und den Anteilseignern zugutekommt, gewinnt zunehmend an Bedeutung. Komplexer, vor allem auf die Leistungsbeziehung bezogen und nicht auf die Rendite reduziert, zeigt sich dies auch bei den Forderungen der Eigentümer von Genossenschaftsbanken, die sich auf den MemberValue beziehen.[27]

  Aus dem technologischen Wandel, den Veränderungen der Aufsichtsstandards und der Intensivierung der Eigentümeransprüche resultiert folgende Hypothese:

  > H_1*: Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken sind unter anderem durch strukturelle Herausforderungen, technologische und regulatorische Veränderungen motiviert.*

[22] Vgl. WERRIES (2009), S. 274.
[23] Für weitere Ausführungen zur Harmonisierung der Aufsichtsstandards vgl. ABELE/BERGER/SCHÄFER (2007); KUNZE (2007), S. 82ff.
[24] Vgl. HANDELSBLATT (2010a).
[25] Vgl. ZENTRALER KREDITAUSSCHUSS (2009).
[26] Vgl. HANDELSBLATT (2010b).
[27] Für weitere Ausführungen zum MemberValue vgl. THEURL (2002), S. 83ff.

- **Intensivierung des Wettbewerbs:** Zusätzliche Wettbewerber, neue Vertriebskanäle und die Internationalisierung setzen und ermöglichen neben der IKT-Entwicklung Standards, nach denen Bankgeschäfte heute über den Computer, am Automaten oder telefonisch getätigt werden. In diesem Zusammenhang konnten sich ausländische Konkurrenten, bspw. die niederländische ING Bank mit ihrer Tochter ING-DiBa, banknahe Anbieter, traditionelle Nicht-Banken, wie etwa die Banken von Automobilherstellern, durch Vergabe von Kreditkarten und dem Angebot klassischer Bankdienstleistungen etablieren. Durch die hohe Wettbewerbsintensität erhöht sich der Preisdruck, der konsequenterweise die traditionellen Banken zur Suche und Nutzung von Skalen- und Effizienzpotenzialen zwingt, die möglicherweise in Form von Fusionen realisiert werden können. Die offensichtliche Intensivierung des Wettbewerbs legt folgende Hypothese nahe:

  H_2: *Fusionen sind unter anderem durch die hohe Wettbewerbsintensität auf dem Bankensektor motiviert.*

Somit konnten aus den angeführten fusionsrelevanten Änderungen von Rahmenbedingungen zusammengefasst folgende Hypothesen entwickelt werden:

H_1*: Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken sind unter anderem durch strukturelle Herausforderungen, technologische und strukturelle Veränderungen motiviert.*

H_2: *Fusionen sind unter anderem durch die hohe Wettbewerbsintensität auf dem Bankensektor motiviert.*

2.1.2 Motive

Ausgehend von den veränderten Rahmenbedingungen und den daraus abgeleiteten Herausforderungen kann als Hauptziel von Fusionen zwischen Genossenschaftsbanken die Realisierung von Effizienz- und Größeneffekten gesehen werden, wie bereits eingangs ausgeführt wurde. Effizienzsteigerungen werden im Fusionszusammenhang vereinfacht meist als Synergien bezeichnet, ein Begriff der - aus der Naturwissenschaft stammend - von ANSOFF (1966) in seinem Werk „Corporate Strategy“ in die Wirtschaftswissenschaften eingeführt wurde.[28] ANSOFF umschreibt Synergien als „2+2=5-Effekt“[29], wodurch er expliziert, *„that the combined return on investment of firm is higher than the return which would result if each division (or strategic business unit) operated without taking advantage of sharing and complementarity“*.[30]

Als Erklärungsansatz von Synergieeffekten, der diese mit den eingangs hervorgehobenen Effizienzmechanismen verbindet, dient das nachfolgende industrieökonomische Konzept der

(1) Economies of Scale (Skaleneffekte),

(2) Economies of Scope (Verbundeffekte),

(3) Economies of Skills (Managementbezogene Synergien) und

(4) Economies of Risks (Risikodiversifikationssynergien).

Sowohl Economies of Scale als auch Economies of Scope sind überwiegend operative Synergien, die primär in horizontalen Unternehmensvereinigungen erwartet werden.[31] Bei Genossenschaftsbanken können Economies of Scale als Bestandteil der operativen Synergien schwerpunktmäßig in den Back-Office-Bereichen, z. B. in der IT, der Wertpapier- und Kreditabwicklung, der Produktentwicklung, dem Einkauf und im Vertriebsbereich, dort insbesondere im Filialnetz, realisiert werden.[32] Weitere wichtige Bereiche für Synergien in Form von Economies of Scale, die die Kostenseite positiv beeinflussen, können aus der Zusammenlegung von Zentralfunktionen, wie des Personalmanagements, des Unternehmenscontrollings oder der Call-Center resultieren.[33] Auf der Ertragsseite kann zudem der Vertrieb von existierenden Produkten über zusätzliche Absatzkanäle des Fusionspartners geführt werden. Durch eine daraus resultierende Erhöhung der Produktionsmenge können die Stückkosten in Form von Fixkostendegressionseffekten gesenkt werden. Zudem können Leerzeiten reduziert werden,

[28] Vgl. ANSOFF (1987).
[29] Vgl. DAVIS (1985). Dieser Effekt wurde in der Literatur auch als Superadditivität der Unternehmenswerte von Akquisitionsakteuren bezeichnet.
[30] ANSOFF (1987), S. 75.
[31] Vgl. JENSEN/RUBACK (1983), S. 21f.
[32] Vgl. JANSEN (2008), S. 135f.; BEITEL (2002), S. 18f.; ZIESCHANG (2000), S. 22f.
[33] Vgl. AUERBACH (2009), S. 43.

da die Kapazitäten besser ausgelastet sind.[34] Diesen Bezug stellen auch TOURANI-RAD und VAN BEEK (1983) durch die Ausführung *„Creation of synergies is the most important motive"*[35] her, woraus sich folgende Hypothese ableiten lässt:

> H_3: *Der Zusammenschluss von Genossenschaftsbanken hat einen positiven Einfluss auf die Kostenstrukturen.*

Economies of Scope als zweite Quelle operativer Synergien liegen vor, sofern durch eine Transaktion existierende Redundanzen abgebaut werden, wodurch ein gemeinsames und optimiertes Angebot von Bankprodukten und Dienstleistungen geringere Kosten verursacht als die Summe der getrennten Angebote.[36] Zusätzlich können auf diese Weise neue Dienstleistungskombinationen möglich werden und Cross-Selling-Potenziale genutzt werden. Solche distributionsseitigen Economies of Scope beruhen bspw. auf der Nutzung von bereits existierenden Vertriebskanälen eines Fusionspartners im FinanzVerbund zum zusätzlichen Absatz vorhandener Produkte des anderen Partners, wenn von der Prämisse ausgegangen werden kann, dass nur sehr geringe zusätzliche Vertriebskosten oder keine weiteren Aufwendungen entstehen.[37] Aus den vorangegangenen Ausführungen kann folgende Hypothese entwickelt werden:

> H_4: *Durch die Verschmelzung steigen die Erträge einerseits durch die Nutzung von Vertriebskanälen des Fusionspartners und andererseits durch ein optimiertes Angebot der Bankprodukte.*

Nach TRAUTWEIN (1990) werden Synergien nach ihrer Wertquelle in finanzwirtschaftliche, operationelle und managementbezogene Synergien differenziert.[38] Bezogen auf die finanzwirtschaftlichen Synergien können bei Genossenschaftsbanken Economies of Risks im Risiko- und Finanzbereich unter anderem durch eine verbesserte Diversifikation im Kreditportfolio im Gegensatz zu den Einzelportfolios erzielt werden. Die Economies of Risks werden durch nachfolgende Hypothese überprüft:

> H_5: *Fusionen von Genossenschaftsbanken sind durch Diversifikationsmöglichkeiten und mögliche Potenziale zur Verringerung von Risiken motiviert.*

Sofern überlegene Steuerungs- und Organisationskompetenzen - Economies of Skills - im Vorstandsbereich bzw. der ersten Führungsebene bei einem der fusionierenden Unternehmen angesiedelt sind, können diese Fähigkeiten nach der Unternehmensintegration auf das Gesamtunternehmen übertragen werden, um managementbezogene Synergien zu heben.[39]

---

[34] Vgl. HANKER (2007), S. 205.
[35] TOURANI-RAD/VAN BEEK (1999), S. 533.
[36] Vgl. MUßHOFF (2007), S. 21.
[37] Vgl. MUßHOFF (2007), S. 22.
[38] Vgl. TRAUTWEIN (1990).
[39] Vgl. AUERBACH (2009), S. 43.

Neben den bisher dargestellten positiven Synergieeffekten, die das Eingehen einer Fusion begründen, können auch Dissynergien entstehen, die daraus resultieren, dass ein Teil der identifizierten Synergiepotenziale nicht gehoben wird. So bedeutet ein Zusammenschluss für eine Vielzahl von Mitarbeitern neue Prozesse, neue Schnittstellen und neue Ansprechpartner zu akzeptieren.[40] Dies gilt auch für Kunden und Mitglieder. Bis der neue Zustand Akzeptanz findet und entsprechend gelebt wird, muss im Vergleich zum angestrebten Zustand mit Effizienzverlusten gerechnet werden. Neben den bereits genannten Gründen können Verunsicherung, Doppelbelastung durch Umstellungsprobleme und Nachwirkungen alter Abläufe dieselben Folgen haben.[41] HANKER (2007) führt etwa an, dass Mitarbeiter den Verlust ihres Arbeitsplatzes befürchten, ihre Motivation verlieren oder Spezialisten die Bank verlassen können,[42] wodurch die Realisierung der Synergiepotenziale eingeschränkt werden könnte. Dissynergien entstehen demnach durch Koordinations- und Motivationskosten.

Durch die Förderung der Akzeptanz seitens der Mitarbeiter und Kunden im Rahmen eines Change-Management-Prozesses können die negativen Effekte verringert werden. So gilt es die Mitarbeiter, die von der Fusion betroffen sind, in den Veränderungsprozess einzubeziehen, um deren Akzeptanz zu gewinnen, wodurch die Hebung der Synergien verbessert werden und das Auftreten von Dissynergien möglicherweise verringert werden kann.

Neben der Vernachlässigung unterschiedlicher Unternehmenskulturen können aufgrund mangelnder Komplementarität der Produktionsprozesse von zusammengeschlossenen Genossenschaftsbanken möglicherweise Kapazitätsüberschüsse oder höhere Verwaltungskosten - Diseconomies of Scale - entstehen, wodurch die identifizierten Synergiepotenziale und deren Hebung beeinträchtigt werden. Zudem können im Rahmen der Ausweitung der Produktpalette Kannibalisierungseffekte - Diseconomies of Scope - auftreten.

Nach der vorangegangenen Skizzierung der Gründe für das Auftreten von Diseconomies of Scale und Scope korrespondierend mit der strategischen Option der Fusion, kann folgende Hypothese gebildet werden:

> H_6: *Die Nicht-Implementierung eines Change Managements kann zu Problemen im Umsetzungsprozess der Hebung von Synergien führen, so dass der Fusionserfolg hinter den Erwartungen zurückbleibt.*

[40] SCHWEIZER/ANN EGLIN/MORGENROTH (2001), S. 83.
[41] SCHWEIZER/ANN EGLIN/MORGENROTH (2001), S. 85.
[42] Vgl. HANKER (2007), S. 206.

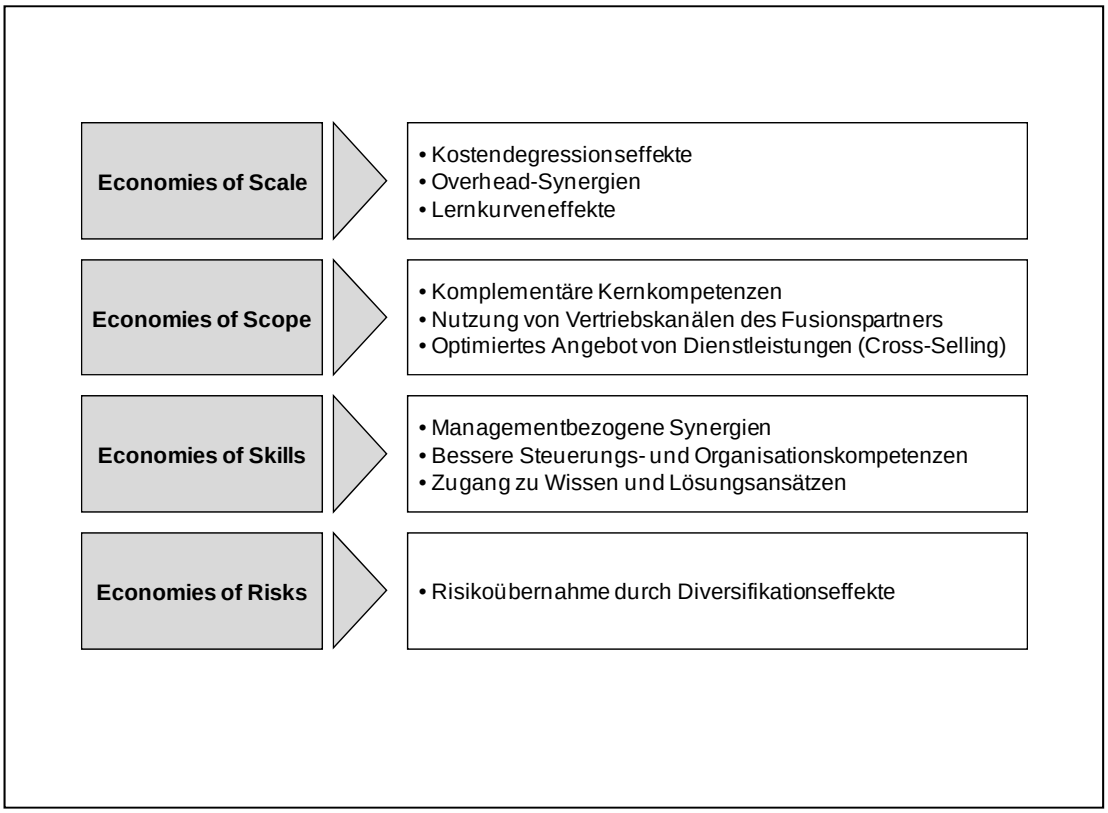


Abb. 3: Systematisierung von Synergieeffekten

Die vorangegangenen Ausführungen zu den Synergieeffekten führen zusammenfassend zu der Formulierung folgender Hypothesen:

H_3: *Der Zusammenschluss von Genossenschaftsbanken hat einen positiven Einfluss auf die Kostenstrukturen.*

H_4: *Durch die Verschmelzung steigen die Erträge einerseits durch die Nutzung von Vertriebskanälen des Fusionspartners und andererseits durch ein optimiertes Angebot der Bankprodukte.*

H_5: *Fusionen von Genossenschaftsbanken sind durch Diversifikationsmöglichkeiten und mögliche Potenziale zur Verringerung von Risiken motiviert.*

H_6: *Die Nicht-Implementierung eines Change Managements kann zu Problemen im Umsetzungsprozess der Hebung von Synergien führen, so dass der Fusionserfolg hinter den Erwartungen zurückbleibt.*

2.2 Hypothesen

Tabelle 1: Hypothesen über die Motive von Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund

Notation	Hypothese	Erklärungsansatz
H_1	*Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken sind unter anderem durch strukturelle Herausforderungen, technologische und strukturelle Veränderungen motiviert.*	Veränderte Rahmenbedingungen
H_2	*Fusionen sind unter anderem durch die hohe Wettbewerbsintensität auf dem Bankensektor motiviert.*	Veränderte Rahmenbedingungen
H_3	*Der Zusammenschluss von Genossenschaftsbanken hat einen positiven Einfluss auf die Kostenstrukturen.*	Economies of Scale
H_4	*Durch die Verschmelzung steigen die Erträge einerseits durch die Nutzung von Vertriebskanälen des Fusionspartners und andererseits durch ein optimiertes Angebot der Bankprodukte.*	Economies of Scope
H_5	*Fusionen von Genossenschaftsbanken sind durch Diversifikationsmöglichkeiten und mögliche Potenziale zur Verringerung von Risiken motiviert.*	Economies of Risks
H_6	*Die Nicht-Implementierung eines Change Managements kann zu Problemen im Umsetzungsprozess der Hebung von Synergien führen, so dass der Fusionserfolg hinter den Erwartungen zurückbleibt.*	Diseconomies of Scale und Scope

Die in Kapitel 2.1.1 und 2.1.2 erfolgte Erarbeitung von Hypothesen bezogen auf die veränderten Rahmenbedingungen und die Ziele von Fusionen dienten im ersten Schritt der Herausarbeitung eines besseren Verständnisses für das Eingehen von Fusionen von Genossenschaftsbanken im FinanzVerbund. Im nachfolgenden Kapitel erfolgt eine Überprüfung der Hypothesen auf Basis einer Metaanalyse von bereits existierenden Ergebnissen zur Fusionserfolgsforschung im genossenschaftlichen FinanzVerbund.

3 Fusionserfolgsforschung im FinanzVerbund

3.1 Zielsetzung

Ziel des dritten Kapitels ist die Überprüfung der aufgestellten Hypothesen bezüglich der Motive von Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund. Im Kapitel 3.2 findet in einem ersten Schritt eine Systematisierung der Fusionsforschungsansätze statt. In einem zweiten Schritt erfolgt dann die Zuordnung der Hypothesen zu Performance-, Effizienz- und Befragungsstudien. Darauf aufbauend werden die empirischen Ergebnisse zur Fusionserfolgsforschung im genossenschaftlichen FinanzVerbund vorgestellt und die im vorangegangenen Kapitel abgeleiteten Hypothesen überprüft. Die abschließenden Implikationen fassen die Ergebnisse zusammen und diskutieren mögliche alternative strategische Optionen.

3.2 Methodische Ansätze

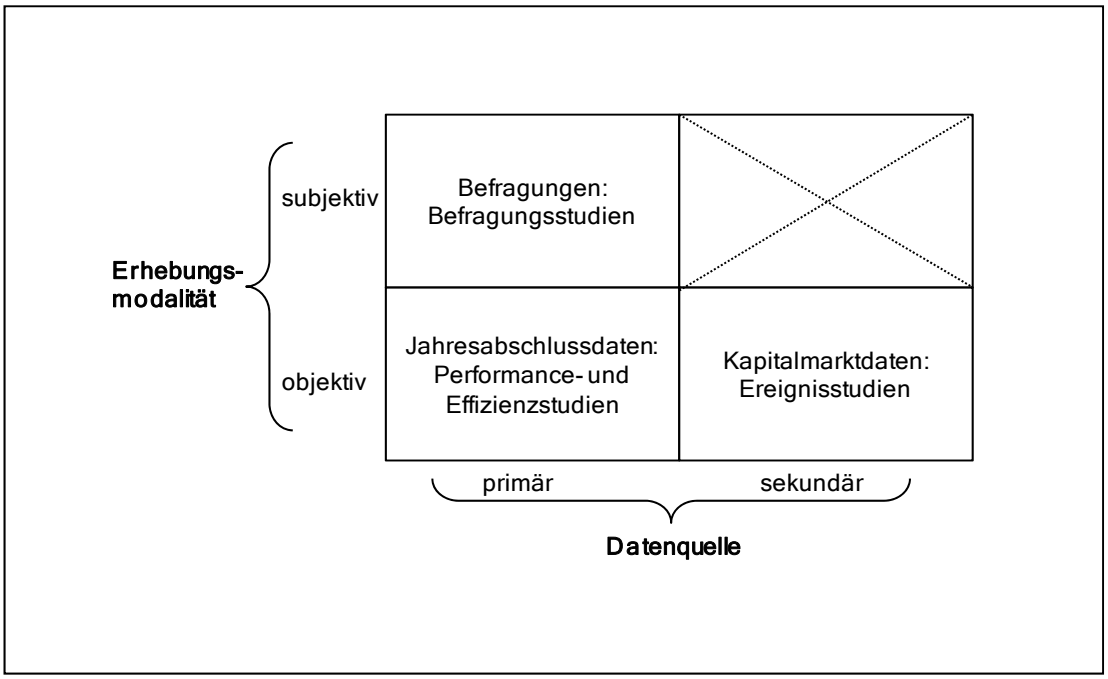
3.2.1 Systematisierung der Ansätze

Vor der Überprüfung des aufgestellten Hypothesensets erfolgt eine Systematisierung der Fusionsforschungsansätze, die die Messgrößen des Erfolgs von Fusionen bezüglich der Dimensionen Erhebungsmodalität und Datenquelle differenzieren.[43] Auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass die Hypothesen dem jeweiligen Studiendesign zugeordnet werden können. Hinsichtlich des Systematisierungsmerkmals der Datenquelle findet eine Unterscheidung zwischen primärer und sekundärer Datenerhebung statt. Die primären Daten resultieren unmittelbar aus organisationsinternen Quellen (Befragungen von Unternehmensmitarbeitern und -vorständen, Bilanz, GuV, etc.), wohingegen sekundäre Daten aus organisationsexternen Quellen (Branchenbeobachtungen, Börsendaten, Datenbanken, etc.) gewonnen werden.[44]

Bezüglich der Erhebungsmodalität werden bei der Erfolgsmessung zwei Dimensionen betrachtet. Einerseits kann der Erfolg entweder mithilfe objektiver Maße durch wert- und mengenmäßige Indikatoren oder durch empirisch verifizierbare Fakten erhoben werden (z. B. sekundärstatistische Erhebungen vom BVR, Umsatzwachstum und/oder Rentabilitätskennziffern).

Andererseits kann der Erfolg von Fusionen durch subjektive Messgrößen beurteilt werden. Sie berücksichtigen Einschätzungen, Präferenzen, Wertungen oder qualitative Faktoren (bspw. eine Bewertung der Wettbewerbsfähigkeit, Zufriedenheit der Mitarbeiter nach der Fusion). Subjektive Erfolgsfaktoren werden meist in Form von Primärerhebungen durch Befragungen der entsprechenden Personenkreise gewonnen.[45]

[43] Vgl. KOLLOGE (2009), S. 2ff., der die Dimensionen Erhebungsmodalität und Datenquelle speziell hinsichtlich ihrer Eignung für die Messung des Kooperationserfolgs beurteilt.
[44] Vgl. BACHMANN (2007), S. 92; KOLLOGE (2009), S. 3.
[45] Vgl. BACHMANN (2007), S. 90; WALL ET AL. (2004).



In Anlehnung an EVANSCHITZKY (2003), S. 63.
Abb. 4: Systematisierungsansatz und Messgrößen der Fusionserfolgsforschung

Auf der Grundlage von Kapitalmarkt- und Jahresabschlussdaten sowie Befragungen ergeben sich fünf methodische Ansätze. Die Performance-, Effizienz- und Ereignisstudien stellen die am weitesten verbreiteten Varianten sowohl in der branchenübergreifenden als auch in der bankspezifischen Literatur dar.[46] Ereignisstudien liegen im Genossenschaftssektor aufgrund der fehlenden Börsen- bzw. Kapitalmarktorientierung nicht vor. Befragungen sind als weitere Methode mit einem geringeren Verbreitungsgrad einzuordnen. Sie ermöglichen jedoch eine Aufnahme von Fusionsmotiven als Referenzpunkt der Zielbeurteilung.[47] Der Ansatz in Form von Fallstudien wird infolge der fehlenden Existenz von veröffentlichten Fallstudienergebnissen im genossenschaftlichen FinanzVerbund nicht weiter verfolgt. Im Folgenden werden die Methoden im Hinblick auf ihre spezifische Verwendung im Fusionskontext in komprimierter Form vorgestellt und es wird auf deren jeweilige Grundidee eingegangen.

[46] Im Bankensektor wird eine vergleichbare Kategorisierung bei BEITEL (2002), S. 67 und S. 74 vorgenommen. Für eine detaillierte Darstellung der einzelnen Methoden und Ansätze vgl. BRUNER (2001).
[47] Vgl. SETTNIK (2006), S. 232.

3.2.2 Erfolgsmessung auf Basis von Jahresabschlussdaten

Performancestudien

Bei den *Performancestudien* handelt es sich um einen methodischen Forschungsansatz zur Bestimmung des Fusionserfolgs, der auf vergleichenden Untersuchungen von Kennzahlen basiert.[48] Dieses sind veröffentlichte Bilanz- und GuV-Daten. Im Kern steht der Vergleich unterschiedlicher Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme, wie Return on Equity (ROE)[49], Return on Assets (ROA) oder der Cost-Income Ratio (CIR).

Bezüglich der allgemeinen Analysemethodik der Performancestudien werden in der Literatur zur Fusionsforschung im Bankenbereich zwei Ansätze verwendet:[50]

- Zur Messung des Erfolgs einer Fusion kann ein Zeitvergleich im Rahmen einer Vorher-Nachher-Analyse durchgeführt werden, um durch die Fusion ausgelöste Kennzahlenveränderungen der beteiligten Genossenschaftsbanken vor der Fusion im Vergleich zum integrierten Unternehmen zu erkennen. Demnach ist die Verschmelzung als erfolgreich einzustufen, wenn im Zeitablauf eine Verbesserung der definierten Kennzahlen erzielt wird. Der Zeitraum, für den die Kennzahlen ermittelt und entsprechend einander gegenübergestellt werden, spielt für eine bestmögliche Erfassung des Fusionseffekts eine entscheidende Rolle.[51]

- Ein weiterer Ansatz zur Messung des Fusionserfolgs ist ein Objektvergleich. Das fusionierte Kreditinstitut wird auf Basis von vorab definierten Kennzahlen einzelnen Genossenschaftsbanken oder einer Kontrollgruppe gegenübergestellt. Ziel der Untersuchung ist die Beantwortung der Frage, inwieweit ein Zusammenschluss gegenüber einer Nichtfusion oder alternativer Organisationsformen vorteilhaft ist, wenn vergleichbare Organisationen verfügbar sind.[52]

Die Methode der Datenauswertung bezieht sich in den meisten Studien auf die Durchführung von univariaten t-Tests[53], Mittelwertdifferenztests von Vor- und Nachfusionskennzahlen, die hinsichtlich ihrer Signifikanz untersucht werden. Anhand von Performancestudien können jene Hypothesen, deren Motive in der Erzielung von Economies of Scale, Scope, Skills und Risks liegen, überprüft werden. Daneben kann jene Hypothese überprüft werden, die sich mit den Diseconomies of Scale und Scope auseinandersetzt.

---

[48] Vgl. AUERBACH (2009), S. 63. Synonym zu Performancestudien werden die Begriffe „jahresabschlussorientierte Ergebnisstudien“ oder „outcome studies“ verwendet.

[49] Der ROE stellt bei Banken das wesentliche Profitabilitätsmaß dar. So zählt ihn bspw. SCHIERENBECK (1999), S. 221ff. neben der Wachstumskomponente zu den Haupttreibern des Shareholder Values.

[50] Vgl. TEBROKE (1993), S. 232f.; LAUDI (2002), S. 106 ff.; GERPOTT (1993), S. 193.

[51] TEBROKE (1993), S. 240f. legt einen Zeitraum von vier Nachfusionsjahren zugrunde und LAUDI (2002), S. 117ff. analysiert ein Zeitfenster von fünf Nachfusionsjahren.

[52] Vgl. TEBROKE (1993), S. 234; AUERBACH (2009), S. 64.

[53] Die Nullhypothese, die anhand des t-Tests abgelehnt werden soll, unterstellt nicht existierende Mittelwertdifferenzen. Zu den t-Tests siehe weiterführend BACKHAUS ET AL. (2006), S. 73.

Effizienzstudien

Effizienzstudien basieren wie die zuvor dargestellten Performancestudien im Wesentlichen auf extern verfügbaren Bilanz- und GuV-Daten, die auf einer produktionstheoretischen Grundlage aufsetzen.[54]

Anders als beim Effizienzstudienansatz, der Kosten- und Ertragsfunktionen analysiert, werden bei der Performancestudie jahresabschlussorientierte Kennzahlen verglichen. Die Effizienzmessung verfolgt das Ziel, die Transformation von Inputs über Throughputs in Outputs mit Blick auf die definierte Zielsetzung - eine Inputminimierung oder eine Outputmaximierung für den Untersuchungsgegenstand - zu beurteilen.[55]

Nach FARELL (1957) wird die Effizienz in drei verschiedene Dimensionen - technische und allokative Effizienz sowie Skaleneffizienz - unterteilt. Anhand der *technischen Effizienz* wird der Wirkungsgrad der Input-Faktoren zur Erstellung der Output-Faktoren analysiert. Die technische Effizienz stellt die Fähigkeit dar, bei gegebenem Output, der als ein Referenzpunkt bzw. als Benchmark vorab definiert wird, die notwendigen Input-Faktoren zu minimieren.[56] Die *technische Ineffizienz* deckt daher eine Inputverschwendung bei der Produktion des Outputs auf und quantifiziert dadurch ein Optimierungspotenzial. Demnach werden organisatorische Fehler als Ursprung von Ineffizienzen mit berücksichtigt. Im Zentrum steht die Betrachtung eines optimalen Input-Output-Grads. Die *allokative Effizienz*, die nach FARRELL (1957) ursprünglich als „Price Efficiency" bezeichnet wurde, analysiert den Mitteleinsatz in der Produktion und untersucht, ob die ökonomisch beste Input-Output-Relation gewählt wurde. Zur Messung dieser Effizienz wird ein Vergleich von Kosten-, Erlös- oder Gewinnfunktionen durchgeführt.[57] Zielsetzung ist es, die Optimalität der erreichten Preis-Output-Kombination bei gegebenen Inputs zu erkennen. Die *Skaleneffizienz* geht - so wie dies in der Effizienztheorie geschieht - davon aus, dass Größe und Produktivität in einer Ursache-Wirkungs-Beziehung voneinander abhängen. Die optimale Produktivität wird erzielt, sobald eine kostenoptimale Input-Output-Relation bspw. durch Erfahrungs- bzw. Lernkurveneffekte oder Kostendegressionseffekte entsteht. Ein Unternehmen wird als skaleneffizient bezeichnet, wenn eine Veränderung der Organisationsgröße zu keiner weiteren Kostenreduktion führt.[58]

Als allgemeine Methoden der Effizienzmessung haben sich zwei Gruppen von Schätzansätzen, parametrische und nicht-parametrische Verfahren, durchgesetzt. Parametrische Verfahren, zu denen der Stochastic Frontier Approach (SFA), der Thick Frontier Approach (TFA) sowie der Distribution Free Approach (DFA) zählen, definieren vorab einen funktionalen Zusammenhang zwischen Input- und Outputfaktoren in Anlehnung an eine Produktions-, Kosten-, Erlös- oder Gewinnfunktion.[59] Nicht-parametrische Ver-

[54] Vgl. BURGER (2008), S. 7ff.
[55] Vgl. AUERBACH (2009), S. 68.
[56] Vgl. FARRELL (1957), S. 259.
[57] Vgl. BURGER (2008), S. 25.
[58] Vgl. BURGER (2008), S. 25.
[59] Für weitere Ausführungen zur Effizienzmessung vgl. HAMMERSCHMIDT (2006), S. 104.

fahren, wie die Data Envelopment Analysis (DEA) und die Free Disposal Hull (FDH), schätzen die effiziente Grenze aus den Daten des Untersuchungsumfangs, ohne dass a priori ein funktionaler Zusammenhang festgelegt werden muss.[60] Ein Überblick über vorhandene Studien im Bankbereich zur Effizienzschätzung zeigt, dass schwerpunktmäßig die SFA- und die DEA-Methode Anwendung finden.[61]

Neben der Methode zur Effizienzmessung spielt die Definition der Input- und Outputfaktoren bei Banken eine entscheidende Rolle. Die Definition eines Produktionsmodells bei Genossenschaftsbanken ist problembehaftet, denn anders als bei einem Industrieunternehmen sind die In- und Outputs bei einem Finanzintermediär weniger offensichtlich.[62] Der Output eines Kreditinstituts besteht im technischen Sinn aus den Dienstleistungen, die eine Bank gegenüber ihren Einlagengebern und Kreditnehmern erbringt (z. B. Verwaltung von Konten und Krediten, Beratungsabschlüsse, bearbeitete Kredite etc.). Zu den Gesamtaufwendungen für die Inputs können bspw. Zinsaufwendungen und Verwaltungskosten gezählt werden, wobei ein Großteil der Kosten durch die Bereitstellung von Dienstleistungen entsteht (z. B. Sachaufwand und -kapital, Personalkosten).[63]

Für die Ermittlung des Fusionserfolgs vor dem Hintergrund der Effizienzmessung können Vorher-Nachher-Analysen, vergleichende Objektanalysen oder eine Kombination beider Verfahren durchgeführt werden. Die Fusion ist als Erfolg zu bewerten, wenn eine Verbesserung des Effizienzwertes gegenüber dem Ursprungswert vorliegt.[64] Demnach können die Hypothesen der positiven und negativen Skalen- und Effizienzeffekte überprüft werden.

3.2.3 Erfolgsmessung auf Basis von Befragungen

Die Effizienz- und Performancestudien basieren auf objektiven Daten, die in der Regel öffentlich zugänglich sind. Befragungsstudien hingegen werden in mündlicher (persönliche Interviews bspw. mittels Telefon) oder in schriftlicher Form (strukturierter Fragebogen) mit Personen durchgeführt, die an der Fusion beteiligt sind. Dabei bestimmt der Untersuchungsgegenstand die zu befragenden Personengruppen, wie etwa Bankvorstände oder Bankmitarbeiter. Befragungsstudien zielen meist darauf ab, eine große Anzahl von Zusammenschlüssen zu untersuchen, um mit statistischen Verfahren Erfolgsfaktoren positiver und negativer Art zu ermitteln. Dabei kann als hauptsächliches Ziel die Ermittlung von weichen Faktoren gesehen werden. Zu solchen Aspekten zählen die Motivation oder der Umgang mit den Herausforderungen einer Verschmelzung.[65] Der Befragungsstudienansatz könnte sich demnach zur Überprüfung der Hypo-

[60] Um einen allgemeinen Überblick der Ansätze zu gewinnen, vgl. MOLYNEUX/ALTUNBAS/GARDENER/MOORE (2001). Für eine detaillierte Beschreibung der DEA vgl. COOK ET AL. (2009); COOPER (2006).
[61] Vgl. KOSITZKI (2004), S. 103ff.; FIORENTINO ET AL. (2006).
[62] Vgl. KANN (2008), S. 44f.
[63] Vgl. KANN (2008), S. 45f.
[64] Vgl. KANN (2008), S. 46ff.
[65] Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 92; EEKHOFF (2004), S. 53ff.

thesen zu den veränderten Rahmenbedingungen und dem Change-Management-Ansatz eignen.

Die subjektiven Faktoren werden vom Management des erwerbenden und aufnehmenden Finanzintermediärs entscheidend geprägt. So steuern die Vorstände und die Manger der ersten Führungsebene den gesamten Fusionsprozess von der Anbahnungsphase bis zur vollkommenen Integration.[66] In diesem Zusammenhang bietet es sich an, eine Befragung von Bankmitarbeitern durchzuführen, um ein besseres Verständnis für ihre Betroffenheit und Einschätzung zu erhalten. Sie sind häufig die Quelle von Unzufriedenheit und Unsicherheit. Ziel der Befragungen ist in diesem Fall die Ableitung mitarbeiterbezogener Maßnahmen, die zu einer adäquaten Einbindung der Mitarbeiter in den Fusionsprozess und zu einer Erhöhung der Akzeptanz führen.[67] Für Deutschland existieren kaum Befragungsstudien zum Fusionserfolg von Banken. Zu nennen sind lediglich fünf Arbeiten: SEIDEL (1996), EEKHOFF (2004) und PFAFFENBERGER (2007) beurteilen den Fusionserfolg, wohingegen SCHIERECK/TIMMRECK (2002) das Integrationsmanagement untersuchen. BREMKE ET AL. (2004) untersuchen in ihrer Befragungsstudie banksäulenübergreifend Gründe für das nicht erfolgreiche Abschneiden von Fusionen.

3.3 Ergebnisse der empirischen Forschung

Es existiert eine Vielzahl empirischer Arbeiten, die sich mit dem Erfolg von Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund beschäftigen. Dabei werden im Wesentlichen die zuvor dargestellten, methodischen Ansätze angewendet. Bei einer detaillierten Betrachtung der Studien existieren unterschiedliche Analyseebenen, die eine Vergleichbarkeit der Studienergebnisse erschweren. So verfolgen die einzelnen Studien, die sich durch ihre spezifische methodische Vorgangsweise auszeichnen, unterschiedliche Ziele und setzen voneinander abweichende Schwerpunkte. Es existieren Unterschiede hinsichtlich des gewählten Untersuchungszeitraums, der Anzahl der analysierten Fusionen sowie des geografischen Raumes. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Studien zum Fusionserfolg der Genossenschaftsbanken in Deutschland kurz vorgestellt.

Die erste empirische Untersuchung zum Erfolg von Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund ist die Performancestudie von TEBROKE (1993)[68] In der Studie werden 154 Fusionen im Zeitraum von 1980 bis 1988 analysiert. Es konnte gezeigt werden, dass mit zunehmender Größe der fusionierten Institute der Verwaltungsaufwand sinkt, bei einem gleichzeitigen überproportionalen Anstieg der Überschüsse aus den Dienstleistungsgeschäften. Demnach können größere Genossenschaftsbanken Vorteile im technisch-organisatorischen Bereich erzielen,[69] wodurch die Hypothesen H_3 und H_4 ge-

[66] Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 93. Die Gruppe kann nach PFAFFENBERGER als repräsentativ für die Erforschung der Einstellung zu Fusionen innerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes angesehen werden.
[67] Vgl. EEKHOFF (2004), S. 68.
[68] Vgl. TEBROKE (1993), S. 288ff.
[69] Vgl. TEBROKE (1993), S. 289.

stützt werden. Im Zinsgeschäft müssen die Kreditinstitute mit zunehmender Bilanzsumme leichte Nachteile in Kauf nehmen. Es steigen zwar nach der Studie die Zinserträge auf der Aktivseite mit zunehmender Größe durch Kreditgeschäfte mit Nichtbanken, jedoch steigen die Zinsen auf der Passivseite in noch stärkerem Maße.[70] Die Entwicklung der Ergebnisstruktur wurde drei Jahre vor und nach dem Zusammenschluss durch Mittelwertdifferenztests analysiert. Die Ergebnisstruktur, die durch die Eigenkapitalrentabilität und dem Return on Investment (ROI) gemessen wird, zeigt, dass bei etwa 40% der Fusionen verglichen mit der Entwicklung einer nicht fusionierten Vergleichsgruppe eine Verbesserung erzielt wird.[71] Nach der Studie von TEBROKE kann der zweite Teil der Hypothese H_6 gestützt werden.

MOSSLER (1994)[72] stellt die Ergebnisse einer nicht veröffentlichten Studie der GVR-Betriebswirtschaftlichen Beratung vor, in der 39 Genossenschaftsbanken untersucht wurden. Bei einer Betrachtung der Erfolgskennzahlen, jeweils drei Jahre vor und vier Jahre nach der Fusion, konnte ermittelt werden, dass die Kostenstrukturen und die Betriebsergebnisse im Wesentlichen zumindest unverändert geblieben sind. Bei 29 fusionierten Banken konnten sogar Verbesserungen des Betriebsergebnisses nachgewiesen werden, die teilweise erheblich waren. Dies stützt also die Hypothese H_3. Jedoch konnten diese Verbesserungen auch bei jenen Banken festgestellt werden, die sich nicht zusammengeschlossen haben. Demnach könnte die Hypothese H_6 gestützt werden. Eine Aussage darüber, inwieweit demnach eine Fusion oder die allgemeine Entwicklung Einfluss auf das Betriebsergebnis genommen hat, kann auf Grundlage der Studie nicht getroffen werden.

Die Untersuchung von SEIDEL (1996)[73], eine Befragungsstudie mit einem Stichprobenumfang von 172 Fusionen von Genossenschaftsbanken im Verbandsgebiet des Württembergischen Genossenschaftsverbandes im Zeitraum von 1990 bis 1993, verfolgt das Ziel, eine optimale Fusionsumsetzung unter Berücksichtigung der Akzeptanz der Mitglieder und Mitarbeiter zu erlangen. Aus dem Blickwinkel der Mitglieder existieren Fusionsprobleme im organisatorisch-funktionalen und sozio-kulturellen Bereich. So stellte sich in der Untersuchung heraus, dass die Mitglieder den Verlust der Identität „ihrer“ Genossenschaft befürchten und Unverständnis gegenüber der Fusionsnotwen-

[70] Vgl. TEBROKE (1993), S. 289f.

[71] Vgl. TEBROKE (1993), S. 290. Vor dem Hintergrund, dass in 40% der Fälle ein Fusionserfolg festgestellt werden konnte, wurden in der Studie erfolgreiche und nicht erfolgreiche Fusionen sowie Groß- und Kleinfusionen mittels univariaten Mittelwertvergleichen gegenübergestellt. Beim Vergleich von erfolgreichen und nicht erfolgreichen Fusionen wurden das erfolgreichste Drittel und das am wenigsten erfolgreiche Drittel aus den Zusammenschlüssen der Jahre 1983, 1984 und 1985 gegenübergestellt. Unter Kleinfusionen fasst TEBROKE Zusammenschlüsse mit einer Bilanzsumme von 100 Mio. DM. Großfusionen sind Zusammenschlüsse mit einer Bilanzsumme von 100 Mio. bis 1,5 Mrd. DM. So konnte bspw. mit der Einschränkung, dass die Unterschiede nicht signifikant sind, gemessen an der Eigenkapitalrentabilität und ROI, festgestellt werden, dass Fusionen umso erfolgreicher sind, je größer etwa das aufnehmende Institut im Verhältnis zur übertragenden Genossenschaftsbank ist.

[72] Vgl. MOSSLER (1994), S. 92ff. und 132ff.

[73] Vgl. SEIDEL (1996), S. 217ff.

digkeit besteht.[74] Bei den Mitarbeitern konnten Zukunftsängste, ein abnehmender Kontakt zur Geschäftsleitung und eine nicht existierende Einbindung in den Fusionsprozess als Problembereiche aufgezeigt werden. Daneben wurde in der Studie die Existenz von Umsetzungsproblemen in personellen, technischen sowie rechtlichen Bereichen aufgedeckt. Aus den zuvor identifizierten Problemebenen wurden Vorschläge zur optimalen Fusionsumsetzung erarbeitet.[75] Unter anderem wurde als entscheidend für den Fusionserfolg eine umfassende Akzeptanz von Mitarbeitern und Mitgliedern erkannt,[76] wodurch Hypothese H_6 gestützt wird.

Die erste Performancestudie zum Erfolg von Genossenschaftsbankenfusionen in Deutschland wurde von LANG/WELZEL (1999)[77] auf Grundlage von 283 Fusionen bayerischer Kreditinstitute im Zeitraum von 1989 bis 1997 durchgeführt. Methodisch fundiert wird die Messung des Fusionserfolgs mit einer Kostenfunktion und einer SFA über einen Zeitraum von vier Jahren nach der Fusion. Bezüglich der Skaleneffizienz konnten nur dann positive Effekte erzielt werden, wenn eine Restrukturierung in Form von Filialschließungen im Institutsnetz vorgenommen wurde. Auf Basis der Studien kann somit festgestellt werden, dass keine fusionsbedingten Economies of Scale generiert werden konnten, wodurch die Hypothese H_3 keine Bestätigung findet.

Die Effizienzstudie von WUTZ (2002) behandelt - wie die Analyse von LANG/WELZEL (1999) - die Effizienzwirkungen von 174 Fusionen von Genossenschaftsbanken in Bayern im Zeitraum von 1993 bis 1998. WUTZ verwendet zur Effizienzmessung eine DEA, im Gegensatz zur Arbeit von LANG/WELZEL ein nicht-parametrisches Verfahren. Bei der Analyse der Effizienz im Zeitraum von drei Jahren nach der Fusion ist keine Steigerung im Zeitverlauf zu erkennen. Zwar liegt die Effizienz im ersten Jahr nach der Fusion kurzfristig über dem Branchendurchschnitt der Vergleichsgruppe,[78] jedoch sinkt sie in den Folgejahren unter den Wert der Vergleichsgruppe. Infolgedessen ist eine Fusion mit einer Verschlechterung der Effizienz gegenüber nicht fusionierten Banken verbunden. Der Effizienzunterschied zwischen dem gewichteten Durchschnitt vor der Fusion und dem Durchschnitt drei Jahre nach der Fusion ist allerdings nicht signifikant.[79] Die Gesamtbewertung zeigt demnach keine beobachtbare, fusionsbedingte Verbesserung der Kosteneffizienz[80] gegenüber nicht fusionierten Instituten auf,[81] somit kann die Hypothese H_3 nicht gestützt und H_6 zumindest im zweiten Teil bestätigt werden.

---

[74] Vgl. SEIDEL (1996), S. 219.

[75] Zwar befasst sich die Befragungsstudie von Seidel (1996) nicht mit der Beurteilung des Fusionserfolgs im ökonomischen Sinne, dennoch zeigt sie Stoßrichtungen zur besseren Fusionsumsetzung, die einen vielversprechenden Ansatz darstellen können.

[76] Vgl. SEIDEL (1996), S. 231.

[77] Vgl. LANG/WELZEL (1999), S. 274ff.

[78] Vgl. WUTZ (2002), 166. Die Vergleichsgruppe umfasst alle im Zeitraum von 1993 bis 1998 nicht an einer Fusion beteiligten Banken; vgl. WUTZ (2002), S. 162.

[79] Vgl. WUTZ (2002), S. 166.

[80] In der Mikroökonomik wird die Kosteneffizienz in die Komponenten der technischen und allokativen Effizienz aufgespalten. Eine synonyme Verwendung erfolgt auch im vorliegenden Arbeitspapier.

LAUDI (2003) führt eine Performancestudie durch und bezieht in seine Untersuchung 68 Genossenschaftsbanken aus dem damaligen Genossenschaftsverband Berlin-Hannover e.V.,[82] die im Zeitraum von 1990 bis 2000 fusioniert haben, ein. Es werden dabei die vier Jahre nach der Fusion hinsichtlich Größen- und Fusionseffekte analysiert. Um die Fusionseffekte zu messen, wurde eine Gruppe von fusionierten Banken einer Gruppe von Banken ohne Fusionen gegenübergestellt. Die Zusammenstellung der Gruppen erfolgte auf Grundlage von strukturähnlichen Merkmalen der Institute. Größenbedingte Synergien konnten bei den Aufwendungen festgestellt werden, die durch relativ abnehmende bzw. nur unterproportional zunehmende Erträge bei wachsender Institutsgröße ausgeglichen wurden. Darüber hinaus konnte in der Studie gezeigt werden, dass Banken mit einer geringen Größe weniger in der Lage sind Synergieeffekte auszunutzen.[83] Als Gesamtergebnis kann herausgestellt werden, dass für die untersuchten Fusionen negative Größen- und keine positiven Fusionseffekte[84] nachweisbar sind.[85] Die Hypothese H_3 findet somit keine Bestätigung, wobei H_6 gestützt werden könnte.

Die Studien von ELSAS (2004)[86] und KOETTER ET AL. (2005) analysieren die Wirkungen problembehafteter Fusionen.[87] ELSAS stellt in seiner Performancestudie u. a. mit 1.298 genossenschaftlichen Instituten im Zeitraum von 1993 bis 2001 fest, dass bei problembehafteten Fusionen ein Effizienzrückgang gegenüber Fusionen mit „normalen" Instituten vorliegt. KOETTER ET AL. (2005)[88] untersuchen mittels SFA Fusionen im Sparkassen- und Genossenschaftssektor während der Jahre 1995 und 2001. Die Datenbasis ermöglicht eine Unterscheidung zwischen problembehafteten und nicht problembehafteten Fusionen. Die Banken lassen sich dabei in sechs Kategorien einteilen. Die ersten vier bilden übernehmende und übernommene Institute, die in problembehaftete und

---

[81] Vgl. WUTZ (2002), S. 145ff. Ein vielversprechender Lösungsansatz scheint nach der Untersuchung von WUTZ in der Realisierung von internen Kosteneinsparungspotenzialen zu liegen. Die Ergebnisse zeigen, dass bei einer technischen Effizienz von durchschnittlich 91% der Großteil der vorhandenen Ineffizienz auf eine nicht optimale Nutzung von Inputfaktoren zurückgeführt werden kann. Nach der Studie soll das Einsparpotenzial aus der Verbesserung der technischen Effizienz deutlich über den Potenzialen, die sich aus der Skaleneffizienz und der allokativen Effizienz ergeben, liegen, vgl. WUTZ (2002), S. 179.

[82] Die Untersuchung fand vor der Fusion des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover e.V. (900 Mitglieder/Genossenschaften) mit dem Norddeutschen Genossenschaftsverband (Raiffeisen - Schulze-Delitzsch) e.V. (600 Mitglieder/Genossenschaften) zum Genossenschaftsverband e.V. statt. Der Genossenschaftsverband e.V. ist aus der Fusion der zwei zuvor genannten norddeutschen Verbände zum größten Genossenschaftsverband in Deutschland mit heute über 1200 Genossenschaften hervorgegangen.

[83] Vgl. LAUDI (2003), S. 181.

[84] Vgl. LAUDI (2003), S. 171. So liegen die Durchschnittswerte der Kennzahlen relativer Zinsertrag, relativer Zinsüberschuss, relativer Rohertrag und relatives Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit der Gruppe der nicht fusionierten Banken in allen Jahren über denen der fusionierten Banken.

[85] Vgl. LAUDI (2003), S. 179ff.

[86] Vgl. ELSAS (2004), S. 26ff.

[87] ELSAS ordnet jene Fusionen als problembehaftet ein, die in zwei aufeinanderfolgenden Jahren 20% der Rückstellungen für Kreditausfälle aufwenden. Die Einordnung von KOETTER ET AL. bezüglich problembehafteter Fusionen basiert auf Bundesbankmeldungen/-daten.

[88] Vgl. KOETTER ET AL. (2005), S. 7ff. und S. 23ff.

nicht problembehaftete Banken untergliedert sind. Die fünfte Gruppe wird von Finanzintermediären gebildet, die von der Aufsicht intensiv beobachtet werden, die jedoch ohne Fusionen weiterbestehen. Als Vergleichsgruppe werden die Institute herangezogen, die während der Beobachtung weder als Problemfälle deklariert wurden, noch eine Fusion angestrebt haben. Nach den Studienergebnissen werden Fusionen zur Prävention für oder zur Bereinigung von Problemfällen verwendet,[89] wodurch die Hypothese H_5 an Bedeutung gewinnt.

EEKHOFFS (2004)[90] Befragungsstudie umfasst alle Genossenschaftsbankenfusionen des damaligen Genossenschaftsverbandes Norddeutschland e.V. während der Jahre 1995 bis 2000. Ziel der Studie, an der 86 Genossenschaftsbanken teilgenommen haben, ist die Überprüfung des Erfolgs von Fusionen sowie die Identifikation von Erfolgsfaktoren zur Nutzung für zukünftige Fusionsvorhaben. Etwa 72% der befragten Vorstände und knapp 49% der befragten Mitarbeiter bestätigen eine erfolgreiche Fusion. Eine Analyse auf Basis der objektiven Kennzahlen weist eine konstante Ergebnisentwicklung auf, die jedoch überwiegend auf exogene Faktoren zurückgeführt werden kann. Die Erzielung von Synergieeffekten wird als eines der wichtigsten Motive einer Fusion genannt. Zudem können durch Verschmelzungen Vertriebskosteneinsparungen durch Straffung des Filialnetzes erzielt werden.[91] Ein Zusammenschluss ermöglicht laut Studie auch eine Verbreiterung und qualitative Verbesserung des Angebots und somit die Erzielung von Ertragssynergien. So kann bei starken Überschneidungen der Geschäftsgebiete die Wettbewerbsbeziehung zwischen den Instituten aufgehoben werden.[92] Als Gesamtergebnis der Studie kann konstatiert werden, dass zwar ein Großteil der befragten Vorstände und befragten Mitarbeiter die Fusionen als Erfolg einstufen, dass jedoch eine weitere Verbesserung der Fusionsergebnisse unter Berücksichtigung der identifizierten Erfolgsfaktoren erwartet werden könnte. Als Erfolgsfaktoren wurden bspw. eine geringere Innenorientierung, eine bessere Kenntnis der Fusionspartner sowie Maßnahmen im Mitarbeiterbereich offengelegt.[93] Mit dieser Studie wird Hypothese H_6 gestützt. Darüber hinaus finden die Hypothesen H_1 und H_2 zu den veränderten Rahmenbedingungen Bestätigung.

KOETTER (2005) bewertet in einer weiteren Arbeit mittels SFA die Kosteneffizienz von 1.417 Zusammenschlüssen aus den Jahren 1994 bis 2001 speziell im Sparkassen- und Genossenschaftsbankensektor.[94] Erfolgreiche Transaktionen werden identifiziert, indem Effizienzniveau und Effizienzänderungen bezogen auf die Kosten von nicht fusionierten und fusionierten Finanzintermediären gegenübergestellt werden. Dabei werden jene Banken, die nach einer Fusion sowohl höhere Effizienzniveaus als auch Effizienzänderungen vorweisen, als Erfolg gewertet. Als Hauptergebnis sind nach dieser Eintei-

[89] Vgl. KOETTER ET. AL. (2005), S. 1.
[90] Vgl. EEKHOFF (2004), S. 7ff.
[91] Vgl. EEKHOFF (2004), S. 67.
[92] Vgl. EEKHOFF (2004), S. 36.
[93] Vgl. EEKHOFF (2004), S. 66ff.
[94] Vgl. KOETTER (2005), S. 11.

lung 50% der Fusionen als erfolgreich einzustufen.[95] Der durchschnittliche Effizienzunterschied zwischen fusionierten und nicht fusionierten Instituten beträgt etwa 1%. Demnach kann die Hypothese H_6 nicht bestätigt werden. Dieser Unterschied ist für Zeiträume von ein bis neun Jahren nach der Transaktion stabil. Daneben zeigt die Studie, dass auf mittlere und lange Sicht jene Zusammenschlüsse erfolgreich sind, die zwischen ähnlich effizienten Banken erfolgen.[96] Darüber hinaus wird untersucht, ob Fusionen mit problembehafteten Instituten ein Erfolg sind. Dabei zeigt sich, dass Transaktionen unter diesen Rahmenbedingungen seltener einen Erfolg darstellen.[97]

PFAFFENBERGER (2007)[98] gelangt in seiner Studie durch die Befragung von Vorständen und Mitarbeitern der ersten Führungsebene,[99] die an 29 Fusionen im Zeitraum von 1990 bis 2001 im damaligen Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V.[100] mitgewirkt haben, zu der Erkenntnis, dass die Fusion als der „Königsweg" zur Bündelung der Kräfte gesehen wird. Die Befragung konnte auch zeigen, dass zwei Drittel der Befragten negative Erfahrungen mit gescheiterten Fusionen gesammelt haben und dass die Vernachlässigung der Unternehmenskultur den Verschmelzungserfolg bedeutend verringert.[101] Die Existenz mehrerer Unternehmenskulturen oder die parallele Existenz übertragender Kulturen kann laut der vorliegenden Studie den Erfolg der Fusion entscheidend mindern,[102] wodurch Hypothese H_6 bestätigt wird. Daneben zeigt die Studie, dass eine Einengung auf die Fusion bei Genossenschaftsbanken stattfindet, weil die betriebswirtschaftlichen Ziele mit einer Fusion scheinbar leichter realisierbar sind. Dadurch unterbleibt ein ernsthafter Abwägungsprozess mit anderen organisatorischen Optionen, wie etwa Kooperations- oder Outsourcingmodelle.[103] Als Gesamtergebnis kann nach der Studie von PFAFFENBERGER herausgestellt werden, dass Fusionen zwischen Primärinstituten keinesfalls grundsätzlich abzulehnen sind. Jedoch sollte die Wahl der Fusion immer unter Berücksichtigung alternativer organisatorischer Optionen, die auch Fusionsmotive in Form von Synergien realisieren können, getroffen werden.[104]

[95] Vgl. KOETTER (2005), S. 19.
[96] Vgl. KOETTER (2005), S. 19f.
[97] Vgl. KOETTER (2005), S. 23f.
[98] Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 280ff.
[99] Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 93.
[100] Die Untersuchung fand nach der Fusion des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover e.V. (900 Mitglieder/Genossenschaften) mit dem Norddeutschen Genossenschaftsverband (Raiffeisen - Schulze-Delitzsch) e.V statt. (600 Mitglieder/Genossenschaften) zum Genossenschaftsverband e.V. Der Genossenschaftsverband e.V. ist aus der Fusion der zwei zuvor genannten norddeutschen Verbände zum größten Genossenschaftsverband in Deutschland mit heute über 1200 Genossenschaften hervorgegangen.
[101] Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 282.
[102] Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 283f.
[103] Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 283.
[104] Vgl. PFAFFENBERGER (2007), S. 287.

Eine Erfolgsmessung auf Basis einer Performanceanalyse von 1.456 Fusionen im Genossenschaftssektor (davon 146 multiple Zusammenschlüsse)[105] wird anhand der Erfolgskennzahlen CIR und RORWA (Return(s) on Risk Weighted Assets) in der Studie von AUERBACH (2009)[106] vorgenommen. Zur Operationalisierung der Fusionseffekte werden fusionierte und nicht fusionierte Banken im Jahr des Zusammenschlusses und in den vier Nachfusionsjahren auf Basis eines panelregressionsanalytischen Modells verglichen.[107] Einer deutlichen Verschlechterung der CIR im Fusionsjahr folgt eine deutliche Verbesserung im ersten Nachfusionsjahr, die jedoch mittel- und langfristig wieder abnimmt. Die RORWA indizieren eine deutlich negative Entwicklung über alle Fusions- und Nachfusionsjahre. Jedoch reduziert sich der zunächst hohe Profitabilitätsnachteil der integrierten Institute sukzessive.[108] Als Gesamtergebnis kann festgestellt werden, dass die Performance der fusionierten Genossenschaftsbanken langfristig 1% unterhalb nicht fusionierter Institute liegt, wodurch die Hypothese H_3 nicht und die Hypothese H_6 zumindest im zweiten Teil gestützt werden kann.

[105] Vgl. AUERBACH (2009), S. 143.
[106] Vgl. AUERBACH (2009), S. 169f.
[107] Vgl. AUERBACH (2009), S. 148ff.
[108] Vgl. AUERBACH (2009), S. 169.

Tabelle 2: Überblick über die empirischen Ergebnisse zum Fusionserfolg deutscher Genossenschaftsinstitute

Studie	Methodischer Ansatz	Anzahl	Inhalt	Ergebnisse
TEBROKE (1993)	Performancestudie/Kennzahlen	154 Fusionen (1980-1988)	• **Untersuchungsfokus**: Analyse der Fusionseffekte. • **Geografischer Raum**: deutschlandweit (93% der vom BVR im Zeitraum von 1980 bis 1988 gemeldeten Genossenschaftsbanken).	• **Gesamtbewertung:** 40% der durchgeführten Fusionen weisen einen Erfolg auf.
MOSSLER (1994)	Performancestudie	39 Fusionen (1994)	• **Untersuchungsfokus:** Fusionsanalyse. • **Geografischer Raum:** keine Angabe.	• Fusionierte Banken zeigen teilweise erhebliche Verbesserungen des Betriebsergebnisses auf. • **Gesamtbewertung:** Keine Aussage darüber möglich, inwieweit die Verschmelzung oder die allgemeine Entwicklung zum Erfolg beigetragen hat.
SEIDEL (1996)	Befragungsstudie	172 Fusionen (1990-1993)	• **Untersuchungsfokus:** Ausgestaltungsempfehlungen für eine optimale Fusionsumsetzung (Fusionsakzeptanz der Mitglieder und Mitarbeiter). • **Geografischer Raum:** Gebiet des Württembergischen Genossenschaftsverbandes.	• Berücksichtigung sozialer und organisatorischer Gesichtspunkte notwendig. • Möglicher Erfolgsfaktor zur Optimierung des Verschmelzungsprozesses: Schaffung von Akzeptanz auf Mitglieder- und Mitarbeiterebene. • **Gesamtbewertung:** Umsetzungsprobleme in personellen, technischen sowie rechtlichen Bereichen.
LANG/ WELZEL (1999)	Effizienzstudie (SFA)	283 Fusionen (1989-1997)	• **Untersuchungsfokus:** Fusionseffekte. • **Geografischer Raum:** Bayerische Kreditinstitute.	• Skaleneffizienz: positive Effekte nur erzielbar, wenn Filialnetz ausgedünnt wird. • Verschlechterung der Skaleneffizienz ohne Filialschließungen. • **Gesamtbewertung:** Keine Verbesserung in der Entwicklung der Effizienz der integrierten Einheit.
WUTZ (2002)	Effizienzstudie (DEA)	174 Fusionen (1993-1998)	• **Untersuchungsfokus:** Kostensenkungspotenziale. • **Geografischer Raum:** Bayerische Kreditinstitute.	• **Gesamtbewertung:** Keine Verbesserung in der Kosteneffizienz nachweisbar.
LAUDI (2003)	Performancestudie/Kennzahlen	68 Fusionen (1990-2000)	• **Untersuchungsfokus**: Fusions- und Größeneffekte. • **Geografischer Raum**: Gebiet des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover e.V.	• Größeneffekte: Synergieeffekte treten bei den Aufwendungen auf. • Erträge nehmen mit wachsender Größe relativ ab bzw. unterproportional zu. • Positive Größeneffekte bei den Aufwendungen werden durch negative Größeneffekte bei den Erträgen überkompensiert. • **Gesamtbewertung:** Wirtschaftlich negative Größeneffekte und keine positiven Fusionseffekte nachweisbar.
ELSAS (2004)	Performancestudie/CIR, ROA	1484 Banken, davon 1298 Institute aus dem genossenschaftlichen FinanzVerbund (1993-2001)	• **Untersuchungsfokus** Zusammenschlüsse von Sparkassen und Genossenschaftsbanken, problembehaftete und nicht problembehaftete Fusionen. • **Geografischer Raum:** deutschlandweit.	• Kreditinstitute mit schlechter finanzieller Leistung, bei denen in zwei aufeinanderfolgenden Jahren 20% der Rückstellungen für Kreditausfälle aufgewendet werden, sind mit deutlich höherer Wahrscheinlichkeit an einer Fusion beteiligt als nicht problembehaftete Banken. • **Gesamtbewertung:** Bei einer Fusion von problembehafteten Instituten gegenüber einer Fusionen mit „gesunden" Instituten kann ein Effizienzrückgang festgestellt werden.
EEKHOFF (2004)	Befragungsstudie	86 Genossenschaftsbanken (1995-2002)	• **Untersuchungsfokus**: Überprüfung des Erfolgs von Fusionen, Identifikation von Erfolgsfaktoren für zukünftige Fusionsvorhaben. • **Geografischer Raum**: Gebiet des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland.	• **Gesamtbewertung:** Ca. 72% der befragten Vorstände und knapp 49% der befragten Mitarbeiter stufen die durchgeführten Fusionen als Erfolg ein, eine noch höhere Erfolgsquote wäre jedoch durch ein besseres Fusionsmanagement realisierbar.
KOETTER ET AL. (2005)	Effizienzstudie (SFA)/ Kosteneffizienz	Keine Angabe möglich (1994-2002)	• **Untersuchungsfokus** Zusammenschlüsse von Sparkassen und Genossenschaftsbanken, von problembehafteten und nicht problembehafteten Fusionen. • **Geografischer Raum**: deutschlandweit.	• **Gesamtbewertung:** Fusionen von problembehafteten Instituten weisen in den meisten Fällen vergleichsweise schwächere Bilanzen bspw. in Form von einer zu geringen Eigenkapitalausstattung oder risikoreichen Krediten auf, als Zusammenschlüsse von nicht problembehafteten Instituten.

Studie	Methodischer Ansatz	Anzahl	Inhalt	Ergebnisse
KOETTER (2005)	Effizienzstudie (SFA)/ Kosteneffizienz	1417 Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken (1995-2001)	• **Untersuchungsfokus:** Identifizierung von Effizienzniveau und Effizienzänderungen von nicht fusionierenden verglichen zu fusionierenden Finanzintermediären. • **Geografischer Raum**: deutschlandweit.	• **Gesamtbewertung**: 50% der Fusionen werden als erfolgreich eingestuft, wobei der durchschnittliche Effizienzunterschied zwischen fusionierten und nicht fusionierten Instituten 1% beträgt.
PFAFFENBERGER (2007)	Befragungsstudie	29 Fusionen (1990-2001)	• **Untersuchungsfokus:** Einblicke in die Fusionsstrategien der Kreditinstitute, Identifikation der Probleme bei der Umsetzung. • **Geografischer Raum:** Gebiet des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland.	• **Gesamtbewertung:** Über ein Drittel der Antwortgeber bejahten, dass externe Gründe wie bspw. Probleme im Kreditgeschäft Motive für Fusionen sind. Einengung auf die Stoßrichtung der Verschmelzung führt zu keinem ernsthaften Abwägungsprozess mit anderen organisatorischen Ausgestaltungsoptionen.
AUERBACH (2009)	Performancestudie/Kennzahlen	1456 Fusionen im Genossenschaftssektor (1993-2006)	• **Untersuchungsfokus:** Kosteneffizienzentwicklung (CIR) und Profitabilitätseffekte (RORWA). • **Geografischer Raum**: deutschlandweit.	• **Gesamtbewertung:** Performance der fusionierten Institute liegt im langfristigen Bereich ca. einen Perzentilrang unterhalb der nicht fusionierten Genossenschaftsbanken.

3.4 Überblick der Ergebnisse

Die vorliegenden Forschungsergebnisse zum Fusionserfolg von Genossenschaftsbanken ergeben ein heterogenes Bild, das partiell auch durch Unterschiede in den verwendeten Indikatoren, einbezogenen Banken und Fusionen sowie konkretisierten Fragestellungen bedingt ist. Dennoch können im Gesamtzusammenhang einige Erkenntnisse gewonnen werden. Die neun Performance- und Effizienzstudien liefern ein tendenziell schlechteres oder neutrales Ergebnis, während die drei Befragungsstudien bezogen auf den Fusionserfolg ein deutlich besseres Bild zeigen.

Die Ursachen für die positive Bewertung von Fusionen in Befragungsstudien können darin liegen, dass bei solchen die Bereitschaft zur Teilnahme tendenziell höher ist, wenn die Ergebnisse der Fusion erfolgreicher sind. Zudem kann vermutet werden, dass Vorstände die von ihnen durchgeführte Transaktion erfolgreicher bewerten als sie es im Rahmen objektiver Studien wäre. Daneben zeigen SEIDEL, PFAFFENBERGER und insbesondere EEKHOFF durch seine Befragung von Mitarbeitern,[109] dass die Implementierung eines Change Managements zur Steigerung der Akzeptanz den Fusionserfolg erhöht.

Die Effizienz- und Performancestudien verfolgen die Zielsetzung, den Erfolgsbeitrag eines Zusammenschlusses im Hinblick auf die Argumentationslogik der Synergierealisierung zu operationalisieren. Die in den Studien verwendeten Erfolgsfaktoren waren objektiv. Zu ihnen gehörten die Veränderung der Rentabilität und Profitabilität. Die Studien von TEBROKE und MOSSLER bestätigen den positiven Einfluss auf die Kostenstruktur, die im Zusammenhang mit der Verschmelzung zweier oder mehrerer Institute entsteht, wohingegen die Untersuchungen von LANG/WELZEL, WUTZ, LAUDI und AUERBACH diese Ergebnisse nicht stützen. Der zweite Teil der Hypothese H_6, dass der Fusionserfolg hinter den Erwartungen zurückbleibt, wird in der Studie von KOETTER nicht bestätigt. TEBROKE, MOSSLER, WUTZ, LAUDI und AUERBACH konnten den zweiten

[109] Vgl. EEKHOFF (2004), S. 53ff.

Teil dieser Hypothese H_6 hingegen bestätigen. Diese Untersuchungen können als Hinweis dafür dienen, dass Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund, im Hinblick auf die Verbesserung der Kosteneffizienz in Form von Synergien, hinter den Erwartungen zurückgeblieben sind.

Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse der empirischen Forschung zum Fusionserfolg der Primärinstitute hinsichtlich der Hypothesenüberprüfung zusammen.

Tabelle 3: Ergebnisse der Hypothesenüberprüfung

Notation	Hypothese	Erklärungsansatz	Hypothese: Bestätigt	Hypothese: Nicht Bestätigt
H_1	*Zusammenschlüsse von Genossenschaftsbanken sind unter anderem durch strukturelle Herausforderungen, technologische und strukturelle Veränderungen motiviert.*	Veränderte Rahmenbedingungen	EEKHOFF (2004)	
H_2	*Fusionen sind unter anderem durch die hohe Wettbewerbsintensität auf dem Bankensektor motiviert.*	Veränderte Rahmenbedingungen	EEKHOFF (2004)	
H_3	*Der Zusammenschluss von Genossenschaftsbanken hat einen positiven Einfluss auf die Kostenstrukturen.*	Economies of Scale	TEBROKE (1993) MOSSLER(1994)	LANG/WELZEL (1999) WUTZ (2002) LAUDI (2003) AUERBACH(2009)
H_4	*Durch die Verschmelzung steigen die Erträge einerseits durch die Nutzung von Vertriebskanälen des Fusionspartners und andererseits durch ein optimiertes Angebot der Bankprodukte.*	Economies of Scope	TEBROKE (1993)	
H_5	*Fusionen von Genossenschaftsbanken sind durch Diversifikationsmöglichkeiten und mögliche Potenziale zur Verringerung von Risiken motiviert.*	Economies of Risks	KOETTER ET AL. (2005)	
H_6	*Die Nicht-Implementierung eines Change Managements kann zu Problemen im Umsetzungsprozess der Hebung von Synergien führen, so dass der Fusionserfolg hinter den Erwartungen zurückbleibt.*	Diseconomies of Scale und Scope	TEBROKE (1993) MOSSLER(1994) SEIDEL (1996) WUTZ (2002) LAUDI (2003) EEKHOFF(2004) PFAFFENBERGER (2007) AUERBACH (2009)	KOETTER (2005)

Die bisherigen Studien betrachten in den häufigsten Fällen den Erfolg des Zusammenschlusses über einen Zeitraum von drei bis vier Jahren nach dem Eingehen der Fusion und zielen dabei zumeist auf die Messung kurzfristiger Fusionseffekte in Form von Kennzahlenveränderungen ab. Interessant wäre vor diesem Hintergrund, die Fusionswirkungen über einen längeren Zeitraum zu analysieren, wodurch langfristige Erfolgsfaktoren, wie bspw. die Innovationsfähigkeit von zusammengeschlossenen Genossenschaftsbanken und die Mitgliederakzeptanz, gemessen werden können. Ebenfalls von Interesse könnte die Analyse der Karrierechancen bedingt durch die Größe des Instituts für aktuelle sowie potenzielle Mitarbeiter sein. Darüber hinaus könnten Faktoren bezüglich der Konkurrenzsituationen regionaler und konjunktureller Art in Untersuchungen zum Fusionserfolg einbezogen werden.[110] Diese Wirkungen könnten etwa durch umfassende Befragungs- oder durch Fallstudien erfolgreicher Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund erforscht werden.

[110] Vgl. BAXMANN (1995), S. 220.

4 Implikationen für den genossenschaftlichen FinanzVerbund

Die skizzierten Ergebnisse der Studien zum Erfolg von Genossenschaftsbankenfusionen legen es nahe, neben der Fusionsoption auch andere organisatorische Architekturen wie etwa Kooperationen auszuloten. Kooperationsentscheidungen beeinflussen die Arbeitsteilung im Verbund und stärken die bereits vorhandenen Netzwerkelemente. Auch bei kooperativen Strategien sollten jene Überlegungen im Fokus stehen, die die positiven Synergieeffekte bei den Aufwendungen generieren, ohne jedoch die negativen Effekte, wie Diseconomies of Scale und Scope, bei den Erträgen zu erzielen. Für Wissenschaft und Praxis ist die Beantwortung der Frage gleichermaßen interessant, welche möglichen Implikationen und Handlungsempfehlungen bezüglich der Realisierung von Synergien im Vergleich zwischen Fusionen und anderen organisatorischen Weichenstellungen ableitbar sind.

Das gegenwärtige Aufbrechen der traditionellen Wertschöpfungskette kann als ein Anzeichen für eine weitere Ausdifferenzierung des bankbetriebswirtschaftlichen Wertschöpfungspuzzles interpretiert werden. Die auf dem Subsidiaritätsprinzip beruhende Arbeitsteilung innerhalb des genossenschaftlichen FinanzVerbundes ermöglicht es den Genossenschaftsbanken Kooperationen mit zusätzlichen Netzwerkdienstleistern einzugehen und auf diese Weise ihre Wertschöpfungskette weiter zu optimieren. Dies entspricht seit jeher dem genossenschaftlichen Geschäftsmodell.[111]

Falls entsprechende strategische Entscheidungen zunehmen, werden sich noch stärker vernetzte Strukturen herausbilden. Kooperationsstrategien korrespondieren immer mit der Identifikation von Kernkompetenzen. Eine Intensivierung der kooperativen Zusammenarbeit im genossenschaftlichen FinanzVerbund würde zu einer weiter zunehmenden Arbeitsteilung unter den Partnern führen und dabei die einzelnen Stärken noch besser nutzen können. So können Genossenschaftsbanken innerhalb des genossenschaftlichen Verbundes als „Netzwerkknoten“ fungieren, deren Kompetenzen einerseits darin bestehen, die am Markt existierenden Probleme und Bedürfnisse zu erkennen und andererseits interne Mängel zu identifizieren, um letztendlich als Innovationspromotoren den gesamten Genossenschaftsbankensektor voranzubringen.[112] So könnte sowohl die eigene Wettbewerbsfähigkeit als auch jene der Verbundpartner gesteigert werden.

Eine Zusammenarbeit könnte aufgrund der weitreichenden Veränderungen der Bankenbranche, in deren Rahmen Funktionen, Geschäftsprozesse und Wertschöpfungsstufen zu überprüfen sind, vor allem im Back-Office-Bereich sinnvoll sein, da hier für Genossenschaftsbanken keine Marken prägende Wertschöpfung betrieben wird. Sofern entsprechende Kooperationen in der Lage sind, höhere Ergebnissteigerungen und Synergien als alternative Strategien zu generieren, gilt es, sie zu intensivieren. Dies ist damit verbunden, dass neben Fusionen auch kooperative Ansätze in Form von „Kredit-

[111] Vgl. SCHÄFER (2007), S. 148f.
[112] Vgl. SCHÄFER (2007), S. 166.

fabriken“, Abwicklungsplattformen, Regionalen Servicecentern oder Finanzdienstleistungszentren in Back-Office-Bereichen geprüft werden sollten, wenn es um die Nutzung von Synergieeffekten geht. Es gilt also, einen Kostenvergleich durchzuführen zwischen der realen Größe einer Bank, die durch eine Fusion erreicht werden kann und der virtuellen Größe, die durch die Unterstützung durch ein Servicecenter erreicht werden kann. Diese Alternativen sollten dabei immer vor dem Hintergrund sich ändernder Markt- und Wettbewerbsbedingungen geprüft werden.

Um Kooperations- und Outsourcingpotenziale im genossenschaftlichen FinanzVerbund ausloten zu können, ist in einem ersten Schritt eine fundierte Analyse der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette notwendig, die mit einer starken prozessorientierten Ausrichtung erfolgen sollte.[113] Der § 25a Abs. 2 KWG bildet dabei das aufsichtsrechtliche Rahmenwerk zur Auslagerung von Bankdienstleistungen auf andere Unternehmen und determiniert die Anforderungen an und Voraussetzungen für Serviceprovider. Zudem bestimmen die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft der Kreditinstitute (MaK), die Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute (MaH) und die Vorgaben aus dem Regulierungsregime von Basel II die regulatorischen Anforderungen für bankbetriebliche Geschäftsprozesse.[114]

Zusammengefasst identifiziert das vorliegende Arbeitspapier Rahmenbindungen, die das Eingehen von Fusionen motivieren. Daraus folgend wurden Ziele von Zusammenschlüssen und deren Bedeutung für Banken mit Fokus auf den Genossenschaftsbankensektor vorgestellt. Die Realisierung von Synergieeffekten gilt dabei als eines der wichtigsten Motive einer Fusion.

Bezugnehmend auf die Bedeutung der Hebung von Synergien wurden Ergebnisse von empirischen Untersuchungen zum Fusionserfolg von Kreditgenossenschaften auf Basis von Performance-, Effizienz- und Befragungsstudien der vergangenen Jahre skizziert. Sie ergeben ein heterogenes Bild. Dennoch konnten im Gesamtzusammenhang einige Erkenntnisse gewonnen werden. Die Performance- und Effizienzstudien liefern ein tendenziell schlechteres oder neutrales Ergebnis, während die beiden Befragungsstudien bezogen auf den Fusionserfolg ein besseres Bild zeigen.

Aufgrund der heterogenen Ergebnisse können zukünftig parallel zu der strategischen Option der Fusion, intensiver Kooperations- und Outsourcingmodelle diskutiert werden, denn die Hebung von Synergien sollte letztlich entscheidend für die optimale Organisationsform - Fusion, Kooperation, Outsourcing - sein.

[113] Eine mögliche Kooperationsrichtung kann in einer Industrialisierung der Kreditbearbeitung gesehen werden. Vgl. hierzu die Ausführungen von SPEEK (2008), S. 45ff.
[114] Vgl. MOORMANN ET AL. (2006), S. 265f.

Literaturverzeichnis

ABELE, H./BERGER, U./SCHÄFER, G (2007): Kartenzahlungen im Euro-Zahlungsraum, Berlin.

ANSOFF, H. I. (1987): Corporate Strategy.

AUERBACH, C. M. (2009): Fusionen deutscher Kreditinstitute, Wiesbaden.

BACHMANN, A. (2007): Subjektive versus objektive Erfolgsmaße, in: Methodik der empirischen Forschung, Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden. S. 89-102.

BACKHAUS, K./ERICHSCON, B./PLINKE, W./WEIBER, R. (2006): Multivariate Analyse-methoden – Eine anwendungsorientierte Einführung, 11. Aufl., Wiesbaden.

BAUCH, C. (2004): Planung und Steuerung von Unternehmensintegrationen: praktisch-normative Empfehlungen zur Post Merger-Integration, Fribourg.

BAXMANN, U. G. (1995): Kreditwirtschaftliche Betriebsgrößen, Stuttgart.

BEITEL, P. (2002): Akquisitionen und Zusammenschlüsse europäischer Banken: Wertsteigerung durch M&A-Transaktionen, Wiesbaden.

BERGER , A. N./DEYOUNG, R./GENAY, H./UDELL, G. F. (2000): Globalization of Financial Institutions: Evidence from Cross-Border Banking Performance.

BIS (2001): Report on consolidation in the financial sector, Bank for International Settlements, Group of Ten, Basel.

BREMKE, K./FUß, C./RÖCKEMANN, C./SCHIERECK, D. (2004): Post Merger Integration – Fehlende Exzellenz im deutschen Bankensektor, in: Mergers and Acquisitions Review. S. 366-369.

BRUNER, R. (2001): Does M&A Pay? A Survey of Evidence for the Decision-Maker, Darden Graduate School of Business, University of Virginia.

BURGER, A. (2008): Produktivität und Effizienz in Banken: Terminologie, Methoden und Status Quo, Arbeitspapier der Frankfurt School of Finance & Management, Nr. 92.

BVR (1999): Bündelung der Kräfte: Ein Verbund - eine Strategie, Bd. 2, Bonn.

BVR (2009a): Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken ab 1970. http://www.bvr.de/public.nsf/20C36874B5D85D35C1256FB7003A3167/$FILE/Entwicklung_%20Bankenab1970_2008.pdf [08.01.2010].

BVR (2009b): Leitfaden zur Produktivitätssteigerung.

COOK, W. D. / SEIDFORD, L. M. / TONE, K. (2009): Data Envelopment Analysis – Thirty years on, in: European Journal of Operational Research, Jg. 192. S. 1-17.

COOPER, W.W./SEIDFORD, L.M./TONE, K. (2006): Introduction to Data Envelopment Analysis and Its Uses, New York.

DAVIS, M. S. (1985): Two plus Two doesn't equal Five, in: Fortune, 9.12.1985. S. 171-179.

DIEDRICHS, K. (2007): Hintergründe und Perspektiven der Konsolidierung am Bankenmarkt, in: Umbruch in der Bankindustrie, Tietmeyer, H./Rolfes, B. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 43-58.

EEKHOFF, T. (2004): Genossenschaftsbanken in Norddeutschland – eine empirische Studie, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 38.

EIM, A./LAMPRECHT, D. (2005): Fusionen im FinanzVerbund – Motive und empirische Studien, in: Genossenschaftsblatt, April 2005. S. 13-17.

ELSAS, R. (2004): Preemptive Distress Resolution through Bank Mergers, Frankfurt.

EVANSCHITZKY, H. (2003): Erfolg von Dienstleistungsnetzwerken – Ein Netzwerkmarketingansatz, Wiesbaden.

FARELL, M.J. (1957): The Measurement of Productive Efficiency, in: Journal of the Royal Statistical Society, Vol. 120, No. 3. S. 254-290.

FAZ (2009): Deutsche Bank besiegelt Kauf von Sal. Oppenheim. http://www.faz.net/s/RubD16E1F55D21144C4AE3F9DDF52B6E1D9/Doc~E5F5BF288621B446B99BDF07E3E10C936~ATpl~Ecommon~Scontent.html [10.01.2010].

FIORENTINO, E./KARMANN, A./KOETTER, M. (2006): The cost efficiency of German banks: a comparison of SFA und DEA, Discussion paper, Banking and Financial Studies, No. 10/2006, Frankfurt.

FRÖHLICH, S./WASNER, G.-M./IMMENSCHUH, A. (2008): Web 2.0 bei Banken: Der Trend verstärkt sich, in: Innovation und Konzepte für die Bank der Zukunft, Spath, D./Bauer, W./Engstler, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 153-160.

GERPOTT, T. J. (1993): Integrationsgestaltung und Erfolg von Unternehmensakquisitionen, Stuttgart.

GÖHRING, M. (2008): Banken und Kommunikation, in: Innovation und Konzepte für die Bank der Zukunft, Spath, D./Bauer, W./Engstler, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 161-170.

HAMMERSCHMIDT, M. (2006): Effizienzanalyse im Marketing: Ein produktionstheoretisch fundierter Ansatz auf Basis von Frontier Functions, Wiesbaden.

HANDELSBLATT (2010a): Deutsche Bank bleibt positive Ausnahme, http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/vor quartalszahlen-deutsche-bank-bleibt-positive-ausnahme;2511880 [16.02.2010].

HANDELSBLATT (2010b): Der Zeitplan für Basel III ist sehr ambitoniert, http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken-versicherungen/bvr-chef-hofmann der-zeitplan-fuer-basel-iii-ist-sehr-ambitioniert;2515310 [16.02.2010].

HANKER, P. (2007): Fusionen als Instrument zur Erreichung optimaler Betriebsgrößen, in: Handbuch Regionalbanken, Schäfer, B. (Hrsg.), 2. Aufl., Wiesbaden. S. 193-210.

JACQUEMART, C. (2010): “Ohne Regulierung kommt die nächste Krise schneller“, in: NZZ am Sonntag. http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/ohne_strikte_regulierung_ko mt_die_naechste_krise_noch_schneller_1.4421240.html [10.01.2010].

JANSEN, S. A. (2008): Mergers & Acquisitions: Unternehmensakquisition und -kooperation, 5. Aufl., Wiesbaden.

JENSEN, M. C./RUBACK, R. S. (1983): The market for corporate control, in: Journal of Financial Economics, No. 11. S. 5-50.

KANN, J. S. (2008): Transformation des Bankensektors in Europa, Wien.

KLUGE, A. H. (1991): Geschichte der deutschen Bankgenossenschaften – Zur Entwicklung mitgliederorientierter Unternehmen, Frankfurt am Main.

KOETTER, M (2005): Evaluating the German bank merger wave, Discussion Paper, Banking and Financial Studies, No. 12/2005, Frankfurt.

KOETTER, M./BOS, J. W. B./HEID, F./KOOL, C. J. M./KOLARI, J. W./PORATH, D. (2005): Accounting for distress mergers, Discussion Paper, Banking and Financial Studies, No. 09/2005, Frankfurt.

KOLLOGE, K. (2009): Die Messung des Kooperationserfolgs in der empirischen Forschung – Ergebnisse einer Literaturstudie, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 76.

KOSITZKI, A. (2004): Das öffentlich-rechtliche Kreditgewerbe, Wiesbaden.

KUNZE, B. (2007): Überwachung operationeller Risiken bei Banken, Wiesbaden.

LANG, G./WELZEL, P. (1999): Mergers Among German Cooperative: A Panel-based Stochastic Frontier Analysis, Vol. 13, No. 4. S. 273-286.

LAUDI, P. (2003): Fusionen von Genossenschaftsbanken, Bremen.

MANAGER MAGAZIN (2010): Übernahme in drei Akten. http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/0,2828,601288-2,00.html [10.01.2010].

MOLYNEUX, P./ALTUNBAS, Y./GARDENER, E./MOORE, B. (2001): Efficiency in European Banking, in: European Economic Review, No. 45. S. 1931-1955.

MOORMANN, J./HILLESHEIMER, M./METZLER, C./ZAHN, C. M. (2006): Wertschöpfungsmanagement in Banken, 2. Aufl., Frankfurt am Main.

MOSSLER, C. P. (1994): Betriebswirtschaftliche Aspekte und Problemfelder von Fusionen bei Kreditgenossenschaften, in: Rheinisches Genossenschaftsblatt. S. 92-96 (3/1994) und S.132-135 (4/1994).

MUßHOFF, J. (2007): Erfolgreiche M&A-Transaktionen in der europäischen Bankindustrie, Wiesbaden.

PFAFFENBERGER, K. (2007): Fusionen als "Bündelung der Kräfte", Berlin.

ROLFES, B. (1999): Der Struktur- und Größenwandel deutscher Banken – Beginn einer neuen Zeitrechnung?, in: Konzentration am Bankenmarkt – Strukturentwicklung und geschäftspolitische Konsequenzen, Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (Hrsg.), Frankfurt am Main. S. 1-24.

SCHÄFER, B. (2007): Erfolgsfaktoren von Regionalbanken moderner Prägung, in: Handbuch Regionalbanken, Schäfer, B. (Hrsg.), 2. Aufl. S. 145-167.

SCHIERECK, D./TIMMRECK, C. (2002): Integrationsmanagement im Rahmen von kreditgenossenschaftlichen Fusionen, in: Zeitschrift für das gesamten Genossenschaftswesen, Nr. 52. S. 163-179.

SCHIERENBECK, H. (1999): Wertorientiertes Management als Triebfeder für Bankenzusammenschlüsse – Konsequenzen für die Geschäftspolitik, in: Konzentration am Bankenmarkt – Strukturentwicklung und geschäftspolitische Konsequenzen, Rolfes, B./Schierenbeck, H./Schüller, S. (Hrsg.), Frankfurt am Main. S. 221-255.

SCHUMANN, J./MEYER, U./STRÖBELE, W. (2007): Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 8. Aufl., Berlin.

SCHWEITZER, K../ANN ENGLIN, B./MORGENROTH, F. (2001): Change Management im Rahmen des Outsourcing: Basellandschaftliche Kantonalbank, in: Change Management und Unternehmenserfolg, Gattermeyer, W./Al-Ani, A. (Hrsg.), Wiesbaden, 2. Aufl. S.83-100.

SEIDEL, S. (1996): Fusionsmanagement in Genossenschaften – eine empirische Untersuchung zur Umsetzung von Fusionen am Beispiel von Bankgenossenschaften, Hohenheim.

SPEEK, J. (2008): Die Industrialisierung der Kreditbearbeitung, in: Strukturumbruch in der Finanzdienstleistungsindustrie, Burger, C./Hagen, J. U. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 45-54.

TEBROKE, H.-J. (1993): Größe und Fusionserfolg von Genossenschaftsbanken, Köln.

THEURL, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ – Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: Vom Modell zur Umsetzung – Strategische Herausforderungen von Genossenschaften, Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.), Aachen. S. 51-94.

THEURL, T. (2005): From Corporate to Cooperative Governance, in: Theurl, T. (Hrsg.): Economics of Interfirm Networks, Tübingen. S. 149-192.

THEURL, T. (2005): Genossenschaftsbanken: Kooperationspotenziale und Kooperationshemmnise, in: Spezialisten und Universalisten als Wettbewerber im Finanzdienstleistungssektor, Münsteraner Bankentage 2003, Pfingsten, A. (Hrsg.), Frankfurt am Main. S. 39-60.

TOURANI-RAD, A. / VAN BEEK (1999): Market Valuation of European Bank Mergers, in: European Management Journal, Vol. 17, No. 5. S. 532-540.

TRAUTWEIN, F. (1990): Merger Motives and Merger Prescriptions, in: Strategic Management Journal, 11, No. 4. S. 283-295.

WALL, T. D./MICHIE, J./PATTERSON, M./WOOD, S. J./SHEEHAN, M./CLEGG, C. W./WEST, M. (2004): On the Validity of Subjective Measures of Company Performance, Personnel Psychology, No. 57. S. 95-118.

WERRIES, A. (2009): Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken, Shaker Verlag, Aachen.

WGZ BANK (2008): GfK-Studie: Genossenschaftsbanken Gewinner und Großbanken Verlierer der Krise.

WUTZ, A. (2001): Die Effizienz des Bankensektors, Eine empirische Analyse am Beispiel der bayerischen Genossenschaftsbanken, Augsburg.

ZENTRALER KREDITAUSSCHUSS (2009): Kreditwirtschaft: Dialog zur Anlageberatung. http://www.zka-online.de/zka/pressemitteilungen/volltext/backpid/29/article/kreditwirtschaft-dialog-zur-anlageberatung-fortsetzen.html?tx_ttnews[pS]=1230764400&tx_ttnews [pL]=31535999&tx_ttnews[arc]=1&cHash=a8985f5f9a [10.01.2010].

ZIESCHANG, P. (2000): Akquisition von Asset Management Unternehmen in den USA, Bern.

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

Nr. 1
Holger Bonus
Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz
August 1984

Nr. 2
Holger Bonus
Waldkrise – Krise der Ökonomie?
September 1984

Nr. 3
Wilhelm Jäger
Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband – Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung
Oktober 1984

Nr. 4
Wilhelm Jäger
Genossenschaft und Ordnungspolitik
Februar1985

Nr. 5
Heinz Grossekettler
Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation
März 1985

Nr. 6
Holger Bonus
Die Genossenschaft als Unternehmungstyp
August 1985

Nr. 7
Hermann Ribhegge
Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslogischer Perspektive
Februar 1986

Nr. 8
Joachim Wiemeyer
Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – Instrumente der Arbeitsbeschaffung?
September 1986

Nr. 9
Hermann Ribhegge
Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten
März 1987

Nr. 10
Richard Böger
Die Niederländischen Rabobanken – Eine vergleichende Analyse
August 1987

Nr. 11
Richard Böger / Helmut Pehle
Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften
Juni 1988

Nr. 12
Reimut Jochimsen
Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion – Chancen und Risiken
August 1994

Nr. 13
Hubert Scharlau
Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften
April 1996

Nr. 14
Holger Bonus / Andrea Maria Wessels
Genossenschaften und Franchising
Februar 1998

Nr. 15
Michael Hammerschmidt /
Carsten Hellinger
Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken
Oktober 1998

Nr. 16
Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring /
Dirk Polster
Der genossenschaftliche FinanzVerbund als Strategisches Netzwerk – Neue Wege der Kleinheit
Oktober 1999

Nr. 17
Michael Hammerschmidt
Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften – Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge
April 2000

Nr. 18
Claire Binisti-Jahndorf
Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene
August 2000

Nr. 19
Olaf Lüke
Schutz der Umwelt – Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?
September 2000

Nr. 20
Astrid Höckels
Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation
November 2000

Nr. 21
José Miguel Simian
Wohnungsgenossenschaften in Chile – Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland?
Mai 2001

Nr. 22
Rolf Greve / Nadja Lämmer
Quo vadis Genossenschaftsgesetz? – Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge
Christian Lucas
Von den Niederlanden lernen? – Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts
Mai 2001

Nr. 23
Dirk Polster
(unter Mitarbeit von Lars Testorf)
Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken – Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen
November 2001

Nr. 24
Thorn Kring
Neue Strategien – neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland
Februar 2002

Nr. 25
Anne Kretschmer
Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption – eine modelltheoretische Untersuchung
Juni 2002

Nr. 26
Andrea Neugebauer
Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden – Institutionelle Hintergründe
September 2002

Nr. 27
Theresia Theurl / Thorn Kring
Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung
Oktober 2002

Nr. 28
Christian Rotter
Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften
November 2002

Nr. 29
Rolf Greve
The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance
November 2002

Nr. 30
Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmolmüller / Nina Tantzen
Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. – eine Fallstudie
Dezember 2002

Nr. 31
Florian Deising
Der Nitrofen-Skandal – Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien
Januar 2003

Nr. 32
Gerhard Specker
Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens
März 2003

Nr. 33
Frank E. Münnich
Der Ökonom als Berater – Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen
April 2003

Nr. 34
Sonja Schölermann
Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“
August 2003

Nr. 35
Thorn Kring
Erfolgreiche Strategieumsetzung – Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken
September 2003

Nr. 36
Andrea Neugebauer
Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa
September 2003

Nr. 37
Kerstin Liehr-Gobbers
Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel – Erste empirische Ergebnisse
September 2003

Nr. 38
Tholen Eekhoff
Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland – eine empirische Studie
Januar 2004

Nr. 39
Julia Trampel
Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? – Eine transaktionskostentheoretische Analyse
März 2004

Nr. 40
Alexander Eim
Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes
August 2004

Nr. 41
André van den Boom
Kooperationsinformationssysteme – Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation
August 2004

Nr. 42
Jacques Santer
Die genossenschaftliche Initiative – ein Baustein der Europäischen Wirtschaft
September 2004

Nr. 43
Theresia Theurl (Hrsg.)
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken – die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004

Nr. 44
Theresia Theurl (Hrsg.)
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004

Nr. 45
Walter Weinkauf (Hrsg.)
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster
Dezember 2004

Nr. 46
Andrea Schweinsberg
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung
Dezember 2004

Nr. 47
Carl-Friedrich Leuschner
Genossenschaften – Zwischen Corporate und Cooperative Governance
März 2005

Nr. 48
Theresia Theurl
Kooperative Governancestrukturen
Juni 2005

Nr. 49
Oliver Budzinski / Gisela Aigner
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?
Juni 2005

Nr. 50
Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie
Juni 2005

Nr. 51
Tholen Eekhoff
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit – eine gesamtwirtschaftliche Perspektive
Juli 2005

Nr. 52
Cengiz K. Iristay
Kooperationsmanagement:
Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick
August 2005

Nr. 53
Stefanie Franz
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen
März 2006

Nr. 54
Peter Ebertz
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements
März 2006

Nr. 55
Frank Beermann
Kooperation beim Stadtumbau – Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus
Juni 2006

Nr. 56
Alexander Geist
Flughäfen und Fluggesellschafen – eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten
Juni 2006

Nr. 57
Stefanie Franz / Mark Wipprich
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken
Oktober 2006

Nr. 58
Dirk Lamprecht / Alexander Donschen
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken – eine ökonomische und juristische Analyse
Dezember 2006

Nr. 59
Dirk Lamprecht / Christian Strothmann
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung
Dezember 2006

Nr. 60
Mark Wipprich
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken
Januar 2007

Nr. 61
Theresia Theurl / Axel Werries
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
Februar 2007

Nr. 62
Bettina Schlelein
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale – empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes
März 2007

Nr. 63
Gerhard Schwarz
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster
April 2007

Nr. 64
Theresia Theurl / Stefanie Franz
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse
April 2007

Nr. 65
Christian Albers / Dirk Lamprecht
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen
Mai 2007

Nr. 66
Pierin Vincenz
Raiffeisen Gruppe Schweiz:
Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz
Juni 2007

Nr. 67
Alexander Wesemann
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement **-**
Ein Problemaufriss
August 2007

Nr. 68
Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt
Kooperationen von Logistikunternehmen – Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews
November 2007

Nr. 69
Christian Strothmann
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz
November 2007

Nr. 70
Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften – Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings
Dezember 2007

Nr. 71
Konstantin Kolloge
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung – eine qualitative empirische Analyse für China und Indien
Dezember 2007

Nr. 72
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach" im europäischen Kartellrecht – Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und ersteVorschläge zu seiner Umsetzung
April 2008

Nr. 73
Anne Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen - ein Problemaufriss
Mai 2008

Nr. 74
Christian Albers
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage
Mai 2008

Nr. 75
Carsten Sander
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen – Kooperationen als strategische Option
Juni 2008

Nr. 76
Konstantin Kolloge
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung – Ergebnisse einer Literaturstudie
Januar 2009

Nr. 77
Christoph Heller
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft – eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche
Januar 2009

Nr. 78
Carsten Sander
Kooperationen kommunaler Energieversorger – eine empirische Bestandsaufnahme
März 2009

Nr. 79
Jörg-Matthias Böttiger
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften – Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht
April 2009

Nr. 80
Jörg-Matthias Böttiger
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften
April 2009

Nr. 81
Theresia Theurl / Konstantin Kolloge
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau – Eine empirische Analyse
Mai 2009

Nr. 82
Christian Strothmann
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität
August 2009

Nr. 83
Christian Harnisch
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt
August 2009

Nr. 84
Ludwig Brütting
Marken von Kooperationen – Anforderungen und Implementationen
August 2009

Nr. 85
Christian Albers
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft – eine empirische Analyse
September 2009

Nr. 86
Christoph Heller
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -
September 2009

Nr. 87
Annegret Saxe
Erfolgsfaktoren von Stiftungskooperationen – Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.
September 2009

Nr. 88
Annegret Saxe
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungskooperationsmanagement.
September 2009

Nr. 89
Christian Albers
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern – Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2009

Nr. 90
Martin Büdenbender
Atomausstieg in Deutschland –
Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?
Oktober 2009

Nr. 91
Martin Büdenbender
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets – Eine Problemdarstellung
Februar 2010

Nr.92
Johannes Spandau
Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund – Eine erfolgreiche Strategie?
März 2010

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)