

ARBEITSPAPIERE
des Instituts für Genossenschaftswesen
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster

**Literaturstudie zur Wirkung von Fusionen deutscher
Genossenschaftsbanken auf ihren MemberValue (Teil I)**

-

Literaturauswahl und Unmittelbarer MemberValue

von Vanessa Arts
Nr. 174 ■ Dezember 2016

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

Fusionen von Genossenschaftsbanken haben in Deutschland im Laufe der Jahrzehnte in mehreren Wellen stattgefunden, die jeweils ihre eigenen Ursachen, Motive und Schwerpunkte hatten. Nicht nur die praktische Relevanz solcher organisatorischen Entscheidungen hatte für die Banken große Bedeutung. Zusätzlich war das wissenschaftliche Interesse an Bankfusionen im Allgemeinen und an Fusionen von Genossenschaftsbanken immer sehr ausgeprägt. Letzteres wurde auch durch die Frage motiviert, ob sich Besonderheiten bei „genossenschaftlichen Fusionen“ feststellen lassen. Solche könnten dadurch entstehen, dass Organisationen mit übereinstimmenden Governancestrukturen verschmelzen, dass sie in der Umhüllenden eines großen Netzwerkes stattfinden und dass es sich meist um relativ kleine Banken handelt.

Weitere grundlegende Besonderheiten lassen sich identifizieren, vor allem die Zielsetzung und strategische Ausrichtung von Genossenschaftsbanken, ihre gesetzlich vorgegebene MemberValue-Orientierung. Obwohl eine solche daher nicht nur in der Bewertung der Fusionen von Genossenschaftsbanken zugrunde zu legen ist, sondern letztere auch von einem MemberValue-Management zu begleiten sind, fällt auf, dass die vorliegende Literatur dies weitgehend vernachlässigt. IfG-Mitarbeiterin Vanessa Arts hat dies und die folgenden Konsequenzen für Fusionsprojekte zum Ausgangspunkt ihres Dissertationsprojekts gewählt und legt in diesem Arbeitspapier als wichtigen Schritt eine Literaturanalyse vor, die diese Gesichtspunkte, vor allem die Auswirkungen auf den Unmittelbaren MemberValue, fokussiert. Dieses Arbeitspapier ist ein wichtiger Teil eines größeren Forschungsprojekts und entstammt dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Anregungen sind herzlich willkommen.



Univ.-Prof. Dr. Theresia Theurl

Zusammenfassung

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

Abstract

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

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	I
Zusammenfassung.....	II
Abstract.....	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Literaturlauswahl.....	2
2.1 Vorgehen	2
2.2 Beschreibung und Auswertung struktureller Merkmale.....	3
2.3 Beschreibung und Auswertung inhaltlicher Merkmale	5
3 Vorstellung wesentlicher Forschungsarbeiten	8
4 Mögliche Wirkungen einer Fusion auf den Unmittelbaren MemberValue.....	12
4.1 Leistungsfaktoren.....	12
4.2 Beratungsfaktoren.....	16
4.3 Rahmenbedingungen	18
4.4 Informationsvermittlung	20
4.5 Gegenseitiges Vertrauen.....	21
4.6 Netzwerkfaktoren	21
5 Zusammenfassung und Ausblick.....	23
Anhang	25
Literaturverzeichnis.....	27
Gesetzesverzeichnis	49

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1: Erscheinungsjahrzehnte.....	4
Abb. 2.2: Englischsprachige Veröffentlichungen	4
Abb. 2.3: Autorentypus.....	5
Abb. 2.4: Inhaltlicher Fokus.....	7

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1: Übersicht über die ausgewählten strukturellen Merkmale.....	3
Tab. 2.2: Übersicht über die ausgewählten inhaltlichen Merkmale	6
Tab. 2.3: Beschreibung der Themenfelder	6
Tab. A.1: Übersicht der als relevant identifizierten Quellen	25

Abkürzungsverzeichnis

B	Bank
BI	Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken
BM	Bank und Markt
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V.
c. p.	ceteris paribus
Gf	Genossenschaftsforum
HJ	Halbjahr
IJBS	International Journal of Business Strategy
MMV	Mittelbarer MemberValue
MV	MemberValue
n	Anzahl
N	Nicht zuzuordnen
NMV	Nachhaltiger MemberValue
o. H.	Ohne Angabe des Herausgebers
o. J.	Ohne Angabe des Jahres
o. V.	Ohne Angabe des Verfassers
SB-Standort	Selbstbedienungsstandort
U	Unternehmensberatung
UMV	Unmittelbarer MemberValue
V	Verband
W	Wissenschaft
ZBB	Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft

ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
Zfo	Zeitschrift Führung + Organisation

1 Einleitung

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

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

Dazu wird in Kapitel 2 zunächst das Vorgehen bei der Literatursuche dargelegt. Anschließend werden strukturelle sowie inhaltliche Merkmale der ausgewählten Literaturliste beschrieben und ausgewertet. Im Anschluss stellt das Kapitel 3 die wesentlichen Arbeiten auf diesem Forschungsgebiet vor. Darauf aufbauend erfolgt - im Rahmen von zwei separaten Arbeitspapieren - ein umfangreicher Literaturüberblick, wobei gleichzeitig die gewonnenen Erkenntnisse in das MV-Konzept nach THEURL (2002) eingeordnet werden. Das Kapitel 4 dieses Arbeitspapiers konzentriert sich auf den Unmittelbaren MemberValue (UMV). Das sich

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

² Vgl. § 1 GenG.

³ Vgl. THEURL (2002), S. 78-86.

anschließende Kapitel 5 fasst die bisherigen Ergebnisse zusammen, bevor die Literaturstudie in einem weiteren Arbeitspapier fortgesetzt wird.

2 Literatúrauswahl

2.1 Vorgehen

Die in dieser Studie zugrundeliegende Literatur wurde über ein mehrstufiges Verfahren ermittelt. In einem ersten Schritt erfolgte die Eingabe themenspezifischer Begriffskombinationen⁴ in den Suchdiensten DigiBib und Google Scholar. Die darüber identifizierte Literatur erweiterte sich in einem zweiten Schritt, indem zusätzlich die Literaturverzeichnisse dieser Quellen auf weitere relevante Veröffentlichungen durchsucht wurden (Schneeballsystem).⁵

Anschließend erfolgte durch explizite Einbeziehung der Zeitschrift *Bankinformation - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken (BI)*⁶ eine Ergänzung um praxisnahe Erfahrungswerte. Diese vom Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e. V. (BVR) veröffentlichte Publikation eignet sich in dieser Hinsicht sehr gut, da sie nicht nur explizit auf die Genossenschaftsbanken ausgerichtet ist, sondern zugleich strategische Themen, wie Fusionen, praxisnah aufarbeitet. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass auch praktische Erfahrungen, welche noch keinen wissenschaftlichen Diskurs gefunden haben, aufgegriffen werden.⁷

Insgesamt wurden durch dieses Vorgehen 161 Quellen⁸ als relevant für die vorliegenden Fragestellungen identifiziert, da sie die Wirkung von Fusionen auf den Förderauftrag an mindestens einer Stelle - direkt oder indirekt - thematisieren.

4 Bei der Suche wurden folgende Begriffe sowie ihre englischsprachigen Äquivalente in unterschiedlichen Kombinationen verwendet: Fusion, Verschmelzung, Zusammenschluss, Konzentration, Konsolidierung, Genossenschaftsbank, Kreditgenossenschaft, Bankgenossenschaft.

5 Diese zweistufige Vorgehensweise findet sich auch bei KLEIN (2015), S. 6 sowie SCHENKEL (2015), S. 16.

6 Es wurden die Jahre 1982 bis einschließlich 05/2016 berücksichtigt.

7 Zusätzlich können auch publizierte Zeitschriften der einzelnen Regionalverbände als Quellen herangezogen werden. Da der Einbezug der Zeitschrift „Bankinformation“ jedoch bereits umfangreiche Informationen hervorbrachte, wurde auf den Einbezug von regionalen Zeitschriften verzichtet.

8 Vgl. Tab. A.1 im Anhang.

2.2 Beschreibung und Auswertung struktureller Merkmale

Bevor eine inhaltliche Analyse dieser Quellen erfolgt, wird zunächst eine Auswertung struktureller Merkmale vorgenommen. Dabei bilden die folgenden Merkmale den Untersuchungsrahmen (vgl. Tab. 2.1).

Tab. 2.1: Übersicht über die ausgewählten strukturellen Merkmale

Strukturelle Merkmale						
Jahrzehnt	1960er	1970er	1980er	1990er	2000er	2010er
Sprache	Deutsch			Englisch		
Autor	Wissenschaft (W)		Praxis			
			Bank (B)	Unternehmensberatung (U)	Verband (V)	

Quelle: Eigene Abbildung.

Jahrzehnt

Das erste strukturelle Merkmal, das Jahrzehnt, gibt das jeweilige Jahrzehnt der Veröffentlichung an. Eine Auswertung dieses Merkmals erlaubt Rückschlüsse auf die Relevanz des Themenfeldes im Zeitverlauf.⁹

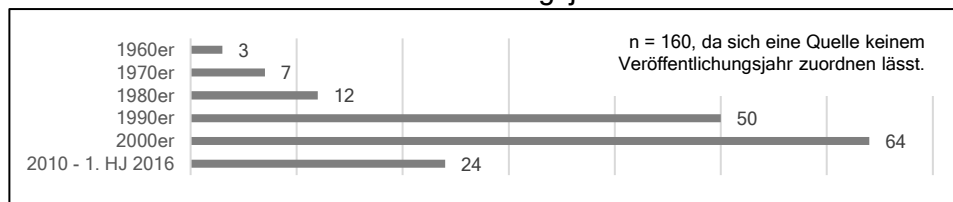
Die älteste Quelle stammt aus dem Jahr 1965, während die jüngste 2016 veröffentlicht wurde. Somit erfasst diese Literaturstudie Publikationen aus einem Zeitraum von über 50 Jahren. Es zeigt sich, dass insbesondere in den 1990er- als auch in den 2000er-Jahren mit einer Anzahl von 50 bzw. 64 verhältnismäßig viele Veröffentlichungen auf diesem Gebiet erschienen sind. Auch im aktuellen Jahrzehnt sind bereits 24 Publikationen erschienen, was die aus der Umweltanalyse¹⁰ abgeleitete hohe Relevanz von Fusionen zusätzlich unterstreicht (vgl. Abb. 2.1).¹¹

⁹ Vgl. RACH/TSCHÖPEL (2011), S. 5.

¹⁰ Vgl. ARTS (2016).

¹¹ Dabei ist auffällig, dass die Entwicklung der Banken in den letzten drei Zeiträumen in etwa mit der entsprechenden Publikationsdichte korrespondiert. Dass kein Zusammenhang für die vorherigen Jahrzehnte festgestellt werden kann, ist möglicherweise auf mehrere Ursachen (bspw. verzögerter Einsatz oder geringerer Umfang des wissenschaftlichen Interesses) zurückzuführen.

Abb. 2.1: Erscheinungsjahrzehnte



Quelle: Eigene Abbildung.

Sprache

Das zweite Merkmal der Sprache wertet aus, ob die Veröffentlichung in deutscher oder in englischer Sprache vorgenommen wurde. So können Hinweise auf die internationale Relevanz des Themas gewonnen werden.

Von den 161 Veröffentlichungen sind lediglich sechs in englischer Sprache verfasst worden.¹² Die englischsprachigen Veröffentlichungen verteilen sich darüber hinaus eher auf die jüngeren Jahrzehnte (vgl. Abb. 2.2).

Abb. 2.2: Englischsprachige Veröffentlichungen



Quelle: Eigene Abbildung.

Die geringe Anzahl englischsprachiger Publikationen zeigt, dass Fusionen deutscher Genossenschaftsbanken trotz wachsenden internationalen Einflüssen eher als ein nationales Thema verstanden werden. Erst mit Ausweitung des Suchrasters auf deutsche Banken im Allgemeinen und der damit verbundenen Vernachlässigung der spezifischen Governance deutscher Genossenschaftsbanken, konnten mehr englischsprachige Quellen identifiziert werden. Da diese Arbeit jedoch den MV zum Forschungsgegenstand hat, ist die geringe Anzahl englischsprachiger Quellen nicht als qualitativer Mangel, sondern als Folge der konkretisierten Fragestellung und der im Zeitverlauf veränderten wissenschaftlichen Praxis zu werten.

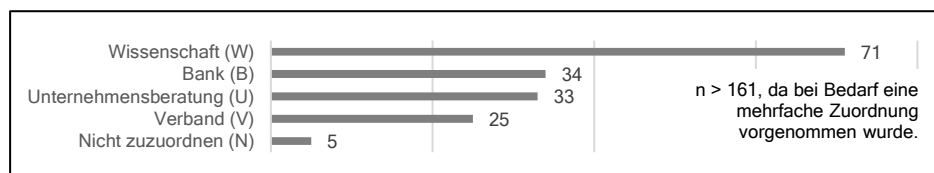
¹² Diese Quellen sind Tab. A.1 im Anhang mit einem * gekennzeichnet.

Autor

Das dritte Merkmal Autor nimmt eine Differenzierung der Quelle im Hinblick auf ihre theoretische Verankerung vor. Indem wissenschaftliche Quellen mit einem universitären Bezug von praxisorientierten Quellen abgegrenzt werden, kann überprüft werden, in welchem Umfang wissenschaftliche Erkenntnisse sowie gesammelte Praxiserfahrungen die Literaturstudie stützen.¹³ Durch eine weitere Zuordnung der von Praktikern publizierten Quellen in die drei Merkmalsausprägungen - Bank (B), Unternehmensberatung (U) und Verband (V)¹⁴ - wird zusätzlich feststellbar, welchen Ursprung die zugrundeliegenden Praxiserfahrungen haben.

Die Quellen lassen sich fast ausnahmslos diesen Merkmalsausprägungen zuordnen.¹⁵ In 71 Fällen ist ein direkter Bezug zur Wissenschaft erkennbar, während in 92 Fällen der Autor entweder Vorstand oder Arbeitnehmer der Bank selbst ist (B), eine Fusion als Unternehmensberater begleitet hat (U) oder als Vertreter eines Verbandes auftritt (V). Somit sind Praktiker aus allen untersuchten Bereichen relativ ausgeglichen vertreten. Die Literaturlage ist aufgrund dessen aus Sicht der Wissenschaft sowie aus Sicht der Praxis als umfassend anzusehen. Dennoch ergibt sich daraus kein Anspruch auf Vollständigkeit (vgl. Abb. 2.3).

Abb. 2.3: Autorentypus



Quelle: Eigene Abbildung.

2.3 Beschreibung und Auswertung inhaltlicher Merkmale

Nach den aufgeführten strukturellen Merkmalen wird nun eine inhaltliche Beschreibung und Auswertung vorgenommen. Dazu werden mit dem Fokus und dem MV-Bezug zwei Merkmale herangezogen (vgl. Tab. 2.2).

¹³ Ein ähnliches Vorgehen findet sich u. a. bei ZUMDICK (2013), S. 6-7; RACH/TSCHÖPEL (2011), S. 4; LANGE (2010), S. 14; TSCHÖPEL (2010B), S. 6.

¹⁴ Gemeint sind hiermit einzelne Regionalverbände und der BVR.

¹⁵ Die Zuordnung kann in Tab. A.1 im Anhang nachvollzogen werden.

Tab. 2.2: Übersicht über die ausgewählten inhaltlichen Merkmale

Inhaltliche Merkmale		
Fokus	Inhaltlicher Schwerpunkt der Quelle (Differenzierung nach Themenfeldern)	
MV-Bezug	Vorhanden	Nicht vorhanden

Quelle: Eigene Abbildung.

Fokus

Als erstes inhaltliches Merkmal wird der Fokus der Quellen konkretisiert, indem 18 Themenfelder differenziert werden (vgl. Tab. 2.3).

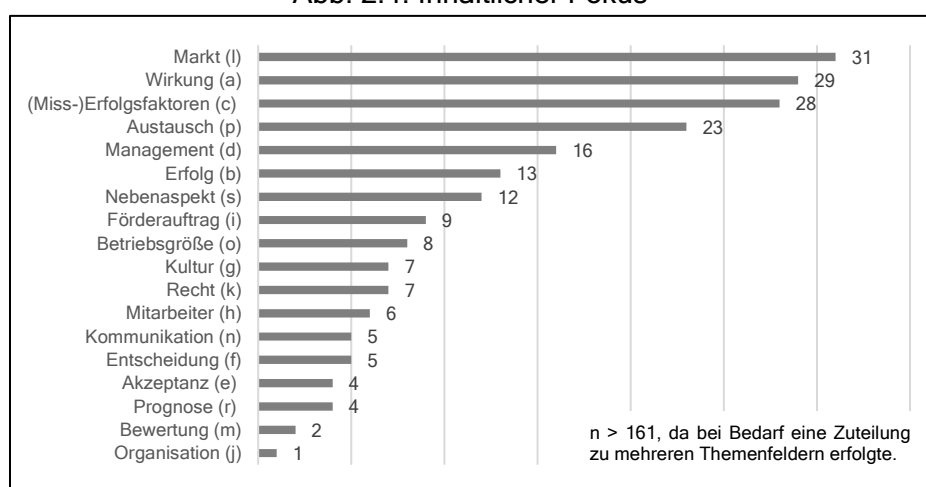
Tab. 2.3: Beschreibung der Themenfelder

Themenfeld	Die Quelle ...	
Wirkung	a	zeigt mögliche Wirkungen (u. a. Effekte, Ziele, Chancen) von Fusionen auf.
Erfolg	b	beschäftigt sich mit dem Erfolg von Fusionen. Entweder werden bisherige Erfolgsmessungen ausgewertet oder eigene Erfolgsmessungen durchgeführt.
(Miss-)Erfolgsfaktoren	c	führt einzelne oder mehrere Erfolgs- oder Misserfolgskriterien auf.
Management	d	thematisiert das Fusions- oder auch Integrationsmanagement.
Akzeptanz	e	beschäftigt sich mit der Akzeptanz von Fusionen durch einzelne Stakeholder (bspw. Mitglieder oder Mitarbeiter).
Entscheidung	f	stellt die Entscheidung zur Fusion in den Fokus, indem Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen werden.
Kultur	g	greift die unternehmenskulturelle Integration als einen bedeutenden Erfolgsfaktor auf.
Mitarbeiter	h	nimmt Bezug zu personellen Besonderheiten.
Förderauftrag	i	erörtert explizit Auswirkungen von Fusionen auf den Förderauftrag in seiner Gesamtheit bzw. in einzelnen seiner Bestandteile.
Organisation	j	thematisiert technisch-organisatorische Anpassungen.
Recht	k	beschäftigt sich mit rechtlichen Vorgaben bzw. rechtlichen Besonderheiten innerhalb des Fusionsprozesses.
Markt	l	nimmt Bezug zu Markt- bzw. Branchenentwicklungen, zu aktuellen Herausforderungen oder der Wettbewerbssituation im Markt und leitet daraus ggf. eine Fusionsnotwendigkeit ab. Z. T. werden auch ordnungs- und strukturpolitische Überlegungen angestellt.
Bewertung	m	behandelt die Unternehmensbewertung im Rahmen einer Fusion.
Kommunikation	n	greift die Bedeutung der Kommunikation im Fusionsprozess auf.
Betriebsgröße	o	erörtert die optimale Betriebsgröße einer Genossenschaftsbank.
Austausch	p	dient einem Erfahrungsaustausch, bspw. in Form eines Erfahrungsberichtes, über eine vollzogene Fusion.
Prognose	r	stellt Prognosen über die zukünftige Fusionsnotwendigkeit bzw. -neigung oder über die Entwicklung des Marktes/der Branche auf.
Nebenaspekt	s	hat einen nicht fusionspezifischen Inhalt, sondern thematisiert Fusionen lediglich als Nebenaspekt.

Quelle: Eigene Abbildung.

Die Auswertung der Themenfelder¹⁶ verdeutlicht, dass insbesondere Marktentwicklungen, Fusionswirkungen, Erfolgs- und Misserfolgswirkungen sowie der Erfahrungsaustausch das überwiegende Erkenntnisinteresse prägen. Daran anschließend werden das Fusionsmanagement und der Fusionserfolg besonders häufig aufgegriffen. Der lediglich geringe explizite und ausführliche Bezug zum Förderauftrag - in lediglich neun Quellen¹⁷ - ist insofern verwunderlich, da es sich hierbei um das Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaftsbanken handelt (vgl. Abb. 2.4).

Abb. 2.4: Inhaltlicher Fokus



Quelle: Eigene Abbildung.

MemberValue-Bezug

Ebendiese neun Veröffentlichungen sind vor oder zeitgleich mit dem MV-Konzept nach THEURL (2002) entstanden. Obwohl dadurch kein direkter Bezug zu diesem Modell gegeben ist, bieten diese Quellen bereits erste

¹⁶ Die in Tab. 2.3 erläuterten Themenfelder weisen mitunter Interdependenzen auf, sodass eine Einteilung in diese nicht immer trennscharf möglich ist. Die Zuteilung erfolgte ausschließlich durch ein erstes Verständnis des Titels und sowie - sofern vorhanden - der Gliederung. Vgl. Tab. A.1 im Anhang.

¹⁷ Hierbei handelt es sich um die Quellen HUMMEL/BLISSE (2002); KAMMLOTT/SCHIERECK (2000); BUNGENSTOCK (1999); MATHWEIS (1996); SINGER (1995); INGENSCHAY (1992); MARSCHALL (1991); DÖHN (1988) und HERMANN (1988). Es ist darauf hinzuweisen, dass es sich hierbei um veröffentlichte Dissertationen, Diplomarbeiten, Aufsätze oder Beiträge handelt, deren Zitierwürdigkeit von einigen Wissenschaftlern z. T. kritisch gesehen wird. Die fehlende Existenz anderer Veröffentlichungen bedingt jedoch, dass sich diese Literaturstudie auch auf solche Quellen stützt.

Antworten auf die eingangs formulierten Fragestellungen. Das nachfolgende Kapitel verdeutlicht dies.

3 Vorstellung wesentlicher Forschungsarbeiten

Im Aufsatz „*Zur Entwicklung deutscher Kreditgenossenschaften*“ weisen HUMMEL/BLISSE (2002) auf einen Identitätsverlust im Zuge einer Fusion hin. Obwohl konkrete Maßnahmen zum Erhalt bzw. zur Stärkung der genossenschaftlichen Identität im Rahmen einer Fusion vorgeschlagen werden, warnen die Autoren vor einem zu starken Größensprung, der die genossenschaftlichen Werte gefährden könne und lehnen daher die Überschreitung einer Maximalgröße, ohne diese zu präzisieren, ab.¹⁸

In einem zweiten Aufsatz „*Wachstum, Förderungsaufrag und Markterfolg von deutschen Kreditgenossenschaften*“ greifen KAMMLOTT/SCHIERECK (2000) die Frage auf, ob eine Fusion negativ auf metaökonomischer Leistungsebene wirken könne. Die Autoren eruieren zunächst theoretisch, dass sich mit zunehmender Größe die Demokratiekosten nachteilig auf die Unternehmenskontrolle und damit auf den Erfolg der Bank auswirken. So argumentieren sie auf Basis der Transaktionskostentheorie, dass steigende Mitgliederzahlen beim einzelnen Mitglied zu wachsenden Monitoringkosten führen. Ob und inwieweit das Management die Ziele der Mitgliederbasis erfüllt, kann daher im Zuge einer wachsenden Größenordnung lediglich mit höheren Kosten kontrolliert werden, sodass sinkende Kontrolle oder Free-Rider-Verhalten die Folge sein können. Zusätzlich intensiviert die auf Basis der Property-Rights-Theorie folgende Entwertung des Stimmrechts bei wachsender Mitgliederzahl diese Problematik. Empirisch ließ sich jedoch keine negative Beziehung zwischen Größenwachstum und Mitgliederinteressen nachweisen.¹⁹

Der Beitrag „*Die Zukunft der Kreditgenossenschaften im Spannungsfeld zwischen traditionellen Strukturen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten*“ von BUNGENSTOCK (1999) greift die Frage auf, inwieweit sich der Förderauftrag mit Ertragsorientierung vereinbaren lässt. Insbesondere Marktentwicklungen drängen Banken zu einem ertragsorientierten Denken und mitunter zu Fusionen. Dient diese zur Sicherstellung ihrer

¹⁸ Vgl. HUMMEL/BLISSE (2002), S. 129.

¹⁹ Vgl. KAMMLOTT/SCHIERECK (2000), S. 271-274 und S. 280.

Geschäftstätigkeit, indem wettbewerbsfähige Größen erreicht werden, sieht der Autor keinen Zielkonflikt.²⁰

MATHWEIS' (1996) Dissertation über „*Die Fusion von Kreditgenossenschaften: Potentielle einzelwirtschaftliche Auswirkungen der Fusion von Kreditgenossenschaften in der Primärstufe*“ untersucht die Auswirkungen von Fusionen auf der finanziellen und der technisch-organisatorischen Ebene sowie auf der Ebene der Förderungsvereinigung. Der Autor differenziert zwischen der betriebswirtschaftlichen Perspektive und der Förderungsperspektive mit seiner ökonomischen und außerökonomischen Förderung. Auf Basis einer theoretischen Analyse stellt MATHWEIS (1996) auf allen genannten Ebenen unterschiedlichste Auswirkungen einer Fusion fest. Der zusätzliche Einbezug von zwei konkreten Fallbeispielen zeigt zudem die Praxisrelevanz seiner Ergebnisse auf.²¹

Die ein Jahr zuvor erschienene Arbeit von SINGER (1995) greift die „*Einstellung der Mitglieder zu einer fusionierten Raiffeisenbank - am Beispiel der Raiffeisenbank Hausen eG*“ auf, indem eine Befragung der Mitglieder vorgenommen wird. Im Ergebnis schätzen Mitglieder die Fusion differenziert ein. Es zeigt sich, dass die Fusion wirtschaftlich ein Erfolg war. Aus Sicht der Personenvereinigung war sie hingegen nicht erstrebenswert. Wesentliche Gründe lagen im Wechsel der General- auf die Vertreterversammlung sowie in der zunehmenden Mitgliederheterogenität, die schließlich eine konkrete Definition des Förderauftrages für die Genossenschaftsbank erschwerte. SINGER (1995) regt aufgrund dessen die Prüfung einer verbundinternen Kooperation als strategische Alternative an.²²

In einer weiteren Dissertation mit dem Thema „*Erscheinungsformen und Auswirkungen der Konzentration im deutschen Universalbankensystem und besonderer Berücksichtigung der genossenschaftlichen Bankengruppe und ihrer Verbundwirtschaft*“ erörtert INGENSCHAY (1992) nicht nur gesamtwirtschaftliche, einzelwirtschaftlich-betriebsbezogene Wirkungen der Konzentration, sondern ebenfalls einzelwirtschaftlich-mitgliederbezogene und mitgliederwirtschaftsbezogene Wirkungen. Im Hinblick auf den Förderauftrag weist der Autor darauf hin, dass sowohl unmittelbare als

20 Vgl. BUNGENSTOCK (1999), S. 85 und S. 92.

21 Vgl. MATHWEIS (1996), S. 40-219 und S. 263.

22 Vgl. SINGER (1995), S. 41 und S. 69-71.

auch mittelbare finanzielle sowie sachliche Fördermehrleistungen im Rahmen einer Konzentration nur begrenzt realisiert werden können. Zugleich führt eine Konzentration zu einer geringeren Verbindung zwischen Mitglied und Kreditgenossenschaft sowie zu einer ansteigenden Fokussierung auf die Dividende als Förderleistung. Zusätzlich ist mit zunehmenden Mitgliederzahlen von einem Wechsel des Versammlungstypus sowie einem sinkenden Einfluss des einzelnen Mitglieds auszugehen.²³

MARSCHALL (1991) veröffentlicht seine Forschungsergebnisse zum Thema „*Förderungsauftrag und Betriebsgröße bei Genossenschaftsbanken*“ und erörtert darin, inwiefern Genossenschaftsbanken bei unterschiedlichen Größenordnungen die Förderung ihrer Mitglieder erreichen können. Dazu werden sowohl ökonomische als auch metaökonomische Förderkomponenten einbezogen. Als wesentliches Ergebnis zeigt der Autor auf, dass Größenwachstum negativ mit der Mitgliederförderung korreliert ist und stellt hierbei insbesondere auf die metaökonomischen Förderkomponenten ab. Demnach sei in großen Genossenschaftsbanken keine Partizipation der Mitglieder sowie Kommunikation zwischen den Mitgliedern mehr zu erkennen.²⁴

Zusätzlich arbeitet DÖHN (1988) den „*Zielkonflikt zwischen Wirtschaftlichkeitsprinzip und Förderungsauftrag bei Verschmelzung von Primärkreditgenossenschaften*“ auf. Er lehnt Fusionen nur zur Erzielung von Größeneffekten ab und warnt vor dem Szenario einer einzigen Genossenschaftsbank in Deutschland. Stattdessen fordert er eine Rückbesinnung auf den Förderauftrag. Fusionen, die zu einer Entfremdung der Mitglieder und sinkender Partizipation führen, sind nur solange zu empfehlen, wie sie noch der Erfüllung des Förderauftrages dienen.²⁵

Zudem beschäftigt sich HERMANN (1988) in seiner Dissertation mit der „*Genossenschaftliche[n] Identität im Konzentrationsprozess von Kreditgenossenschaften*“. Er leitet positive Effekte einer Fusion auf die Fördermöglichkeiten ab, weist jedoch auch auf die sinkenden Partizipationsmöglichkeiten der Mitglieder hin. Während die meisten Genossenschaftsbanken aus Marktzwängen fusionieren, zeigt sich, dass auch der Förderauftrag als solches einen wesentlichen Beitrag zum Markterfolg leisten kann.

²³ Vgl. INGENSCHAY (1992), S. 130-180.

²⁴ Vgl. MARSCHALL (1991), S. 39-73.

²⁵ Vgl. DÖHN (1988), S. 31-33.

Daher empfiehlt es sich die aktive Partizipation der Mitglieder zu fördern und den Förderauftrag zur Stärkung der eigenen Marktposition einzusetzen.²⁶

Zusammenfassend lässt sich eine zunehmende Heterogenität der Mitglieder durch Fusionen festhalten. Individuelle Bedürfnisse der Mitglieder sowie deren Vorstellungen über den MV können stärker variieren, sodass ein einheitliches und für alle Mitglieder zufriedenstellendes Verständnis immer schwieriger - wohlmöglich lediglich mit zusätzlichen Kosten - zu erfassen ist. Darüber hinaus hat eine Fusion eine Fokussierung auf die ökonomische Förderung zur Folge, während die Partizipationsmöglichkeiten sinken.

Um zusätzlich Erfahrungen aus der Praxis sowie Ergebnisse, die zwar keinen direkten, dennoch aber relevanten Bezug zum Förderauftrag aufweisen, einzubinden, werden fortfolgend die Ergebnisse aus allen 161 Quellen gebündelt und zugleich mit dem MV von THEURL (2002) verbunden.²⁷ Da, wie dieses Kapitel deutlich machte, beinahe jede Veröffentlichung den Förderauftrag anders abgrenzt und definiert, kann durch die sich nun anschließende Literaturstudie zugleich mehr Übersichtlichkeit geschaffen werden. Dabei orientiert sich die Arbeit an dem Hypothesensystem zum MV von TSCHÖPEL (2013), welches explizit für Genossenschaftsbanken konzipiert worden ist.²⁸ Obwohl es sich hierbei um einen ersten und im wissenschaftlichen Diskurs noch nicht ausreichend reflektierten Ansatz handelt, kann das Hypothesensystem zur einer ersten Einordnung beitragen. Die Untersuchung beginnt mit der Sicht der Kunden. Später folgen die Sicht der Eigentümer sowie der Unternehmer.²⁹

²⁶ Vgl. HERMANN (1988), S. 226-229.

²⁷ Da viele Quellen inhaltliche Überschneidungen aufweisen, erfolgte bei der Zitation eine Auswahl geeigneter Quellen. Dies führt dazu, dass nicht alle der 161 Quellen fortfolgend im Kurzverweis aufgeführt werden. Darüber hinaus werden ggf. zusätzliche Primärquellen aufgeführt, auf die die Autoren der hier relevanten Literatur verweisen, die jedoch keine besondere Relevanz für die Literaturstudie als solches haben und daher über das Schneeballsystem nicht aufgegriffen wurden.

²⁸ Vgl. TSCHÖPEL (2013), S. 127-150.

²⁹ An dieser Stelle ist anzumerken, dass die Literaturstudie die Ergebnisse der einschlägigen Literatur unabhängig von ihrem Entstehungszeitpunkt wiedergibt. Durch diese Vorgehensweise bedingt, fließen neben modernen Interpretationen mitunter auch ältere Sichtweisen in die vorliegende Literaturstudie ein, die einem zeitgemäßen Verständnis widersprechen können.

4 Mögliche Wirkungen einer Fusion auf den Unmittelbaren MemberValue

4.1 Leistungsfaktoren

Produkt- und Dienstleistungsportfolio

Im Rahmen einer Fusion besteht die Möglichkeit das Produkt- und Dienstleistungsportfolio der Banken zu ergänzen.³⁰ TEBROKE (1993) spricht in diesen Zusammenhang von einer „komplementären Fusion“³¹. Sie setzt ein unterscheidbares Produkt- und Dienstleistungsportfolio voraus. Da Genossenschaftsbanken jedoch fehlende Leistungen i. d. R. mit Hilfe kooperativer Beziehungen innerhalb des Verbundes ergänzen, schätzt REICHERTER (2000) den Vorteil einer Ergänzung als gering ein.³² Vielfach wird stattdessen auch das Produkt- und Dienstleistungsportfolio erweitert, indem vorhandene Geschäftsfelder ausgebaut³³ oder neuartige Leistungen³⁴ aufgenommen werden. Möglich wird dies, da die fusionierte Bank die dafür anfallenden Aufwendungen im Gegensatz zur Ausgangssituation besser tragen kann.³⁵ Dabei ist es nach MATHWEIS (1996) vernachlässigbar, ob es sich um eine innovative Ergänzung oder lediglich um eine Erweiterung eines auf dem Markt bereits etablierten, aber seitens der Genossenschaftsbank noch nicht angebotenen Produktes handelt.³⁶ Zusätzlich ist es auch möglich einzelne Produktmerkmale stärker zu differenzieren.³⁷

Insgesamt können die Kunden durch Ergänzung, Erweiterung oder Differenzierung des Portfolios durch die Fusion einen Mehrwert im Sinne des

³⁰ Vgl. REICHERTER (2000), S. 98.

³¹ TEBROKE (1993), S. 229. Vgl. hierzu auch KRUPPA (1980), S. 77.

³² Vgl. REICHERTER (2000), S. 97.

³³ Vgl. EIM/LAMPRECHT (2005), S. 14.

³⁴ Vgl. REICHERTER (2000), S. 98; DÖHN (1988), S. 11.

³⁵ Hier ist bspw. das erhöhte Finanzkapital, konstante Fixkosten oder die gestiegene Anzahl an Nachfragern durch die Fusion zu nennen. Vgl. MATHWEIS (1996), S. 141-142; SEIDEL (1996), S. 203; SINGER (1995), S. 41; TEBROKE (1993), S. 230.

³⁶ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 140.

³⁷ Vgl. REICHERTER (2000), S. 98; MATHWEIS (1996), S. 143.

Unmittelbaren MemberValues (UMV) erfahren³⁸, indem der Kundenberater individueller auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehen kann.³⁹ Zusätzlich verringert sich deren Abhängigkeit von der Konkurrenz, da mehr Leistungen fortan auch genossenschaftlich bereitgestellt werden.⁴⁰ Das bietet auch den im Zeitverlauf entstandenen formalen Mitgliedern einen Anreiz wieder mit der Genossenschaftsbank in Geschäftsbeziehung zu treten.⁴¹ Darüber hinaus ist eine Genossenschaftsbank stärker in der Lage, neue und auch größere Kunden an sich zu binden⁴² und den wachsenden Ansprüchen gerecht zu werden⁴³. Insbesondere kann auf die steigenden Anforderungen von mittelständischen Unternehmen⁴⁴ sowie die durch Eigenkapitalsteigerung verbesserte Möglichkeit zur Vergabe höherer Kreditvolumina⁴⁵ verwiesen werden. Laut PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003) können hier im Vergleich zur Größensteigerung jedoch nur unterproportionale Effekte erwartet werden.⁴⁶

All diesen Vorteilen ist nach DÖHN (1988) entgegenzuhalten, dass die Mitglieder dem neuen Angebot auch mit Skepsis gegenüberzutreten können.⁴⁷ Weiterhin ist eine Abschaffung von Leistungsarten im Zuge der Fusion denkbar. Zusätzlich kann eine Ausweitung von Leistungen an anderer Stelle zu Einschränkungen führen. MATHWEIS (1996) erläutert diese Inter-

38 Vgl. SINGER (1995), S. 57.

39 Vgl. MATHWEIS (1996), S. 142 und S. 148-149; SEIDEL (1996), S. 47.

40 Vgl. SEIDEL (1996), S. 47.

41 Vgl. MATHWEIS (1996), S. 174.

42 Vgl. PARISE/BRAUN ET AL. (2012), S. 251.

43 Vgl. STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 10; ABESKA-FRITSCH (2014), S. 47; DOMMES/LAUBACH (2011), S. 75; ZUCHIATTI (2006), S. 18; RICHTER (1998), S. 30; BECKER (1995), S. 38-39; BIß (1995), S. 40; DIECKHÖNER (1995), S. 14; SCHOON (1995), S. 43; SINGER (1995), S. 27; WEINKAUF (1995), S. 6; BETSCH (1993A), S. 61; MOSSLER (1994A), S. 94; BAUER (1992), S. 44; KÖBE (1980), S. 3; GITZINGER (1973), S. 5; BADING (1969), S. 11.

44 Vgl. KAUFMANN (2016), S. 30; KRÜGER (2016), S. 39; MATHWEIS (1996), S. 141.

45 Vgl. FOHRER (2016), S. 66; KATZENMAYER (2014), S. 258; DOMMES/LAUBACH (2011), S. 75; RUPF (2009), S. 42; BOSTELMANN (2002), S. 177; LAUDI (2003), S. 63; HEISE (2001), S. 16; REICHERTER (2000), S. 73; MATHWEIS (1996), S. 50; BECKER (1995), S. 58; BIß (1995), S. 41; DIECKHÖNER (1995), S. 11; SCHOON (1995), S. 43; SINGER (1995), S. 23; TEBROKE (1993), S. 233-234; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 9; DÖHN (1988), S. 9; HERMANN (1988), S. 158; OHLMEYER (1987B), S. 410; KÖBE (1980), S. 13; GRIESBERGER (1974), S. 225-226; PREIß (1967), S. 164.

46 Vgl. PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 238.

47 Vgl. DÖHN (1988), S. 22; SEUSTER (1980), S. 105.

dependenz am Beispiel des Aktivgeschäfts. So kann die Vergabe von größeren Kreditvolumina das Angebot von Kleinkrediten einschränken, wodurch sich ein Teil der Mitglieder benachteiligt fühlen kann.⁴⁸

Preis-/Leistungsverhältnis

Eng mit dem Leistungsangebot hängt die Preis- und Konditionengestaltung in der fusionierten Bank zusammen. Oftmals sind Anpassungen notwendig⁴⁹, die Einfluss auf den UMV ausüben. Ergebnisse von SEIDEL (1996) und SINGER (1995) zeigen auf, dass durchaus Preissteigerungen im Zuge einer Fusion angewandt werden, die dann von einem Großteil der Mitglieder negativ zur Kenntnis genommen werden.⁵⁰ Im Gegensatz dazu führt REICHERTER (2000) an, dass durch Senkung des Stückkostenpreises sogar Preissenkungen realisierbar wären. Werden solche Potenziale zur Kundenbindung genutzt, kann sich die Wettbewerbsfähigkeit der Bank erhöhen⁵¹, sodass eine Preissenkung sowohl auf der Ebene des UMV als auch des Nachhaltigen MemberValues (NMV) Wirkung zeigen kann.

Einflussreiche Kunden haben zudem die Möglichkeit Preise, Konditionen und Gebühren zu ihrem Vorteil zu verhandeln. Mit steigender Anzahl an Kunden reduziert sich jedoch deren Verhandlungsmacht und stärkt stattdessen die Position der Genossenschaftsbank selbst.⁵² Weniger individuelle Zugeständnisse im Kundengeschäft können die Möglichkeit zu einer weiteren und vor allem allgemeineren Förderung der Mitglieder erhöhen. Andererseits wollen die Anforderungen von größeren mittelständischen Unternehmen aus der Region erfüllt werden, um im Wettbewerb zu bestehen, sodass sich die Genossenschaftsbank selbst in einer neuen, vielleicht sogar schwerwiegenderen, Abhängigkeitssituation gegenüber sieht. Dies gilt insbesondere, wenn diese Kunden zu den Nichtmitgliedern der Bank zählen. Hier sieht MATHWEIS (1996) die Gefahr, dass sich die Förderung der unbedeutenderen Mitglieder insgesamt verschlechtert.⁵³

⁴⁸ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 144.

⁴⁹ Vgl. RITTER (2009), S. 32; RUPF (2009), S. 44; SCHMITT (1995), S. 31; KÖBE (1980), S. 14; GITZINGER/PHILIPOWSKI (O. J.), S. 10.

⁵⁰ Vgl. SEIDEL (1996), S. 212 und S. 214; SINGER (1995), S. 49.

⁵¹ Vgl. REICHERTER (2000), S. 99-100; BAXMANN (1995), S. 164.

⁵² Vgl. BOSTELMANN (2002), S. 178; MATHWEIS (1996), S. 164 und S. 193; SCHOON (1995), S. 44.

⁵³ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 164-165 und S. 177.

Leistungsqualität

Auch auf Qualitätsaspekte kann eine Fusion Einfluss haben. So wird eine zunehmende Unternehmensgröße mit einer sinkenden menschlichen Qualität (bspw. mit einem weniger höflichen sowie hilfsbereiten Umgang mit Kunden) in Verbindung gebracht.⁵⁴ Hingegen zeigen Ergebnisse von SINGER (1995), dass eine Fusion durchaus auch zu Qualitätsverbesserungen in dieser Hinsicht führen kann.⁵⁵ Einigkeit herrscht in der Literatur stattdessen dahingehend, dass die durch die Fusion notwendige Etablierung zusätzlicher Führungs- bzw. Leitungsebenen die Leistungsqualität negativ beeinträchtigt. So führen zusätzliche Ebenen nach MATHWEIS (1996) zu einer zeitverzögerten und weniger flexiblen Entscheidungsfindung.⁵⁶ Ähnlich argumentieren MARSCHALL (1991), ZERCHE (1989) und WEINKAUF (1995), wobei letzterer darüber hinaus in der zunehmenden Größe und Bürokratisierung den Verlust von Wettbewerbsvorteilen kleiner Genossenschaftsbanken sieht.⁵⁷ Für Mitglieder kann dieser Nachteil bspw. im Aktiv- oder Passivgeschäft auftreten. SINGER (1995) zeigt auf, dass knapp ein Viertel der befragten Mitglieder entsprechende Nachteile spürten.⁵⁸ Da eine Fusion letztlich den Vorteil lokaler Entscheidungsfindung abbauen kann⁵⁹, weisen STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015) darauf hin, dass der Vorteil der Dezentralität dennoch nicht verloren gehen darf⁶⁰. Dies erfordert die Gestaltung einer neuen Ablauforganisation⁶¹ und eine angemessene Ausstattung des Führungspersonals mit notwendigen Entscheidungsbefugnissen⁶². Kann die Dezentralität in der größeren Bank nicht sichergestellt werden, folgen hieraus nicht nur Konsequenzen auf der Ebene des UMV, sondern auch auf der Ebene des NMV: Verlust von Marktanteilen, Mitgliedern oder Kunden.⁶³

54 Vgl. MARSCHALL (1991), S. 59; HAHN (1980B), S. 68.

55 Vgl. SINGER (1995), S. 54.

56 Vgl. MATHWEIS (1996), S. 85 und S. 153.

57 Vgl. WEINKAUF (1995), S. 6; MARSCHALL (1991), S. 34; ZERCHE (1989), S. 268.

58 Vgl. SINGER (1995), S. 54.

59 Vgl. TEBROKE (1993), S. 231; OHLMEYER (1987A), S. 350.

60 Vgl. STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 3.

61 Vgl. REICHERTER (2000), S. 93.

62 Vgl. LÖNEKE/STEGMÜLLER (2013), S. 66; PARISE/BRAUN ET AL. (2012), S. 261.

63 Vgl. TEBROKE (1993), S. 231; OHLMEYER (1987B), S. 410.

4.2 Beratungsfaktoren

Fachliche Kompetenz des Ansprechpartners

Durch das Zusammenführen zweier oder mehrerer Einzelbanken häufen sich in der neuen Bank die Anzahl einzelner Vorgänge, sodass eine Arbeitsteilung nicht nur aus Effizienz- und Leistungsgründen zielführend wird, sondern diese zusätzlich zu Lerneffekten bei den Mitarbeitern - sowohl in marktfernen als auch marktnahen Bereichen - führt. Ausgewählte Mitarbeiter können sich so spezifische Fachkenntnisse aneignen und als Spezialisten eingesetzt werden.⁶⁴ Sogar die Errichtung ganzer Kompetenzzentren kann nach FOHRER (2016) möglich werden.⁶⁵ Darüber hinaus kann es zu einem Knowhow-Transfer kommen, indem Wissen in die neue Gesamtbank gelangt, das bei einzelnen Teilbanken vorher nicht vorhanden war.⁶⁶ Weiterhin kann eine größere Genossenschaftsbank die Kooperation mit einzelnen Verbundunternehmen aufgrund des größeren Nachfragepotenzials intensivieren. Denkbar ist bspw., dass diese der Bank unmittelbar ihre eigenen Spezialisten zur Verfügung stellen.⁶⁷ Zusätzlich können erst größere Genossenschaftsbanken Spezialisten ein attraktives Arbeitsumfeld - mit marktüblicher Bezahlung, adäquaten Aufstiegsmöglichkeiten, attraktiven Fortbildungsmaßnahmen sowie entsprechenden Sozialleistungen - bieten.⁶⁸

Während kurzfristig durchaus Qualitätsverschlechterungen (erhöhte Fehleranfälligkeit sowie verlängerte Dauer von Prozessen) infolge von massiven Umstrukturierungen entstehen können⁶⁹, kann für die Kunden alles in allem in der Beratung das verbesserte Mitarbeiter-Knowhow ersichtlich

⁶⁴ Vgl. FOHRER (2016), S. 66; SPANDAU (2010), S. 11; PLATZER (2006), S. 42; ZUCHIATTI (2006), S. 18; LAUDI (2003), S. 63 und S. 94; PÖDDIG/LAUDI ET AL. (2003), S. 217; BOSTELMANN (2002), S. 178; HEISE (2001), S. 14; SCHIERECK/TIMMRECK (2001), S. 175; KOBMANN (2000), S. 21; REICHERTER (2000), S. 57 und S. 84; STAHL (1998), S. 39; MATHWEIS (1996), S. 85 und S. 91-92; BECKER (1995), S. 36; KÖHLER/MÜLLER (1995), S. 34; BAXMANN (1992), S. 87; INGENSCHAY (1992), S. 156; MARSCHALL (1991), S. 33; OHLMEYER/PHILIPPOWSKI (1990), S. 10 und S. 17; ZERCHE (1989), S. 268; HERMANN (1988), S. 120; OHLMEYER (1987B), S. 410; GRIESBERGER (1974), S. 227; COURTH (1965), S. 116-117; GITZINGER/PHILIPPOWSKI (O. J.), S. 11.

⁶⁵ Vgl. FOHRER (2016), S. 66.

⁶⁶ Vgl. REICHERTER (2000), S. 86.

⁶⁷ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 148.

⁶⁸ Vgl. HERMANN (1988), S. 149.

⁶⁹ Vgl. SEIDEL (1996), S. 203 und S. 210.

werden. Es ist anzunehmen, dass die fachliche Beratungsqualität durch sinkende Fehleranfälligkeit und verbesserte Expertise langfristig steigt.⁷⁰

Persönliche Nähe zum Ansprechpartner

Die Geschäftsbereiche von Genossenschaftsbanken gelten i. d. R. als überschaubar.⁷¹ Insbesondere den persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Kunden kommen im Rahmen von Fusionen daher eine besondere Bedeutung zu. Kunden sorgen sich oftmals vor einem Wechsel ihres Ansprechpartners.⁷² Obwohl Fusionen durchaus Ursache einer Um- besetzung von Mitarbeitern sein können, sollten Genossenschaftsbanken darauf achten, dass im Zuge der Fusion kein Wechsel des Ansprechpartners stattfindet. Ein Entfremden zwischen der Genossenschaftsbank und ihren Kunden kann so verhindert werden.⁷³

Trotz Konstanz des Ansprechpartners wird die Kontaktpflege durch die Mitarbeiter bei einem wachsenden Kundenstamm erschwert.⁷⁴ Auch persönliche Kundenbeziehungen zwischen Vorstand und Kunde werden zudem mit zunehmender Größe immer utopischer.⁷⁵ Ein Verlust der Überschaubarkeit sowie der regionalen Nähe bzw. Identität gegenüber dem Kunden ist nicht auszuschließen. Stattdessen führt hier insbesondere die geringe Größe der Genossenschaftsbanken zu einem klaren Mehrwert.⁷⁶

⁷⁰ Vgl. KATZENMAYER (2014), S. 254; PLATZER (2006), S. 42; HEISE (2001), S. 14; REICHERTER (2000), S. 100; MATHWEIS (1996), S. 92; SEIDEL (1996), S. 215; MARSCHALL (1991), S. 33 und S. 51.

⁷¹ Vgl. BARTELS (1994), S. 28; TEBROKE (1992), S. 188; OHLMEYER (1987A), S. 350.

⁷² Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2002), S. 170; RICHTER (1998), S. 34; SEIDEL (1996), S. 219; SEIDEL (1995), S. 299; SINGER (1995), S. 52 und S. 55.

⁷³ Vgl. SINGER (1995), S. 56.

⁷⁴ Vgl. SCHIKORRA (1995), S. 22; INGENSCHAY (1992), S. 169; MARSCHALL (1991), S. 57-58.

⁷⁵ Vgl. LAUDI (2003), S. 84; MATHWEIS (1996), S. 193; SINGER (1995), S. 54; MARSCHALL (1991), S. 56.

⁷⁶ Vgl. STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 25; LÖNEKE/STEGMÜLLER (2013), S. 69; ZUCHIATTI (2006), S. 18; REICHLING (2004), S. 150 und S. 158; LAUDI (2003), S. 63; BOSTELMANN (2002), S. 177; WENNINGER (2000), S. 8; BECKER (1995), S. 73; RIPPEN/WASSERTAL (1995), S. 21; SINGER (1995), S. 5; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 16; ZERCHE (1989), S. 268; DÖHN (1988), S. 19-20; HERMANN (1988), S. 203; OHLMEYER (1987A), S. 349; HERMANN (1986), S. 55; GRIESBERGER (1974), S. 296; RÜHMEIER (1986), S. 16; BADING (1969), S. 15.

Im Zuge einer Fusion empfiehlt sich daher nach REICHLING (2004) der explizite Einsatz von Instrumenten zur Kundenbindung.⁷⁷

Trotz all dieser negativen Wirkungen darf nicht vernachlässigt werden, dass größere Banken im Grunde über mehr Möglichkeiten zur Kunden- und Mitgliederbetreuung verfügen. Werden diese genutzt kann das Größenwachstum die Kundennähe stärken.⁷⁸ Dann wirkt eine Fusion ebenfalls positiv auf den UMV. Im Hinblick auf den NMV ist jedoch zu bedenken, dass Kostenersparnisse im Personalbereich durch Konstanz des Ansprechpartners nur bedingt zu realisieren sind.⁷⁹

Individuelle Problemlösung des Ansprechpartners

Obwohl, wie bereits angeführt, die Verbesserung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios grundsätzlich eine individuellere Beratung erleichtert, führen einige Autoren durch die Fusion nachteilige Effekte auf die Individualität der Beratung und Betreuung an. Interessen einzelner Kunden geraten laut DÖHN (1988) verstärkt in den Hintergrund. KOBMANN (2000) sieht mit wachsenden Betriebsgrößen daher die zunehmende Gefahr von Kundenverlusten.⁸⁰ Damit können sich sowohl Effekte auf den UMV als auch den NMV ergeben.

4.3 Rahmenbedingungen

Technologieeinsatz

Eine Fusion kann darüber hinaus nach REICHERTER (2000) einen weiteren Vorteil auf der Ebene des UMV erzeugen, indem das Größenwachstum den Einsatz modernerer und leistungsfähigerer Technologien ermöglicht. Die Verwendung solcher kann die Qualität des Beratungsprozesses, bspw. durch Zeit- oder Informationsvorteile, erhöhen. Auch im Service profitieren Kunden mitunter durch die Reduktion von Systemausfällen oder -störungen.⁸¹ Darüber hinaus zeigt HERMANN (1988) auf, dass durch

⁷⁷ Vgl. REICHLING (2004), S. 158.

⁷⁸ Vgl. OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 17.

⁷⁹ Vgl. KÖBE (1980), S. 22.

⁸⁰ Vgl. KOBMANN (2000), S. 21; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 53; DÖHN (1988), S. 20; HAHN, S. 140.

⁸¹ Vgl. REICHERTER (2000), S. 79 und S. 100.

den steigenden Technologieinsatz Mitarbeiterkapazitäten für die Beratung von Kunden frei werden.⁸² Die Sachverhalte implizieren eine Verbesserung des UMV.

Erreichbarkeit

Markantes Merkmal von Genossenschaftsbanken im Hinblick auf ihre Erreichbarkeit ist deren regionales Filialnetz, dessen Vorteil nach PARISE/BRAUN ET AL. (2012) auch nach einer Fusion erhalten bleiben sollte.⁸³ Fusionen an sich sind zunächst kein Anlass für Filialschließungen. Vielmehr wird weitestgehend versucht vorhandene Standorte zu erhalten.⁸⁴ MATHWEIS (1996) und KÖHLER/MÜLLER (1995) sehen für die Kunden hierin einen entscheidenden Vorteil, indem diese mehr Filialen in einem größeren Geschäftsgebiet in Anspruch nehmen und somit insgesamt flexibler agieren können.⁸⁵ Auch SEIDEL (1996) schätzt den Gesamteffekt für das einzelne Mitglied durchaus positiv ein.⁸⁶ Doppelpräsenzen können i. d. R.⁸⁷ ohne nennenswerte Nachteile geschlossen werden.⁸⁸ Sprechen jedoch betriebswirtschaftliche Gründe gegen den Erhalt bestimmter Filialen, wird in der Praxis eine Schließung solcher während einer Fusion beobachtet.⁸⁹ Insbesondere die Tatsache, dass Nähe auch virtuell erreicht werden kann, mildert für STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015) jedoch die Wirkung von Filialenschließungen.⁹⁰ Auch die Reduktion des Leistungsangebotes oder die Transformation in einen SB-Standort findet in der Praxis im Zuge einer Fusion Anwendung.⁹¹ Ggf. können gar Einsparungen durch

82 Vgl. HERMANN (1988), S. 118.

83 Vgl. PARISE/BRAUN ET AL. (2012), S. 261.

84 Vgl. HERMANN (1988), S. 181.

85 Vgl. MATHWEIS (1996), S. 168; KÖHLER/MÜLLER (1995), S. 34.

86 Vgl. SEIDEL (1996), S. 202.

87 Dennoch rechnen SCHIERECK/TIMMRECK (2002) auch hier mit Widerständen der Stakeholder. Diese dürften nach MATHWEIS (1996) umso stärker ausfallen, je weiter der Begriff einer Doppelpräsenz aufgefasst wird und je höher der Verlust der regionalen Nähe für die Mitglieder ist. Vgl. SCHIERECK/TIMMRECK (2002), S. 166-167; MATHWEIS (1996), S. 168.

88 Vgl. DIECKHÖNER (1995), S. 13.

89 Vgl. LINDENSTÄDT (2016), S. 36; PFAFFENBERGER (2007A), S. 140; EEKHOFF (2004), S. 31-32; REICHLING (2004), S. 152; SCHIERECK/TIMMRECK (2001), S. 175 und S. 180; WENNINGER (2000), S. 12; LAMBERT (1998), S. 12; DIECKHÖNER (1995), S. 10; SCHOON (1995), S. 44; OHLMEYER/PHILIPOWSKI (1990), S. 17; KÖBE (1980), S. 11.

90 Vgl. STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015), S. 13-14.

91 Vgl. EEKHOFF (2004), S. 31-32; KLANKWARTH (1995), S. 28.

Filialschließungen dazu genutzt werden, an attraktiveren Orten neue Filialen zu errichten.⁹²

Neben der Anzahl der Filialen können sich auch deren Öffnungszeiten ändern. Existieren hier vor der Fusion Unterschiede, werden Anpassungen notwendig. Eine Orientierung an die längeren Öffnungszeiten einer Bank kann sich nicht nur im Hinblick auf die Wettbewerber, sondern auch aus Sicht der Kunden als vorteilhaft erweisen.⁹³ Alternativ kann nach BECKER (1995) auch die regionale Inanspruchnahme der Filialen als Bewertungsmaßstab zugrunde gelegt werden, um so Freiräume für weitere Beratungsaktivitäten zu schaffen.⁹⁴ Dass das Thema Öffnungszeiten im Zuge einer Fusion nicht zu vernachlässigen ist, wird durch eine Untersuchung von SEIDEL (1996) bestätigt. Vor allem kleine Banken sehen durch die Fusion Nachteile in diesem Bereich.⁹⁵

4.4 Informationsvermittlung

Das gestiegene Knowhow der Mitarbeiter, welches bereits unter den Beratungsfaktoren aufgeführt wurde, kann zu einer aktiveren Informationsbereitstellung genutzt werden. So führt SEIDEL (1996) fachliche Vorträge, bspw. über die Finanzierung von Immobilien, an.⁹⁶ Denkbar ist nach MATHWEIS (1996) auch die kundenorientierte Aufbereitung von Branchen- und Marktentwicklungen, die sich im Aktiv- und Passivgeschäft als vorteilhaft erweisen kann. Eine Fusion führt hier zu Vorteilen, da die Fixkosten zur Informationsbeschaffung einer größeren Kundengruppe gegenübergestellt werden können, wodurch solche Kundenmehrwerte wohlmöglich erstmalig durch das Größenwachstum realisierbar sind.⁹⁷ Zusätzlich sieht GRIESBERGER (1974) kleine Banken einer erschwerten Informationsbeschaffung gegenübergestellt, da diese im Gegensatz zu größeren Banken weniger stark mit der Wirtschaft verbunden sind.⁹⁸ Daher können im Zuge der Fusion erweiterte Möglichkeiten zur Informationsbeschaffung - wohlmöglich durch den oder die Fusionspartner selbst - bereits im gewöhnlichen Kundengeschäft unmittelbare Vorteile erzeugen. MATHWEIS (1996)

92 Vgl. GITZINGER/PHILIPOWSKI (O. J.), S. 12.

93 Vgl. RÜHMEIER (1986), S. 19.

94 Vgl. BECKER (1995), S. 68.

95 Vgl. SEIDEL (1996), S. 202.

96 Vgl. SEIDEL (1996), S. 47.

97 Vgl. MATHWEIS (1996), S. 115-116, S. 143 und S. 157.

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

und KÖBE (1980) verweisen hier bspw. auf die Möglichkeit einer intensiveren Prüfung der Kreditwürdigkeit.⁹⁹

Dennoch kann eine Genossenschaftsbank durch das sprunghafte Größenwachstum auch von Informationsnachteilen betroffen sein¹⁰⁰, wenn z. B. durch einen Verlust der Kundennähe die Bonitätseinschätzung der Kunden weniger gut gelingt¹⁰¹.

4.5 Gegenseitiges Vertrauen

Eine Fusion kann auch Einfluss auf weiche Faktoren, wie Vertrauen, ausüben. Zwar gelten größere Unternehmen u. a. aufgrund ihrer höheren Risikotragfähigkeit und der zunehmenden Wahrscheinlichkeit staatlicher Unterstützungsmaßnahmen generell als vertrauenswürdiger¹⁰², dennoch darf nicht außer Acht bleiben, dass sich das Vertrauen der Kunden nach einer Fusion durchaus auch reduzieren kann. ABESKA-FRITSCH (2014) führt sinkende Erträge als Folge solch eines Vertrauensverlustes an.¹⁰³ Vertrauen ist somit nicht nur für die Wertschaffung auf unmittelbarer Ebene, sondern auch auf nachhaltiger Ebene von Bedeutung.

Aufgrund dessen kommt der Qualität des Fusionsmanagements eine entscheidende Bedeutung zu. Eine ehrliche und umfassende Informationsvermittlung über die Absichten der Fusion und der mit ihr verbundenen Veränderungen kann tendenziell Vertrauen schaffen. Sofern das Fusionsmanagement zusätzlich Bedürfnisse der Kunden erfragt, können Veränderungen unmittelbar zu Gunsten der Mitglieder sein. Dadurch wird das Vertrauen zusätzlich gestärkt. In der Praxis beobachtbare Vertrauensverluste gegenüber dem Management, sollten sich so c. p. reduzieren lassen.¹⁰⁴

4.6 Netzwerkfaktoren

Eine Fusion kann auf der einen Seite mit einer Verlagerung vom Mitglieder- zum Kundengeschäft einhergehen, wodurch die Mitgliederbindung

⁹⁹ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 157; KÖBE (1980), S. 16.

¹⁰⁰ Vgl. RINGLE/KEEBINGATE (2001), S. 32.

¹⁰¹ Vgl. BLOCH/VINS (2008), S. 21; WENNINGER (2000), S. 8; SINGER (1995), S. 54; MARSCHALL (1991), S. 58; COURTH (1965), S. 32-33.

¹⁰² Vgl. BOSTELMANN (2002), S. 178; REICHERTER (2000), S. 73; MATHWEIS (1996), S. 49; MARSCHALL (1991), S. 24; PREIß (1967), S. 162.

¹⁰³ Vgl. ABESKA-FRITSCH (2014), S. 225 und S. 230-231.

¹⁰⁴ Vgl. SEIDEL (1995), S. 302.

sinken kann.¹⁰⁵ Auf der anderen Seite ermöglicht es eine Fusion den Genossenschaftsbanken das eigene Mitgliedernetzwerk zu stärken, welches nach SCHIKORRA (1995) durch die Erlaubnis zum Betreiben des Nichtmitgliedergeschäftes an Exklusivität eingebüßt hat¹⁰⁶. MATHWEIS (1996) argumentiert, dass eine Fusion sogar als strategische Alternative zum Nichtmitgliedergeschäft gesehen werden und zu einer Belebung des genossenschaftlichen Identitätsprinzips beitragen kann. Anstatt verstärkt Nichtmitglieder als Kunden zu akquirieren, können neue Mitglieder, nämlich die des Fusionspartners, als Kunden gewonnen werden. Auch eine Rückbesinnung auf das Mitgliedergeschäft ist denkbar, insbesondere vor dem Hintergrund nun zu hebender Größenvorteile.¹⁰⁷ Ansatzpunkte zur Stärkung des Mitgliedernetzwerkes bieten die Parameter Kondition, Leistung, Information und Kommunikation.¹⁰⁸

Mitgliederkonditionen

Über eine Verbesserung der Effizienz in der Leistungserbringung kann den Mitgliedern in Form von Preisvorteilen eine weitere unmittelbare Förderung zukommen.¹⁰⁹ Allerdings wird diese aufgrund der hohen Wettbewerbsintensität für kaum umsetzbar eingeschätzt.¹¹⁰

Mitgliederleistungen

Denkbar ist es, zusätzlich das Angebot exklusiver Mitgliederleistungen zu vergrößern. MATHWEIS (1996) führt als Beispiel Rabatte, die den Mitgliedern bei der Inanspruchnahme von Produkten und Dienstleistungen außerhalb der Genossenschaftsbank gewährleistet werden, an.¹¹¹ Auch das Warengeschäft kann als eine solche Exklusivleistung gewertet werden.¹¹² Fusioniert eine Genossenschaftsbank mit Warengeschäft mit einer ohne Warengeschäft, kann es für einen Teil der Mitglieder zu einem spürbaren

¹⁰⁵ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 198; INGENSCHAY (1992), S. 179; ZERCHE (1989), S. 268.

¹⁰⁶ Vgl. SCHIKORRA (1995), S. 22; HAHN (1980A), S. 24-26.

¹⁰⁷ Vgl. MATHWEIS (1996), S. 176-177.

¹⁰⁸ Vgl. TSCHÖPEL (2013), S. 136-138.

¹⁰⁹ Vgl. COURTH (1965), S. 139-140.

¹¹⁰ Vgl. REICHERTER (2000), S. 24; RINGLE (1989), S. 83.

¹¹¹ Vgl. GROSSKOPF (1990), S. 77 zitiert nach: MATHWEIS (1996), S. 143.

¹¹² Vgl. MARSCHALL (1991), S. 44.

Mehrwert kommen.¹¹³ Allerdings weist MARSCHALL (1991) mit zunehmender Größe auf eine höhere Distanzierung des Bankenmanagements zum Warengeschäft hin.¹¹⁴ Eine Aufgabe dieser Exklusivleistung führt nach GITZINGER/PHILIPOWSKI (O. J.) jedoch zu einer unmittelbaren Benachteiligung der Mitglieder¹¹⁵ und einem Verlust an exklusiven Leistungen.

Mitgliederinformation und -kommunikation

Eine Fusion wirkt auch auf die Mitgliederinformation. Einerseits wird den Mitgliedern mit steigender Größe ein geringerer Informationsstand zugesprochen.¹¹⁶ Andererseits besinnt sich ein Teil der Genossenschaftsbanken gerade aufgrund ihres Größenwachstums auf ihre Informationsfunktion zurück, indem diese z. B. Mitgliederversammlungen, -zeitungen sowie -briefe neu einführen oder örtliche Beiräte bilden.¹¹⁷ Generieren die Mitglieder hieraus Informationen, die für sie als Kunden wertvoll sind, können sie auch nach einer Fusion unmittelbare Vorteile erhalten.

5 Zusammenfassung und Ausblick

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

¹¹³ Vgl. SEIDEL (1996), S. 215.

¹¹⁴ Vgl. MARSCHALL (1991), S. 46.

¹¹⁵ Vgl. GITZINGER/PHILIPOWSKI (O. J.), S. 30.

¹¹⁶ Vgl. MARSCHALL (1991), S. 66; PHILIPP (1975), S. 283.

¹¹⁷ Vgl. BRIXNER (1996), S. 76; SEIDEL (1996), S. 215; RIPPEN/WASSERTAL (1995), S. 22; SINGER (1995), S. 61; INGENSCHAY (1992), S. 174.

Obwohl dieses Arbeitspapier mit dem UMV nur eine von drei Dimensionen des MV berücksichtigt, wird bereits die hohe Bedeutung des genossenschaftlichen Förderauftrages im Zuge von Fusionen deutlich. So wurden mehrere Wirkungskanäle aufgezeigt, über die sich vor- oder nachteilige Wirkungen auf diesen entfalten können. Ob sich dieses Ergebnis auch beim Mittelbaren MemberValue (MMV) und beim NMV zeigt, wird in einem separaten Arbeitspapier untersucht.

Anhang

Tab. A.1: Übersicht der als relevant identifizierten Quellen

1	FOHRER (2016) ^{B_i}	2	KAUFMANN (2016) ^{B_p}	3	KRÜGER (2016) ^{V_p}
4	LINDENSTÄDT (2016) ^{V_n}	5	MAURER (2016) ^{W_s}	6	ANACKER/SCHILL (2015) ^{B_p}
7	STEGMÜLLER/LECHNER ET AL. (2015) ^{U_c}	8	STEGMÜLLER/MOROF ET AL. (2015) ^{U_{ra}}	9	ABESKA-FRITSCH (2014) ^{W_b}
10	KATZENMAYER (2014) ^{B_i}	11	STEGMÜLLER (2014) ^{U_c}	12	BRAUN/PARISE ET AL. (2013) ^{W_i*}
13	GEYER (2013) ^{B_V_p}	14	LÖNEKE/STEGMÜLLER (2013) ^{B_U_h}	15	WENDT (2013) ^{U_{ehn}}
16	BÄCKEL (2012) ^{B_p}	17	HANKER (2012) ^{B_p}	18	PARISE/BRAUN ET AL. (2012) ^{W_i}
19	DOMMES/LAUBACH (2011) ^{B_U_p}	20	JACOBS/NECKERMANN (2011) ^{B_U_p}	21	JANZEN/LAMMERS (2011) ^{B_U_p}
22	BULTMANN (2010) ^{U_k}	23	SPANDAU (2010) ^{W_b}	24	TSCHÖPEL (2010A) ^{W_s}
25	AUERBACH (2009) ^{W_{bc}}	26	POHL (2009) ^{W_i}	27	PFÄFFENBERGER (2009) ^{W_s}
28	RITTER (2009) ^{B_p}	29	RUPF (2009) ^{B_p}	30	SEIDEL (2009) ^{U_{cd}}
31	BLOCH/VINS (2008) ^{W_a}	32	PFÄFFENBERGER (2008) ^{W_g}	33	PFÄFFENBERGER (2007A) ^{W_{cd}}
34	PFÄFFENBERGER (2007B) ^{U_d}	35	TOLD (2007) ^{U_s}	36	ECKHOFF (2006) ^{W_{bc}}
37	LAMPRECHT/STROTHMANN (2006) ^{W_m}	38	PFEIFER (2006) ^{B_i}	39	PLATZER (2006) ^{U_c}
40	ZUCHIATTI (2006) ^{V_p}	41	EIM/LAMPRECHT (2005) ^{W_{ab}}	42	FEHL/KUHN (2005) ^{W_i}
43	GROS (2005) ^{V_a}	44	KOETTER (2005) ^{W_b}	45	KRAMER (2005) ^{W_s}
46	THEURL (2005) ^{W_s}	47	AHLERS/KANY (2004) ^{U_g}	48	BICKMANN (2004) ^{U_g}
49	BLOME-DREES/SCHMALE (2004) ^{W_s}	50	ECKHOFF (2004) ^{W_{bc}}	51	ELSAS (2004) ^{W_{ab}}
52	GLASMACHER (2004) ^{U_{cg}}	53	GRÖNE/SCHLEUS (2004) ^{U_h}	54	REICHLING (2004) ^{W_g}
55	SCHWEIGER (2004) ^{U_i}	56	THEURL (2004) ^{W_{ch}}	57	WEIL (2004) ^{U_c}
58	ZUCHIATTI (2004A) ^{V_a}	59	ZUCHIATTI (2004B) ^{V_p}	60	KRAMER (2003) ^{W_s}
61	LAUDI (2003) ^{W_{ab}}	62	PODDIG/LAUDI ET AL. (2003) ^{W_{ao}}	63	BOSTELMANN (2002) ^{B_a}
64	DRESCHSER/RENNER (2002) ^{U_k}	65	O. V. (2002) ^{N_p}	66	HUMMEL/BLISSE (2002) ^{W_i}
67	HILDEBRANDT (2002) ^{B_n}	68	RINGLE/KEEBINGATE (2002) ^{W_{acd}}	69	SANDER/ALBERTUS (2002) ^{U_k}
70	SCHIERECK/TIMMRECK (2002) ^{W_d}	71	WUTZ (2002) ^{W_{ab}}	72	BVR (2001) ^{V_i}
73	HEISE (2001) ^{B_i}	74	HENKE (2001) ^{U_{acd}}	75	RINGLE/KEEBINGATE (2001) ^{W_{acd}}
76	SCHIERECK/TIMMRECK (2001) ^{W_{acd}}	77	SCHNEIDER (2001) ^{U_n}	78	WENNINGER (2001) ^{V_d}
79	BIEREND (2000) ^{U_h}	80	BLOME-DRESS/SCHMALE ET AL. (2000) ^{W_g}	81	FERNER/GESELL (2000) ^{U_d}
82	KAMMLOTT/SCHIERECK (2000) ^{W_i}	83	KOBMANN (2000) ^{N_b}	84	MARK/WEIL (2000) ^{B_U_c}
85	O. V. (2000A) ^{N_r}	86	O. V. (2000B) ^{V_i}	87	REICHERTER (2000) ^{W_{fm}}
88	WENNINGER (2000) ^{V_{cd}}	89	BAXMANN (1999) ^{W_i}	90	BUNGENSTOCK (1999) ^{V_{itr}}
91	LANG/WELZEL (1999) ^{W_b}	92	MAYER/SCHIERECK (1999) ^{W_b}	93	RIES/WERN (1999) ^{U_c}
94	BACHER (1998) ^{W_r}	95	BUNGENSTOCK/REENTS (1998) ^{V_i}	96	FOLZ/HOFSTETTER (1998) ^{V_k}
97	GRENZ (1998) ^{U_f}	98	LAMBERT (1998) ^{V_{ac}}	99	O. V. (1998) ^{N_p}
100	RICHTER (1998) ^{U_{df}}	101	SCHRECK (1998) ^{B_{cgh}}	102	SITTIG (1998) ^{W_i}
103	STAHL (1998) ^{U_c}	104	APP (1996) ^{N_k}	105	BRIXNER (1996) ^{V_i}
106	MATHWEIS (1996) ^{W_{ai}}	107	SEIDEL (1996) ^{W_{de}}	108	WELZEL (1996) ^{W_s}
109	BECKER (1995) ^{W_{ac}}	110	BIß (1995) ^{B_p}	111	DIECKHÖNER (1995) ^{V_o}
112	HINSCH/SPRECKELSEN (1995) ^{B_p}	113	KLANKWARTH (1995) ^{B_p}	114	KÖHLER/MÜLLER (1995) ^{B_p}
115	LEHNHOFF (1995) ^{V_k}	116	MEYERLE (1995) ^{B_p}	117	RIPPEN/WASSERTAL (1995) ^{B_p}
118	SCHIKORRA (1995) ^{W_s}	119	SCHMITT (1995) ^{B_p}	120	SCHOON (1995) ^{B_a}
121	SEIDEL (1995) ^{W_e}	122	SINGER (1995) ^{W_{ei}}	123	WEINKAUF (1995) ^{V_c}
124	BARTELS (1994) ^{B_a}	125	LANG/WELZEL (1994A) ^{W_s}	126	LANG/WELZEL (1994B) ^{W_s}

127	MOSSLER (1994A) ^{V_{alo}}	128	MOSSLER (1994B) ^{V_o}	129	BETSCH (1993A) ^{W_{df}}
130	BETSCH (1993B) ^{W_I}	131	TEBROKE (1993) ^{W_c}	132	BAUER (1992) ^{B_a}
133	BAXMANN (1992) ^{W_a}	134	BETSCH (1992) ^{W_{df}}	135	INGENSCHAY (1992) ^{W_{ail}}
136	TEBROKE (1992) ^{W_{ob}}	137	MARSCHALL (1991) ^{W_{oi}}	138	OHLMEYER/PHILOPOWSKI (1990) ^{V_{dk}}
139	LAMPERT (1989) ^{W_I}	140	ZERCHE (1989) ^{W_I}	141	DÖHN (1988) ^{W_I}
142	HERMANN (1988) ^{W_I}	143	OHLMEYER (1987A) ^{U_{ac}}	144	OHLMEYER (1987B) ^{U_{ac}}
145	BOSTELMANN (1986) ^{B_{ad}}	146	HERMANN (1986) ^{W_I}	147	KÜSTER (1986) ^{B_I}
148	RÜHMEIER (1986) ^{B_n}	149	KREMER (1982) ^{B_I}	150	KÖBE (1980) ^{W_{ac}}
151	GRÜGER (1978) ^{V_I}	152	HAHN ^{W_I}	153	PLEYER (1978) ^{W_I}
154	GRIESBERGER (1974) ^{W_a}	155	SÜCHTING (1974) ^{W_o}	156	GITZINGER (1973) ^{V_{cp}}
157	FICK (1971) ^{W_I}	158	BADING (1969) ^{B_I}	159	PREIß (1967) ^{W_I}
160	COURTH (1965) ^{W_a}	161	GITZINGER/PHILOPOWSKI (O. J.) ^{U_{Vd}}		

Quelle: Eigene Darstellung.

Literaturverzeichnis

ABESKA-FRITSCH, A. (2014): Fusionserfolg bayerischer Kreditgenossenschaften, Eine empirische Untersuchung, Dissertation, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Veröffentlichungen, Nr. 57, Nürnberg.

AHLERS, A./KANY, L. (2004): Gemeinsam laufen lernen, Unterschiedliche Unternehmenskulturen bergen bei der Fusion nicht nur Risiken, sondern auch Chancen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 38-40.

ANACKER, R./SCHILL, F. (2015): Treasury, Neue Strategie für Fusionsbank, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 56-59.

APP, M. (1996): Das Verfahren beim Zusammenschluß von Genossenschaftsbanken, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 18, S. 8-10.

ARTS, V. (2016): Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 163, URL: http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2016/material/ap_163_arts.pdf [07.11.2016].

ATZLER, E. (2014): König der Fusionen, Ein gelungener Zusammenschluss liefert Blaupause, Handelsblatt, 03.01.2014, Nr. 2, S. 7.

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

BACHER, U. (1998): Kreditgenossenschaften: 1 000 Banken sind zu klein für die große Zukunft, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 19, S. 22-23.

BÄCKEL, N. (2012): 100 Prozesse fallabschließend gelöst, Vorgehensweise zur Einführung des bankindividuellen Menüs und der Vorgangssteuerung bei

- der VR Bank Main-Kinzig-Büdingen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 10, S. 32-35.
- BADING, A.** (1969): Konzentration und Kooperation in der genossenschaftlichen Bankwirtschaft, in: o. H. (Hrsg.): Raiffeisen-Kreditinstitute, Durch Konzentration und Kooperation zur Leistung, Kiel, S. 9-27.
- BARTELS, G.** (1994): Zur Verschmelzung und Zusammenlegung von Bankstellen, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 5, S. 26-30.
- BAUER, R.** (1992): Erfolgreiche Fusion, Markterschließung und Kostenmanagement, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 44-47.
- BAUMGARTNER, T.** (2015): Volks- und Raiffeisenbanken, Fusionsdruck bei Volksbanken steigt, Frankfurter Neue Presse, 21.02.2015, URL: <http://www.fnp.de/nachrichten/wirtschaft/Fusionsdruck-bei-Volksbanken-steigt;art686,1275066> [05.06.2015].
- BAXMANN, U. G.** (1999): Hintergründe und Facetten der Bankenkonzentration im Überblick, Eröffnungsvortrag zum 2. Kreditwirtschaftlichen Kontaktforum des Bankseminars Lüneburg - Sommersemester 1998, in: BAXMANN, U. G. (Hrsg.): Konzentrationsprozesse in der Kreditwirtschaft, Bankakademie Verlag, Frankfurt am Main, S. 1-32.
- BAXMANN, U. G.** (1995): Kreditwirtschaftliche Betriebsgrößen, Deutscher Sparkassenverlag, Stuttgart.
- BAXMANN, U. G.** (1992): Zur Konzentration der Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 42, Nr. 2, S. 83-100.
- BECKER, C.** (1995): Zielsetzungen, Auswirkungen und Zielbeeinträchtigungen bei Fusionen von mittelständischen Genossenschaftsbanken, Schriften zur betriebswirtschaftlichen Praxis, Nr. 1, Lit Verlag, Münster.
- BETSCH, O.** (1993A): Fusionen bei Kreditgenossenschaften - wann lohnen sie und wie macht man es richtig?, Rheinisches Genossenschaftsblatt, Nr. 2, S. 61-67.

- BETSCH, O.** (1993B): Strategische Optionen von Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 43, Nr. 1, S. 7-16.
- BETSCH, O.** (1992): Fusionen bei Kreditgenossenschaften - wann lohnen sie und wie macht man es richtig?, Bank und Markt (BM), Nr. 8, S. 12-19.
- BICKMANN, R.** (2004): Eine Bank ist eine Bank ist eine Bank?, Gedanken zu kulturellen Fragestellungen bei der Fusion von Unternehmen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 35-37.
- BIEREND, W.** (2000): Neue Vorstandsrolle in einer fusionierten/größeren Bank, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 9, S. 16-19.
- BIß, K.** (1995): "Weißt Du schon das Neueste?", Die Fusion der Wetterauer Volksbank, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 40-42.
- BLOCH, T./VINS, O.** (2008): The effects of size on local banks' funding costs, in: BLOCH, T. (Hrsg.): Essays on Banking: Consequences of Mergers among Local Banks in Germany, S. 1-30.
- BLOME-DREES, J./SCHMALE, I.** (2004): Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken, Eine empirische Studie, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Nr. 1, Lit Verlag, Münster.
- BLOME-DRESS, J./SCHMALE, I. ET AL.** (2000): Fusionen von Kreditgenossenschaften, Unternehmungskulturanalyse und Entwicklung von Gestaltungsansätzen einer unternehmungskulturellen Integration - Konzeptionelle Überlegungen zur Durchführung eines Forschungsprojektes, in: SCHAUER, R. (Hrsg.): Nonprofit-Organisationen im Wandel, Herausforderungen, gesellschaftliche Verantwortung, Perspektiven, 4. Colloquium der NPO-Forscher im Deutschsprachigen Raum, Universität Freiburg/Schweiz, 16. - 17. März 2000, Dokumentation, Universitätsverlag Rudolf Trauner, Linz, S. 135-148.
- BOSTELMANN, J.** (2002): Fusion von Kreditgenossenschaften - ein wirksames Mittel zur Leistungssteigerung, in: RENNER, M./STRIEDER, T. (Hrsg.): Genossenschaften im Umbruch, Festschrift für Dr. Jürgen Brink, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden, S. 169-179.

- BOSTELMANN, J.** (1986): Fusion von Kreditgenossenschaften, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 7-11.
- BRAUN, D./PARISE, R. ET AL.** (2013): Mergers as a response to the upcoming challenge arising from the new CRD IV requirements - An effective alternative? The case of German cooperative banks, International Journal of Business Strategy (IJBS), Jg. 13, Nr. 1, S. 21-36.
- BRIXNER, J.** (1996): Strukturwandel in der Raiffeisen-Organisation, Bündelung der wirtschaftlichen Kräfte, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 8, S. 74-76.
- BULTMANN, S. J.** (2010): Fusion von Genossenschaftsbanken - Hinweise zur Vermeidung von Fehlerquellen, Erfahrungen und Lösungsansätze aus der anwaltlichen Praxis, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 60, Nr. 1, S. 23-36.
- BUNDESVERBAND DER DEUTSCHEN VOLKSBANKEN UND RAIFFEISENBANKEN (BVR)** (2001): Bündelung der Kräfte, Die gemeinsame Strategie.
- BUNGENSTOCK, W.** (1999): Die Zukunft der Kreditgenossenschaften im Spannungsfeld zwischen traditionellen Strukturen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten, Vortrag im Rahmen des 2. Kreditwirtschaftlichen Kontaktforums des Bankenseminars Lüneburg, in: BAXMANN, U. G. (Hrsg.): Konzentrationsprozesse in der Kreditwirtschaft, Bankakademie Verlag, Frankfurt am Main, S. 79-93.
- BUNGENSTOCK, W./REENTS, B.** (1998): Ordnungspolitische und strukturpolitische Überlegungen des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover zum Thema Fusionen, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Jg. 35, Nr. 11, S. 15-20.
- COURTH, H.-J.** (1965): Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenlegung örtlicher ländlicher Bezugs-, Absatz- und Kreditgenossenschaften im rheinischen Raum, Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät zu Köln, Gouder und Hansen, Köln.
- DIECKHÖNER, B.** (1995): Betriebswirtschaftliche Analyse der Fusionen in der genossenschaftlichen Bankengruppe, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 10-14.

- DÖHN, R. M.** (1988): Der Zielkonflikt zwischen Wirtschaftlichkeitsprinzip und Förderungsauftrag bei Verschmelzung von Primärkreditgenossenschaften, Diplomarbeit, Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, Berichte.
- DOMMES, K.-M./LAUBACH, P.** (2011): Strategische Option, Erfahrungsbericht über eine Fusion dreier Genossenschaftsbanken, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 11, S. 75-77.
- DRESCHSER, J./RENNER, S.** (2002): Bei Fusionen richtig bilanzieren, Umstrukturierungsmaßnahmen im Handels- und Steuerrecht, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 54-65.
- ECKHOFF, T.** (2006): Fusionen von Genossenschaftsbanken - quo vadis?, in: OEBBECKE, J./EHLERS, D., ET AL. (Hrsg.): Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Wissenschaftliche Fachtagung des Freiherr-vom-Stein-Instituts und des Instituts für Genossenschaftswesen an der Universität Münster am 17. Oktober 2005 in Münster, Schriftenreihe des Freiherr-vom-Stein-Institutes, Wissenschaftliche Forschungsstelle des Landkreistages Nordrhein-Westfalen an der Universität Münster, Nr. 56, Deutscher Gemeindeverlag, Stuttgart, S. 45-56.
- ECKHOFF, T.** (2004): Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - Eine empirische Studie, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 38, URL: <http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP38.pdf> [11.11.2016].
- EIM, A./LAMPRECHT, D.** (2005): Fusionen im Finanz-Verbund - Motive und Empirische Studien, Potenziale bei Betriebsgrößerweiterungen vorhanden, Genossenschaftsblatt (Genossenschaftsverband Bayern), Nr. 4, S. 13-17.
- ELSAS, R.** (2004): Preemptive Distress Resolution through Bank Mergers, Goethe-Universität Frankfurt. Department of Finance, Workingpaper, URL: <http://www.bank.bwl.uni-muenchen.de/pubdb/index.html> [17.06.2015].

- FEHL, U./KUHN, N.** (2005): Kreditgenossenschaften im Spannungsfeld von Wettbewerb und Regulierung, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 55, S. 190-209.
- FEHR, M.** (2015): Volksbanken, Die Genossenschaftsbanken vor Ort sterben aus, Wirtschaftswoche, 22.07.2015, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/banken/volksbanken-die-genossenschaftsbanken-vor-ort-sterben-aus/12087432.html> [01.02.2016].
- FERNER, P./GESELL, K.** (2000): Den Fusionsprozess erfolgreich managen, Genossenschaftsblatt (Genossenschaftsverband Bayern), Nr. 3, S. 13-15.
- FICK, G.-H.** (1971): Analytische Untersuchung des Wachstums/Konzentrations- und Transformationsprozesses gewerblicher Kreditgenossenschaften in ihrem Organisationsrahmen, Dissertation, Rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Fribourg/Schweiz.
- FOHRER, H.** (2016): Aktuelle Herausforderungen im bankbetrieblichen Umfeld aus genossenschaftlicher Bankensicht, in: HELLENKAMP, D./FÜRDERER, K. (Hrsg.): Handbuch Bankvertrieb, Theorie und Praxis im Zukunftsdialog, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 57-74.
- FOLZ, W./HOFSTETTER, E.** (1998): Für Fusionen: Rechtliche Vorgaben, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 6-8.
- GEYER, M.** (2013): "Gemeinsam lässt sich die Schlagkraft vor Ort deutlich erhöhen", Bank und Markt (BM), Nr. 12, S. 25-28.
- GITZINGER, S.** (1973): Probleme, Lösungen und Erfahrungen bei Fusionen genossenschaftlicher Banken, Der Volksbank-Betrieb, Nr. 2, S. 4-8.
- GITZINGER, S./PHILIPOWSKI, R.** (O. J.): Fusionsfibel, Deutscher Genossenschaftsverband e. V., Bonn, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden.
- GLASMACHER, B.** (2004): Fusionen kulturell meistern, Zehn Erfolgsfaktoren, um Unternehmenszusammenschlüsse „emotional“ zum Erfolg zu führen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 25-27.

- GRENZ, E.** (1998): Pro und kontra Fusionen, Strategie zwischen Chance und Risiko, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 4-6.
- GRIESBERGER, H.** (1974): Möglichkeiten und Wirkungen der Kooperation und Konzentration bei Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung der Raiffeisenbanken, Dissertation, Forschungsinstitut für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg, Veröffentlichungen, Nr. 10, Hogel, Erlangen.
- GRÖNE, A./SCHLEUS, R.** (2004): Mitarbeiter dürfen keine Zaungäste sein, Mitarbeiterintegration steht im Fokus einer aktuellen Studie zu Fusionen von Genossenschaftsbanken, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 41-44.
- GROS, J.** (2005): Fusionen: Kein Patentrezept, aber gemeinsames Ziel, Genossenschaftsblatt (Genossenschaftsverband Bayern), Nr. 4, S. 3.
- GROSSKOPF, W.** (1990): Strukturfragen der deutschen Genossenschaften Teil I: Der Förderungsauftrag moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis, Wissenschaftsfonds der DG Bank, Veröffentlichungen, Nr. 16, Frankfurt am Main.
- GRÜGER, W.** (1978): Referat, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Sonderheft VIII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung 1975 in Darmstadt, S. 148-158.
- HAHN, O.** (1980A): Die Unternehmensphilosophie einer Genossenschaftsbank, Stark erweiterte Fassung eines Vortrags vor dem Arbeitskreis Westfälischer Genossenschaften Münster, 7. August 1979, Schriften zur Kooperationsforschung, Nr. 11, Mohr Siebeck, Tübingen.
- HAHN, O.** (1980B): Menschliche Qualität der Bankleistung als aktueller Inhalt des Förderungsauftrags von Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 30, Nr. 1, S. 62-69.
- HAHN, O.:** Referat, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Sonderheft VIII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung 1975 in Darmstadt, S. 134-141.

- HANKER, P.** (2012): 150 Jahre Konsolidierung, Volksbank Mittelhessen: Von der Gewerbebank Gießen zum hessischen Wirtschaftsfaktor, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 1, S. 38-41.
- HEISE, M.** (2001): Der Umbruch im Kreditgewerbe als Herausforderung für die Genossenschaftsbanken, in: HEISE, M./FINKBEINER, R., ET AL. (Hrsg.): Genossenschaften zwischen Wettbewerb und Konzentration, Institut für Genossenschaftswesen an der Philipps-Universität Marburg, Marburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Nr. 38, Marburg, S. 8-17.
- HENKE, K.** (2001): Konzentrationsprozeß der genossenschaftlichen Bankengruppe in Deutschland - neue Formen der Zusammenarbeit, in: THEURL, T. (Hrsg.): Kooperationen, Fusionen, Netzwerke: Neue Formen der Arbeitsteilung von Genossenschaften, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2000/2001, Verlag Regensberg, Münster, S. 69-82.
- HERMANN, A.** (1988): Genossenschaftliche Identität im Konzentrationsprozeß von Kreditgenossenschaften, Dissertation, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Veröffentlichungen, Nr. 3, Stuttgart-Hohenheim.
- HERMANN, A.** (1986): Konzentration und Kooperation, Strukturefordernisse im genossenschaftlichen Bankensystem, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Arbeitspapiere, Nr. 1.
- HILDEBRANDT, H.-A.** (2002): BI im Gespräch mit Hans-Adolf Hildebrandt, Vorstandsvorsitzender der Volksbank eG, Sottrum, „Informieren Sie bei einer Fusion alle Beteiligten rechtzeitig“, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 66-67.
- HINSCH, K./SPRECKELSEN, B.** (1995): Von 3 Mio DM Bilanzsumme 1968 nach sechs Fusionen auf 410 Mio DM Bilanzsumme 1994, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 24-26.
- HUMMEL, D./BLISSE, H.** (2002): Zur Entwicklung deutscher Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 52, Nr. 2, S. 113-130.

- INGENSCHAY, J.** (1992): Erscheinungsformen und Auswirkungen der Konzentration im deutschen Universalbankensystem unter besonderer Berücksichtigung der genossenschaftlichen Bankengruppe und ihrer Verbundwirtschaft, Dissertation, Kölner Genossenschaftswissenschaft, Nr. 16, Transfer-Verlag, Regensburg.
- JACOBS, B./NECKERMANN, M.** (2011): Mehr Power, Wie die Zusammenführung der Gesamtbanksteuerung bei einer Fusion dreier Genossenschaftsbanken die Leistungsfähigkeit des neuen Instituts steigert, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 9, S. 49-51.
- JANZEN, M./LAMMERS, H.** (2011): Gewinn bringende Verschmelzung, Strategische Marktbearbeitung bei Fusionen hebt Ertragspotenziale, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 58-61.
- KAMMLOTT, C./SCHIERECK, D.** (2000): Wachstum, Förderungsauftrag und Markterfolg von deutschen Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 50, Nr. 4, S. 265-280.
- KATZENMAYER, T.** (2014): Wenn das Marktumfeld zum Fusionstreiber wird: Ziele und Abläufe von Fusionen am Beispiel der Evangelischen Kreditgenossenschaft eG, in: JUNG, S./KATZENMAYER, T. (Hrsg.): Fusion und Kooperation in Kirche und Diakonie, Management - Ethik - Organisation, Nr. 2, V&R Unipress, Göttingen, S. 247-260.
- KAUFMANN, P.** (2016): Fusionen, Ein Weg, die Zukunft zu gestalten, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 28-33.
- KLANKWARTH, W.** (1995): Vereinigte Volksbank Herford eG: Wachstumsmärkte von morgen sichern!, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 28-29.
- KLEIN, F.** (2015): Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 148, URL: <http://www.ifg->

muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2015/material/ap148florianklein.pdf [28.06.2016].

KÖBE, E. (1980): Chancen und Probleme der horizontalen Konzentration durch Fusion bei Kreditgenossenschaften der Primärstufe, Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, Berichte.

KOBMANN, W. (2000): Optimale Größe der Kreditgenossenschaft - Konzentration versus Kooperation, Genossenschaftsblatt (Genossenschaftsverband Bayern), Nr. 3, S. 21-24.

KOERNER, U. K. (1973): Das Management in den Kreditgenossenschaften, Eine genossenschaftstheoretische Untersuchung über die Geschäftspolitik und den Entscheidungsspielraum, Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Münster.

KOETTER, M. (2005): Evaluating the German bank merger wave, Deutsche Bundesbank, Discussion Paper Series 2: Banking and Financial Studies, Nr. 12, URL: http://econstor.eu/bitstream/10419/19745/1/200512dkp_b.pdf [17.06.2015].

KÖHLER, W./MÜLLER, R. (1995): Fusionen bei unterschiedlichen Größen, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 32-36.

KRAMER, J. W. (2005): Der Erfolg einer Genossenschaft, Anmerkungen zu Definition, Operationalisierung, Messfaktoren und Problemen, Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 23, URL: http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2005/0523_Kramer.pdf [29.06.2016].

KRAMER, J. W. (2003): Fortschrittsfähigkeit gefragt: Haben die Kreditgenossenschaften als Genossenschaften eine Zukunft?, Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Wismar, Wismarer Diskussionspapiere, Nr. 1, URL: http://www.wi.hs-wismar.de/~wdp/2003/0301_Kramer.pdf [29.06.2016].

KREMER, A. (1982): Strukturwandel: Aspekte für die genossenschaftliche Bankengruppe, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 3-6.

- KRÜGER, M.** (2016): Fusion, Stärke erhalten, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 38-40.
- KRUPPA, W.** (1980): Planung bankbetrieblicher Fusionen, Dissertation, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Freien Universität Berlin, Berlin.
- KÜSTER, K.** (1986): Die Aufgabe der Organisation bei der Fusion, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 12-16.
- LAMBERT, K.** (1998): Überlegungen zu Fusionen, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 10-15.
- LAMPERT, H.** (1989): Genossenschaften und Konzentration, in: ZERCHE, J. (Hrsg.): Genossenschaften und genossenschaftswissenschaftliche Forschung, Festschrift des Seminars für Genossenschaftswesen zum 600-jährigen Gründungsjubiläum der Universität zu Köln, Kölner Genossenschaftswissenschaft, Nr. 12, Transfer-Verlag, Regensburg, S. 49-65.
- LAMPRECHT, D./STROTHMANN, C.** (2006): Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 59, URL: http://www.wiwi.uni-muenster.de/06/nd/fileadmin/documents/workingpapers/AP_59.pdf [29.06.2016].
- LANG, G./WELZEL, P.** (1999): Mergers Among German Cooperative Banks: A Panel-based Stochastic Frontier Analysis, Small Business Economics, Jg. 13, Nr. 4, S. 273-286.
- LANG, G./WELZEL, P.** (1994A): Skalenerträge und Verbundvorteile im Bankensektor, Empirische Bestimmung für die bayerischen Genossenschaftsbanken, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Nr. 109.
- LANG, G./WELZEL, P.** (1994B): Strukturschwäche oder X-Ineffizienz: Cost-Frontier-Analyse der bayerischen Genossenschaftsbanken, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg, Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Nr. 118.

- LANGE, K.** (2010): Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 94, URL: http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2010/material/ap_94_lange.pdf [28.06.2016].
- LAUDI, P.** (2003): Fusionen von Genossenschaftsbanken, Zielerreichung von Unternehmensverschmelzungen und deren Alternativen, Dissertation, Institut für Finanz- und Dienstleistungsmanagement der Hochschule Bremen, Schriftenreihe, Nr. 1, Wolfdruck Verlag, Bremen.
- LEHNHOFF, J.** (1995): Fusion - Stets ein aktuelles Thema, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 2-3.
- LINDENSTÄDT, S.** (2016): Auf Augenhöhe, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 34-36.
- LÖNEKE, P./STEGMÜLLER, T.** (2013): Von der Orts- zur Regionalbank, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 6, S. 64-69.
- MARK, W./WEIL, A.** (2000): Die "Innere Fusion", Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 66-69.
- MARSCHALL, W.** (1991): Förderungsauftrag und Betriebsgröße bei Genossenschaftsbanken, Diplomarbeit, Lehrstuhl für Allgemeine, Bank- und Versicherungsbetriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Veröffentlichungen, Nr. 66, Nürnberg.
- MATHWEIS, R.** (1996): Die Fusion von Kreditgenossenschaften, Potentielle einzelwirtschaftliche Auswirkungen der Fusion von Kreditgenossenschaften der Primärstufe, Dissertation, Kölner Genossenschaftswissenschaft, Nr. 20, Transfer-Verlag, Regensburg.
- MAURER, T.** (2016): Erfolgsfaktoren von Genossenschaftsbanken: Eine Analyse auf Basis von Jahresabschlüssen und regionalen Wirtschaftsdaten, Dissertation, Technische Universität Chemnitz, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

- MAYER, M. D./SCHIERECK, D.** (1999): Germany's Alien Mutuals - Some Stylised Facts on the Merger wave of East German Co-operative Banks, Journal of Co-operative Studies, Jg. 32, Nr. 3, S. 220-230.
- MEUCHE, T.** (2012): Hilfe zur Selbsthilfe, Firmenkunden bei der Bewältigung demografischer Herausforderungen unterstützen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 9, S. 26-28.
- MEYERLE, H.** (1995): Fusion - auch ein Motor zu Bankentwicklung, Weg zu einer neuen Bank, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 36-38.
- MOSSLER, C. P.** (1994A): Betriebswirtschaftliche Aspekte und Problemfelder von Fusionen bei Kreditgenossenschaften, Rheinisches Genossenschaftsblatt, Nr. 3, S. 92-96.
- MOSSLER, C. P.** (1994B): Betriebswirtschaftliche Aspekte und Problemfelder von Fusionen bei Kreditgenossenschaften, Fortsetzung aus Rheinisches Genossenschaftsblatt 3/94, Rheinisches Genossenschaftsblatt, Nr. 4, S. 132-135.
- o. V.** (2002): Volksbanken und Raiffeisenbanken 2001: Zufrieden stellendes Ergebnis - Fusionstrend hält an - kein Rückzug aus der Fläche, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 3, S. 22-23.
- o. V.** (2000A): Aktuelle Umfrage unter den Volks- und Raiffeisenbanken, Acht von zehn Geno-Banken planen eine Fusion, Geldinstitute, Nr. 5, S. 20-21.
- o. V.** (2000B): BI-Interview mit Dr. Bernd Thiemann, Vorstandsvorsitzender der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank AG, »Bündelung der Kräfte«, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 2, S. 40-41.
- o. V.** (1998): Genossenschaftsbanken, Fusion auf Probe, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 6, S. 4.
- OHLMEYER, D.** (1987A): Die Verschmelzung von Genossenschaften - nach wie vor aktuell, I. Teil, Genossenschaftsforum (GF), Nr. 8, S. 346-350.
- OHLMEYER, D.** (1987B): Die Verschmelzung von Genossenschaften - nach wie vor aktuell, II. Teil, Genossenschaftsforum (GF), Nr. 9, S. 410-412.

- OHLMEYER, D./PHILIPPOWSKI, R.** (1990): Verschmelzung von Genossenschaften insbesondere von Kreditgenossenschaften, Aufl. 4, Deutscher Genossenschaftsverlag, Wiesbaden.
- PARISE, R./BRAUN, D. ET AL.** (2012): Kreditgenossenschaften im Bann der neuen Basel III-Anforderungen: Fusionen als potenzieller Lösungsweg?, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 62, Nr. 4, S. 247-262.
- PFAFFENBERGER, K.** (2009): Demokratie und Partizipation in Kreditgenossenschaften - erlebte Teilhabe oder Illusion?, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 6, S. 29-34.
- PFAFFENBERGER, K.** (2008): Kultur im Fokus, Studie: Fusionen punkten gegenüber Kooperationen und Outsourcing-Lösungen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 6, S. 68-71.
- PFAFFENBERGER, K.** (2007A): Fusionen als "Bündelung der Kräfte", Eine Analyse der Strategien von genossenschaftlichen Primärbanken im Bereich des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland, Dissertation, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Leipzig, Logos-Verlag, Berlin.
- PFAFFENBERGER, K.** (2007B): Fusionen als strategische Aufgabe - eine empirische Untersuchung, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 22, S. 45-47.
- PFEIFER, H.** (2006): Genossenschaftsbanken im Spannungsfeld von Wachstum und Wettbewerb - die Positionierung der Volksbanken und Raiffeisenbanken, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 56, k. A., S. 173-181.
- PHILIPP, H.-J.** (1975): Das Image von württembergischen Kreditgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Nr. 25, S. 277-290.
- PLATZER, F.** (2006): 1 + 1 = 3, Fusionen erfolgreich gestalten, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 40-42.

- PLEYER, K.** (1978): Referat, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Sonderheft VIII. Internationale Genossenschaftswissenschaftliche Tagung 1975 in Darmstadt, S. 142-147.
- PODDIG, T./LAUDI, P. ET AL.** (2003): Betriebsgrößen- und Fusionseffekte bei Kreditgenossenschaften, Kredit und Kapital, Jg. 36, Nr. 2, S. 213-253.
- POHL, H.** (2009): Fusionen und Wettbewerb bei Sparkassen und Kreditgenossenschaften (1966-1973), in: SCHÄFER, K. (Hrsg.): Risikomanagement und kapitalmarktorientierte Finanzierung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Bernd Rudolph, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, S. 557-570.
- PREIß, K.** (1967): Gedanken zur Frage einer weiteren Konzentration des kreditgenossenschaftlichen Verbundes, in: ALEWELL, K. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Strukturfragen, Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 157-175.
- RACH, S./TSCHÖPEL, M.** (2011): Handelsplattformen im Internet - eine Literaturstudie zur empirischen Evidenz, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 112, URL: http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2011/material/arbeitspapier_112.pdf [28.06.2016].
- REICHERTER, M.** (2000): Fusionsentscheidung und Wert der Kreditgenossenschaft, Dissertation, Moderne Finanzwirtschaft & Unternehmensbewertung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.
- REICHLING, H.** (2004): Die regionale Identität der Genossenschaftsbanken, Geht die Geschichte fusionierter Genossenschaftsbanken verloren?, in: KÜRBLE, G. (Hrsg.): Fusionen von Banken und Versicherungen, Zweibrücker Reihe, Nr. 1, Verlag Versicherungswirtschaft, Karlsruhe, S. 149-158.
- RICHTER, K.** (1998): Fusion - eine bewußte Entscheidung, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 30-36.

- RIES, M./WERN, H.** (1999): Erfolgreich fusionieren, Genossenschafts-Kurier, Nr. 6, S. 22 ff.
- RINGLE, G.** (1989): Beitritt zur Genossenschaft als Entscheidungs- und Motivationsproblem, Hamburger Schriften zum Genossenschaftswesen, Nr. 7, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen.
- RINGLE, G.** (1975): Aspekte der Verschmelzung von Genossenschaften, Zeitschrift für Betriebswirtschaft (ZfB), Jg. 45, S. 333-344.
- RINGLE, G./KEEBINGATE, F.** (2002): Fusionsstrategie und Zukunftssicherung der Bankgenossenschaften, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 52, Nr. 2, S. 149-162.
- RINGLE, G./KEEBINGATE, F.** (2001): Die Fusion - eine Wachstumsstrategie der Primärgenossenschaften zwischen Chance und Risiko, Hamburger Beiträge zum Genossenschaftswesen, Nr. 26, Mauke, Hamburg.
- RIPPEN, W./WASSERTAL, H.** (1995): Fusion am Beispiel der Raiffeisenbank Berne-Moorriem, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 20-22.
- RITTER, D.** (2009): Erfolgreiche Kontomodelle, Hannoversche Volksbank: Marktanteil ausgebaut - Zahlungsverkehrserträge stabilisiert, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 3, S. 32-33.
- RÜHMEIER, R.** (1986): Die Aufgaben des Marketings bei der Banken-Fusion, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 16-20.
- RUPF, H.-J.** (2009): Fusionen im Genossenschaftssektor - Erfahrungen aus Ulm-Biberach, Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen (ZfgK), Nr. 20, S. 42-44.
- SANDER, U./ALBERTUS, M.** (2002): Wie es zusammen geht, Ein Blick auf Unternehmensübernahmen und Zusammenschlüsse, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 7, S. 67-70.
- SCHAUS, P.** (2015): Digital Banking - Boombranche Fintech auf dem Vormarsch, Fintech Boom - Spekulationsblase oder ernstzunehmende Industrie?,

URL: <https://www.fundingcircle.com/de/blog/digital-banking-boombranche-fintech-275.html> [10.02.2016].

SCHENKEL, A. (2015): Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 152, URL: http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2015/material/ap_152_schenkel.pdf [28.06.2016].

SCHIERECK, D./TIMMRECK, C. (2002): Integrationsmanagement im Rahmen von kreditgenossenschaftlichen Fusionen, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 52, Nr. 2, S. 163-179.

SCHIERECK, D./TIMMRECK, C. (2001): Unternehmenszusammenschlüsse im Genossenschaftsbereich, in: LANGE, G. F. (Hrsg.): Mergers & Acquisitions in der Praxis, Erfolgreiches Projektmanagement bei Unternehmenstransaktionen, FAZ-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen, Frankfurt am Main, S. 167-188.

SCHIKORRA, U. (1995): Umweltmanagement in Banken, Dissertation, Gabler Edition Wissenschaft, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden.

SCHMITT, H. (1995): Eine Fusion bringt nur Probleme - eine Fusion löst alle Probleme, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 30-31.

SCHNEIDER, B. (2001): Fusionen bergen Chancen zur Schärfung des regionalen PR-Profiles, Doch Banken müssen Kommunikation professionalisieren, um diese Chancen zu nutzen, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 8, S. 28-30.

SCHOON, R. (1995): Fünf Verschmelzungen - unterschiedliche Gründe, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 42-47.

SCHRADER, J. (2014): Banken ringen mit Fusionsdruck, Regulierung lässt kleinen Instituten wenig Luft - Vor allem Kreditgenossen betroffen, Börsen-Zeitung, 13.09.2014, Nr. 176, S. 2, URL: <https://www.boersenzeitung.de/index.php?li=1&artid=2014176008> [01.02.2016].

- SCHRECK, R.** (1998): Personelle Aspekte und Unternehmenskultur: Bestimmungsfaktoren für Fusionserfolg, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 26-30.
- SCHWEIGER, G. C.** (2004): Strategische Optionen im gegenwärtigen Konzentrationsprozess, in: SCHÄFER, B. (Hrsg.): Handbuch Regionalbanken, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 77-92.
- SEIDEL, M.** (2009): Erfolg ist planbar, Strategische Planungen im Fusionsmanagement, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 11, S. 60-62.
- SEIDEL, M.** (1996): Fusionsmanagement in Genossenschaften, Eine empirische Untersuchung zur Umsetzung von Fusionen am Beispiel von Bankgenossenschaften, Dissertation, Forschungsstelle für Genossenschaftswesen an der Universität Hohenheim, Veröffentlichungen, Nr. 15, Stuttgart-Hohenheim.
- SEIDEL, M.** (1995): Mitglieder- und Mitarbeiterakzeptanz bei der Umsetzung von Fusionen, Ergebnisse einer empirischen Studie in Bankgenossenschaften, Zeitschrift Führung + Organisation (Zfo), Jg. 64, Nr. 5, S. 297-303.
- SEUSTER, H.** (1980): Der genossenschaftliche Förderungsauftrag heute, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 30, Nr. 1, S. 100-106.
- SIEDENBIEDEL, C.** (2015): Folgen des Niedrigzins, Der langsame Abschied von der kleinen Bank, Frankfurter Allgemeine Zeitung, 01.10.2015, URL: <http://www.faz.net/aktuell/finanzen/fonds-mehr/folgen-des-niedrigzins-der-langsame-abschied-von-der-kleinen-bank-13832664.html> [05.02.2016].
- SINGER, R.** (1995): Die Einstellung der Mitglieder zu einer fusionierten Raiffeisenbank - am Beispiel der Raiffeisenbank Hausen eG, Diplomarbeit, Lehrstuhl für Allgemeine, Bank- und Versicherungsbetriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Veröffentlichungen, Nr. 89, Nürnberg.
- SITTIG, H.-J.** (1998): Konzentration in der Kreditwirtschaft, Ursachen - Auswirkungen, in: NAßMACHER, K.-H./STEIN, H., ET AL. (Hrsg.): Banken in

Deutschland, Wirtschaftspolitische Grundinformationen, Der Bürger im Staat, Nr. 1, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 66-80.

SPANDAU, J. (2010): Fusionen im genossenschaftlichen FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?, Institut für Genossenschaftswesen, Arbeitspapiere, Nr. 92, URL: <http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2010/material/ap92spandau.pdf> [17.06.2015].

SPENGLER, T. (2015): Wir müssen mit den Kunden wachsen können, Der Vorstandsvorsitzende Zeisl über die Herausforderungen einer Bank infolge des Branchenwandels, Stuttgarter Nachrichten, 07.03.2015, S. 38.

STAHL, P. (1998): Woran erkennt man eine erfolgreiche Fusion?, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 11, S. 37-39.

STEGMÜLLER, T. (2014): Neue Größenordnungen bei Fusionen - veränderte Erfolgsfaktoren, Bank und Markt (BM), Nr. 11, S. 35-36.

STEGMÜLLER, T./LECHNER, F. ET AL. (2015): Von der Orts- zur Regionalbank. Teil 1: Erfolgsfaktoren bei Fusionen von Genossenschaftsbanken, compentus/-whitepaper.

STEGMÜLLER, T./MOROF, A. ET AL. (2015): Von der Orts- zur Regionalbank. Teil 2: Projektion möglicher Verschmelzungsprozesse bei Genossenschaftsbanken, compentus/-whitepaper.

STUTTGART, I. (2016): "Kräfte bündeln", Vorstandschef rechnet mit weniger eigenständigen Genossenschaftsbanken, Börsen-Zeitung, 23.01.2016, Nr. 15, S. 3.

SÜCHTING, J. (1974): Zur Mindestgröße von Kreditinstituten (I), Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Jg. 1, Nr. 2, S. 7-11.

TEBROKE, H.-J. (1993): Erfolgspotentiale für Bankenfusionen, Hypothesen zur Rendite- und Risikowirkung von Fusionen in der Kreditwirtschaft, dargestellt am Beispiel der Genossenschaftsbanken in der Bundesrepublik Deutschland, Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft (ZBB), Nr. 4, S. 222-239.

TEBROKE, H.-J. (1992): Größe und Fusionserfolg von Genossenschaftsbanken, Eine theoretische und empirische Analyse der Auswirkungen von

Betriebsgröße und fusionsbedingter Betriebsgrößenerweiterung auf die Ergebnisstruktur von Kreditgenossenschaften, Dissertation, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Reihe Finanzierung, Steuern, Wirtschaftsprüfung, Nr. 17, Müller Botermann, Köln.

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

THEURL, T. (2004): Information zuerst, Mitarbeiter sind Erfolgsfaktoren für Fusionen, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 31-34.

THEURL, T. (2002): "Shareholder Value" und "genossenschaftlicher Förderauftrag" - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen?, in: THEURL, T./GREVE, R. (Hrsg.): Vom Modell zur Umsetzung - strategische Herausforderungen für Genossenschaften, Beiträge des Oberseminars zum Genossenschaftswesen im Wintersemester 2001/2002, Münstersche Schriften zur Kooperation, Nr. 54, Shaker-Verlag, Aachen, S. 49-91.

TOLD, S. (2007): Milieus von Genossenschaftsbanken, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen (ZfgG), Jg. 57, S. 30-10.

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

TSCHÖPEL, M. (2010A): Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 96, URL: <http://www.ifg->

muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2010/material/nr96_arbeitspapier.pdf [29.06.2016].

- TSCHÖPEL, M.** (2010B): Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 99, URL: <http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2010/material/ap99tschoepel.pdf> [28.06.2016].
- WEIL, A.** (2004): Die innere Fusion, Ein Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 47-50.
- WEINKAUF, W.** (1995): Fusionen: Dem Kunden nützen, die Dezentralität stärken, Bankinformation (BI) und Genossenschaftsforum (GF), Nr. 4, S. 4-8.
- WELZEL, P.** (1996): Kosten- und Größeneffizienz im Bankgewerbe, "Data Envelopment Analysis" der bayrischen Genossenschaftsbanken, in: DUWENDAG, D./SAUERNHEIMER, K., ET AL. (Hrsg.): Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften, Nr. 47, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, S. 179-200.
- WENDT, C.** (2013): Personalmanagement, Bei Fusionen offen kommunizieren, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 40-43.
- WENNINGER, R.** (2001): Ein konsequentes Fusionsmanagement ist entscheidend für den Erfolg, Genossenschaftsblatt (Genossenschaftsverband Bayern), Nr. 12, S. 8-13.
- WENNINGER, R.** (2000): Fusionen professionell steuern, Handlungsbedarf und Erfolgsfaktoren in komplexen Fusionsprozessen, Genossenschaftsblatt (Genossenschaftsverband Bayern), Nr. 3, S. 8-12.
- WUTZ, A.** (2002): Effizienz des Bankensektors, Eine empirische Analyse am Beispiel der bayrischen Genossenschaftsbanken, Dissertation, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät der Universität Augsburg, Augsburg.

- ZERCHE, J.** (1989): Konzentration und Kreditgenossenschaften, in: JOKISCH, J./RAETTIG, L., ET AL. (Hrsg.): Finanz-, Bank- und Kooperationsmanagement, Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre nationaler und internationaler Unternehmungen, Festschrift zum 65. Geburtstag von Helmut Lipfert, Fritz Knapp Verlag, Frankfurt am Main, S. 261-279.
- ZUCHIATTI, T.** (2006): Fusionsfragen, Säulenübergreifende Diskussion am IfG Münster, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 11, S. 18-20.
- ZUCHIATTI, T.** (2004A): Identität rechnet sich, Wissenschaft und Praxis im Gespräch am IfG Münster: Wann lohnen sich Fusionen?, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 45-46.
- ZUCHIATTI, T.** (2004B): Nicht verordnen, wachsen lassen, Von der Kooperation zur Fusion: Die VVB Maingau geht Hand in Hand mit den Mitarbeitern, Bankinformation (BI) - Das Fachmagazin der Volksbanken Raiffeisenbanken, Nr. 2, S. 28-30.
- ZUMDICK, S.** (2013): Prognosen und zukünftige Trends im Markt für Wohnimmobilien - Eine Literaturstudie, Institut für Genossenschaftswesen im Centrum für Angewandte Wirtschaftsforschung der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, Arbeitspapiere, Nr. 135, URL: http://www.ifg-muenster.de/forschen/veroeffentlichungen/2013/material/ap135_zumdick_neu.pdf [28.06.2016].

Gesetzesverzeichnis

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

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

- Nr. 140
Christina Cappenberg
Staatliche Förderung regionaler Unternehmensnetzwerke: Legitimation nationaler Cluster
Dezember 2013
- Nr. 141
Julian Taape
Das Kooperationsverhalten von Familienunternehmen - Ergebnisse einer empirischen Studie
Mai 2014
- Nr. 142
Susanne Günther
Die Vermeidung von Bank Runs und der Erhalt von Marktdisziplin - das Dilemma der Bankenregulierung?
Mai 2014
- Nr. 143
Dominik Schätzle
Eine empirische Analyse der Einflussfaktoren auf die LCR von Genossenschaftsbanken
August 2014
- Nr. 144
Katrin Schlesiger
Verbundgruppen - Ihre historische Entwicklung und aktuelle Kategorisierung
August 2014
- Nr. 145
Florian Klein
Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie von Genossenschaftsbanken - Eine Verknüpfung mit dem Konzept des MemberValues
September 2014
- Nr. 146
Silvia Poppen
Auswirkungen dezentraler Erzeugungsanlagen auf das Stromversorgungssystem - Ausgestaltungsmöglichkeiten der Bereitstellung neuer Erzeugungsanlagen
November 2014
- Nr. 147
Isabell Gull
Das Management von Innovationsclustern - Ergebnisse einer empirischen Analyse
Januar 2015
- Nr. 148
Florian Klein
Identifikation potenzieller Nachhaltigkeitsindikatoren von Genossenschaftsbanken - Eine Literaturstudie
Januar 2015
- Nr. 149
Susanne Noelle
Eine Identifikation möglicher Bereiche der Kooperation zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken
Januar 2015
- Januar 2015
- Nr. 150
Manuel Peter
Konvergenz europäischer Aktienmärkte - Eine Analyse der Entwicklungen und Herausforderungen für Investoren
Februar 2015
- Nr. 151
Julian Taape
Das Management der Kooperationen von Familienunternehmen - Empirische Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf den Kooperationsprozess
April 2015
- Nr. 152
Andreas Schenkel
Bankenregulierung und Bürokratiekosten - Ein Problemaufriss
Mai 2015
- Nr. 153
Vanessa Arts
Zusammenschlüsse von Volks- und Raiffeisenbanken - Eine theoretische Aufarbeitung und strukturierte Analyse des Fusionsprozesses unter Berücksichtigung genossenschaftlicher Spezifika
August 2015
- Nr. 154
Stephan Zumdick
Zukünftige Trends und ihre Auswirkungen auf Wohnungsgenossenschaften -Ausgewählte Ergebnisse einer modelltheoretischen Analyse auf Basis von Jahresabschlussdaten
September 2015
- Nr. 155
Florian Klein
Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015
- Nr. 156
Mike Schlaefke
Die Ausgestaltung der Problemerkreditbearbeitung von Genossenschaftsbanken - Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung
Oktober 2015
- Nr. 157
Silvia Poppen
Energiegenossenschaften und deren Mitglieder - Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung
November 2015
- Nr. 158
Kai Hohnhold

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

Nr. 159

Sandra Swoboda

Strukturelle Merkmale aufgedeckter Kartellfälle in der EU - Eine deskriptive Analyse
Januar 2016

Nr. 160

Christian Märkel

Der Konvergenzprozess auf den Kommunikationsmärkten - Eine Klassifikation wesentlicher Triebkräfte unter besonderer Berücksichtigung bestehender Interdependenzen
März 2016

Nr. 161

Christian Golinik

Kreditgenossenschaften und genossenschaftliche Zentralbanken in weltweiten Märkten - Quantitative Aspekte der Internationalisierung und Globalisierungsbetroffenheit
März 2016

Nr. 162

Carsten Elges

Die Preissetzung in Unternehmenskooperationen - Erste spieltheoretische Überlegungen
März 2016

Nr. 163

Vanessa Arts

Aktuelle Herausforderungen für Genossenschaftsbanken - Eine Analyse der Umwelt
März 2016

Nr. 164

Susanne Günther

Marktdisziplin in geschlossenen Girossystemen? Eine Analyse für den genossenschaftlichen Bankensektor in Deutschland
März 2016

Nr. 165

Katrin Schlesiger

Die Governance von Verbundgruppen - Problem- und Handlungsfelder
April 2016

Nr. 166

Katrin Schlesiger

Die Einführung von Systemmarken in Verbundgruppen - Ein mögliches Zukunftskonzept?
April 2016

Nr. 167

Susanne Günther

Peer Monitoring, Eigentümerstruktur und die Stabilität von Banken - Eine empirische Analyse für den deutschen genossenschaftlichen Bankensektor
April 2016

Nr. 168

Andreas Schenkel

Compliance-Regulierung aus ökonomischer Perspektive
August 2016

Nr. 169

Andreas Schenkel

Kosten der Compliance-Regulierung - Eine empirische Untersuchung am Beispiel der deutschen Genossenschaftsbanken
September 2016

Nr. 170

Susanne Noelle

Kooperationen zwischen Wohnungsgenossenschaften und Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer theoretischen und empirischen Untersuchung
September 2016

Nr. 171

Manuel Peter

Der Einfluss der Entschuldung auf die Aktienmärkte - Eine Analyse des Einflusses und der Herausforderungen für Investoren
Oktober 2016

Nr. 172

Florian Klein

Nachhaltigkeit in Volksbanken und Raiffeisenbanken - Eine interviewgestützte Analyse ausgewählter Lösungsansätze
November 2016

Nr. 173

Maria Friese, Ulrich Heimeshoff, Gordon Klein

Property rights and transaction costs - The role of ownership and organization in German public service provision
Dezember 2016

Nr. 174

Vanessa Arts

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

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)
