

SCHRIFTENREIHE FINANZIERUNG UND BANKEN

Herausgeber: Prof. Dr. Detlev Hummel

Thomas Schneider

Analyse europäischer Finanzverbände
und Perspektiven der deutschen
Sparkassen-Finanzgruppe –
Zentralisation: Notwendigkeit oder Fiktion?



Verlag Wissenschaft & Praxis



Analyse europäischer Finanzverbände und Perspektiven der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe –
Zentralisation: Notwendigkeit oder Fiktion?

SCHRIFTENREIHE FINANZIERUNG UND BANKEN

herausgegeben von
Prof. Dr. Detlev Hummel

Band 23

Thomas Schneider

**Analyse europäischer Finanzverbände
und Perspektiven der deutschen
Sparkassen-Finanzgruppe –
Zentralisation: Notwendigkeit oder Fiktion?**

Entwicklungsaspekte in der Sparkassenorganisation
im europäischen Vergleich

Verlag Wissenschaft & Praxis



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-89673-682-6

© Verlag Wissenschaft & Praxis

Dr. Brauner GmbH 2015

D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6

Tel. +49 7045 93 00 93 Fax +49 7045 93 00 94

verlagwp@t-online.de www.verlagwp.de

Druck und Bindung: Esser Druck GmbH, Bretten

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Geleitwort

Die Entwicklung der deutschen Sparkassenorganisation sowie ein vermeintlicher Reformbedarf werden seit Jahrzehnten diskutiert. Grundsätzliche Fragestellungen über Bankenwettbewerb, Verbundeffekte von regionalen Strukturen sowie systemische Risiken erhalten im europäischen Kontext eine besondere Bedeutung.

Ausgehend von der Größe und Heterogenität der Sparkassen-Finanzgruppe, deren Vielschichtigkeit sowie den mehrstufigen und komplexen Beteiligungsverhältnissen entwirft der Autor hier ein durchaus Streitbares „Organisationsstrukturmodell“. Der in diesem Band dargestellte und umfassend begründete Vorschlag für ein neues Strukturmodell der Sparkassen-Finanzgruppe in Deutschland basiert auf vielfältigen nationalen und europäischen Erfahrungen wie auch akademischen Diskursen.

Der Autor erweist sich in seinen Analysen als profunder Kenner der Entwicklungsgeschichte sowie der aktuellen Situation der Sparkassen-Finanzgruppe in Deutschland. So kann er überzeugend die Notwendigkeit von Veränderungen in Deutschland unter Berücksichtigung von Erfahrungen anderer europäischer Sparkassenverbände ableiten und umfassend begründen. Hervorzuheben ist hier die Herleitung komplexer Beurteilungskriterien dessen Anwendung die Kernthese zur Notwendigkeit einer weiteren Zentralisation stützt. Dabei sieht Schneider verschiedene Optionen für die Zukunft. Im Abschnitt 5.3 präsentiert Schneider aber dann eine neue denkbare Verbundstruktur für den Sparkassen-Finanzsektor und nennt dies „Zwei-Ebenen-Modell“. Gemeint sind damit einerseits ein neues Strukturmodell der gesamten Sparkassen-Finanzgruppe und andererseits ein Stiftungsmodell für die Sparkassen selber auf der mikroökonomischen Ebene. Obgleich die Grundideen selber nicht völlig neu sind, kann Schneider immerhin auf die neuartige Kombination beider Seiten von Sparkassenreformen verweisen. Damit werden jedenfalls die starken Interessen und Argumente für eine fortbestehende Dezentralisation wie die Notwendigkeit einer stärkeren Zentralisierung bestimmter Aufgaben berücksichtigt.

Damit leistet dieser Band der Schriftenreihe des Lehrstuhls Finanzierung und Banken einen weiteren Beitrag zur Diskussion der Fortentwicklung und Stärkung der Sparkassengruppe in Deutschland und des Sparkassengedankens in Europa.

Der Herausgeber wünscht dem geneigten Leser Anregungen und Zündstoff für die Diskussion und ist für Hinweise und fortführende Forschungs Kooperationen dankbar.

Potsdam, im Oktober 2014

Prof. Dr. Detlev Hummel

Vorwort

Die vorliegende Arbeit wurde im Sommersemester 2014 von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam als Dissertation angenommen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Detlev Hummel für seine umfangreichen Anregungen und seine Betreuung während der Erstellung der Arbeit sehr herzlich bedanken. Dank gebührt ebenso Herrn Prof. Dr. Hans-Georg Petersen für die Erstellung des Zweitgutachtens.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Herrn Prof. Dr. Marcus Riekeberg für die unermüdliche Leidenschaft in der Begleitung meines Promotionsvorhabens sowie für die zahlreichen Ideen, Diskussion und Denkanstöße, die mir während der Erstellung dieser Arbeit wertvolle Unterstützung lieferten. Auch möchte ich mich bei Frau Irmgard Büttel-Dietsch bedanken, die mit bewundernswerter Akribie und Ausdauer diese Arbeit als Lektorin begleitete.

Herzlich bedanken möchte ich bei meinen Wegbegleitern, die mich gerade in schwierigen Phasen zu motivieren verstanden und die mit ihrem Humor und ihrer Aufrichtigkeit meinen Blick in die richtige Richtung lenken.

Ein ganz besonderer und tiefempfunder Dank gilt meinen Eltern, die mich während meiner gesamten Ausbildung unterstützt haben und die mir stets mit klugen Gedanken geholfen haben, diese Arbeit zu vollenden. Ihnen ist diese Arbeit gewidmet.

Bamberg, im November 2014

Thomas Schneider

in memoriam

Elfriede Schneider

Dr. Klaus K.H. Schneider

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XVII
Abkürzungsverzeichnis	XIX

1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Analyse	2
1.3 Methodik und Gang der Untersuchung	4
2 Die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe und ihre Stellung im deutschen Bankensystem: Entwicklung – Aspekte – Probleme	7
2.1 Finanzverbände: Definition und Eingrenzung der Untersuchung	7
2.1.1 Einordnung von Finanzverbänden als Organisationsform	8
2.1.2 Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile des Verbundes als Organisationsform	10
2.1.3 Merkmale und Prinzipien des Verbundes als Organisationsform.....	11
2.2 Struktur des deutschen Geschäftsbankensystems und hieraus resultierende Handlungsfelder.....	13
2.2.1 Drei-Säulen-Struktur des deutschen Geschäftsbankensystems	13
2.2.2 Universalbanksystem als Grundprinzip der deutschen Kreditwirtschaft	15
2.2.3 Einordnung der Teilnehmer auf dem deutschen Universalbankenmarkt.....	17
2.3 Darstellung der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe und deren Strukturen als Beispiel für Unternehmensverbände im deutschen Bankensektor	23
2.3.1 Überblick Sparkassen-Finanzgruppe in Deutschland	24
2.3.1.1 Abgrenzung und Definition des Untersuchungsgegenstandes: Sparkasse und Sparkassenverbund.....	24

2.3.1.2	Wesentliche Entwicklungsschritte und Reformbewegungen der Sparkassen-Finanzgruppe im Überblick	29
2.3.1.3	Ausprägungen der Rechtsformen in der Sparkassen-Finanzgruppe und ihre Auswirkungen	31
2.3.1.4	Grundprinzipien des Sparkassenwesens in Deutschland	38
2.3.1.5	Unterschiede in den Sparkassengesetzen der Bundesländer	45
2.3.2	Verbundstrukturen in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	47
2.3.2.1	Vorstellung der Organisationsstruktur der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	48
2.3.2.2	Aufgaben und Funktionen der Institutionen in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	50
2.3.2.3	Vorstellung organisationsstruktureller Besonderheiten der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	52
2.3.3	Aktuelle Entwicklungen der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	54
2.3.3.1	Abkehr von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast sowie Diskussion des Drei-Säulen-Modells	54
2.3.3.2	Aktuelle Entwicklungen hinsichtlich Privatisierung und Konsolidierung	55
2.3.3.3	Einfluss der Europäischen Union auf aktuelle Entwicklungen der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	58
2.4	Zwischenergebnis: Große Heterogenität zwischen den drei Säulen des deutschen Bankenmodells und innerhalb der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	60
3	Analyse von Unternehmensverbänden auf Basis der Neuen Institutionenökonomik durch interorganisationalen Vergleich	63
3.1	Neue Institutionenökonomik als Analyseinstrument: Grundaussagen und Abgrenzung	63
3.1.1	Property-Rights-Theorie im Überblick	65
3.1.2	Principal-Agent-Theorie im Überblick	66
3.1.3	Transaktionskosten-Theorie im Überblick	68

3.2 Analyse der Kriterien für die Beurteilung von Unternehmensverbänden	71
3.2.1 Zielsysteme als Kriterium für Unternehmensverbände	72
3.2.1.1 Definition des Zielbegriffs	72
3.2.1.2 Inhalte und Kategorien von Zielen in Unternehmen.....	74
3.2.1.3 Prozesse der Zielbildung in Unternehmen	77
3.2.1.4 Umgang mit Zielbeziehungen innerhalb des Zielsystems	78
3.2.1.5 Konsequenzen für das Zielsystem in Unternehmensverbänden.....	82
3.2.2 Eigentumsstrukturen als Kriterium für Unternehmensverbände	82
3.2.3 Leistungserstellung als Kriterium für Unternehmensverbände	84
3.2.4 Steuerungsprozesse als Kriterium für Unternehmensverbände.....	86
3.2.5 Zusammenfassende Darstellung der Beurteilungskriterien von Unternehmensverbänden als Basis der Analyse	88
3.3 Anwendung der Beurteilungskriterien auf den Unternehmensverbund Sparkassen-Finanzgruppe im interorganisationalen Kontext	91
3.3.1 Zielsysteme in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe.....	91
3.3.2 Eigentumsstrukturen in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	97
3.3.3 Leistungserstellung in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	100
3.3.4 Steuerungsprozesse in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	103
3.3.5 Zusammenfassende Darstellung der interorganisationalen Beurteilung der Sparkassen-Finanzgruppe	108
3.4 Zwischenergebnis: Zentralisationsbewegungen sind mehr Notwendigkeit als Fiktion	111
4 Veränderungen und Reformverfahren der Sparkassenorganisationen in Europa – Intraorganisationaler Vergleich der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe mit Sparkassenorganisationen oder sparkassenähnlichen Finanzgruppen anderer europäischer Länder.....	115
4.1 Reformbewegungen der Sparkassenorganisationen in Europa anhand ausgewählter Beispiele im Überblick	115

4.1.1	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Großbritannien	116
4.1.1.1	Historische Entwicklung der Sparkassenorganisation in Großbritannien.....	116
4.1.1.2	Unternehmensreformen in der britischen Sparkassenorganisation	118
4.1.1.3	Konsequenzen der verschiedenen Reformumsetzungen in Großbritannien und aktuelle Entwicklungen.....	120
4.1.1.4	Bewertung der Reformbewegung der britischen Sparkassenorganisation anhand ausgewählter Beurteilungskriterien.....	123
4.1.2	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Frankreich.....	124
4.1.2.1	Historische Entwicklung der Sparkassenorganisation in Frankreich.....	124
4.1.2.2	Grundlegende Veränderung durch die französische Sparkassenreform 1999	125
4.1.2.3	Organisationsstruktur der französischen Sparkassenorganisation	127
4.1.2.4	Konsequenzen der verschiedenen Reformumsetzungen in Frankreich und aktuelle Entwicklungen	128
4.1.2.5	Bewertung der Reformbewegung der französischen Sparkassenorganisation anhand ausgewählter Beurteilungskriterien.....	130
4.1.3	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Spanien	132
4.1.3.1	Historische Entwicklung der Sparkassenorganisation in Spanien	132
4.1.3.2	Wesentliche Unternehmensreformen der spanischen Sparkassenorganisation	134
4.1.3.3	Besonderheiten der spanischen Sparkassenorganisation.....	135
4.1.3.4	Organisationsstruktur der spanischen Sparkassenorganisation	137
4.1.3.5	Konsequenzen der verschiedenen Reformumsetzungen in Spanien und aktuelle Entwicklungen.....	138
4.1.3.6	Bewertung der Reformbewegung der spanischen Sparkassenorganisation anhand ausgewählter Beurteilungskriterien.....	141
4.1.4	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Italien.....	142

4.1.4.1	Historische Entwicklung der Sparkassenorganisation in Italien	142
4.1.4.2	Grundlegende Reformen des Finanzsektors in Italien ab 1990	144
4.1.4.3	Organisationsstruktur der italienischen Sparkassenorganisation	147
4.1.4.4	Konsequenzen der verschiedenen Reformumsetzungen in Italien und aktuelle Entwicklungen	148
4.1.4.5	Bewertung der Reformbewegung der italienischen Sparkassenorganisation anhand ausgewählter Beurteilungskriterien	151
4.1.5	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Österreich	152
4.1.5.1	Historische Entwicklung der Sparkassenorganisation in Österreich.....	152
4.1.5.2	Wesentliche Sparkassen-Reformgesetzgebungen in Österreich.....	153
4.1.5.3	Organisationsstruktur der österreichischen Sparkassenorganisation	156
4.1.5.4	Konsequenzen der verschiedenen Reformumsetzungen in Österreich und aktuelle Entwicklungen.....	158
4.1.5.5	Bewertung der Reformbewegung der österreichischen Sparkassenorganisation anhand ausgewählter Beurteilungskriterien	160
4.1.6	Reformbewegung der Sparkassenorganisationen in weiteren Ländern Europas im Überblick.....	162
4.1.6.1	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Schweden.....	162
4.1.6.2	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Norwegen.....	165
4.1.6.3	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Luxemburg.....	167
4.1.6.4	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Polen.....	168
4.1.6.5	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Ungarn	170
4.1.6.6	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Belgien.....	172

4.1.6.7	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in den Niederlanden.....	173
4.1.6.8	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in der Tschechischen Republik und in der Slowakei	175
4.1.6.9	Reformbewegung der Sparkassenorganisation in Finnland	177
4.1.6.10	Ansätze von Sparkassen oder sparkassenähnlichen Einrichtungen in Europa.....	179
4.2	Intraorganisationaler Vergleich der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe mit den Sparkassenorganisationen ausgewählter europäischer Länder.....	187
4.2.1	Vergleichende Analyse der Sparkassenorganisationen ausgewählter europäischer Länder auf Basis der entwickelten Beurteilungskriterien	188
4.2.1.1	Zielsysteme ausgewählter Sparkassenorganisation in Europa im Vergleich.....	189
4.2.1.2	Eigentumsstrukturen ausgewählter Sparkassenorganisation in Europa im Vergleich	191
4.2.1.3	Leistungserstellung ausgewählter Sparkassenorganisationen in Europa im Vergleich	192
4.2.1.4	Steuerungsprozesse ausgewählter Sparkassenorganisationen in Europa im Vergleich	193
4.2.1.5	Zusammenfassung der Analyse der Sparkassenorganisationen ausgewählter europäischer Länder	195
4.2.2	Analyse der Diskussion in der Wissenschaft bzgl. der Entwicklung der Sparkassenorganisation in ausgewählten europäischen Ländern.....	198
4.3	Zwischenergebnis: Die Entwicklungstendenzen der Sparkassenorganisationen in Europa weisen in Richtung Zentralisation	200

5	Entwicklung eines neuen Organisationsmodells für die Sparkassen-Finanzgruppe in Deutschland.....	203
5.1	Übersicht der Handlungsfelder aufgrund der Ergebnisse der inter- und intraorganisationalen Analysen	204
5.2	„Dreiermodell“ als mögliches Lösungsmodell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe.....	205
5.2.1	Institutionen und Aufgabenverteilung des Lösungsmodells „Dreiermodell“	206
5.2.2	Analyse der Diskussion des „Dreiermodells“ in der Literatur und anhand der Beurteilungskriterien	208
5.3	Ableitung einer neuen Verbundstruktur für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe: Das Zwei-Ebenen-Modell.....	211
5.3.1	Neues Strukturmodell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe auf der makroökonomischen Ebene als Teil des Zwei-Ebenen-Modells	211
5.3.2	Neues Stiftungsmodell für Sparkassen auf der mikroökonomischen Ebene als Teil des Zwei-Ebenen-Modells.....	215
5.4	Diskussion einer neuen Verbundstruktur für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe anhand der entwickelten Beurteilungskriterien	217
5.4.1	Zielsysteme im Zwei-Ebenen-Modell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe.....	217
5.4.2	Eigentumsstrukturen im Zwei-Ebenen-Modell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe.....	218
5.4.3	Leistungserstellung im Zwei-Ebenen-Modell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe.....	218
5.4.4	Steuerungsprozesse im Zwei-Ebenen-Modell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe.....	219
5.4.5	Bewertung des Zwei-Ebenen-Modells auf Basis der entwickelten Beurteilungskriterien	220

5.5 Zusammenfassung der Untersuchung und Empfehlungen für die Praxis.....	222
5.5.1 Zwischenergebnis: Zwei-Ebenen-Modell als Kombination aus nötiger Dezentralisation und möglicher Zentralisation.....	222
5.5.2 Empfehlungen für die Praxis in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	224
5.5.3 Ergebnis der Untersuchung und Fazit	229
Literaturverzeichnis	236
Rechtsquellenverzeichnis	280

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gang der Untersuchung im Überblick	5
Abb. 2: Kontinuum von Organisationsformen.....	9
Abb. 3: Vor- und Nachteile der hybriden Organisationsform „Verbund“	10
Abb. 4: Grundprinzipien der Organisationsform „Verbund“.....	12
Abb. 5: Die Universalbanken des deutschen Geschäftsbankensystems	14
Abb. 6: Die grundsätzlichen Ausprägungsformen von Bankensystemen	16
Abb. 7: Die Großbanken auf dem deutschen Bankenmarkt.....	18
Abb. 8: Übersicht des genossenschaftlichen Sektors auf dem deutschen Bankenmarkt	20
Abb. 9: Überblick über die Sparkassen-Finanzgruppe in Deutschland.....	26
Abb. 10: Historische Entwicklungsschritte der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe.....	29
Abb. 11: Historische Reformbewegungen der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe.....	30
Abb. 12: Die Grundprinzipien des Sparkassenwesens in Deutschland.....	39
Abb. 13: Übersicht der Unterschiede in den deutschen Sparkassengesetzen.....	46
Abb. 14: Die Organisationsstruktur der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe.....	48
Abb. 15: Aufgaben und Funktionen ausgewählter Institutionen in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe	51
Abb. 16: Grundannahmen der Neuen Institutionenökonomik.....	64
Abb. 17: Die Arten von Verfügungsrechten in der Property-Rights-Theorie.....	65
Abb. 18: Grundprobleme in der Principal-Agent-Theorie.....	67
Abb. 19: Überblick potentieller Transaktionskosten	69
Abb. 20: Zusammenhang von Transaktionskosten, Spezifität der Leistung und Organisationsform	70
Abb. 21: Überblick der verwendeten Beurteilungskriterien.....	72

Abb. 22: Zielkatalog mit 7 Basiskategorien zugeordnet zu Formal- und Sachzielen.....	75
Abb. 23: 7 Stufen des Zielbildungsprozesses	77
Abb. 24: Die Zielpyramide als Hierarchie innerhalb des Zielsystems	79
Abb. 25: Abhängigkeitsbeziehungen innerhalb des Zielsystems	81
Abb. 26: Abhängigkeitsvariablen der Rechtsformwahl.....	83
Abb. 27: 6 Dimensionen von Zentralisation und Dezentralisation bei der Leistungserstellung.....	85
Abb. 28: Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse in Abhängigkeit der Organisationsform.....	86
Abb. 29: Das Zielsystem von Sparkassen	92
Abb. 30: Mögliche Zentralisationsbewegung in der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe.....	111
Abb. 31: Die Entwicklung der Sparkassenorganisation in Großbritannien	122
Abb. 32: Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung der spanischen Sparkassen	140
Abb. 33: Die „Modelle“ von Sparkassenorganisationen in Europa im Überblick	189
Abb. 34: Die Modelle der Sparkassenorganisationen in Spanien, Österreich und Schweden im Überblick	197
Abb. 35: Handlungsfelder in Abhängigkeit der Beurteilungskriterien	204
Abb. 36: Das Dreiermodell als eine organisationsstrukturelle Möglichkeit für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe.....	207
Abb. 37: Das neue Strukturmodell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe als Teil des Zwei-Ebenen-Modells	212
Abb. 38: Aufgaben und Funktionen ausgewählter Institutionen im neuen Strukturmodell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe	213
Abb. 39: Das neue Stiftungsmodell für Sparkassen als Teil des Zwei-Ebenen-Modells	215
Abb. 40: Bewertung des Zwei-Ebenen-Modells	221

Abkürzungsverzeichnis

Abb.....	Abbildung
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
Art.	Artikel
BayernLB.....	Bayerische Landesbank
bzgl.....	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d. h.....	das heißt
€.....	Euro
EK	Eigenkapital
et al.....	et alteri
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GG	Grundgesetz
gem.....	gemäß
GmbH.....	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GenG	Genossenschaftsgesetz
Helaba	Landesbank Hessen-Thüringen Girozentrale
i. d. F.	in der Fassung
i. d. R.	in der Regel
inkl.	inklusive
IT	Informationstechnik
i. V. m.....	in Verbindung mit
Jg.	Jahrgang

KWG	Kreditwesengesetz
LBB	Landesbank Berlin
LBBW	Landesbank Baden-Württemberg
LBG (BY)	Bayerisches Landesbankgesetz
LBG (BW).....	Gesetz über die Landesbank Baden-Württemberg
LBSG (NRW)	Gesetz über die LBS Westdeutsche Landesbausparkasse
mbH.....	mit beschränkter Haftung
Mio.	Million
Mrd.....	Milliarde
NordLB	Norddeutsche Landesbank Girozentrale
N.V.....	Naamloze Vennootschap, niederländische Form der Aktiengesellschaft
ö.K.....	öffentliche Körperschaft
o.V.....	ohne Verfasser
plc oder PLC	Public Limited Company, englische Form der Aktiengesellschaft
S.A.....	Spółka Akcyjna, polnische Form der Aktiengesellschaft
S.A.....	Societate pe Actiuni, rumänische Form der Aktiengesellschaft
Saar LB	Landesbank Saar
S.p.A.....	Società per Azioni, italienische Form der Aktiengesellschaft
SpkG (AT).....	österreichisches Sparkassengesetz
SpkG (BW)	Sparkassengesetz Baden-Württemberg
SpkG (BY)	Sparkassengesetz Bayern
SpkG (BBG).....	Sparkassengesetz Brandenburg
SpkG (BR).....	Sparkassengesetz Bremen
SpkG (HE).....	Sparkassengesetz Hessen
SpkG (M-V)	Sparkassengesetz Mecklenburg-Vorpommern
SpkG (NRW).....	Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen
SpkG (NS).....	Sparkassengesetz Niedersachsen
SpkG (RLP).....	Sparkassengesetz Rheinland-Pfalz

SpkG (SA)..... Sparkassengesetz Sachsen
SpkG (SA-A)..... Sparkassengesetz Sachsen-Anhalt
SpkG (SR)..... Sparkassengesetz Saarland
SpkG (SH)..... Sparkassengesetz Schleswig-Holstein
SpkG (TH)..... Sparkassengesetz Thüringen
SpkO (BY) Verordnung über die Organisation und den Geschäftsbetrieb
der Sparkassen (Sparkassenordnung Bayern)
sog. sogenannt(e)
u. a. unter anderem
v. a. vor allem
VersG (BY) Gesetz zur Neuordnung der öffentlich-rechtlichen Versiche-
rungsanstalten des Freistaates Bayern
VersG (NRW) Gesetz über die Rechtsverhältnisse der Westfälischen
Provinzial-Versicherungsanstalten
vgl. Vergleiche
WestLB Westdeutsche Landesbank Girozentrale
z. B. zum Beispiel

1 Einleitung

Das Kapitel 1 dieser Arbeit besteht aus den drei Teilen Problemstellung, Zielsetzung der Analyse sowie Methodik und Gang der Untersuchung und gibt damit einen kurzen Überblick zu den Hintergründen und Inhalten der gesamten Arbeit.

1.1 Problemstellung

Die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe und die mit ihr verbundenen Institutionen werden seit langem in Fachliteratur und öffentlichen Medien rege diskutiert. Der Veränderungsbedarf der deutschen Sparkassenorganisation ist stets Mittelpunkt der Diskussion und dennoch stockt die Umsetzung dieser geforderten Veränderungen bis heute.¹

Die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe ist mit Abstand die größte Bank Deutschlands, Europas und der Welt.² Diese volkswirtschaftliche Stellung und die damit verbundene Macht allein rechtfertigen bereits das öffentliche Interesse und v. a. die Diskussion darüber, wie die Sparkassenorganisation ihre Erfolgsgeschichte aus der Vergangenheit in die Zukunft fortschreiben will.

Wenn also die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe bereits die größte Bank der Welt ist und wenn sie bereits so erfolgreich ist – wo liegen dann die Probleme?

Wie bei einem Eisberg ist nur ihre Spitze sichtbar, der größere Teil ist unter der Oberfläche verborgen. Der Verbund Sparkassen-Finanzgruppe ist durch eine hohe Heterogenität gekennzeichnet: Neben den 426 Sparkassen in Deutschland besteht die Finanzgruppe aus fast 200 weiteren Unternehmen, die über vielschichtige, mehrstufige und komplexe Beteiligungsverhältnisse miteinander verbunden sind. Unterschiedliche Institutsgruppen (wie z. B. Sparkassen oder Landesbanken) verlangen eigene Gesetzestexte, die in die Hoheit der einzelnen Bundesländer fallen. Das in Deutschland für Sparkassen geltende Regionalprinzip leitet sich sogar aus dem deutschen Grundgesetz ab.³ Damit ist es auch nicht verwunderlich,

¹ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 1.2, S. 2 ff., insbesondere Fußnotenziffer 6, S. 4 und in Kapitel 2.3.3.2, S. 55 ff.

² Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.3.1.1, S. 24 ff., insbesondere Fußnotenziffer 59, S. 27.

³ Siehe hierzu die Ausführungen in Kapitel 2.3.1.5, S. 45 ff. und in Kapitel 2.3.1.4, S. 38 ff., insbesondere Fußnotenziffer 99, S. 39.

dass sich der politische Einfluss auf die Sparkassen-Finanzgruppe nicht nur bei strategischen Fragestellungen der gesamten Gruppe, sondern bis hinein in die operativen Tätigkeiten der einzelnen Sparkassen auswirkt.

Die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe ist zudem bis auf wenige Ausnahmen geprägt durch eine hohe Dezentralität. Dies betrifft sowohl die Weisungs- und Leitungsbefugnis im Allgemeinen als auch die Leistungserstellung in unterschiedlichen Bereichen mit der Folge, dass mehrere Unternehmen gleichzeitig die gleiche Leistung für die Sparkassenorganisation erstellen.

So verwundert es nicht, dass die Forderungen nach einer Refomierung der deutschen Sparkassenorganisation nicht verstummen, sondern beharrlich deutlicher werden. Dies trifft nicht nur auf die nationale politische Ebene sondern auch auf die Europäische Kommission zu, die z. B. die Sparkassenorganisation in Österreich als „Referenzmodell“ für Sparkassenorganisationen mit dezentralen Strukturen sieht.⁴

Somit stellt sich also nicht nur in den Medien oder auf politischer Ebene, sondern insbesondere auch innerhalb der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe die Frage, wie ein Organisationsstrukturmodell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe zukünftig aussehen sollte, und wie die vorgeschlagenen Ideen und Konzepte trotz Heterogenität und Komplexität erfolgreich umgesetzt werden können.

Dies ist Gegenstand dieser Untersuchung.

1.2 Zielsetzung der Analyse

Die vorliegende Arbeit entwickelt ein neues Organisationsstrukturmodell für die deutsche Sparkassenorganisation. Dabei gilt es zu beachten, dass die Identität der deutschen Sparkassenorganisation erhalten bleiben muss und die bisherigen Stärken für ein neues Strukturmodell nicht aufgegeben werden dürfen.

Um die derzeitige organisationsstrukturelle Aufstellung der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe im Status quo zu verstehen wird, neben einer Analyse der Sparkassen-Finanzgruppe per se, das Wettbewerbsumfeld vorgestellt, in dem sich

⁴ Vgl. Drost und Köhler (2010), S. 35; Atzler et al. (2013), S. 24; o.V. (2013b). Für detaillierte Informationen zum Thema „aktuelle nationale Konsolidierungsbewegungen der deutschen Sparkassenorganisation“ siehe die Ausführungen in Kapitel 2.3.3.2, S. 55 ff. und zum Thema „Europäische Kommission“ siehe die Ausführungen in Kapitel 2.3.3.3, S. 58 ff, insbesondere Fußnotenziffer 496, S. 162.

die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe bewegt, sowie die Struktur des deutschen Bankenmarktes analysiert.

Als Zwischenschritt auf dem Weg zur Entwicklung eines neuen Strukturmodells und dem bisherigen Organisationsstrukturmodell der deutschen Sparkassen-Finanzgruppe Rechnung tragend, werden die für die Analyse genutzten Theorieansätze vorgestellt, die entwickelten Beurteilungskriterien auf theoretischer Basis erklärt und auf die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe angewendet.

Für die Entwicklung eines neuen Strukturmodells für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe sollen und müssen neben den organisationsstrukturellen Erfahrungen der nationalen Bankengruppen auch die der internationalen Sparkassenorganisationen einbezogen werden. Dies wird über einen intraorganisationalen Vergleich von Sparkassenorganisationen in Europa zusammen mit einem interorganisationalen Vergleich der übrigen Institute am deutschen Bankenmarkt gewährleistet.

Diese Arbeit soll einen Beitrag zur Beantwortung der Frage leisten, wie die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe aus der Position der Stärke – sie erwirtschaftete allein im Jahr 2012 mit über 4 Mrd. € dreimal höhere Gewinne als die Deutsche Bank – die Stabilität und Profitabilität der Gesamtgruppe auch für die Zukunft sichern kann.⁵

Das Modell der deutschen Sparkassenorganisation ist in seiner Ausprägung einzigartig in Europa. Verantwortung für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe zu übernehmen heißt daher zu prüfen, ob dieses Modell auch angesichts sich ständig wandelnden politischen und ökonomischen Strukturen belastbar genug ist, um die bisherige Erfolgsgeschichte fortzuschreiben.

Das im Rahmen dieser Arbeit neu entwickelte „Zwei-Ebenen-Modell“ stellt ein neues innovatives Organisationsstrukturmodell für die deutsche Sparkassen-Finanzgruppe dar und übernimmt damit die geforderte Verantwortung für eine Neuausrichtung der Sparkassenorganisation in Deutschland. Die bisherigen Versuche die Probleme der deutschen Sparkassenorganisation zu lösen, griffen zu

⁵ Vgl. o.V. (2013c).