



**TRANSSEKTORALE UNTERNEHMENSVERBINDUNGEN  
ZWISCHEN  
SPARKASSEN UND GENOSSENSCHAFTSBANKEN**

Vom Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Lüneburg

zur Erlangung des Grades

Doktor der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) genehmigte

Dissertation

von Marc-Philipp Dagott  
aus Hannover

Eingereicht am:	17. Juni 2002
Mündliche Prüfung am:	06. Dezember 2002
Gutachter:	Prof. Dr. Baxmann, Prof. Dr. Döring
Prüfungsausschuss:	Prof. Dr. Baxmann, Prof. Dr. Döring, Prof. Dr. Kahle
Erschienen unter dem Titel:	Transsektorale Unternehmensverbindungen zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken
Jahr:	2003
In:	elektronischer Form
Ort:	Lüneburg

## **Inhaltsübersicht**

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Mikroökonomische Grundlagen der Untersuchung.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Unternehmensverfassung von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>Wettbewerbsstellung von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....</b>	<b>79</b>
<b>5</b>	<b>Chancen und Risiken der Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....</b>	<b>113</b>
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>193</b>

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	X
Tabellenverzeichnis .....	XIII
Abkürzungsverzeichnis .....	XV
<b>1 Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
<b>2 Mikroökonomische Grundlagen der Untersuchung.....</b>	<b>7</b>
2.1 Institutionenökonomische Fragestellungen .....	7
2.1.1 Prämissen der NIÖ .....	7
2.1.2 Transaktionskostenansatz .....	8
2.1.2.1 Grundzüge .....	8
2.1.2.2 Anwendung: Kontinuum der Unternehmensverbindungen.....	10
2.1.3 Property-Rights-Theorie.....	12
2.1.3.1 Grundzüge .....	12
2.1.3.2 Anwendung: die optimale Rechtsform.....	12
2.1.4 Prinzipal-Agent-Theorie.....	14
2.1.4.1 Grundzüge .....	14
2.1.4.2 Anwendung: Existenz von Finanzintermediären .....	16
2.1.5 Strategische Perspektive: resource-based-view of strategy.....	17
2.1.5.1 Grundzüge .....	17
2.1.5.2 Anwendung: Kernkompetenzen der Universalbank ...	18
2.2 Industrieökonomische Fragestellungen .....	20
2.2.1 Wettbewerb im Oligopol .....	20
2.2.1.1 Grundzüge .....	20
2.2.1.2 Anwendung: Abgrenzung des Bankenmarktes .....	21

2.2.2	SCP-Paradigma.....	23
2.2.2.1	Grundzüge .....	23
2.2.2.2	Anwendung: Strategische Wettbewerbsanalyse des Bankenmarktes .....	25
2.2.3	Wettbewerbsbeschränkungen .....	28
2.2.3.1	Grundzüge .....	28
2.2.3.2	Anwendung: Bankenfusionen .....	29
2.3	Empirische Evidenz .....	31
2.3.1	Marktstruktur und Effizienz .....	31
2.3.2	Betriebsgröße und Effizienz.....	33
2.3.2.1	Isolierte Betriebsgrößenstudien.....	33
2.3.2.2	Fusionsstudien.....	35
2.3.3	Unternehmensverfassung und Effizienz.....	38
2.4	Zwischenergebnis.....	41

### **3 Unternehmensverfassung von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....42**

3.1	Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte.....	42
3.1.1	Sparkassen.....	42
3.1.2	Genossenschaftsbanken.....	43
3.1.3	Verbundorganisation .....	45
3.2	Klassische Identitätsmerkmale.....	47
3.2.1	Sparkassen .....	47
3.2.1.1	Öffentlicher Auftrag.....	47
3.2.1.2	Gemeinnützigkeit .....	49
3.2.1.3	Öffentlich-rechtliches Haftungsregime .....	49
3.2.1.4	Kommunale Bindung .....	50
3.2.2	Genossenschaftsbanken.....	52
3.2.2.1	Förderauftrag.....	52
3.2.2.2	Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung.....	54
3.2.2.3	Identitätsprinzip.....	55
3.2.2.4	Demokratieprinzip.....	55
3.3	Sparkassen- und genossenschaftlicher Finanzverbund.....	57
3.3.1	Verbundelemente.....	57
3.3.1.1	Primärbanken .....	57
3.3.1.2	Zentralbanken.....	59

3.3.1.3	Verbände .....	63
3.3.1.4	Spezialdienstleister .....	65
3.3.1.4.1	Versicherer .....	65
3.3.1.4.2	Bausparkassen .....	67
3.3.1.4.3	Wertpapierabwicklungszentralen .....	68
3.3.1.4.4	Rechenzentralen .....	70
3.3.2	Verbundkooperation .....	71
3.3.2.1	Begriff .....	71
3.3.2.2	Aufbau .....	72
3.3.2.3	Funktionsweise .....	74
3.3.2.4	Verbundkonzentration .....	77
<b>4</b>	<b>Wettbewerbsstellung von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....</b>	<b>79</b>
4.1	Verwischung der traditionellen Kundenprofile .....	79
4.1.1	Verändertes Kundenverhalten .....	79
4.1.2	Markt- und Kundensegmentierung .....	81
4.2	Auflösung der Produktgrenzen .....	83
4.2.1	Traditionelle Produkt- und Preisbündelung .....	83
4.2.2	Mass Customization .....	85
4.2.3	Trend zur Verbriefung .....	88
4.3	Integration der Vertriebswege .....	90
4.3.1	Vertriebswege-Mix im Zeitablauf .....	90
4.3.2	Filialgeschäft .....	92
4.3.3	Direkt-Banking .....	93
4.3.4	Multikanalansatz .....	95
4.4	Neue alte Finanzdienstleister .....	96
4.4.1	Direktbanken .....	96
4.4.2	Allfinanzstrategie .....	99
4.4.3	Corporate Banks .....	101

4.5	Sparkassen und Genossenschaftsbanken unter Wettbewerbsdruck .....	104
4.5.1	Margenverfall und Marktanteilsverluste .....	104
4.5.2	Bank-IT als Engpassfaktor .....	107
4.5.3	Outsourcing-Potenziale und Franchising .....	110

## **5 Chancen und Risiken der Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....113**

5.1	Strukturelle Berührungspunkte zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....	113
5.1.1	Genossenschaftsbanken in der Strukturdiskussion.....	113
5.1.1.1	Nichtmitgliedergeschäft .....	113
5.1.1.2	Managementkontrolle und Ehrenamt .....	115
5.1.1.3	Bündelung der Kräfte .....	117
5.1.2	Sparkassen und Landesbanken in der Privatisierungs- und Strukturdiskussion .....	119
5.1.2.1	EU-Beihilfe-Streit und Transparenzrichtlinie .....	119
5.1.2.2	Rechtsformen europäischer Sparkassen.....	122
5.1.2.3	Freie Sparkassen.....	123
5.1.2.4	Sachsen-Finanzverband.....	125
5.1.3	Berührungspunkte in der Diskussion.....	127
5.1.3.1	Eigenkapitalproblematik .....	127
5.1.3.2	Gemeinnützigkeit der Genossenschaft.....	130
5.1.3.3	Genossenschaftliche Rechtsform für die französischen Sparkassen.....	133
5.2	Bankbetriebswirtschaftliche Fusionsanalyse .....	134
5.2.1	Strategische Synergiepotenziale.....	134
5.2.1.1	Kernkompetenzen.....	134
5.2.1.2	Outsourcing-Potenziale .....	136
5.2.1.3	Kostenführerschaft .....	138
5.2.2	Operative Synergiepotenziale.....	140
5.2.2.1	Ausgangsüberlegungen .....	140
5.2.2.2	Kooperationsfelder als Ausgangspunkt für eine Fusion .....	144
5.2.2.2.1	Geldautomatenverbund .....	144
5.2.2.2.2	Wertpapierabwicklung .....	144
5.2.2.2.3	Beteiligungsgeschäft .....	145



## VIII

5.2.2.2.4	Virtuelle Marktplätze .....	146
5.2.2.2.5	SB-Geschäftsstellen.....	147
5.2.2.3	Fusionseffekte .....	149
5.2.2.3.1	Personalsynergien.....	149
5.2.2.3.2	Sachsynergien.....	152
5.2.2.3.3	Finanzielle Synergien .....	154
5.3	Kooperations- und Fusionsgestaltung .....	156
5.3.1	Gestaltungsoptionen .....	156
5.3.1.1	Nutzungsvereinbarungen.....	156
5.3.1.2	Gemeinsame Tochterunternehmen.....	156
5.3.1.3	Holdingskonstruktionen.....	159
5.3.1.4	Übertragung des Genossenschaftsvermögens auf die Sparkasse .....	160
5.3.1.5	Liquidation der Sparkasse und Eingliederung in den Finanzverbund .....	162
5.3.1.6	Echte Fusion unter Aufgabe der bisherigen Rechtsformen .....	163
5.3.1.6.1	Umwandlung der Sparkasse in eine Aktiengesellschaft (formelle Privatisierung) .....	163
5.3.1.6.2	Umwandlung der Genossenschaftsbank in eine Aktiengesellschaft .....	165
5.3.1.6.3	Verschmelzung unter materieller (Teil-) Privatisierung der Sparkasse .....	166
5.3.2	Institutionenökonomische Bewertung und Umsetzbarkeit der Gestaltungsalternativen .....	168
5.4	Anpassungserfordernisse .....	171
5.4.1	Unternehmenszielsetzung.....	171
5.4.2	Verbundzugehörigkeit und Produktbezug.....	173
5.4.3	Geschäftsgebiet.....	175
5.4.4	Markenidentität.....	179
5.4.5	Technische Integration .....	181
5.5	Interessengruppenorientierte Fusionsanalyse .....	182
5.5.1	Kundenbezogene Beurteilung .....	182
5.5.2	Mitarbeiterbezogene Beurteilung .....	185

5.5.3 (Verbands-)Politische Beurteilung .....	187
5.5.4 Kartellrechtliche Beurteilung .....	190
<b>6 Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>193</b>
<b><u>Anhang I:</u> Vertrag zwischen der Raiffeisenbank Emkendorf eG und der Sparkasse Nortorf vom 1. Juli 1987.....</b>	<b>198</b>
<b><u>Anhang II:</u> Gutachten des Raiffeisenverbandes Schleswig- Holstein und Hamburg e.V., Kiel zur Übernahme der Raiffeisenbank Emkendorf eG durch die Sparkasse Nortorf vom 23. Juni 1987 .....</b>	<b>206</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>208</b>
<b>Rechtsprechungsverzeichnis.....</b>	<b>242</b>
<b>Rechtsquellenverzeichnis .....</b>	<b>243</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Aufbau der Arbeit .....	6
Abbildung 2:	Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit .....	11
Abbildung 3:	Klassisches Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma.....	24
Abbildung 4:	Das Wettbewerbsumfeld der Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....	26
Abbildung 5:	Strategische und operative Synergiepotenziale .....	30
Abbildung 6:	Die Beteiligungsverhältnisse in der Sparkassenorganisation.....	58
Abbildung 7:	Outsourcing-Potenziale in der Wertabwicklung am Beispiel der bws-Bank .....	69
Abbildung 8:	Verbundsystem und -elemente.....	73
Abbildung 9:	Zahl der Genossenschaftsbanken und Sparkassen, die zwischen 1992 und 2001 mit Instituten ihres jeweiligen Primärverbundes fusioniert haben.....	78
Abbildung 10:	Struktur des privaten Geldvermögens in Prozent .....	80
Abbildung 11:	Kundensegmente, Betreuungsintensitäten und Segmentgröße im Privatkundengeschäft von Genossenschaftsbanken .....	82
Abbildung 12:	Besonderheiten von Bankdienstleistungen .....	84
Abbildung 13:	Zahlungsstromorientierte Parametrisierung von Bankprodukten.....	87
Abbildung 14:	Vertriebswege-Mix vor 1960 und nach 2000 (geschätzt).....	90
Abbildung 15:	nach Vertriebswegen differenzierter Kostenvergleich von Finanzdienstleistungstransaktionen .....	91

Abbildung 16: Kunden-/Depotzahlen ausgewählter Direktbanken .....	98
Abbildung 17: Ergebnisentwicklung (relativ zur durchschnittl. Bilanzsumme) von Sparkassen und Genossenschaftsbanken 1995 bis 2001.....	104
Abbildung 18: Anteil am Teilbetriebsergebnis aller Banken.....	107
Abbildung 19: Systematisierung von Kooperations- und Outsourcing-Lösungen in Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....	111
Abbildung 20: Umsetzungsempfehlungen des BVR-Strategiepapiers .....	117
Abbildung 21: Organisationsstruktur der Sächsischen Verbundlösung.....	125
Abbildung 22: (Vermeintliche) Kernkompetenzen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken und gemeinsame Kompetenzfelder.....	135
Abbildung 23: Personelle Besetzung von Bankfilialen in 1995 .....	140
Abbildung 24: Filialen der Volksbank Celler Land eG .....	141
Abbildung 25: Filialen der Sparkasse Celle.....	142
Abbildung 26: Aufgaben der Wirtschaftsförderungsgesellschaft HI-Reg.....	145
Abbildung 27: Gesellschaftsrechtliche Konstruktion der Wirtschaftsförderungsgesellschaft HI-Reg.....	146
Abbildung 28: Kosten einer SB-Geschäftsstelle.....	148
Abbildung 29: Gestaltungsoptionen einer Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....	157
Abbildung 30: Modifizierte Balanced Scorecard der neuen Unternehmung .....	171
Abbildung 31: Modifizierte Kausalkette der Balanced Scorecard.....	173

Abbildung 32: Sparkassen im Regierungsbezirk Lüneburg .....	176
Abbildung 33: Alternativen der Systemintegration (nach Mitarbeiterjahren bewertet) .....	182
Abbildung 34: Interessengruppen der Fusion von Sparkassen und Genossenschaftsbanken und deren Einfluss auf Fusionsentscheidung und -erfolg .....	183
Abbildung 35: Interessengefüge der Sparkassenprivatisierung .....	188

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Verteilung der Property Rights in verschiedenen Rechtsformen .....	13
Tabelle 2:	Grundformen des Agenturproblems .....	16
Tabelle 3:	Wettbewerbs- (H-Wert, 1989-1996) sowie Konzentrationsgrad (K5, 1995) europäischer Länder.....	32
Tabelle 4:	Rangliste der Zentralbanken beider Verbundsysteme hinsichtlich der Bilanzsumme.....	61
Tabelle 5:	Eigentümerstruktur der Landesbanken .....	62
Tabelle 6:	Spezialfinanzdienstleister im genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Verbundsystem.....	66
Tabelle 7:	Marktanteile im Retail Banking-Geschäft der Bankengruppen .....	106
Tabelle 8:	Förderungsportfolio einer Genossenschaftsbank.....	114
Tabelle 9:	Musterformulierungen zur Änderung von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast.....	120
Tabelle 10:	Outsourcing von Bankgeschäften (BankG) bzw. Finanzdienstleistungen (FDL) .....	137
Tabelle 11:	Kostenpositionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....	139
Tabelle 12:	Gemeinsame SB-Filialen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den Landkreisen Celle und Hildesheim .....	149
Tabelle 13:	Kalkulationsbeispiel für eine Vier-Personen-Filiale.....	151
Tabelle 14:	Beispiel für Kosten- und Erlösveränderungen bei der Schließung einer Filiale im ersten Jahr.....	153

Tabelle 15:	ausgewählte Bilanzpositionen der „Durchschnitts“- Genossenschaftsbank und der „Durchschnitts“- Sparkasse .....	155
Tabelle 16:	Übernahmen von Genossenschaftsbanken durch Sparkassen .....	161
Tabelle 17:	Bewertung der Gestaltungsoptionen einer Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken .....	170
Tabelle 18:	Überschneidungen in den Filialstandorten der Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Regierungsbezirk Lüneburg .....	178
Tabelle 19:	Beschäftigte im deutschen Kreditgewerbe (1993- 2002) .....	186

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz	DuD	Datenschutz und Datensicherheit; Zeitschrift
ABS	Asset Backed Securities	DV	Datenverarbeitung
AER	American Economic Review	DZ Bank	Deutsche Zentral-Genossenschaftsbank
AG	Aktiengesellschaft; Die Aktiengesellschaft, Zeitschrift	EBPP	Electronic Bill and Payment Presentment
Aufl.	Auflage	ec	euro cheque
BAFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht	ECB	European Central Bank
BankG	Bankgeschäfte	EDV	Elektronische Datenverarbeitung
BAT	Bundesangestelltentarif	eG	eingetragene Genossenschaft
BBl	Betriebswirtschaftliche Blätter	EU	Europäische Union
Bearb.	Bearbeiter, bearbeitet	e.V.	eingetragener Verein
BGBI.	Bundesgesetzblatt	f.	folgende
BHW	Beamtenheimstättenwerk	FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
BI/GF	Bankinformation/ Genossenschaftsforum	FDL	Finanzdienstleistung(en)
BKartA	Bundeskartellamt	Fn.	Fußnote
BM	Bank Magazin	FS	Festschrift
BSH	Bausparkasse Schwäbisch Hall	FTD	Financial Times Deutschland
BTX	Bildschirmtext	FU	Freie Universität, Berlin
bum	bank und markt	GAA	Geldausgabeautomat
BverfG	Bundesverfassungsgericht	GAD	Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken	GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
CRM	Customer Relationship Management	GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
DBS	durchschnittliche Bilanzsumme	GRZ	Genossenschafts-Rechenzentrale
DBW	Die Betriebswirtschaft, Zeitschrift	GuV	Gewinn und Verlustrechnung
DEA	Data Envelopment Analysis	GVBH	Genossenschaftsverband Berlin-Hannover
DG Bank	Deutsche Genossenschaftsbank	GVBl., GVOBl.	Gesetz- und Verordnungsblatt
DGRV	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband	GVHT	Genossenschaftsverband Hessen-Thüringen
DGZ	Deutsche Girozentrale	GVR	Genossenschaftsverband Rheinland
Diss.	Dissertation	GVS	Genossenschaftsverband Sachsen
DM	Deutsche Mark	GZ Bank	Genossenschafts-Zentralbank
DSGV	Deutscher Sparkassen- und Giroverband	H.	Heft
DSL	Deutsche Siedlungs- und Rentenbank		
DSZ	Deutsche Sparkassen Zeitung		



HAZ	Hannoversche Allgemeine Zeitung	ÖBA	Österreichisches Bank-Archiv
HB	Handelsblatt	o. Jg.	ohne Jahrgang
HBCI	Home banking Computer Interface	o. V.	ohne Verfasser
HBM	Harvard Business Manager	S.	Seite
Hess	Hessisches	SCP	Structure, Conduct, Performance
HfB	Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt/Main	SGV	Sparkassen- und Giroverband; Saarländischer Genossenschaftsverband
Hrsg., hrsg.	Herausgeber, herausgegeben	SGZ	Süddeutsche Genossenschafts-Zentralbank
i.V.m.	in Verbindung mit	SMP	Single Market Programme
IM	Information Management & Consulting; Fachzeitschrift	Sp.	Spalte(n)
INF	Die Information über Steuer und Wirtschaft	SZ	Süddeutsche Zeitung
IPO	Initial Public Offering	TDM	Tausend Deutsche Mark
IT	Informationstechnologie	TEuro	Tausend Euro
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologien	TOB	Technisch-organisatorischer Bereich
Jg.	Jahrgang	Univ.	Universität
JITE	Journal of Institutional and Theoretical Economics	URL	Uniform Resource Locator
JoBF	Journal of Banking and Finance	VGH	Versicherungsgruppe Hannover
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien	WGV	Westfälisch-Lippischer Genossenschaftsverband
LB	Landesbank	WGZ	Westdeutsche Genossenschafts-Zentralbank
LBS	Landesbausparkasse	WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
LFB	Liquiditätsmäßig-finanzieller Bereich	wisu	das Wirtschaftsstudium
M&A	Merger and Acquisitions	www	world wide web
m.w.N.	mit weiteren Nachweisen	ZBB	Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft
Mill.	Million(en)	ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
MKQ	The McKinsey Quarterly	ZfgG	Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen
MUB	Mitteilungen und Berichte des Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht der Universität Köln	ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
NBER	National Bureau of Economic Research	ZfO	Zeitschrift für Führung und Organisation
NGV	Norddeutscher Genossenschaftsverband	ZKA	Zentraler Kreditausschuss
NIÖ	Neue Institutikonenökonomik	ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
NJW	Neue Juristische Wochen-schrift	zugl.	zugleich
NPO	Non-Profit-Organisation(en)		
NSGV	Niedersächsischer Sparkassen- und Giroverband		

*„Volksbanken und Sparkassen  
gehören langfristig zusammen“*

*Volker Dahlgrün,  
(ehemaliger) Vorstandssprecher  
der Volksbank Hannover eG<sup>1</sup>*

## **1 Einleitung**

### ***1.1 Problemstellung***

Im Oktober 1998 wurde im oberfränkischen Marktredwitz ein ungewöhnliches Vorhaben publik: der Versuch, die örtliche Genossenschaftsbank mit der Stadtsparkasse zu verschmelzen.<sup>2</sup> Erst die Widerstände seitens der Sparkassenorganisation und der bayerischen Landesregierung ließen die Fusion scheitern.<sup>3</sup> Dennoch bleibt die Idee einer lokalen „Sparkassen-Genossenschaft“ oder „Genossenschafts-Sparkasse“ lebendig. Gerade haben Taunussparkasse und Frankfurter Volksbank den Betrieb gemeinsamer Selbstbedienungsgeschäftsstellen angekündigt.<sup>4</sup> Und die Berliner Volksbank hat sich ohne Erfolg um die Übernahme der öffentlich-rechtlichen Berliner Bank bemüht.<sup>5</sup> Sind Bankfusionen und -kooperationen im allgemeinen als Reaktion auf Strukturveränderungen in der Finanzdienstleistungsbranche zu verstehen,<sup>6</sup> würde eine solche Unternehmensverbindung selbst die Strukturen des deutschen, sektoral gegliederten Bankenmarktes aufbrechen.<sup>7</sup>

Zwar gab es in Schleswig-Holstein sowie Rheinland-Pfalz Ende der achtziger Jahre mehrere Übernahmen genossenschaftlicher Kreditinstitute durch Sparkassen.<sup>8</sup> Kooperationen und Fusionen beschränken sich jedoch in der Regel auf Banken desselben Sektors – private Kreditbanken, öffentlich-rechtliche Kreditinstitute und Genossenschaftsbanken. Für die privaten Kreditbanken stellt die Verbindung mit Versicherungen zu Allfinanzkonzernen eine strategische Alternative dar. So wurde bis zur Meldung über die Fusion von Allianz und Dresdner Bank<sup>9</sup> erwartet,

---

1 O. V., Volksbank, 1999, S. 12.

2 Vgl. MICHAEL, C./STUHR, A., „Nichts ist gescheitert“, 1999, S. 12-16.

3 Vgl. O. V., Marktredwitz, 1999, S. 26.

4 Vgl. O. V., Kooperation, 2000, S. 20.

5 Vgl. LEBERT, R., Volksbank, 2002, S. 18.

6 Vgl. ROLFES, B., Größenwandel, 1999, S. 12; PRIEWASSER, E., Bankenmärkte, 1999, S. 555.

7 Vgl. GERKE, W., Marktredwitz, 1999, S. 27.

8 Vgl. Abschnitt 5.3.1.4, S. 160 f.

9 Vgl. O. V., Allianz, 2001, S. 2.

dass letztere mit der Deutschen Bank<sup>10</sup> oder der HypoVereinsbank<sup>11</sup> zusammengeht. Für den genossenschaftlichen Sektor wurde nach 240 Fusionen in 2000<sup>12</sup> gar die „Deutsche Volksbank“ prophezeit.<sup>13</sup> Etwas abseits wartete die Sparkassenorganisation auf die Beurteilung des öffentlich-rechtlichen Haftungsregimes durch die neue EU-Kommission. Die jetzt für Landesbanken und Sparkassen vereinbarte Abschaffung der Gewährträgerhaftung und Modifizierung der Anstaltslast weckt umgehend alte Begehrlichkeiten seitens der Großbanken.<sup>14</sup>

Als betriebswirtschaftliches Motiv für eine Verbindung von Genossenschaftsbanken und Sparkassen ist die Realisierung von Synergiepotenzialen – und hier vor allem von erheblichen Kostensenkungspotenzialen – anzuführen. Sparkassen als auch Genossenschaftsbanken sind auf den lokalen Markt ausgerichtet, dezentral in einem Verbundnetzwerk organisiert, vertriebsorientiert und schwach in der Produktproduktion.<sup>15</sup> Aufgrund ähnlicher Unternehmensstrategien, Unternehmensstrukturen und Kernkompetenzen verspricht die Zusammenlegung bzw. Schließung von Filialen, die Zusammenlegung von Funktionen im Back-Office-Bereich oder gar eine Zusammenarbeit im Bereich der Verbundunternehmen die Kosteneffekte, die bspw. durch eine Übernahme von Sparkassen durch große Geschäftsbanken mangels fehlender Überschneidungen nicht realisiert werden könnten. Hinzu kommt, dass die Repräsentanz in der Fläche nicht gefährdet werden würde.<sup>16</sup>

Bedenken gegen ein Zusammengehen beider Lokalkbanktypen werden dagegen bevorzugt aus rechtlicher und volkswirtschaftlicher Sicht erhoben. Die Fusion sei aufgrund der bestehenden Gesetzeslage nicht oder nur schwer zu realisieren<sup>17</sup> und führe zu einer Monopolstellung des neuen Instituts im jeweiligen Marktgebiet.<sup>18</sup> Bemerkenswert ist zudem, dass die potenziellen Fusionspartner sehr unterschiedlich reagieren. Während die Vertreter des genossenschaftlichen Verbundes sich eine solche Verbindung zumindest vorstellen können, sind aus der Sparkassenorganisation meist ablehnende Stimmen zu vernehmen. Dies mag im konkreten Fall daran liegen, dass in Marktredwitz die Volksbank das übernehmende In-

---

10 Vgl. O. V., Deutsche, 2000, S. 1.

11 Vgl. O. V., Durchbruch, 2000, S. 9.

12 Vgl. URL: <http://www.bvr.de> [12.5.2001].

13 Vgl. O. V., Bankenwelt, 1999, S. 11.

14 Der neue Commerzbank-Vorstandssprecher Müller würde „gern eine Sparkasse kaufen.“ O.V., Absage, 2001, S. 1.

15 Vgl. GERKE, W., Marktredwitz, 1999, S. 27.

16 Vgl. STRÖBELE, E., Gebiet, 1999, S. 1.

17 Vgl. MICHAEL, C./STUHR, A., Nichts ist gescheitert, 1999, S. 16.

18 Vgl. KEßLER, A./RIEKEBERG, M., Privatisierung, 1999, S. 279-289.

stituit gewesen wäre. Ursächlich für diese ablehnende Haltung dürfte aber vielmehr die Befürchtung sein, jedwede verbundexterne Fusion führe langfristig zur Privatisierung und Auflösung des öffentlich-rechtlichen Verbundes.<sup>19</sup>

## ***1.2 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit***

Abbildung 1 gibt den Aufbau der Arbeit wieder. Getrennt voneinander waren sowohl die Sparkassenorganisation als auch der genossenschaftlicher Finanzverbund Gegenstand diverser Untersuchungen. Zwei Gruppen von Arbeiten sind grob zu unterscheiden. Die erste Gruppe beschreibt das wettbewerbliche Umfeld des jeweiligen Verbundsystems, analysiert die Verbundstruktur und beantwortet abschließend eine spezifische Problemstellung.<sup>20</sup> Bei der zweiten Klasse von Analysen handelt es sich um empirische Fusionsstudien, und hier überwiegend um jahresabschlussorientierte Ergebnis-<sup>21</sup> oder Befragungsstudien.<sup>22</sup>

Untersuchungen, die sich mit Sparkassen und Genossenschaftsbanken bzw. deren Verbundsystemen vergleichend auseinandersetzen, sind vor 1998 nur vereinzelt zu finden.<sup>23</sup> Erst mit der Beinahe-Fusion in Marktrechwitz setzte die Diskussion um die Gemeinsamkeiten der Einzelinstitute Sparkasse und Genossenschaftsbank und die daraus resultierenden Synergiepotenziale ein. Parallel werden Sparkassen- und genossenschaftlicher Finanzverbund als Netzwerke erkannt und untersucht.<sup>24</sup>

Die vorliegende Arbeit untersucht Genossenschaftsbanken und Sparkassen auf Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede in ihrer institutionellen Aufstellung und strategischen Ausrichtung. Ziel der Arbeit ist es, auf dieser Basis aus den vorhandenen Berührungspunkten beider Lokaltypen ein strategisches Grundgerüst ihrer künftigen Zusammenarbeit zu erarbeiten. Innerhalb dieses Grundgerüsts werden dann die operativen Synergiepotenziale identifiziert und (soweit möglich) quantifiziert, die Sparkassen und Genossenschaftsbanken gemeinsam heben kön-

---

19 Vgl. O. V., Verbund, 1999, S. 1; GERKE, W., Regionalbindung, 1999, S. 38.

20 Vgl. HANEL, T., Beratung, 1998; MARTIN, F., Neuorientierung, 1994; WIEDEMANN, A., Verbundstrategie, 1992; SELBACH, R., Kreditgenossenschaften, 1991.

21 Vgl. HAUN, B., Fusionseffekte, 1996; KESSLER, K. U., Sparkassenfusionen, 1996; TEBROCKE, H.-J., Grösse, 1993.

22 Vgl. SEIDEL, M., Fusionsmanagement, 1996.

23 Vgl. OELLERKING, C./HOLZGRABE, M., Sparkassen, 1990; BOELE, A., Internationalisierung, 1995.

24 Vgl. GRICHNIK, D./BÖRNER, C. J., Verbundsysteme, 1999; BONUS, H. U.A., Finanzverbund, 1999.

nen. Die Realisierung der aufgezeigten Synergiepotenziale setzt allerdings voraus, dass bestimmte strukturelle und strategische Anpassungen vorgenommen werden. Hierzu werden konkrete Vorschläge unterbreitet. Des Weiteren wird überprüft, in welcher Form die Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken rechtlich überhaupt möglich bzw. unter institutionenökonomischen Gesichtspunkten effizient wäre.

Zur Erfüllung dieser Zielsetzung gliedert sich die Arbeit in vier Hauptteile. Das erste Hauptkapitel legt das theoretische Fundament der Untersuchung. Das Analyseinstrumentarium wird der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ) entliehen. Deren Prämissen und einzelne Theoreme – Transaktionskostenansatz, Property Rights- sowie Prinzipal-Agenten-Ansatz – werden überblicksartig vorgestellt und auf (für die spätere Arbeit) relevante Fragestellungen angewendet (*Kapitel 2.1*). Da die institutionenökonomischen Forschungsansätze die lateralen leistungswirtschaftlichen Beziehungen, also den Wettbewerb zwischen Unternehmungen weitgehend ausblenden,<sup>25</sup> finden sie sich in einen industrieökonomischen Rahmen eingebettet. Auch hier werden untersuchungsrelevante Fragestellungen skizziert (*Kapitel 2.2*). Anschließend wird der Zusammenhang von Marktstruktur, Unternehmensverfassung und Betriebsgröße (als den Untersuchungsgegenständen der folgenden Hauptkapitel) auf die Unternehmens- sowie Kooperations- bzw. Fusionseffizienz dargestellt und empirisch belegt (*Kapitel 2.3*).

Das zweite Hauptkapitel setzt sich die Analyse der Unternehmensverfassung beider Lokalkbanktypen zum Ziel. Vorweg wird die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der beiden Banktypen nachgezeichnet (*Kapitel 3.1*). Im Anschluss erfolgt eine Untersuchung der wesensbestimmenden Merkmale beider Unternehmungen (*Kapitel 3.2*). Darauf aufbauend werden die Verbundsysteme, in denen die Einzelunternehmungen Sparkasse und Genossenschaftsbank eingebettet sind, einer Betrachtung unterzogen (*Kapitel 3.3*).

Mit dem von *Porter* entwickelten und durch *D'Aveni* dynamisierten Konzept der fünf Triebkräfte des Branchenwettbewerbs gelingt es im dritten Hauptkapitel, den Einfluss bankwirtschaftlicher Trends auf Marktstruktur und Wettbewerb systematisch zuzuordnen. Forciert durch einen Hyperwettbewerb im Retail Banking, wirken ein veränderte Kundenverhalten (*Kapitel 4.1*), die Auflösung der Produktgrenzen (*Kapitel 4.2*), neue Vertriebswege (*Kapitel 4.3*) sowie neue Konkurrenten (*Kapitel 4.4*) wiederum auf die fünfte Triebkraft, die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen im Bankensektor (*Kap. 4.5*).

---

25 Vgl. NEUS, W., Finanzierung, 2001, S. 1.

Das vierte und letzte Hauptkapitel nimmt die vorangegangenen Überlegungen auf, leuchtet die Berührungspunkte beider Primärbanktypen in der gegenwärtigen Strukturdiskussion aus (*Kapitel 5.1*) und beantwortet die Frage, welche strategischen und operativen Synergiepotenziale eine Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken aufweist (*Kapitel 5.2*). Die Beschreibung der rechtlichen Gestaltungsoptionen einer Zusammenarbeit (*Kapitel 5.3*) nimmt die Ergebnisse des zweiten Hauptkapitels auf. Hinsichtlich der Zielsetzung der neuen Unternehmung, ihrer Verbundzugehörigkeit und ihres Namens sind Anpassungserfordernisse zu beachten (*Kapitel 5.4*). Eine Aufzählung potenzieller Fusionshemmnisse in Form politischer, verbandspolitischer, aufsichtsrechtlicher, kunden- und mitarbeiterbezogener Einwände (*Kapitel 5.5*) rundet die Arbeit ab.

Kapitel 6 fasst die Ergebnisse der Untersuchung zusammen.

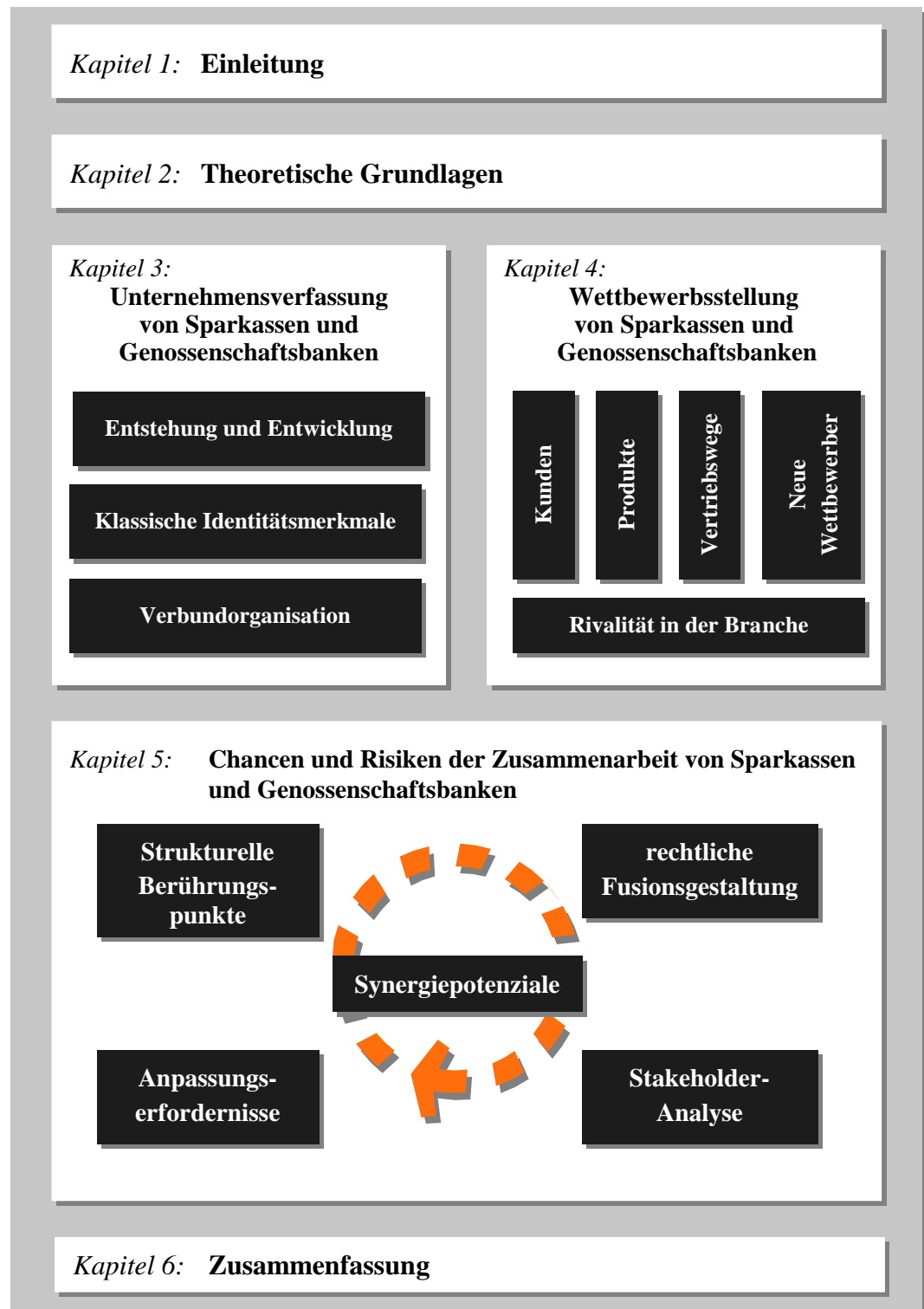


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

## 2 Mikroökonomische Grundlagen der Untersuchung

### 2.1 Institutionenökonomische Fragestellungen

#### 2.1.1 Prämissen der NIÖ

Gegenüber dem neoklassischen Referenzmodell arbeitet die NIÖ mit schwächeren und damit realitätsnäheren Verhaltensannahmen. Das strenge Rationalitätsprinzip, wonach das Individuum bei gegebenen Mitteln den Realisierungsgrad seines Zieles nutzenmaximiert,<sup>26</sup> wird zugunsten der **Annahme begrenzter Rationalität** („bounded rationality“) aufgegeben. Der Mensch versucht rational zu handeln, ist aber nur begrenzt dazu in der Lage. Intellektuell unfähig, alle denkbaren Alternativen wahrzunehmen, geschweige denn zu bewerten, begnügt er sich als „satisficing man“ in *Simon's* Modell mit zufriedenstellenden Ergebnissen.<sup>27</sup>

Die Annahme begrenzter Rationalität verbindet die NIÖ mit der Annahme der Verfolgung des Eigeninteresses unter Zuhilfenahme von Arglist. Derartiger Opportunismus kann in der unvollständigen oder verzerrten Weitergabe von Informationen bestehen und schließt vorsätzliche Versuche des Verbergens oder Verschleierns ein.<sup>28</sup> Begrenzte Rationalität und Opportunismus definieren insofern den Rahmen der neoinstitutionalistischen Vertragstheorie. Verträge sind ex ante nie vollständig; ihre Erfüllung ist ex ante nicht gewährleistet.<sup>29</sup>

In der neoklassischen Modellwelt besteht die Firma lediglich aus einer Gewinnfunktion, die es unter der Nebenbedingung der Produktionsfunktion zu maximieren gilt. Der in der Realität bestehende Unterschied zwischen den Wirtschaftssubjekten Mensch und Firma wird negiert.<sup>30</sup>

Seinen Anfang nimmt das Forschungsprogramm der NIÖ<sup>31</sup> mit der von *Coase* gestellten Frage, warum es überhaupt Unternehmungen gibt.<sup>32</sup> Die Antwort gibt sich *Coase* selbst: Die Nutzung des Preismechanismus verursacht unter bestimmten Bedingungen Kosten, welche die Abwicklung einer Transaktion über den Markt unwirtschaftlich erscheinen lassen.<sup>33</sup> Unter solchen **Kosten der Marktnutzung** – erst *Arrow* spricht ausdrücklich von Transaktionskosten als „costs of run-

---

26 Vgl. SCHUMANN, J., Grundzüge, 1992, S. 103-104.

27 Vgl. SIMON, H. A., Theories, 1959, S. 257-261.

28 Vgl. WILLIAMSON, O. E., Transaktionskostenökonomik, 1993, S. 6.

29 Vgl. WILLIAMSON, O. E., Transaktionskostenökonomik, 1993, S. 7-9.

30 Vgl. SCHUMANN, J., Grundzüge, 1992, S. 106.

31 Zur Entwicklungsgeschichte der Institutionenökonomik vgl. nur ERLEI, M./LESCHKE, M./SAUERLAND, D., Institutionenökonomik, 1999, S. 27-41.

32 Der Aufsatz blieb bis in die 60er Jahre ohne große Resonanz. Vgl. COASE, R. H., Nature, 1937, S. 388.

33 Vgl. COASE, R. H., Nature, 1937, S. 390.



ning the economic system“<sup>34</sup> – werden (1) Kosten der Anbahnung neuer Verträge (Suchkosten), (2) Kosten des Abschlusses von Verträgen sowie (3) Kosten der Überwachung und Durchsetzung von Leistungspflichten (Kontrollkosten) verstanden.<sup>35</sup>

Diese Kosten können innerhalb einer Firma teilweise eingespart werden. Langfristige, über die Firma abgeschlossene Verträge ersetzen kurzfristige Spotvereinbarungen zwischen den einzelnen am Produktionsprozess beteiligten Akteuren. Deren Bereitschaft, sich der Weisungsbefugnis eines Unternehmers zu unterwerfen, unterliegt freilich bestimmten Grenzen.<sup>36</sup> Abnehmende Skalenerträge in der Erfüllung der Unternehmerfunktion (die Gefahr von Fehlentscheidungen wächst mit steigender Unternehmensgröße) bewirken, dass die Grenzkosten der Organisationsbenutzung mit zunehmenden Transaktionskostenvolumen ansteigen. In einem zu bestimmenden Optimum sind die Grenzkosten der Nutzung des Preismechanismus‘ gleich denen der Nutzung des Hierarchiemechanismus.<sup>37</sup>

## 2.1.2 Transaktionskostenansatz

### 2.1.2.1 Grundzüge

Der Transaktionskostenansatz ist eine Weiterentwicklung des von *Coase* dargelegten Grundgedankens, dass der Güteraustausch über den Markt Kosten verursacht und diese Kosten die Entstehung von Unternehmen erklären. Nach *Williamson* findet eine Transaktion dann statt, wenn Güter oder Rechte an Gütern über eine technologisch separierbare Schnittstelle weitergeleitet werden; eine Phase der Aktivität endet und eine andere beginnt.

Des weiteren beschreibt *Williamson* zwei **Hauptdimensionen der Transaktion**, welche die Höhe der Transaktionskosten und damit die relative Effizienz der verschiedenen Organisationsformen zwischen Markt und Hierarchie bestimmen.<sup>38</sup>

---

34 ARROW, K. J., *Organization*, 1969, S. 48, dem zufolge Transaktionskosten besser dazu geeignet sind, Institutionen zu erklären als das neoklassische Phänomen des Marktversagens.

35 Vgl. COASE, R. H., *Nature*, 1937, S. 390-392.

36 Vgl. COASE, R. H., *Nature*, 1937, S. 391.

37 Vgl. COASE, R. H., *Nature*, 1937, S. 394.

38 Vgl. WILLIAMSON, O. E., *Transaktionskostenökonomik*, 1993, S. 12-13. Eine dritte Dimension zur Beschreibung von Transaktionskosten, die ihre Wiederholungshäufigkeit, ergibt sich schon deshalb, weil die Ausgestaltung komplizierter Formen der Zusammenarbeit von Individuen nur dann sinnvoll sein kann, wenn sich die Kosten amortisieren.

Die **Unsicherheit** resultiert aus der Unvorhersehbarkeit zukünftiger Ereignisse sowie Aktionen und gilt für nahezu alle Transaktionskostenprobleme.<sup>39</sup>

Analog zum Konzept versunkener Kosten (sunk costs) stellt der Begriff der **Faktorspezifität** auf den Grad der Einsetzbarkeit von Faktoren in alternativen Verwendungsrichtungen und bei unterschiedlichen Nutzern ab. Hochspezifische Faktoren liegen vor, wenn der Einsatzwechsel von der besten in die nächstbeste Verwendung mit hohen Kosten verbunden ist; die Differenz des Faktoreinsatzwertes zwischen beiden Verwendungsarten wird als transaktionskostenspezifische Quasirente bezeichnet. Nichtspezifische (oder generische) Faktoren weisen dagegen eine geringe Quasirente auf.<sup>40</sup>

Die spezifische Investition eines Vertragspartners führt zu einem Wechsel in der Marktform (**fundamentale Transformation**); aus einer polypolistischen Marktstruktur vor Vertragsabschluss wird ein Monopol. Ist aber die spezifische Investition getätigt, begibt sich der Investor in ein Abhängigkeitsverhältnis zu seinem Vertragspartner. Will er die Investitionskosten nicht verlieren, muss er gegebenenfalls in Neuverhandlungen Teile seiner Quasirente an den Abnehmer abtreten. Antizipiert der spezifische Investor diesen Ausbeutungsversuch (hold up), wird er die an sich effiziente Investition nur beschränkt oder gar nicht realisieren.<sup>41</sup> Zwingende Voraussetzung für diesen Ablauf ist indes die Annahme unvollständiger, Lücken aufweisender Verträge. Erst diese geben einem der Vertragspartner überhaupt die Chance, Neuverhandlungen in die Wege zu leiten.<sup>42</sup>

Den Kosten der Marktbenutzung – die Unterinvestitionen in spezifisches Kapital und die Kosten der Neuverhandlungen würden bei der unternehmensinternen Transaktionskostenabwicklung weitgehend entfallen – stehen Kosten der Organisationsbenutzung entgegen. Diese ergeben sich aus der Überforderung der zentralen Unternehmensleitung und den auf die Zentralisierung von Entscheidungsautorität zurückzuführenden Missbrauchsmöglichkeiten.<sup>43</sup> Die optimale Organisationsform lässt sich in einem Vergleich der Gesamtkosten bei Markt- und Organisationsbenutzung identifizieren. In *Williamson's* Modell werden **drei Organisationsalternativen** beachtet; zwischen Fremdbezug (Markt) und Eigenfertigung (Hierarchie) gibt es eine hybride Organisationsform, die Merkmale der beiden anderen aufweist. Ergebnis des Optimierungsproblems ist, dass die Transaktionskosten bei

---

39 Vgl. WILLIAMSON, O. E., *Transaktionskostenökonomik*, 1993, S. 15-16.

40 Vgl. WILLIAMSON, O. E., *Transaktionskostenökonomik*, 1993, S. 14.

41 Vgl. WILLIAMSON, O. E., *Transaktionskostenökonomik*, 1993, S. 16-18.

42 Vgl. ERLEI, M./LESCHKE, M./SAUERLAND, D., *Institutionenökonomik*, 1999, S. 193.

43 Vgl. ERLEI, M./LESCHKE, M./SAUERLAND, D., *Institutionenökonomik*, 1999, S. 184-190.

Fremdbezug stärker mit der Faktorspezifität steigen als die der Hierarchie. Je spezifischer also der Faktoreinsatz ist, desto mehr lohnt sich die Eigenfertigung.<sup>44</sup>

### 2.1.2.2 Anwendung: Kontinuum der Unternehmensverbindungen

Die verschiedenen **Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit** werden als ein Kontinuum dargestellt,<sup>45</sup> an dessen Enden auf der einen Seite die Koordination über den Markt und auf der anderen Seite die hierarchische Koordination in einem Unternehmen steht (Konzentration). Zwischen diesen Extremen finden sich hybride Kooperationsformen, welche marktliche und hierarchische Elemente miteinander vereinen.<sup>46</sup>

Die Kooperationsformen können anhand der Bindungsintensität in einfache und komplexe(re) unterschieden werden. Lizenzverträge, Joint Ventures oder Konsortien sind zeitlich begrenzt und meist projektbezogen. Franchisesysteme, Genossenschaften oder strategische Netzwerke sind hingegen auf eine komplexe und dauerhafte Zusammenarbeit angelegt.<sup>47</sup>

So definieren *Boettcher* und *Eschenburg* Kooperation als das „bewusste Handeln von Wirtschaftseinheiten (natürlichen und juristischen Personen) auf einen gemeinsamen Zweck hin, wobei die Einzelaktivitäten der Beteiligten durch Verhandlungen und Abmachungen koordiniert werden.“<sup>48</sup> Im weiteren grenzen sie die zwischenbetriebliche Zusammenarbeit von der inner- bzw. überbetrieblichen Kooperation ab, wobei erstere dadurch gekennzeichnet ist, dass

- § zwischen mindestens zwei, rechtlich und – wenigstens zu Beginn – wirtschaftlich selbstständigen Unternehmen
- § zur gemeinsamen Erstellung am Markt verwertbarer Güter
- § strukturierte Beziehungen hergestellt werden, die über reine Marktbeziehungen hinausgehen.

---

44 Vgl. WILLIAMSON, O. E., Transaktionskostenökonomik, 1993, S. 37-39.

45 Vgl. zu einer eher statischen Unterscheidung der Kooperations- und Konzentrationsformen nur JANSEN, S. A., Mergers, 1999, S. 35-38.

46 Diese dynamische Sichtweise findet ihre Begründung in der Transaktionskostenökonomik. Vgl. Abschnitt 2.1.2, S. 8 f.

47 Vgl. BONUS, H. U.A., Finanzverbund, 1999, S. 7-8, 12-14.

48 BOETTCHER, E., Kooperation, 1974, S. 22; ESCHENBURG, R., Theorie, 1971, S. 4. Die diversen Definitionen des Kooperationsbegriffes nennt GERTH, E., Kooperation, zwischenbetriebliche, 1975, SP. 2259.

Innerbetriebliche Kooperation erfüllt die erste, überbetriebliche Zusammenarbeit wie z.B. in Handwerkskammern die zweite Bedingung nicht.<sup>49</sup>

Die Nutzung jeder Organisationsform verursacht den Verzehr von Ressourcen in Form von Transaktionskosten. Zu ermitteln ist der unter den gegebenen Bedingungen optimale Koordinationsmechanismus. Die Kooperation mit Konkurrenten (coopetition) ist nur dann zu empfehlen, wenn kein Markt vorhanden ist und sollte sich auf Geschäftsbereiche, Produkte oder Dienstleistungen beschränken, die für den Erfolg des Unternehmens vergleichsweise unkritisch sind, also eine geringe strategische Bedeutung aufweisen.<sup>50</sup>

Der nächste Abschnitt geht explizit nur auf die Effekte von Fusionen ein. Denn nur bei Unternehmenszusammenschlüssen können (wenigstens theoretisch) alle Synergiepotenziale (Abbildung 5, S. 30) gehoben werden, da nur hier die Unternehmen vollständig verschmelzen. Kooperationen beabsichtigen zwar auch die Realisierung von Synergiepotenzialen, doch beschränken sie sich regelmäßig auf einzelne Unternehmensbereiche, Produkte oder Dienstleistungen. Zudem sind Fusionen prozessual betrachtet oftmals Endpunkt vorheriger Kooperationen.

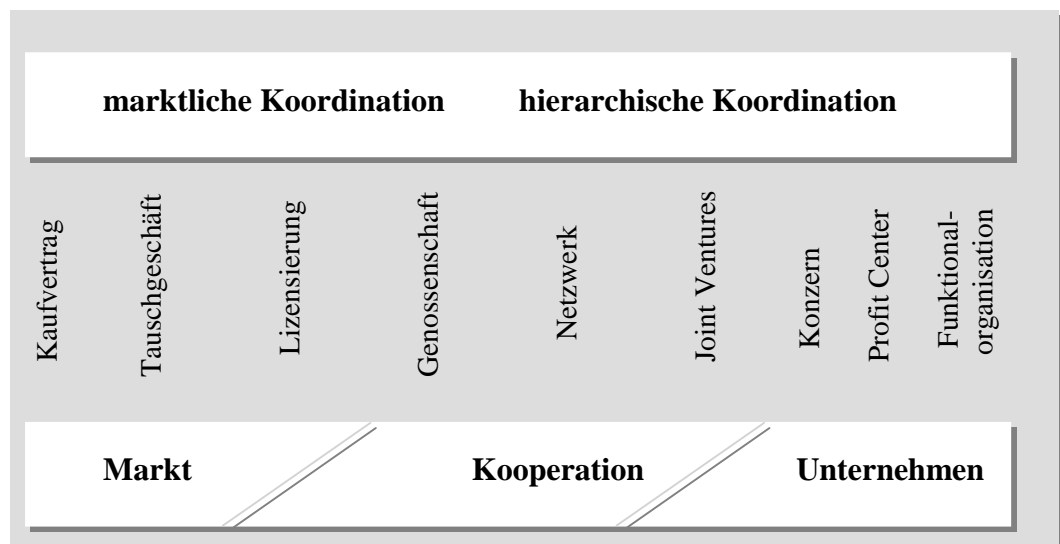


Abbildung 2: Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit<sup>51</sup>

49 Vgl. Hess, T., Unternehmensnetzwerke, 1998, S. 2-5.

50 Vgl. Polster, D., Kooperation, 2001, S. 9-13.

51 SYDOW, J., Netzwerke, 1993, S. 104; BONUS, H. U.A., Finanzverbund, 1999, S. 7.

### 2.1.3 Property-Rights-Theorie

#### 2.1.3.1 Grundzüge

Der englische Begriff Property Rights wird in Deutschland regelmäßig mit Verfügungsrechte übersetzt, obgleich alle in Frage kommenden deutsche Begriffe wie Verfügungs-, Eigentums- oder Vermögensrechte den Sachverhalt nur teilweise abdecken und zudem juristisch vorbelastet sind.<sup>52</sup> Für den Ansatz grundlegend ist die Unterscheidung zwischen dem spezifischen und dem effektiven Gut. Erstere Definition stellt allein auf die physischen Eigenschaften des jeweiligen Gutes ab. Das **effektive Gut** umfasst dagegen das an dem spezifischen Gut bestehende Rechtebündel.<sup>53</sup>

Die Property Rights betreffen in Anlehnung an das spätrömische Recht die Nutzung (usus), die Veränderung (abusus), die Aneignung der Erträge aus der Nutzung des Gutes (usus fructus) sowie das Recht auf Veräußerung eines Gutes bzw. der daran geknüpften Rechte (ius successionis). Die Einzelrechte können unterschiedlich spezifiziert, d.h. verschiedenen Akteuren zugeordnet sein. Eine effiziente Allokation knapper Güter ist dann gegeben, wenn alle vier Property Rights einem Individuum „unverdünnt“ zustehen.<sup>54</sup> In der Realität sorgen rechtliche Nutzungsbeschränkungen, gesellschaftliche Normen oder Transaktionskosten für eine „**Verdünnung**“ der Property Rights.<sup>55</sup> Mit Hilfe eines geeigneten Property Rights-Design lassen sich reale externe Effekte – das Handeln eines Akteurs beeinflusst andere Akteure, ohne dass es in das Kosten-Nutzen-Kalkül des Akteurs eingeht und dem Preismechanismus unterliegt<sup>56</sup> – jedoch internalisieren.<sup>57</sup>

#### 2.1.3.2 Anwendung: die optimale Rechtsform

Zur Analyse der Property Rights-Struktur einer Firma erfahren die zuvor genannten vier Einzelrechte eine Modifikation. Die Rechte auf Nutzung und Veränderung des Gutes werden zusammengefasst. Das so entstehende Entscheidungs- und Kontrollrecht (Koordinationsrecht) gesteht dem Rechteinhaber die Rolle des zentralen Vertragspartners zu, der die Verträge mit dem Produktionsfaktor Arbeit ab-

---

52 Vgl. TIETZEL, M., *Ökonomie*, 1981, S. 209.

53 Vgl. DEMSETZ, H., *Theory*, 1967, S. 347-348.

54 Vgl. FUROBOTN, E. G./PEJOVICH, S., *Property Rights*, 1972, S. 1139.

55 Vgl. TIETZEL, M., *Ökonomie*, 1981, S. 211.

56 Vgl. ERLEI, M./LESCHKE, M./SAUERLAND, D., *Institutionenökonomik*, 1999, S. 272.

57 Vgl. Vgl. DEMSETZ, H., *Theory*, 1967, S. 349-352.

schließt und gegebenenfalls aufkündigt. Aus dem Ertragsrecht ergibt sich zudem die Verpflichtung, etwaige Verluste zu tragen und im Konkursfall zu haften. Mit dem Transferrecht sind alle Übertragungs- bzw. Verkaufserlöse verbunden.<sup>58</sup>

Angenommen wird ferner, dass sich mit zunehmender „Verdünnung“ der Property Rights die Transaktionskosten erhöhen und umgekehrt. Die **transaktionskostenminimierende Property Rights-Struktur** findet sich mithin in der klassischen Eigentümer-Unternehmung, in welcher der Eigentümer-Unternehmer alle drei Rechtsbündel innehat.<sup>59</sup> Von diesem idealtypischen Referenzmodell weicht die Property Rights-Verteilung anderer Unternehmensformen wie die der Genossenschaft oder der öffentlichen Unternehmung ab, was Tabelle 1 zeigt.

In Abweichung von *Berle* und *Means*, die von systematisch niedrigeren Renditen in managergeleiteten Unternehmungen ausgehen,<sup>60</sup> kann das durch die Trennung von Eigentum und Verfügungsmacht hervorgerufene **Kontrollvakuum** und die damit verbundene Ineffizienz der managergeleiteten Unternehmung hier jedoch durch sogenannte Eigentumssurrogate und unternehmensinterne Maßnahmen ausgefüllt werden. Als erstere gelten marktliche Kontrollmechanismen, die das Fehlverhalten des Managements bestrafen: der sinkende Aktienkurs oder/und die drohende Übernahme am Kapitalmarkt, schlechtere Beschäftigungschancen für die Manager am Markt für Manager oder Marktanteilsverluste an den Absatzmärkten. Moderne Managementsysteme und monetäre Anreizsysteme können bereits unternehmensintern das Verhalten der Manager beeinflussen.<sup>61</sup>

Property Rights/ Unternehmensform	Koordinationsrecht	Ertragsrecht	Transferrecht
Eigentümer- Unternehmung	Eigentümer	Eigentümer	Eigentümer
Publikums-AG	Manager	Anteilseigner	Anteilseigner
Öffentliche Unter- nehmung	Manager	Staat	Staat
Eingetragene Genos- senschaft	Manager	Genossenschafts- mitglied	Genossenschafts- mitglied

*Tabelle 1: Verteilung der Property Rights in verschiedenen Rechtsformen*<sup>62</sup>

58 Vgl. ALCHIAN, A. A./DEMSETZ, H., *Production*, 1972, S. 783.

59 Vgl. PICOT, A., *Beitrag*, 1981, S. 174-176.

60 Vgl. BERLE, A. A./MEANS, G. C., *Corporation*, 1956, S. 20-27.

61 Vgl. KAULMANN, T., *Property Rights*, 1987, S. 96-101.

62 Vgl. KAULMANN, T., *Property Rights*, 1987, S. 91.

## 2.1.4 Prinzipal-Agent-Theorie

### 2.1.4.1 Grundzüge

Die Agency Theorie knüpft ebenfalls an die Arbeit von *Berle* und *Means* an, hat jedoch einen anderen Fokus als der Property Rights-Ansatz.

Aufgrund begrenzter zeitlicher und intellektueller Kapazitäten ist es für den Inhaber der Property Rights (Prinzipal) unter bestimmten Umständen sinnvoll, diese teilweise an einen Vertreter (Agent) zu delegieren. Ähnliche Überlegungen bestimmen die Bereitschaft des Vertreters, eine Beziehung mit dem Prinzipal einzugehen.<sup>63</sup> Marktunvollkommenheiten wie die Unsicherheit über zukünftige Umweltzustände und Informationsasymmetrien zwischen Prinzipal und Agent führen indes zu Interessenkonflikten.<sup>64</sup> In der Folge entstehen beiden sogenannte Agency Costs. Beim Prinzipal fallen Kosten dafür an, den Agenten zum erwünschten Verhalten zu animieren (Monitoring Costs). Das opportunistische Verhalten des Agenten führt zu einem Wohlfahrtsverlust für den Prinzipal (Residual Loss). Der Agent wendet Kosten auf, um dem Prinzipal sein nicht-opportunistisches Verhalten zu signalisieren (Bonding Costs).<sup>65</sup>

Die **formale Prinzipal-Agent-Theorie** untersucht dabei den Einfluss von asymmetrischen Informationen und Risikokosten auf die optimale Anreizintensität in einer Unternehmung, während die empirisch fundierte **positive Agency-Theorie** v.a. das Finanzierungsverhalten von Unternehmen zu erklären versucht.<sup>66</sup>

Die Vielfalt der in der Realität anzutreffenden Prinzipal-Agent-Beziehungen – Aktionär/Manager, Arbeitgeber/Arbeitnehmer, Kapitalgeber/Kapitalnehmer, Wähler/Politiker usw. – kann anhand der unterschiedlichen zeitlichen Struktur der Entstehung von Informationsasymmetrien auf **drei verschiedene Typen von Agenturproblemen** reduziert werden.<sup>67</sup>

In der Variante moralischen Wagnisses (Moral Hazard) mit versteckter Handlung (hidden action) kann der Prinzipal nach Vertragsabschluss nicht feststellen, ob die durch den Agenten abgelieferte Leistung allein auf dessen Anstrengungsniveau zurückzuführen ist, oder durch veränderte Umweltbedingungen be-

---

63 Vgl. am Beispiel der Teamproduktion von ALCHIAN, A. A./DEMSETZ, H., *Production*, 1972, S. 794-795.

64 Vgl. SCHOPPE, S. G. U.A., *Theorie*, 1995, S. 180-181.

65 Vgl. JENSEN, M. C./MECKLING, W. H., *Theory*, 1967, S. 308.

66 Vgl. nur FAMA, E. F./JENSEN, M. C., *Separation*, 1983, S. 301-325; FAMA, E. F./JENSEN, M. C., *Agency Problems*, 1983, S. 327-349.

67 Vgl. PICOT, A./DIETL, H., *Institutionenökonomie*, 1993, S. 320-323.

einflusst wurde. Durch die Beteiligung des Agenten am Ergebnis kann das Agenturproblem abgemildert bzw. gelöst werden.<sup>68</sup>

Die zweite Form des Prinzipal-Agent-Problems ist die der adversen Selektion. Hier kann der Prinzipal die Produktivität des Agenten vor Vertragsabschluss nicht verifizieren, während der Agent seine Leistung genau kennt. Akerlof illustriert diese Konstellation am Beispiel des Gebrauchtwagenhandels. Der Verkäufer ist über den Zustand seines Autos exakt informiert, der potenzielle Käufer kann den Zustand nur grob einschätzen.<sup>69</sup> Zum Abbau des Informationsgefälles werden zwei Handlungsweisen erörtert. Im Falle des **signaling** versucht der Agent seine Glaubwürdigkeit zu erhöhen, indem er dem Prinzipal dementsprechende Informationen zur Verfügung stellt (z.B. Ausbildungszeugnisse, Wartungsnachweise).<sup>70</sup> Beim **screening** bietet der Prinzipal mehrere Vertragsalternativen zur Auswahl an, die für die potenziellen Agenten mit unterschiedlich hohen Risiken behaftet sind. Indem der Agent die für ihn optimale Vertragsform wählt, gibt er seine Eigenschaften preis; die so erfolgte Selbstauswahl (Self Selection) wird regelmäßig am Beispiel der Krankenversicherung erklärt. Die Versicherungsnehmer offenbaren ihre Risikoneigung durch die Wahl der Prämienhöhe und des Schutzzumfangs.<sup>71</sup>

Im dritten Grundtyp des Agenturproblems weiß der Prinzipal ex ante nicht, ob sich der Agent während der Vertragslaufzeit opportunistisch verhalten wird (hidden intention). Die Handlungen des Agenten sind für ihn jedoch im Unterschied zur ersten Variante (hidden action) ersichtlich.<sup>72</sup> Die Gefahr erwächst für den Prinzipal daraus, dass er einseitig beziehungspezifische Investitionen tätigt. Das in der Folge entstehende Abhängigkeitsverhältnis kann der Agent zu seinen Gunsten ausbeuten (**hold up**), weil der zugrundeliegende relationale Vertrag zwischen beiden zwangsläufig Lücken aufweist.<sup>73</sup> Um sich gegen eine solche spätere Ausbeutung zu schützen, verlangt der Prinzipal ein Pfand (Reputation) oder eine Sicherheit (Bürgschaft) vom Agenten. Letzteres entschädigt den Prinzipal nachträglich, ersteres soll dem opportunistischen Verhalten des Agenten ex ante vorbeugen.<sup>74</sup> Tabelle 2 gibt einen Überblick über die drei Grundformen des Agenturproblems.

---

68 Vgl. MILGROM, P./ROBERTS, J., Economics, 1992, S. 178-180.

69 Vgl. AKERLOF, G. A., Market, 1970, S. 489-450.

70 Vgl. MILGROM, P. R./ROBERTS, J., Economics, 1992, S. 154-155.

71 Vgl. MILGROM, P. R./ROBERTS, J., Economics, 1992, S. 156-157.

72 Vgl. PICOT, A./DIETL, H. Institutionenökonomie, 1993, S. 323.

73 Hier werden die Anleihen an Williamson sichtbar, vgl. Abschnitt 2.1.2, S. 8 f.

74 Vgl. MILGROM, P. R./ROBERTS, J., Economics, 1992, S. 136-138.



Typ asymmetrischer Information	<i>hidden action</i>	<i>hidden characteristics</i>	<i>hidden intention</i>
Problem für den Prinzipal	<i>moral hazard</i>	<i>adverse selection</i>	<i>hold up</i>
Informationsverteilung	asymmetrische Information ex post	asymmetrische Information ex ante	asymmetrische Information ex ante
Opportunistisches Verhalten des Agenten	Opportunismus ex post bleibt Prinzipal ex post verborgen	Opportunismus ex ante wird Prinzipal ex post bekannt	Opportunismus ex post wird Prinzipal ex post bekannt
Problemlösung	Interessenangleichung über: Ergebnisbeteiligung des Agenten, Pfände oder Sicherheiten	<i>signalling</i> <i>screening</i>	Interessenangleichung über: Pfände oder Sicherheiten

Tabelle 2: Grundformen des Agenturproblems<sup>75</sup>

#### 2.1.4.2 Anwendung: Existenz von Finanzintermediären

Als Mittler zwischen Kapitalangebot und Kapitalnachfrage sind Finanzintermediäre eine institutionalisierte Alternative zu Finanzmärkten.<sup>76</sup> Beide erfüllen die selben **Transformationsleistungen**, indem sie

- § die (in der Regel) kleineren Beträge der Kapitalgeber zusammenführen, um der Nachfrage nach größeren Kapitalbeträgen zu entsprechen (Losgrößentransformation),
- § die unterschiedlichen Zeiträume (Fristen) für Kapitalanlage und -aufnahme in eine laufzeitmäßige Übereinstimmung bringen (Fristentransformation) und
- § die Risikovorstellungen von Kapitalgeber und Kapitalnehmer aneinander angleichen (Risikotransformation).<sup>77</sup>

In einem vollkommenen (Finanz-)Markt spielen Finanzintermediäre keine Rolle. Erst die Annahme von Transaktionskosten und asymmetrischer Informationsverteilung begründet die Existenz von Finanzintermediären.<sup>78</sup>

<sup>75</sup> In Anlehnung an PICOT, A./DIETL, H., Institutionenökonomie, 1993, S. 320.

<sup>76</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M., Bankbetriebslehre, 2000, S. 2-3.

<sup>77</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M., Bankbetriebslehre, 2000, S. 6-9.

<sup>78</sup> Vgl. HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M., Bankbetriebslehre, 2000, S. 114-115.

Als **Finanzintermediäre im engeren Sinn** werden Institutionen bezeichnet, die Anlagegelder entgegennehmen und Kredite zur Verfügung stellen; Finanzproduzenten sind folglich Banken, Kapitalanlage- und Kapitalbeteiligungsgesellschaften, Versicherungen, Bausparkassen, Leasing- und Factoringunternehmen. Finanzintermediäre **im weiteren Sinn** schließen darüber hinaus solche Institutionen ein, die zwar nicht Partner des Finanzkontraktes sind, diesen jedoch erst ermöglichen oder ermitteln (Finanzmakler, Ratingagenturen, Börsendienste oder Evidenzzentralen).<sup>79</sup>

Die Trennung von Bank-, Versicherungs-, Bausparkassen- und anderen Finanzgeschäften erfolgte primär nicht aus geschäftspolitischen Spezialisierungsüberlegungen. Vielmehr waren es staatliche Regulierungseingriffe, die die vermeintlich unterschiedlichen Risiken der verschiedenen Finanzbereiche voneinander trennen wollten.<sup>80</sup>

## 2.1.5 *Strategische Perspektive: resource-based-view of strategy*

### 2.1.5.1 Grundzüge

Nach *Nelson* kann sich eine Unternehmung durch drei Aspekte von anderen unterscheiden: „ist strategy, its structure and its core capabilities“. Der Erfolg einer Unternehmung hängt maßgeblich davon ab, ob diese drei Elemente zusammen passen, untereinander einen ‚fit‘ aufweisen.<sup>87</sup> Dabei meint Strategie, sich von anderen zu unterscheiden.<sup>88</sup> **Ressourcenorientierte Strategieansätze** sehen die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens weniger durch dessen Stellung auf den Produktmärkten, als vielmehr durch die Qualität ihrer internen Ressourcen erklärt: „the ‚resource based view of the firm‘ ... suggests rents are owed to the internal structure of assets within the firm“.<sup>89</sup>

---

79 Vgl. HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M., Bankbetriebslehre, 2000, S. 3; BITZ, M., Finanzdienstleistungen, 1995, S. 12-13, 22-24.

80 Vgl. HELTEN, E./BITTL, A./HARTUNG, T., Revitalisierung, 2000, S. 32-34.

87 NELSON, R. R., Firms, 1991, S. 61.

88 Vgl. PORTER, M. E., Strategy, 1999, S. 40-42.

89 PENROSE, E. T., Theory, 1972, S. 25.

Auf Resonanz stieß die Idee der Ressourcenorientierung indes erst in ihrer Ausprägung als **Kernkompetenzansatz**.<sup>90</sup> Für *Krüger* und *Homp* ist eine Kernkompetenz die „dauerhafte und transferierbare Ursache für den Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung, die auf Ressourcen und Fähigkeiten basiert.“<sup>91</sup> Sie ist von großer strategischer Bedeutung und bedarf der Bereitstellung spezifischer Faktoren.<sup>92</sup>

Die Erkenntnis, dass durch firmeninterne Fähigkeiten Wettbewerbsvorteile zu erzielen sind,<sup>93</sup> ergänzt die transaktionskostentheoretische Suche nach dem optimalen Koordinationsdesign. Zwischen Ressourcen- und Transaktionskostenansatz kann mithin eine komplementäre Beziehung festgestellt werden. Bemüht sich letzterer zu klären, wie das effiziente Koordinationsdesign zur Hebung eines bestehenden Gewinnpotenzials bei gegebenen firmenspezifischen Ressourcen aussieht, versucht der ressourcenorientierte Ansatz die Frage zu beantworten, wie durch den Aufbau solcher firmenspezifischen Ressourcen Wettbewerbsvorteile erzielt werden können.<sup>94</sup>

#### 2.1.5.2 Anwendung: Kernkompetenzen der Universalbank

Banken stehen als Mittler zwischen Kapitalangebot und Kapitalnachfrage in Konkurrenz zu anderen Finanzintermediären und den Finanzmärkten.<sup>95</sup> *Hellinger* leitet aus den Kernfunktionen der Fristen-, Risiko-, Losgrößen- und Informationstransformation und speziellen, im Zeitablauf erworbenen, Kompetenzen – Problemlösung asymmetrischer Informationen, Partnerschaft in langfristigen, effiziente Risikoteilung – die Kernkompetenzen von Banken her: ihre Informationskompetenz, ihre Beziehungskompetenz sowie ihre Kreditkompetenz.<sup>96</sup>

Ihre Existenzberechtigung leitet sich daraus ab, dass sie diese Leistungen besser erbringen als ihre Wettbewerber.<sup>97</sup> Genau dies wird jedoch zunehmend in Fra-

---

90 Vgl. Prahalad, C. K./HAMEL, G., Kernkompetenzen, 1991, S. 66-68, 72-73.

91 KRÜGER, W./HOMP, C., Kernkompetenz-Management, 1997, S. 27.

92 Vgl. PICOT, A./HARDT, P., Make-or-buy-Entscheidungen, 1998, S. 631-632.

93 Vgl. PENROSE, E. T., Theory, 1972, S. 25.

94 Vgl. WINDSPERGER, J., Entwicklung, 1999, S. 158.

95 Vgl. Abschnitt 2.1.4.2, S. 16 f.

96 Vgl. HELLINGER, C., Outsourcing, 1999, S. 194.

97 Vgl. HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M., Bankbetriebslehre, 2000, S. 3-4.

ge gestellt. Mit *Bill Gates'* Ausspruch „we need banking, not banks“,<sup>98</sup> fragt *Engels*, wozu es eigentlich noch Banken gibt.<sup>99</sup>

In der Vergangenheit konnten die Banken ihre Transformationsfunktionen effizienter, d.h. produktiver und kostengünstiger erbringen als andere Finanzintermediäre<sup>100</sup> wie z.B. Realkreditinstitute, Bausparkassen oder Versicherungen, die ebenso alle vier Arten von Transformationsleistungen wahrnehmen.<sup>101</sup> Für die Zukunft sehen sich die Banken jedoch der Gefahr ausgesetzt, dass andere Wettbewerber ihre Leistungen besser erfüllen oder gut ausgebaute Kapitalmärkte die Transformationsfunktion der Banken überflüssig werden lassen und Kapitalanbieter und -nachfrager in direkten Kontakt miteinander treten (Disintermediation).<sup>102</sup>

Eine allgemeine Disintermediationstendenz kann zwar empirisch nicht belegt werden,<sup>103</sup> an der durchgängigen Leistungskette der idealtypischen Universalbank sind aber Auflösungserscheinungen festzustellen, die sich auch auf das Massengeschäft mit den Privatkunden auswirken werden. Die Übernahme einzelner Funktionen der Leistungskette durch Finanzinnovationen wie z.B. Kreditderivate erscheint zwar für das Retail Banking nicht allzu relevant. Andere Finanzdienstleister wie z.B. Investmentfondsgesellschaften oder Direktbanken, die sich auf bestimmte Abschnitte der traditionellen Leistungskette konzentrieren, stellen jedoch eine konkretere Gefahr da.<sup>104</sup>

Die drei großen Universalbankgruppen halten noch an ihrer Politik fest, mit allen Kundengruppen an allen Orten alle Bankgeschäfte tätigen zu wollen, wengleich die Kreditbanken zunehmend Schwerpunkte in renditeträchtigen Geschäftsfeldern wie dem Investment Banking setzen. Sparkassen und Genossenschaftsbanken können aufgrund ihrer Struktur nicht international diversifizieren. Sie müssen, was die angebotene Sortimentsbreite betrifft, an der bisherigen Universalbankstrategie festhalten. Die „Stellschraube“ künftiger Geschäftspolitik wird vielmehr die Sortiments- bzw. die Wertschöpfungstiefe sein.<sup>105</sup> Die Wertschöpfungstiefe der deutschen Banken wird sich der anderer Branchen anpassen. Anstelle der gegenwärtigen 80 Prozent erwartet *Betsch* für die Zukunft einen Anteil

---

98 Zitiert nach CASSOU, P.-H., *Banken*, 1999, S. 847.

99 Vgl. ENGELS, W., *Banken*, 1993, S. 17.

100 Vgl. BURGHOF, H.-P./RUDOLPH, B., *Bankenaufsicht*, 1996, S. 6-17.

101 Vgl. BITZ, M., *Finanzdienstleistungen*, 1995, S. 29.

102 Vgl. ausführlich BÖHME, M., *Universalbank*, 1997, S. 37-41.

103 Vgl. SCHMIDT, R. H./HACKETHAL, A./TYRELL, M., *Disintermediation*, 1998, S. 1371-1376.

104 Vgl. BÖHME, M., *Universalbank*, 1997, S. 112-121.

105 Vgl. STROTHMANN, H., *Ende*, 2000, S. 18-19.

der Eigenfertigung von 50 bis 70 Prozent.<sup>106</sup> Von existenzieller Bedeutung wird sein, ob die Banken die einstmals fest in ihrer Hand befindliche Kundenschnittstelle ganz verlieren.<sup>107</sup>

## **2.2 Industrieökonomische Fragestellungen**

### *2.2.1 Wettbewerb im Oligopol*

#### 2.2.1.1 Grundzüge

In einem homogenen Oligopol stellen Angebotsmenge und Preis die Variablen dar, über die die Unternehmen in Konkurrenz miteinander treten. Bezüglich der Güter haben die Nachfrager keine sachlichen, zeitlichen, räumlichen oder persönlichen Präferenzen gegenüber den Angeboten verschiedener Unternehmen.<sup>108</sup> Dabei konkurriert nur eine begrenzte Anbieterschar miteinander. Jeder Anbieter ist sich seiner Marktmacht und seinem Einfluss auf das Marktergebnis bewusst. Anders als im Monopol muss er die Strategie seiner Mitbewerber in sein Entscheidungskalkül miteinbeziehen, da Marktergebnis und eigener Gewinn von deren Marktverhalten abhängen.<sup>109</sup>

In Modellen der Produktdifferenzierung wird die vereinfachende Annahme homogener Güter fallengelassen; jedes Gut wird durch die Charakteristika beschrieben, die die Zahlungsbereitschaft der potenziellen Nachfrager festlegen. Dies sind zum einen die qualitativen Eigenschaften des Produkts wie Haltbarkeit, Geschmack, Ort der Verfügbarkeit, Materialeigenschaften etc., zum anderen Charakteristika des Konsumenten (Einkommen, Alter, Wohnsitz usw.).<sup>110</sup>

Die Modellierung der Zahlungsbereitschaft als Funktion ermöglicht horizontale sowie vertikale Produktdifferenzierung. Letztere liegt vor, wenn die Präferenzen der Konsumenten bezüglich der Eigenschaften eines Gutes gleichliegen.<sup>111</sup> Im Falle einer horizontalen Produktdifferenzierung werden die Charakteristika verschiedener Produkte von den Nachfragern unterschiedlich beurteilt. Werden die

---

106 Vgl. BETSCH, O., Privatkundengeschäft, 2000, S. 10.

107 Vgl. KERN, H., Infrastruktur, 2000, S. 865.

108 Vgl. PFÄHLER, W./WIESE, H., Unternehmensstrategien, 1998, S. 83-84.

109 Vgl. BESTER, H., Theorie, 2000, S. 77.

110 Vgl. BESTER, H., Theorie, 2000, S. 16-17.

111 Vgl. BESTER, H., Theorie, 2000, S. 17.

Güter zum selben Preis angeboten, richtet sich die Kaufwahl nach den Charakteristika des jeweiligen Konsumenten.<sup>112</sup>

Modelle räumlichen Wettbewerbs sind als besonderer Fall horizontaler Produktdifferenzierung einzuordnen.<sup>113</sup> In *Hotelling's* Modell ist der Standort des Verkäufers alleiniges Produktmerkmal; einziges Charakteristikum des Käufers ist dessen Wohnort. Verlangen alle Produzenten denselben Preis, bevorzugt jeder Konsument den für ihn nächstgelegenen Anbieter, um die Transportkosten zu minimieren.<sup>114</sup> Berücksichtigt werden indes nur die Güter, die in wirksamer Konkurrenz zueinander stehen. Der **relevante Markt** umfasst grundsätzlich alle gegeneinander substituierbaren Güter, seine Abgrenzung mit Hilfe der Nachfrageelastizitäten ist freilich mit praktischen und theoretischen Problemen verbunden.<sup>115</sup>

Als anschaulicher (gerade für Standortentscheidungen) erweist sich das Kreismodell horizontaler Produktdifferenzierung von *Salop*.<sup>116</sup> Hier sind die Produktcharakteristika der Firmen und die Konsumenteneigenschaften jeweils symmetrisch auf einem Kreis angeordnet. Im Gleichgewicht konkurriert jeder Anbieter nur mit seinen beiden Nachbarn; Gleichgewichtspreis und -gewinn sind für alle identisch, sinken jedoch mit zunehmender Anbieterzahl, da auch die Substituierbarkeit der Produkte steigt (negativer externer Effekt). Im Fall räumlichen Wettbewerbs können die Anbieter im Modell durch räumliche Dispersion einen aggressiven Verkaufswettbewerb vermeiden.<sup>117</sup>

### 2.2.1.2 Anwendung: Abgrenzung des Bankenmarktes

Banken sind als Mehrproduktunternehmen auf mehreren Märkten tätig: auf dem Kredit-, dem Einlagen- sowie auf dem Wertpapiermarkt. Da die Bankdienstleistungen sowohl angebots- als auch nachfrageseitig heterogen sind, ergibt sich für den Kredit- und Einlagenmarkt eine strukturelle Segmentierung nach Kundengruppen oder Bankprodukten.<sup>118</sup>

---

112 Vgl. PFÄHLER, W./WIESE, H., Unternehmensstrategien, 1998, S. 216-218.

113 Vgl. nur SCHÄTZL, L., Wirtschaftsgeographie, 1993, S. 27-92.

114 Vgl. HOTELLING, H., Stability, 1929, S. 44-45.

115 Vgl. BESTER, H., Theorie, 2000, S. 12.

116 Vgl. SALOP, S. C., Competition, 1979, S. 142-145.

117 Vgl. BESTER, H., Theorie, 2000, S. 116-117.

118 Vgl. NEUBERGER, D., Mikroökonomik, 1998, S. 51.

Die grundsätzliche Kundensegmentierung erfolgt nach Privat- und Firmenkunden, wobei sich die Kundenpräferenzen insbesondere durch das Bedürfnis nach Informationen, den Grad der Risikoabneigung und das Liquiditätsbedürfnis unterscheiden.<sup>119</sup>

Bei der Segmentierung nach Bankdienstleistungen lassen sich analog verschiedene Teilkredit- und Teileinlagenmärkte identifizieren. Märkte für Hypothekendarlehen, Firmenkredite oder Konsumentenkredite auf der einen, Märkte für Sicht-, Spar- und Termineinlagen auf der anderen Seite. Die Marktabgrenzung erfolgt indes bedürfnisorientiert, d.h. diejenigen Produkte werden zusammengefasst, „die die gleichen Bedürfnisse (Liquidität, Sicherheit, Ertragskraft) befriedigen und in engen Substitutionsbeziehungen stehen.“ Sparbücher und Kreditkarten unterscheiden sich physisch kaum voneinander, sind aber „hinsichtlich ihrer qualitativen Eigenschaften (z.B. Filialnetz, Geldausgabeautomaten, Telefonbanking) oder der Information durch Werbung bzw. Imagebildung differenziert.“<sup>120</sup>

### *Geographische Marktabgrenzung*

Für die Zielsetzung dieser Arbeit ist insbesondere die Frage nach der geographischen Ausdehnung von Bankenmärkten relevant. Denn spätestens eine Fusion zwischen Sparkasse und Genossenschaftsbank unterläge unter bestimmten Voraussetzungen der Kontrolle durch das Bundeskartellamt.<sup>121</sup>

Zur grundsätzlichen Beantwortung dieser Frage gibt es diverse Ansätze, die nach

- dem Hauptdienstleistungsgebiet fragen, z.B. dem kleinsten geographischen Raum, aus dem 80 Prozent der Sichteinlagen kommen,
- Nachfragemerkmalen fragen, um produktspezifische Marktbegrenzungen ausfindig zu machen oder
- nach theoretischen Marktmerkmalen fragen, z.B. dem einheitlichen Preis oder einer einheitlichen Preisreaktion auf exogene Änderungen.<sup>122</sup>

Für den (deutschen) Bankenmarkt stellt sich hierbei die Frage, inwieweit die geographische Entfernung angesichts solcher Konkurrenten wie Direktbanken überhaupt noch Kriterium für die Marktabgrenzung sein kann.<sup>123</sup>

---

119 Vgl. NEUBERGER, D., Mikroökonomik, 1998, S. 51.

120 NEUBERGER, D., Mikroökonomik, 1998, S. 51.

121 Vgl. Abschnitt 5.5.4, S. 190f.

122 Vgl. NEUBERGER, D., Mikroökonomik, 1998, S. 52.

123 Vgl. Abschnitte 4.3, S. 90f. sowie 4.4.1, S. 96f.

## 2.2.2 SCP-Paradigma

### 2.2.2.1 Grundzüge

Die traditionelle Industrieökonomik etabliert sich Mitte der 1950er Jahre als empirisch fundierte Teildisziplin der Mikroökonomik, die fragt, „ob das bei der Herstellung von Gütern und Dienstleistungen erzielte Ergebnis für die gesellschaftliche Wohlfahrt zufrieden stellend ist.“<sup>124</sup> Grundlage der Industrieökonomik ist das **Structure-Conduct-Performance-Paradigma** (SCP-Paradigma), welches das Ergebnis einer Branche mit der Struktur und dem Verhalten der Unternehmen in ihr erklärt. Neben der Anzahl der Anbieter werden eine Vielzahl weiterer Bedingungen in den Katalog der Aktionsparameter aufgenommen.<sup>125</sup> Indem Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis durch empirisch messbare Kennzahlen abgebildet werden, sucht die Industrieökonomik nach Zusammenhänge zwischen den drei Größen in einzelnen Branchen und im Branchenvergleich.<sup>126</sup>

Mitte der 1970er Jahre beginnt sich zwar Kritik am SCP-Paradigma der traditionellen Industrieökonomik zu regen. Die angenommenen Kausalzusammenhänge zwischen Marktstruktur, Marktverhalten und Marktergebnis werden als empirisch unzureichend gesichert angesehen.<sup>127</sup> Das Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma behält aber auch in der Neueren Industrieökonomik seine Funktion; allerdings wird es um die Annahme unvollkommener Information erweitert. Da die Zusammenhänge zwischen den Variablen interdependent sind und auch Rückwirkungen auf die Basisbedingungen und die staatliche Politik haben, werden alle Variablen als endogen betrachtet. Durch Ungewissheit, asymmetrische Information oder Transaktionskosten verursachte Marktunvollkommenheiten sind explizit als Basisbedingungen aufgeführt. Abbildung 3, S. 24 gibt das revidierte SCP-Paradigma wieder.

Darüber hinaus findet sich die dem SCP-Paradigma zugrundeliegende **Marktmacht-Hypothese**, in höher konzentrierten Märkten stiegen mit abnehmendem Konkurrenzdruck zwangsläufig die Konsumentenpreise,<sup>128</sup> neben anderen Struktur-Ergebnis-Hypothesen über den Zusammenhang zwischen Konzentration und Profitabilität. Die **Effizienz-Struktur-Hypothese** erklärt eine positive Beziehung zwischen Gewinn und Konzentration vielmehr mit der überlegenen Produktionstechnologie oder Unternehmensleitung effizienter Unternehmen. Die-

---

124 Vgl. O. V., Gabler Wirtschafts-Lexikon, 2000, S. 1505.

125 Vgl. Abbildung 3, S. 24.

126 Vgl. BAIN, J. S., Barriers, 1956, S. 1-5.

127 Vgl. BESTER, H., Theorie, 2000, S. 4-5.

128 Vgl. NEUMANN, M., Wettbewerbspolitik, 2000, S. 86-96.



se könnten dank niedrigerer Kosten (und höherer Gewinne) größere Marktanteile erschließen und Mitbewerber verdrängen.<sup>129</sup>

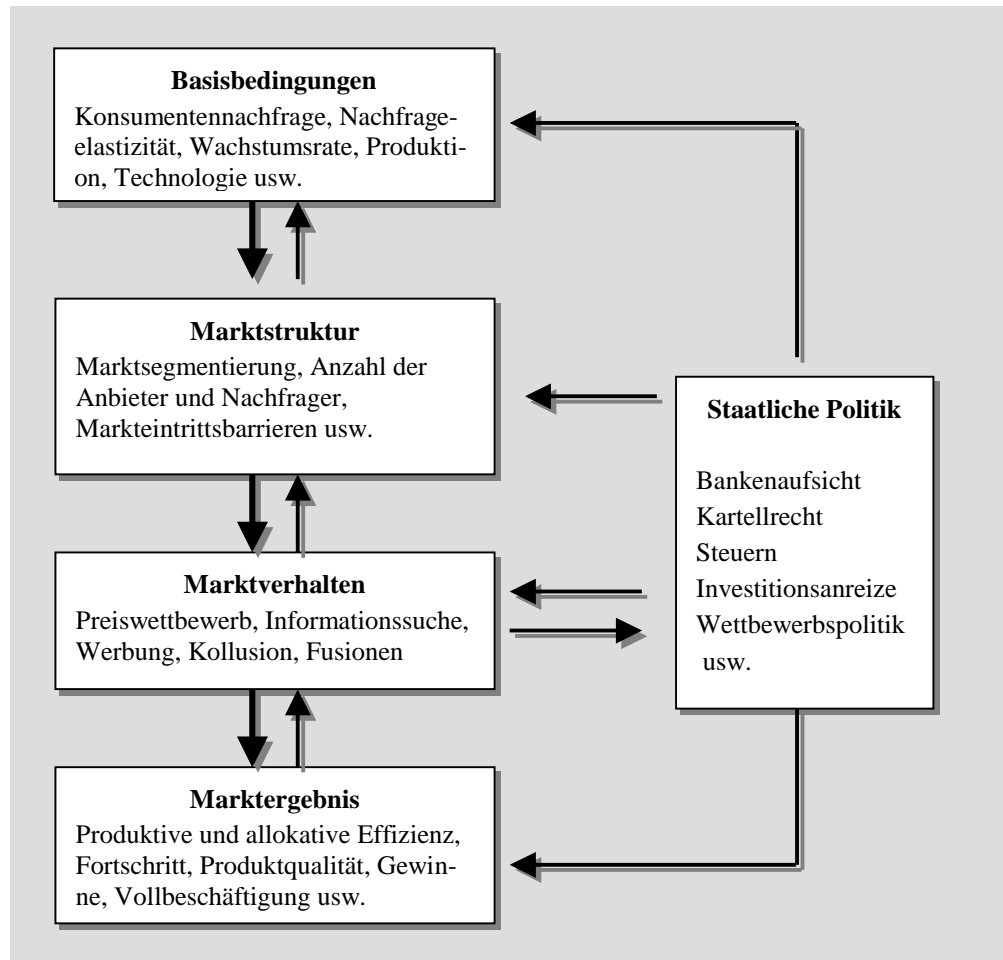


Abbildung 3: Klassisches Struktur-Verhalten-Ergebnis-Paradigma<sup>130</sup>

Zwei andere Struktur-Ergebnis-Hypothesen unterstellen nicht-gewinnmaximierendes Verhalten. Der **Ausgabenpräferenz-Hypothese** (expenditure-preference behaviour hypothesis) zufolge maximieren Manager nicht den Gewinn ihres Unternehmens, sondern den eigenen Nutzen. *Williamson* erkennt drei Arten von Ausgaben, für die Manager eine besondere Präferenz besitzen: Ausgaben für eine Erhöhung der Anzahl und für eine Verbesserung der Qualität des Personals, diskretionäre materielle, v.a. aber immaterielle Einkommensbestandteile (Dienstwagen usw.) sowie diskretionäre Gewinne (als Differenz zwischen den tatsächlichen und den mindestens verlangten Gewinnen).<sup>131</sup> Einen negativen Zusammen-

129 Vgl. DEMSETZ, H., *Industry Structure*, 1973, S. 1-3.

130 Vgl. CARLTON, D. W./PERLOFF, J. M., *Organization*, 1994, S. 4.

131 Vgl. WILLIAMSON, O. E., *Managerial Discretion*, 1963, S. 1034-1036.

hang von Konzentrationsgrad und Risiko behauptet die **Ruhiges Leben-Hypothese** (quiet life hypothesis). Demnach werden Unternehmen mit zunehmenden Marktanteil risikoaverser.<sup>132</sup> Diese Hypothesen sind auch Gegenstand empirischer Untersuchungen.<sup>133</sup>

#### 2.2.2.2 Anwendung: Strategische Wettbewerbsanalyse des Bankenmarktes

Obleich erst dieses revidierte SCP-Paradigma einen potenziellen Einfluss unternehmensindividueller Strategien auf Marktstruktur und Erfolg zulässt, prägte die industrieökonomische Überzeugung, bestimmte Marktstrukturen (Eintrittsbarrieren, Produktdifferenzierung, Kreuzpreiselastizität usw.) gäben den Unternehmenserfolg vor, lange<sup>134</sup> die Strategielehre.<sup>135</sup>

Im Rückgriff auf die Industrieökonomik identifiziert *Porter* fünf strukturelle Determinanten der Wettbewerbsintensität, die das Marktergebnis einer Branche bestimmen. Vier von ihnen – Markteintritt, Gefahr durch Ersatzprodukte, Verhandlungsstärke von Kunden sowie Verhandlungsstärke der Lieferanten – wirken wiederum auf die fünfte, die Rivalität unter den existierenden Wettbewerbern. Alle fünf Faktoren bestimmen die Stärke der Wettbewerbsintensität und nachgelagert die Rentabilität der Unternehmungen und der Branche generell.<sup>136</sup>

Die Trennung von Macht der Kunden und Verhandlungsstärke der Lieferanten kann hier vernachlässigt werden, da bei Banken die Kunden gleichzeitig die wichtigsten Lieferanten (durch Geldanlage) sind. Abbildung 4 verdeutlicht die auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken einwirkenden Wettbewerbskräfte innerhalb der Branche.<sup>137</sup>

---

132 Vgl. HICKS, J. R., Survey, 1935, S. 8.

133 Vgl. Abschnitt 2.2.3.2, S. 29f.

134 Der in Abschnitt 2.1.5, S. 17 f. skizzierte Ressourcenansatz gewann erst Mitte der achtziger Jahre an Bedeutung.

135 Vgl. PORTER, MICHAEL E., Contributions, 1981, S. 614-616.

136 Vgl. PORTER, M. E., Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 34-37.

137 Selbst *D’Aveni* bescheinigt *Porter’s* Konzept der fünf Triebkräfte ein hohes Potenzial in der Konkurrentenanalyse. Vgl. D’AVENI, R. A., Hyperwettbewerb, 1995, S. 36.

Sieht *D'Aveni* die Finanzdienstleistungsbranche noch ausgenommen vom Hyperwettbewerb,<sup>138</sup> finden sich heute deutliche Anzeichen dafür, dass diese Annahme selbst für die ehemals als statisch eingestufte deutsche Bankenlandschaft nicht mehr gilt. Über weite Abschnitte ihrer rund 150jährigen Geschichte bewegten sich Sparkassen, Genossenschaftsbanken und private Geschäftsbanken in einer oligopolähnlichen, mäßig intensiven Wettbewerbssituation,<sup>139</sup> mehr oder weniger treffend durch das Bild vom 3-Säulen- oder Sektoren-Modell der deutschen Kreditwirtschaft beschrieben.<sup>140</sup>

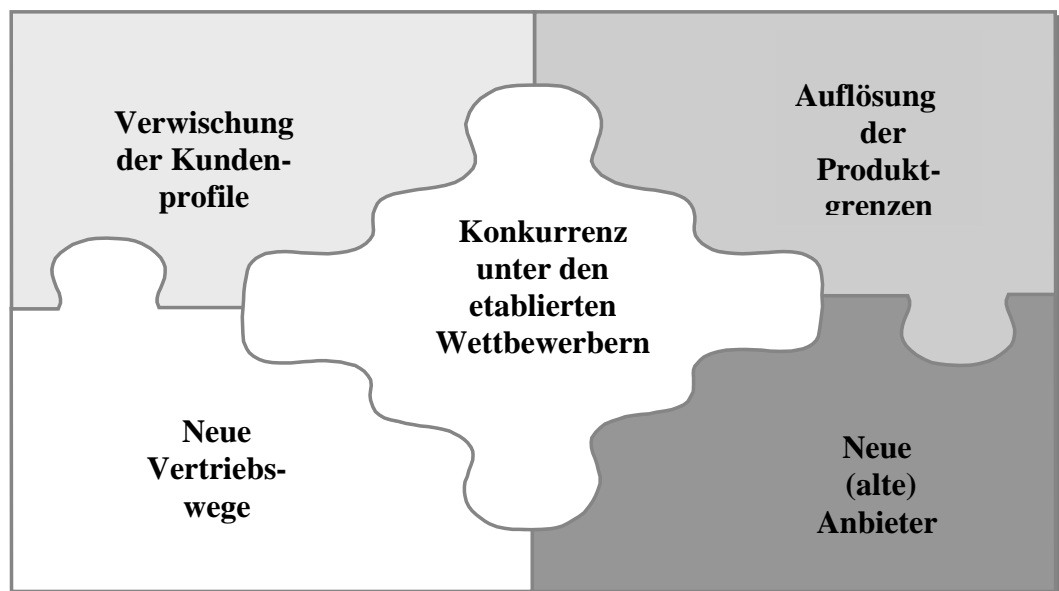


Abbildung 4: Das Wettbewerbsumfeld der Sparkassen und Genossenschaftsbanken<sup>141</sup>

Eröffnet der Wegfall staatlicher Reglementierung also die grundsätzliche Möglichkeit zum Eintritt in den deutschen Bankenmarkt, beseitigt die moderne Informationstechnologie dessen übrige Eintrittsbarrieren.<sup>142</sup> Hyperwettbewerb kann damit als vielschichtiger, schnell wechselnder und aggressiver Wettbewerb zwischen den Unternehmen definiert werden, der durch die zunehmende Konvergenz bislang isolierter Wettbewerbsdimensionen verursacht wird.<sup>143</sup>

138 Vgl. D'AVENI, R. A., Hyperwettbewerb, 1995, S. 25.

139 Die Vorstufe zum Hyperwettbewerb, vgl. D'AVENI, R. A., Hyperwettbewerb, 1995, S. 50.

140 Dieses Bild unterschlägt den Wettbewerb unter der privaten Geschäftsbanken.

141 Vgl. MICHAEL, C., Wurf, 1998, S. 12; PORTER, M. E., Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 34. Vgl. PIMPER, O., Konzept, 1998, S. 40-41.

142 Vgl. EZB (HRSG.), Technology, 1999, S. 41-42.

143 Vgl. BRUHN, M., Hyperwettbewerb, 1997, S. 341.

Dabei lastet der Wettbewerbsdruck auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken mindestens ebenso stark wie auf den privaten Geschäftsbanken, auch wenn sie rechtsformbedingt keine Mindestrendite für den Kapitalmarkt erwirtschaften müssen. Zum einen stehen die öffentlich-rechtlichen Institute selbst im Fokus der Deregulierungsdiskussion und müssen sich die Frage nach ihrer Existenzberechtigung stellen lassen. Zum anderen ist den Primärbanken beider Primärbankgruppen praktisch jede bankwirtschaftliche Diversifizierungsstrategie verwehrt; der Gang ins Ausland ebenso wie der Eintritt in andere Kundenmärkte, wie z.B. in das Investment Banking. Ihre strategische Positionierung im lokalen Massengeschäft mit den Privatkunden (Retail Banking)<sup>144</sup> ist insofern weniger selbst gewählt als vielmehr durch äußere Einflüsse erzwungen.<sup>145</sup>

Ferner müssen alle Banken die Konkurrenz verwandter Branchen fürchten, deren Produkte die gleiche oder eine ähnliche Funktion erfüllen. Vorhandene Substitutionsgüter führen mitunter zu gemeinsamen Abwehrmaßnahmen der branchenangehörigen Anbieter (Werbung, einheitliche Qualitätsstandards usw.).<sup>146</sup>

Legen die Wettbewerbskräfte die Attraktivität der jeweiligen Branche fest, zielen die von *Porter* eingeführten Wettbewerbsvorteile und -strategien darauf ab, in der Branche eine überlegene Positionierung zu erreichen, um diese Attraktivität abzuschöpfen.<sup>147</sup> Aus den zwei Grundformen von Wettbewerbsvorteilen, die ein Unternehmen gegenüber Konkurrenten abheben kann, Kostenführerschaft und Differenzierung,<sup>148</sup> leitet er drei Strategietypen ab:<sup>149</sup>

- 1) Die **Strategie der Kostenführerschaft** besteht darin, durch den Aufbau von Produktionsanlagen effizienter Größe, die Realisation lernbedingter Kostensenkungen, strenge Kostenkontrolle und die Minimierung von Entwicklungs-, Service- und Werbungskosten einen Kostenvorsprung gegenüber den Mitbewerbern zu erlangen.
- 2) Höhere Ertragsspannen peilt die **Strategie der Differenzierung** an. In der Branche einzigartige Produkteigenschaften sollen die Kunden zum Kauf des eigenen Produktes „zwingen“ und überdies eine Abhängigkeit vom Hersteller generieren.

---

144 *Stappel* zählt auch die Betreuung von Selbstständigen und kleineren Firmenkunden zum Retail Banking. Für die Zielsetzung der Arbeit ist dies jedoch irrelevant, vgl. STAPPEL, M., Retail-Banking, 2000, S. 2.

145 Ausnahmen wie die Stadtparkasse Köln bestätigen hier die Regel.

146 Vgl. PORTER, M. E., Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 56-57.

147 Vgl. PORTER, M. E., Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 70-71.

148 Die Zwischenstufe der Wettbewerbsvorteile (zwischen Wettbewerbskräften und -strategien) entwickelt Porter erst in seinem zweiten Standardwerk. Vgl. PORTER, M. E., Wettbewerbsvorteile, 1999, S. 97, 168.

149 Vgl. PORTER, M. E., Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 71-76.

- 3) Mit der **Strategie der Konzentration** beschränkt sich ein Unternehmen auf eine bestimmte Abnehmergruppe, ausgewählte Produkte oder einen räumlich begrenzten Markt. In diesem Segment verfolgt das Unternehmen dann entweder eine Differenzierungsstrategie, eine Kostenstrategie oder eine Kombination beider Strategietypen.

### 2.2.3 Wettbewerbsbeschränkungen

#### 2.2.3.1 Grundzüge

Wettbewerbsbeschränkungen können in unterschiedlicher Form auftreten. Ihr Ziel besteht stets darin, durch das abgestimmte Verhalten mehrerer (oder aller) Marktteilnehmer einen höheren Gewinn als im Wettbewerb zu erzielen.<sup>150</sup>

Die Zusammenarbeit von Unternehmen derselben Produktions- oder Handelsstufe bei der Produktion von Gütern oder Dienstleistungen soll **Synergieeffekte** hervorrufen bzw. die **Marktmacht** der Unternehmen erhöhen.<sup>151</sup>

Unter Synergieeffekten werden zum einen Skalenerträge oder Größenvorteile bei der Produktion identischer Güter (economies of scale), zum anderen Verbundvorteile aus der Herstellung verschiedener Güter (economies of scope) zusammengefasst. Die Zusammenfassung der Produktion verspricht dann Größenvorteile, wenn eines der Unternehmen nicht seine minimale effiziente Betriebsgröße (Mindestgröße) erreicht, bei der die Durchschnittskosten ein Minimum haben. Skalenerträge haben ihren Ursprung in Spezialisierungsvorteilen, Unteilbarkeiten in der Produktion und vom Produktionsvolumen unabhängigen Fixkosten.<sup>152</sup> Die gemeinschaftliche Nutzung von Inputs kann für Verbundvorteile ursächlich sein.<sup>153</sup> Aufgehoben werden die positiven Synergieeffekte mitunter durch Effizienzverluste, die mit der innerbetrieblichen Unternehmensorganisation eines größeren Unternehmens bzw. der zwischenbetrieblichen Organisation im Falle einer Kooperation entstehen (X-Ineffizienz).<sup>154</sup>

Der durchaus erstrebenswerten Erhöhung der produktiven Effizienz steht der Verlust an allokativer Effizienz durch eine Fusion/Kooperation entgegen. Mit der

---

150 Vgl. NEUMANN, M., Wettbewerbspolitik, 2000, S. 78.

151 Vgl. BESTER, H., Theorie, 2000, S. 141.

152 Vgl. SCHMIDT, I., Wettbewerbspolitik, 1999, S. 80-84.

153 Vgl. SCHMIDT, I., Wettbewerbspolitik, 1999, S. 96-97.

154 Vgl. LEIBENSTEIN, H., Efficiency, 1966, S. 413-414.

Abnahme der konkurrierenden Anbieteranzahl erhöht sich zwangsläufig die Marktmacht der verbleibenden Wettbewerber.<sup>155</sup>

Maße, die die Anbieterkonzentration in einem Markt abzubilden versuchen, sind der **Konzentrationsgrad** sowie der **Herfindahl-Index**. Werden die Marktanteile der in einem Markt befindlichen Unternehmen der Größe nach geordnet, gibt der Konzentrationsgrad den kumulierten Marktanteil der fünf (zehn usw.) größten Unternehmen an. Eine Fusion findet in dem Maß nur Niederschlag, wenn das fusionierte Unternehmen zu den fünf (zehn usw.) größten Firmen gehört; die absolute Anzahl der Marktteilnehmer hat keinen Einfluss auf den Konzentrationsgrad. Der Herfindahl-Index errechnet sich als Summe der Quadrate der Marktanteile der fünf (zehn usw.) größten Unternehmen.<sup>156</sup>

Das Konzept der bestreitbaren Märkte (Contestable Markets) führt die Existenz potenzieller Wettbewerber als Erklärung für das Verhalten der etablierten Marktteilnehmer ein. Demnach ist ein Markt vollkommen bestreitbar, wenn der Markteintritt frei und der Marktaustritt kostenlos ist. Ein potenzieller Anbieter kann mit einem niedrigeren Preis in den Markt eintreten, den etablierten Firmen Kunden wegnehmen und den Markt kostenlos verlassen, falls die Konkurrenten mit Preissenkungen reagieren („hit and run entry“). Indirekt kann die Bestreitbarkeit von Märkten durch den *Rosse-Panzar-Test* bestimmt werden. Die Summe der Einnahmeelastizitäten aller Marktteilnehmer in Bezug auf alle Inputpreise (H-Wert) gibt demnach den Grad der Wettbewerbsintensität wieder. Bei vollständiger Konkurrenz bzw. einem vollkommen bestreitbaren Markt ist der H-Wert gleich 1 (die Einnahmen entsprechen immer den Produktionskosten), im Monopol bzw. im perfekt kollusiven Oligopol negativ (die Einnahmen sinken bei rückläufiger Produktionsmenge, da die Erhöhung der Inputpreise nicht gänzlich kompensiert wird). Bewegt sich der H-Wert zwischen 0 und 1, herrschen verschiedene Abstufungen monopolistischer Konkurrenz vor.<sup>157</sup>

### 2.2.3.2 Anwendung: Bankenfusionen

Jedes wirtschaftliche Handeln wird an seiner Effizienz gemessen. Als Output-Inputrelation ist diese letztendlich Ausdruck des Rationalprinzips. Handlungen sind dann rational und effizient, wenn mit gegebenen Mitteln ein möglichst hohes

155 Vgl. BESTER, H., Theorie, 2000, S. 142-145.

156 Vgl. NEUMANN, M., Wettbewerbspolitik, 2000, S. 21-22.

157 Vgl. PANZAR, J. C./ROSSE, J. N., „Monopoly“ Equilibrium, 1987, S. 450-452.

Ergebnis erreicht wird (Maximalprinzip) bzw. ein vorgegebenes Ergebnis mit einem geringstmöglichen Einsatz an Mitteln erzielt wird (Minimalprinzip).<sup>158</sup>

Dieses neoklassische Pareto-Optimum wird durch das Transaktionskostenminimum als Effizienzkriterium der institutionenökonomischen Theoreme ergänzt werden.<sup>159</sup> Die industrieökonomischen Motive für (Banken-) Fusionen, Größeneffekte (economies of scale), Verbundvorteile (economies of scope) und größere Marktmacht,<sup>160</sup> sind ohnehin mit transaktionskostentheoretischen bzw. ressourcenorientierten Erwägungen verzahnt. Zum einen können Kernkompetenzen als strategische Variante von Verbundvorteilen interpretiert werden, so dass durch Fusionen Ressourcen und Kernkompetenzen übergehen.<sup>161</sup> Abbildung 5 macht die enge Verzahnung strategischer und operativer Synergiepotenziale deutlich, wobei sowohl operative Marktsynergien als auch strategische Komponenten letztlich auf den Grundmotiven Größen- bzw. Verbundeffekt gründen.

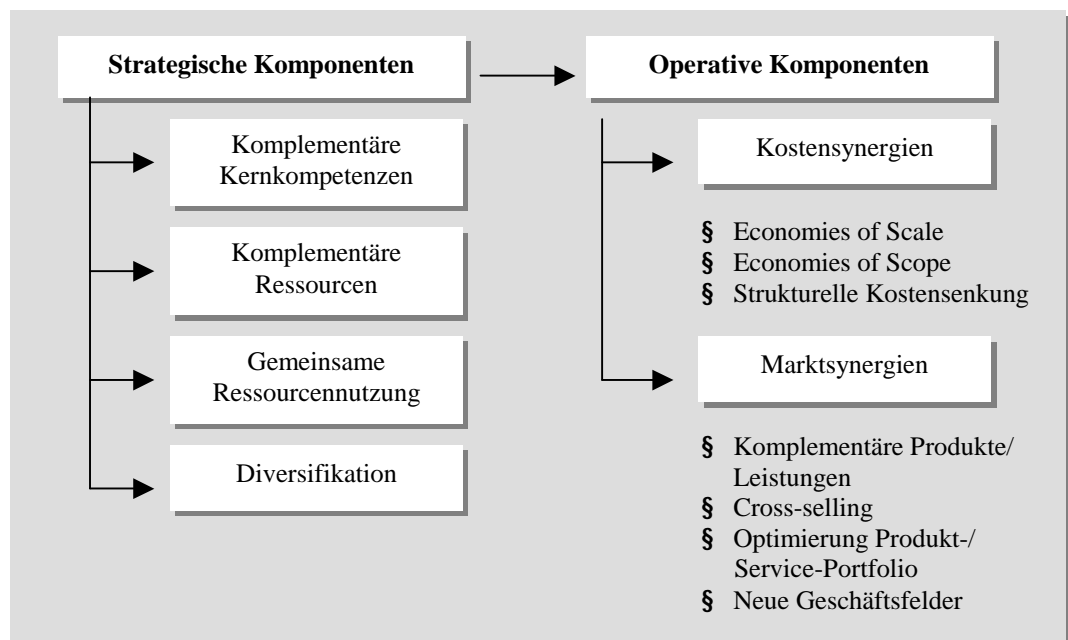


Abbildung 5: Strategische und operative Synergiepotenziale<sup>162</sup>

Zum anderen identifizieren *Dietrich* und *Vollmer* Erklärungsdefizite der industrieökonomischen Fusionsmotive. Deren Annahme symmetrischer Informati-

158 Vgl. SCHUMANN, J., Grundzüge, 1992, S. 43.

159 Vgl. SCHOPPE, S. G., Theorie, S. 294.

160 Vgl. BÖRNER, C. J., Konzentration, 1998, S. 36.

161 Vgl. BÖRNER, C. J., Verbundeffekte, 1999, S. 17-26.

162 Vgl. BRÜHL, V., Synergieeffekte, 2000, S. 523.

onsverteilung lässt die Finanzvertragsparteien vollständige Verträge abschließen, Banken müssen erst exogen in das Modell eingebracht werden. Ihre Existenzberechtigung erhalten Banken jedoch nur aus der Annahme von Informationsasymmetrien.<sup>163</sup> Empirische Studien im Bankensektor wiesen zudem nur für kleine und mittelgroße Banken Skalenerträge nach.<sup>164</sup> Ausgehend von der Theorie unvollständiger Verträge argumentieren *Dietrich* und *Vollmer* dann, dass eine Fusion die Verhandlungsposition der fusionierten Banken gegenüber deren Vertragspartnern stärkt.<sup>165</sup>

## 2.3 Empirische Evidenz

### 2.3.1 Marktstruktur und Effizienz

Wie oben gezeigt, können Konzentrationsgrad und Grad der Wettbewerbsintensität mittels unterschiedlicher Kennzahlen abgebildet werden. Der Konzentrationsgrad wird meist direkt durch den relativen Marktanteil der fünf größten Banken (K5), der Grad der Wettbewerbsintensität indirekt durch das Verhältnis von Gewinnelastizität zu den Inputpreisen (H-Wert) bestimmt.<sup>166</sup>

*Bikker* und *Groeneveld* zeigen, dass die im Zuge der europäischen Integration vorangetriebene Deregulation und Liberalisierung keineswegs den Wettbewerb auf den europäischen Bankenmärkten verstärkt oder ihre Angleichung aneinander gefördert hat. Für den **europäischen Bankenraum** wird ein negativer Zusammenhang zwischen Konzentration und Wettbewerb attestiert. Höhere Konzentration geht mit einem niedrigeren Grad an Wettbewerb einher, was die SCP-Hypothese unterstützt.<sup>167</sup> Von einem gemeinsamen Bankenmarkt könne nicht gesprochen werden. Zwar arbeiten der Bankensektor in allen EU-Ländern eher unter monopolistischen Wettbewerbsbedingungen; von Land zu Land aber mit unterschiedlichen Ausprägungen.<sup>168</sup> Deutschland hat einen K5-Wert von 0,50 sowie einen H-Wert in der Bandbreite von 0,84 bis 0,86 und liegt damit im unteren (oberen) Drittel. Tabelle 3 zieht den europäischen Vergleich. Einschränkend gilt zu

---

163 Zur Finanzintermediationstheorie vgl. Abschnitt 2.1.4.2, S. 16 f.

164 Vgl. Abschnitt 2.3.2, S. 33 f.

165 Vgl. DIETRICH, D./VOLLMER, U., *Bankenfusionen*, 2001, S. 3,14-17.

166 Vgl. Abschnitt 2.2.3.1, S.28 f.

167 Vgl. BIKKER, J. A./GROENEVELD, J. M., *Wettbewerb*, 2000, S. 84.

168 Vgl. BIKKER, J. A./GROENEVELD, J. M., *Wettbewerb*, 2000, S. 77.



sagen, dass keiner der beiden Indizes eine weitere Differenzierung in bestimmte Segmente der jeweiligen Bankenmärkte zulässt.<sup>169</sup>

	H-Wert	K5-Wert		H-Wert	K5-Wert
Belgien	0,92	0,46	Italien	0,88-0,94	0,27
Dänemark	0,10-0,48	0,77	Luxemburg	0,92	0,30
Deutschland	0,84-0,86	0,50	Niederlande	0,66	0,84
Finnland	0,68-0,56	0,70	Österreich	0,80-0,77	0,75
Frankreich	0,91	0,48	Portugal	0,79-0,73	0,32
Griechenland	0,92	0,70	Schweden	0,59	0,41
Großbritannien	0,72	0,39	Spanien	0,60-0,55	0,50
Irland	0,39	0,75			

Tabelle 3: Wettbewerbs- (H-Wert, 1989-1996) sowie Konzentrationsgrad (K5, 1995) europäischer Länder<sup>170</sup>

Die Ergebnisse von *Bikker* und *Groeneveld* kann *Lang* für **Deutschland** bestätigen. Zwar verhält sich keine der drei Bankengruppen – Kreditbanken, Sparkassen, Genossenschaftsbanken – perfekt wettbewerblich. Die Annahme eines perfekt kollusiven Oligopols bzw. Monopols, in dem die großen Kreditbanken als Monopolisten von einem „competitive fringe“ aus Genossenschaftsbanken und Sparkassen umgeben sind, findet keine Unterstützung.<sup>171</sup>

Die Effekte deregulatorischer Maßnahmen auf die Bankprofitabilität untersuchen *Ali/Gestach* für **Österreich** sowie *Kumbhakar u.a.* für Spanien. Für alle Banken Österreichs werden für den Zeitraum von 1990 bis 1996 deutliche Gewinneinbußen durch Verluste an technischer Effizienz konstatiert.<sup>172</sup> Dieser Trend kann von Kreditbanken, Sparkassen und Volksbanken in 1996/1997 aufgehalten werden. Die Kreditbanken erzielen dabei höhere Produktivitätsfortschritte als Sparkassen und Volksbanken, während den Raiffeisenbanken die Trendumkehr nicht gelingt.<sup>173</sup> Insgesamt führt die Deregulation eher zu mehr Produktdiversifikation als zu mehr Preiswettbewerb.<sup>174</sup>

169 Vgl. BIKKER, J. A./GROENEVELD, J. M., Wettbewerb, 2000, S. 84-85.

170 Vgl. BIKKER, J. A./GROENEVELD, J. M., Wettbewerb, 2000, S. 78, 83.

171 Vgl. LANG, G., Wettbewerbsverhalten, 1997), S. 33-34.

172 Vgl. ALI, A. I./GSTACH, D., Impact, 2000, S. 272-273.

173 Vgl. ALI, A. I./GSTACH, D., Impact, 2000, S. 273-274.

174 Vgl. ALI, A. I./GSTACH, D., Impact, 2000, S. 276-278.

*Kumbhakar u.a.* untersuchen die **spanischen Sparkassen**, die zwischen 1986 und 1990 Ziel einer ganzen Reihe deregulatorischer Eingriffe waren. Dank einer aggressiven Strategie der Filialexpansion und des Betriebsgrößenwachstums durch Fusionen konnten die Sparkassen in den darauffolgenden Jahren (1991-1995) den privaten Geschäftsbanken erhebliche Marktanteile abnehmen.<sup>175</sup> Damit verbunden war ein Anstieg an technischer Ineffizienz von 18,22 (1986/1990) auf 23,29 Prozent (1991/1995).<sup>176</sup>

### 2.3.2 Betriebsgröße und Effizienz

#### 2.3.2.1 Isolierte Betriebsgrößenstudien

Wie beschrieben, beeinflusst die Betriebsgröße (theoretisch) alle drei Teileffizienzen. Da die Fusion eine Form der Betriebsgrößenvariation darstellt,<sup>177</sup> formulieren alle empirischen Effizienzstudien mindestens indirekt Aussagen über die Vorteilhaftigkeit von Bankzusammenschlüssen. Die Zahl der vorliegenden Effizienz- und Fusionsstudien ist freilich so groß,<sup>178</sup> dass nur ein selektiver Überblick über einige für den Fortgang der Arbeit relevante Ergebnisse gegeben werden kann.<sup>179</sup>

Die überwiegende Mehrheit solcher Studien zur Effizienzmessung in Banken stammt zudem aus den **USA**; untersucht wurden zumeist US-amerikanische Banken. Die Ergebnisse sind aufgrund des amerikanischen (Trenn-) Bankensystems nur bedingt auf europäische, insbesondere deutsche Verhältnisse übertragbar.<sup>180</sup> Zusammenfassend lässt sich aber feststellen, dass nur kleine Banken bis 2 Mrd. Euro Bilanzsumme signifikante Skalenertragspotenziale aufweisen. Fusionen, in denen internationale Geschäftsbanken involviert sind, konnten kaum Skalenerträge realisieren. In den 1990er Jahren werden größere Potenziale aus der Hebung von Ineffizienzen identifiziert als im vorhergehenden Jahrzehnt, was auf den technischen Fortschritt zurückgeführt wird.<sup>181</sup> Kostenersparnisse durch die Schließung

---

175 Vgl. KUMBHAKAR, S. C. U.A., Deregulation, 2001, S. 104.

176 Vgl. KUMBHAKAR, S. C. U.A., Deregulation, 2001, S. 113-114.

177 Das Regionalprinzip engt den Spielraum beider Lokalbanktypen ein, die Betriebsgröße durch internes Wachstum auszuweiten.

178 Vgl. BERGER, A. N./HUMPHREY, D. B., Efficiency, 1997, S. 182-197, die über 130 Studien allein seit Anfang der 1990er Jahre zählen.

179 Für einen ausführlichen Überblick vgl. HAUN, B., Fusionseffekte, 1996, S. 63-87; KEBLER, K. U., Sparkassenfusionen, 1996; BAXMANN, U. G., Betriebsgrößen, 1995, S. 82-95.

180 Die Trennung in *Commercial* und *Investment Banks* ist erst mit dem 31.12.2000 wegfallen. Vgl. NOLLER, K.-J., Akt, 1999, S. 32-34. Zu Eigentümerstruktur-spezifischen Ergebnissen vgl. Abschnitt 2.3.3, S. 38 f.

181 Vgl. BERGER, A. N./DEMSETZ, R. S./STRAHAN, P. E., Consolidation, 1999, S. 157-160.

von Filialen können nur für den Fall ausgemacht werden, dass die nächstgelegene Filiale in unmittelbarer Nähe der geschlossenen liegt. Ansonsten zehren die Erlöse einbußen aus der Kundenabwanderung die Kostenersparnisse auf.<sup>182</sup>

Die Anzahl vergleichender Effizienzstudien der europäischen Bankenlandschaft fällt vergleichsweise niedrig aus.<sup>183</sup> Das wird darauf zurückgeführt, dass die nationalen Bankenmärkte auch nach Einführung der Europäischen Währungsunion und des Single Market Programme (SMP) längst nicht umfassend dereguliert sind.<sup>184</sup> *Casu* und *Molyneaux* können zwar eine leichte Anhebung (ausgehend von einem geringen Ausgangsniveau), jedoch keine Angleichung der nationalen Effizienzlevels im Zeitraum 1993-1997 feststellen. Demzufolge sind immer noch länderspezifische Faktoren für die Bankeffizienz maßgeblich.<sup>185</sup>

Für den europäischen Sparkassensektor lässt sich eine vergleichbare Aussage treffen. Dabei weisen die deutschen Sparkassen die höchste Kosteneffizienz aus.<sup>186</sup> Der technische Wandel hat vor allem den größeren Sparkassen Kostenersparnisse ermöglicht;<sup>187</sup> eine positive Korrelation zwischen Kosteneffizienz und Bankgröße konnte nur in einer von zwei Studien ermittelt werden.<sup>188</sup>

Auf deutscher Ebene sind widersprüchliche Ergebnisse erkennbar. *Greiber* und *Herz* ermitteln Skalenerträge für Banken mit einer Betriebsgröße bis zu 4 Mrd. DM (2,045 Mrd. Euro) sowie einen positiven Zusammenhang von technischer Effizienz und Bankgröße und sehen darin Argumente, die für größere Betriebseinheiten sprechen.<sup>189</sup>

*Gubelt*, *Padberg* und *Werner* können dagegen weder für Genossenschaftsbanken noch für Sparkassen nennenswerte Skalenerträge ausmachen. Erhebliche X-Effizienzpotenziale lassen sich allein durch Rationalisierung der internen Geschäftsprozesse erschließen. Die durchschnittliche technische Effizienz aller Sparkassen beträgt 83,4, die aller Genossenschaftsbanken liegt bei 74,9 Prozent. Entsprechend könnten 16,6 respektive 25,1 Prozent der Inputs eingespart werden,

---

182 Vgl. BERGER, A. N./LEUSNER, J. H./MINGO, J. J., *Efficiency*, 1997, S. 156-157 m. w. N.

183 Die meisten sind überdies dem selben Forschungsinstitut zuzuschreiben. Vgl. MOLYNEUX, P./ALTUNBAS, Y./GARDENER, E. P. M., *Efficiency*, 1996 und die folgenden Fußnoten.

184 Vgl. BERGER, A. N./DEYOUNG, R./UDELL, G. F., *Efficiency Barriers*, 2001, S. 125-127.

185 Vgl. CASU, B./MOLYNEUX, P., *Study*, 2000, S. 14-16, 21-22.

186 Vgl. WILLIAMS, J./GARDENER, E. P. M., *Efficiency*, 2000, S. 17.

187 Vgl. CARBO, S./GARDENER, E. P. M./WILLIAMS, J., *Efficiency*, 2000, S. 389.

188 Vgl. WILLIAMS, J./GARDENER, E. P. M., *Efficiency*, 2000, S. 20, während CARBO, S./GARDENER, E. P. M./WILLIAMS, J., *Efficiency*, 2000, S. 389 diesen Zusammenhang nicht bestätigt finden.

189 Vgl. GREIBER, C./HERZ, B., *Structure*, 1998, S. 17; HERZ, B., *Größe*, 1999, S. 178.

wenn alle Institute dieselbe effiziente Technologie wie die best-practise-Unternehmen nutzen würden.<sup>190</sup> Dies findet sich durch andere Studien tendenziell bestätigt.<sup>191</sup>

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Banken Effizienzgewinne weniger durch Skalenerträge als vielmehr durch eine Verbesserung der X-Effizienz erzielen können.<sup>192</sup> Die Optimierung der internen Managementsysteme muss insofern dem Abschluss weiterer Unternehmensverbindungen vorausgehen.<sup>193</sup> Skalenerträge sind vornehmlich auf Filialebene durch die Schließung von Filialen zu erwarten, jedoch keineswegs garantiert.<sup>194</sup>

### 2.3.2.2 Fusionsstudien

Innerhalb der Studien, die ausdrücklich Fusionen zum Untersuchungsgegenstand haben, sind mit *Haun* zunächst jahresabschlussorientierte Ergebnisstudien von kapitalmarktorientierten Ereignisstudien zu unterscheiden.<sup>195</sup>

Ereignisstudien, welche die Reaktion des Kapitalmarktes in Form von Kursausschlägen auf Ereignisse in Form von Bankfusionen analysieren, sind für die vorliegende Untersuchung nur bedingt relevant. Zum einen stammen alle diesbezüglichen Studien aus den USA, zum anderen sind Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu den kapitalmarktfernen Unternehmensformen zu zählen. Ob *DeLong's* Ergebnis, demzufolge nur Fusionen zwischen Banken, die in ihrem Geschäftsgebiet und in ihren Geschäftsfeldern Übereinstimmungen aufweisen, einen Mehrwert für die Aktionäre generieren,<sup>196</sup> auf deutsche Verhältnisse übertragbar ist, ließe sich bspw. anhand der Fusion der Bayerischen Vereins- mit der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank zur neuen HypoVereinsbank empirisch verifizieren.<sup>197</sup>

---

190 Vgl. GUBELT, C./PADBERG, T./WERNER, T., Untersuchung, 2000, S. 300-301; GUBELT, C./PADBERG, T./WERNER, T., Effizienz, 2000, S. 996.

191 Vgl. ROBBACH, P./WAGNER, M., Betrachtungen, 1999, S. 557-558.

192 Vgl. CARBO, S./GARDENER, E. P. M./WILLIAMS, J., Efficiency, 2000, S. 389.

193 Vgl. NEUBERGER, D., Mikroökonomik, 1998, S. 157.

194 Vgl. BERGER, A. N./LEUSNER, J. H./MINGO, J. J., efficiency, 1997, S. 156-157 m. w. N.

195 Vgl. HAUN, B., Fusionseffekte, 1996, S. 58. Einen systematischen, branchenübergreifenden Überblick über die Bandbreite der in anderen Studien bearbeiteten (Fusions-)Fragestellungen vermitteln RÖLLER, L.-H./STENNEK, J./VERBOVEN, F., Efficiency Gains, 2000, S. 35-55.

196 Vgl. DELONG, G. L., Bank Mergers, 2001, S. 250-251.

197 Vgl. PENZEL, H.-G., Strategie, 2000, S. 29, 32, der die Skaleneffekte der Fusion mit der „Penzel-Formel“ bereits abzuschätzen weiß.

Jahresabschlussorientierte Ergebnisstudien versuchen mögliche Fusionseffekte durch den Vergleich der Unternehmensperformances im Zeitablauf zu isolieren. Dies geschieht entweder, indem den Fusionspartnern eine Kontrollgruppe nicht fusionierter Banken entgegengestellt werden oder mittels einer Zeitreihenanalyse durch Vorher/Nachher-Vergleiche.<sup>198</sup>

Aus keiner der deutschen Studien zu Sparkassen- und Genossenschaftsbankfusionen zwischen 1993 und 2000 lässt sich indes ein eindeutiger Fusionserfolg oder -mißerfolg ableiten; keiner der Autoren kann von Fusionen abraten noch diese pauschal empfehlen.<sup>199</sup>

*Tebroke* untersucht die Auswirkungen von Betriebsgröße und Betriebsgrößenvariation durch Fusionen auf die Effizienz von Genossenschaftsbanken. Er stützt sich auf das Datenmaterial aus mehr als 30.000 Jahresabschlüssen deutscher Genossenschaftsbanken über den Zeitraum 1980-1988; seine Fusionsstudie umfasst 154 Zusammenschlüsse aus den Jahren 1983, 1984 und 1985.<sup>200</sup> Die Arbeit kommt zu dem (für *Tebroke* selbst) überraschenden Ergebnis, dass kleine Genossenschaftsbanken (noch) rentabler als die großen Institute sind, wobei die hierfür ursächlichen Vorteile der Kleinen im Zins- und traditionellen Warengeschäft mehr und mehr abschmelzen.<sup>201</sup> In Bezug auf die Fusionen wird eine Fusionserfolgsquote von 40 Prozent ermittelt. Die Aussicht auf einen Erfolg der jeweiligen Fusion ist dabei umso höher, desto größer die aufnehmende in Relation zur übertragenen Genossenschaftsbank ist.<sup>202</sup>

Die Fusionsstudie von *Baxmann* bezieht sich auf 17 Sparkassenfusionen in Baden, Hessen und Niedersachsen der Jahre 1990 und 1991. Das Datenmaterial bilden die Betriebsvergleichszahlen der beteiligten Sparkassen der fünf Jahre vor der Fusion sowie der fusionierten Sparkasse der (mindestens) zwei Folgejahre nach der Fusion.<sup>203</sup> Als Kontrollgruppe dienen alle verbandsangehörigen Sparkassen einschließlich der fusionierten Institute.<sup>204</sup> In der Pre-Fusionsphase weisen die an den späteren Fusionen beteiligten Institute zwar eine höhere Personal- und Sachaufwandsspanne als der Verbandsdurchschnitt aus; Bruttozinsspanne und

---

198 Vgl. HAUN, B., Fusionseffekte, 1996, S. 60.

199 Vgl. BAXMANN, U. G., Betriebsgrößen, 1995, S. 402; GOLD, C., Fusionen, 1997, S. 209; HAUN, B., Fusionseffekte, 1996, S. 269-270; LANG, G./WELZEL, P., Mergers, 1999, S. 283; TEBROKE, H.-J., Größe, 1993, S. 289-294

200 Vgl. TEBROKE, H.-J., Größe, 1993, S. I.

201 Vgl. TEBROKE, H.-J., Größe, 1993, S. 290-291.

202 Vgl. TEBROKE, H.-J., Größe, 1993, S. 294-295.

203 Vgl. BAXMANN, U. G., Betriebsgrößen, 1995, S. 397-398.

204 Vgl. BAXMANN, U. G., Betriebsgrößen, 1995, S. 382.

Betriebsergebnisquote weichen indes nicht signifikant vom Mittel ab. In der Post-Fusionsphase ergab sich für keine der vier Teil-Erfolgsspannen empirische Evidenz für eindeutig positive oder negative Fusionseffekte.<sup>205</sup>

*Haun* untersucht deutschlandweit 24 Sparkassenfusionen aus dem Zeitraum von 1979 bis 1988. Als Datenmaterial liegen die Jahresabschlüsse aller Fusionspartner der fünf Jahre vor der Fusion sowie der fusionierten Sparkasse der vier Jahre nach der Fusion zugrunde.<sup>206</sup> Anhand der Entwicklung von 68 Kennzahlen ermittelt *Haun* den Zielerreichungsgrad (die Effizienz) der Fusionen in Bezug auf die fünf Zielkomponenten Größe, Leistung, Erfolg, Liquidität und Bonität.<sup>207</sup> Signifikante Ergebnisse liegen lediglich in den Zielbereichen Größe, Erfolg und Leistung vor. Demnach entwickeln sich Marktanteil, Gesamterträge, Gesamterträge pro Mitarbeiter sowie die Teilbetriebsergebnisquote negativ. Die Ursache hierfür ist vor allem in der Erhöhung des Personalaufwands zu suchen.<sup>208</sup> Insgesamt lässt sich jedoch kein typischer Fusionsverlauf identifizieren.<sup>209</sup>

Untersuchungsobjekte in der Arbeit von *Gold* sind 31 bayrische, gebietsreformbedingte Sparkassenfusionen der Jahre 1972 bis 1979. Der Vorfusionszeitraum ist auf drei Jahre, der Analysezeitraum nach der rechtlichen Fusion auf sechs Jahre begrenzt.<sup>210</sup> Die Vergleichs- oder Kontrollgruppe besteht aus allen bayrischen Sparkassen einschließlich der an den 31 Fusionen beteiligten Institute.<sup>211</sup> 41 Kennzahlen zur Bilanzstruktur und 15 Kennzahlen zu Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) dienen als Indikatoren für potenzielle Fusionseffekte bei den analysierten Sparkassenfusionen und werden hinsichtlich ihrer Veränderung im Zeitablauf untersucht. Aussagekräftige Ergebnisse bzw. signifikante Fusionseffekte kann *Gold* indes nicht vorweisen. Allein die verbesserte Provisionsertragsspanne kann auf die Fusion zurückgeführt werden.<sup>212</sup> Weiterhin trennt er anhand der Teilbetriebsergebnisquote sechs erfolgreiche von sechs erfolglosen Fusionen, obgleich diese Kennzahl keinen signifikanten Verlauf im Zeitablauf zeigte.<sup>213</sup> Der Gruppe erfolgreicher Fusionen gelingt es demnach deutlich besser als der Gruppe der erfolglosen Fusionen, aus Sicht der Sparkassen zinsgünstige Kundenspareinlagen zu

---

205 Vgl. BAXMANN, U. G., Betriebsgrößen, 1995, S. 398-402.

206 Vgl. HAUN, B., Fusionseffekte, 1996, S. 98-101.

207 Vgl. HAUN, B., Fusionseffekte, 1996, S. 103.

208 Vgl. HAUN, B., Fusionseffekte, 1996, S. 178.

209 Vgl. HAUN, B., Fusionseffekte, 1996, S. 270.

210 Vgl. GOLD, C., Fusionen, 1997, S. 80-81.

211 Vgl. GOLD, C., Fusionen, 1997, S. 72-74.

212 Vgl. GOLD, C., Fusionen, 1997, S. 147-154.

213 Vgl. GOLD, C., Fusionen, 1997, S. 155-156. Alle übrigen Fusionen können nicht als erfolgreich oder erfolglos qualifiziert werden.

halten bzw. zu gewinnen. Die erfolglosen Fusionen müssen ferner eine Verschlechterung ihres Zinsergebnisses hinnehmen, was die andere Gruppe vermeiden kann.<sup>214</sup>

Im Gegensatz zu den vorgenannten Fusionsstudien ist die Untersuchung bayrischer Genossenschaftsbankfusionen durch *Lang* und *Welzel* produktionstheoretisch fundiert und knüpft damit an die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen Effizienzstudien an.<sup>215</sup> Das Datenmaterial umfasst Informationen über alle bayrischen Genossenschaftsbanken für den Zeitraum 1989 bis 1997, einschließlich der in diesem Zeitraum stattgefundenen 283 Fusionen.<sup>216</sup> Die durchschnittliche X-Effizienz beträgt ungefähr 92 Prozent, so dass die durchschnittliche bayrische Genossenschaftsbank rund 8 Prozent ihrer Gesamtkosten einsparen könnte, ohne die Inputpreise, das Outputvolumen oder das Filialnetz anpassen zu müssen.<sup>217</sup> Für Banken aller Größenklassen kann auf geringe economies of scale geschlossen werden. Nennenswerte Skalenerträge ergeben sich nur, wenn die Zahl der Zweigstellen reduziert wird,<sup>218</sup> was durch das Regionalprinzip stark eingeschränkt ist.<sup>219</sup>

### 2.3.3 Unternehmensverfassung und Effizienz

Eine Reihe empirischer Effizienzstudien beschäftigt sich explizit mit dem Einfluss der Unternehmensverfassung, insbesondere mit dem der Eigentümerstruktur auf die Unternehmenseffizienz. Anstoß gab wiederum die grundlegende Untersuchung von *Bearle* und *Means*, die Effizienzunterschiede zwischen eigentümergeführten und managergeleiteten Unternehmen nachweist.<sup>220</sup>

*Leibenstein* führt für diese Effizienzunterschiede den Begriff der X-Ineffizienz ein.<sup>221</sup> Seiner Beobachtung nach arbeiten weder einzelne Individuen noch Unternehmen so hart und versehen sich in so effizienter Weise mit Informationen, wie sie es könnten. Ursächlich hierfür sind unterschiedliche Ziele der Manager und Arbeitnehmer auf der einen und der Eigentümer auf der anderen Seite. Die

---

214 Vgl. GOLD, C., Fusionen, 1997, S. 205-207.

215 Vgl. Abschnitt 2.3.2.1, S. 33 f.

216 Vgl. LANG, G./WELZEL, P., Mergers, 1999, S. 274.

217 Vgl. LANG, G./WELZEL, P., Mergers, 1999, S. 280.

218 Dieses Ergebnis findet sich bereits bei SHEFFER, S., Megamergers, S. 430-431.

219 Vgl. LANG, G./WELZEL, P., Mergers, 1999, S. 281.

220 Vgl. BERLE, A. A./MEANS, G. C., Corporation, 1956, S.

221 Vgl. Abschnitt 2.2.3.1, S. 28f.

Kontrolle der Manager und Arbeitnehmer verursacht beim Eigentümer entsprechende Kosten.<sup>222</sup>

Das Ausmaß der X-Ineffizienz wird (theoretisch) durch die jeweilige Unternehmensverfassung bestimmt. Je höher deren inhärente Anreize für Management und Arbeitnehmern sind, sich den Eigentümerzielen konform zu verhalten, desto geringer fallen die notwendigen Kontrollkosten aus. Auf die Modellwelt des Property Rights-Ansatzes übertragen, müsste die Ineffizienz mit der Verdünnung der Property Rights ansteigen.<sup>223</sup> Dabei nimmt der Kontrollaufwand mit zunehmender Betriebsgröße bzw. steigendem Wettbewerbsdruck zu.<sup>224</sup> Kleine, eigentümergeführte Unternehmen werden als effizienter als aktienrechtlich organisierte Publikumsgesellschaften eingestuft,<sup>225</sup> privaten Unternehmen wird per se ein höheres Effizienzniveau als Staatsunternehmen zugewiesen.<sup>226</sup> Übertragen auf die deutsche Bankenlandschaft müssten die privaten, aktienrechtlich organisierten Geschäftsbanken folglich effizienter sein als Genossenschaftsbanken oder Sparkassen, deren fehlender Kapitalmarktbezug die Kontrollposition der Eigentümer gegenüber dem Management schwächt.

Die theoretisch abgeleiteten Aussagen halten einer empirischen Überprüfung jedoch nur sehr begrenzt stand. Als Paradebeispiel sich widersprechender Studien werden regelmäßig die Arbeiten von *Mester* und *Cebenoyan u.a.* angeführt. Beide untersuchen, ob aktienrechtlich organisierte („joint stock“) Savings and Loans Associations (S&Ls) effizienter als genossenschaftsähnlich organisierte („mutual“) S&Ls sind. Während *Cebenoyan u.a.* diese Annahme bestätigt finden, kommt *Mester* zum umgekehrten Ergebnis.<sup>227</sup>

Für Deutschland registrieren *Altunbas*, *Evans* und *Molyneux* Effizienzvorteile der Universalbanken (private Geschäftsbanken, Sparkassen und Genossenschaftsbanken) gegenüber den Spezialbanken (Hypothekenbanken, Zentralbanken der Sparkassenorganisation und des Finanzverbundes). Die Universalbanken weisen

---

222 Vgl. LEIBENSTEIN, H., Efficiency, 1966, S. 397-400.

223 Vgl. Abschnitt 2.1.2.2, S. 10 f.

224 Vgl. Abschnitt 2.3, S. 31 f. (Wettbewerbsdruck) und Abschnitt 2.3.2, S. 33 f. (Betriebsgröße).

225 Vgl. GLASSMAN, C. A./RHOADES, S. A., Manager Control Effects, 1980, S. 263-267.

Demsetz argumentiert, dass sich die Aktionärsstrukturen von Unternehmen an die Bedürfnisse der Unternehmenssteuerung anpassen, sich Unterschiede in den Eigentümerstrukturen mithin nicht in Differenzen in der Unternehmensperformance niederschlagen. Vgl. DEMSETZ, H., Structure, 1983, S. 379-387.

226 Vgl. PICOT, A./KAULMANN, T., Performance, 1989, S. 298-316, die tatsächlich ein Effizienznachteil für staatliche Industrieholdings nachweisen.

227 Vgl. CEBENOYAN, A. S. U.A., Efficiency, 1993, S. 159-162; MESTER, L. J., Efficiency, 1993, S. 271-274.



untereinander keine wesentlichen Unterschiede in der absoluten Höhe der technischen Effizienz auf,<sup>228</sup> wenngleich sich die Effizienzkennzahlen der privaten Geschäftsbanken im paarweisen Vergleich von denen der anderen vier Banktypen signifikant unterscheiden.<sup>229</sup>

*Schmid* weist für die österreichischen Genossenschaftsbanken im Analysezeitraum 1991-1993 nach, dass deren Gesamtkapitalrendite mit einer steigenden Mitgliederzahl sinkt. Mit der Anzahl der Mitglieder vertiefe sich auch die Trennung von Eigentum und Kontrolle, ohne dass die genossenschaftliche Unternehmensverfassung eine Anpassung der Unternehmenssteuerung an das Optimum zuließe. Die Agency-Kosten steigen.<sup>230</sup> In einem Rückgriff auf die Effizienzlohnhypothese führen *Gorton* und *Schmid* die gesunkene Unternehmensperformance wiederum auf die Zunahme der durchschnittlichen Löhne der Arbeitnehmer der Genossenschaftsbank zurück. Die Lohnerhöhung soll den durch die größere Mitgliederanzahl verursachten Verlust an Kontrollintensität auffangen und einen stärkeren Anreiz für die Arbeitnehmer setzen, nicht zu betrügen („cheating“). Und tatsächlich sind die Gehälter und Löhne im Analysezeitraum mit zunehmender Mitgliederzahl gestiegen.<sup>231</sup>

Die Richtigkeit der **Ausgaben-Präferenz-Hypothese** prüfen *Purroy* und *Salas* am Beispiel der spanischen Sparkassen. Deren unklare Eigentumsverhältnisse und gemeinnützige Unternehmenszielsetzung lässt Raum für eigennütziges, der Maximierung des Unternehmenswertes entgegenlaufendes Handeln der Manager und Beschäftigten.<sup>232</sup> Die scheinbar logische Schlussfolgerung, die Sparkassen würden aufgrund ihrer diffusen Verfügungsrechtsstruktur im Wettbewerb mit den Kreditbanken unterliegen, muss zurückgewiesen werden.<sup>233</sup> Vielmehr gelingt es den Sparkassen, die gewinnmaximierenden Kreditbanken in Bezug auf Marktanteilswachstum und Profitabilität zu übertreffen, selbst wenn beide die selben Kosten- und Nachfragefunktionen aufweisen.<sup>234</sup> Ursächlich hierfür ist, dass die Ausgabenpräferenz die tatsächlichen marginalen Arbeitskosten der Firma herabsetzt und insofern als strategischer Wettbewerbsvorteil gegenüber den gewinnmaximierenden Kreditbanken wirkt.<sup>235</sup>

---

228 Für die europäische Ebene bestätigt, vgl. CASU, B./MOLYNEUX, P., Study, 2000, S. 17-18.

229 Vgl. ALTUNBAS, Y./EVANS, L./MOLYNEUX, P., Universal Banks, 1997, S. 146-148.

230 Vgl. SCHMID, F. A., Eigentümerstruktur, S. 508-509, 514-516.

231 Vgl. GORTON, G./SCHMID, F. A., Corporate Governance, 1999, S. 122-135.

232 Vgl. PURROY, P./SALAS, V., Competition, 2000, S. 810.

233 Vgl. PURROY, P./SALAS, V., Competition, 2000, S. 811.

234 Vgl. PURROY, P./SALAS, V., Competition, 2000, S. 822.

235 Vgl. PURROY, P./SALAS, V., Competition, 2000, S. 813-814.

## **2.4 Zwischenergebnis**

Wesentliche, durch diese Arbeit zu beantwortende Fragestellungen sind institutionen- bzw. industrieökonomischer Natur:

*Institutionenökonomische Fragestellungen:*

- Welche Art von Unternehmensverbindung bietet sich für die Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken an?
- Was ist die optimale Rechtsform für eine solche Zusammenarbeit?
- Was sind die Kernkompetenzen von Sparkasse und Genossenschaftsbank, was wären die Kernkompetenzen einer gemeinsamen Unternehmung?

*Industrieökonomische Fragestellungen:*

- Wie sieht das Wettbewerbsumfeld der beiden Verbände aus?
- Inwiefern sind die Verbundstrukturen relevant, in die Sparkassen und Genossenschaftsbanken eingebettet sind?
- Wie ist eine solche Zusammenarbeit aus Sicht von Kunden oder aus Sicht der Politik zu beurteilen?
- Wo liegen die Synergiepotenziale einer solchen Zusammenarbeit?

Kapitel 2 hat insofern das Spannungsfeld aufgespannt, in dem sich diese Arbeit bewegt. Der (an dieser Stelle noch zwangsläufig offene) Fragenkatalog wird in den folgenden Kapiteln abgearbeitet.

### 3 Unternehmensverfassung von Sparkassen und Genossenschaftsbanken

#### 3.1 Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte

##### 3.1.1 Sparkassen

In Deutschland findet sich der Sparkassengedanke erstmals 1778 verwirklicht.<sup>236</sup> Die „Patriotische Gesellschaft zu Hamburg“ gründet im Rahmen der „Allgemeinen Versorgungsanstalt,“ eine „Ersparungsclassse“. Dienstboten, Tagelöhner, Handarbeiter und Seeleute erhalten auf ihre Einlagen Zinsen.<sup>237</sup> Ihre Entstehung verdanken die Sparkassen folglich nicht wirtschaftlichen, sondern vielmehr wohl-tätigen Motiven. Das Problem der Armut breiter Bevölkerungsschichten war we-der durch die städtische Sozialhilfe und kirchliche Caritas, noch durch drastische Strafen für Bettel und Diebstahl nachhaltig zu lösen. Es galt, die Armen zu eige-ner Vorsorge durch Sparsamkeit zu erziehen.<sup>238</sup>

Die im letzten Viertel des 18. Jahrhunderts gegründeten waren private Ein-richtungen. Die erste kommunale Sparkasse wurde 1801 in Göttingen ins Leben gerufen und sollte sich als Organisationsform durchsetzen. Mit dem Prinzip der kommunalen Selbstverwaltung waren in Preußen die Voraussetzungen für kom-munale Sparkassen mit den Städten als Träger geschaffen worden.<sup>239</sup> Die Sicher-heit der Einlagen durch die Haftungsgarantie des (privaten oder staatlichen) Spar-kasseneigentümers war essenziell für den Sparkassengedanken. Nur die Gewiss-heit, dass ihre Ersparnisse sicher sind, konnte die potenziellen Sparkassenkunden dazu veranlassen, ihr Geld einem Finanzintermediär anzuvertrauen.<sup>240</sup>

Eine zweite Form der Sparkassenregulierung sah die Begrenzung der Aktiv-und Passivgeschäfte der Sparkasse durch deren Eigentümer oder den Staat vor. Kredite mussten regelmäßig mit Grundbesitz besichert sein; investiert werden durfte oft nur in Hypotheken und Staatsanleihen.<sup>241</sup> Die Einlagenbegrenzung er-folgte zwar primär aus risikopolitischen Erwägungen,<sup>242</sup> die Kundeneinlagen der

---

236 Als Väter der Sparkassenidee gelten *Delestre* (1611), *Defoe* (1697) sowie *Mirabeau* (1791). Vgl. TRENDE, A., Geschichte, 1993, S. 3-5.  
237 Sparkassenähnliche Einrichtungen wie Leihhäuser und Waisenkassen dienten nicht der Ersparnisbildung. Vgl. TRENDE, A., Geschichte, 1993, S. 5-30.  
238 Vgl. KLEIN, E., Ende, 1982, S. 300.  
239 Vgl. POHL, H., Bankwesen, 1982, S. 98-100.  
240 Vgl. GUINNANE, T. W., Development, 2000, S. 22.  
241 Vgl. POHL, M., Entwicklung, 1982, S. 196.  
242 Vgl. WYSOCKI, J., Sparkassen, 1980, S. 20-21.

Sparkassen stellten jedoch zugleich eine der wichtigsten Refinanzierungsquellen für die öffentlichen Schulden dar.<sup>243</sup>

Sparsamkeit setzte Ersparnisfähigkeit voraus. Zielgruppe der Sparkassen konnte nur der sparfähige Teil der Unterschichten sein, für den überwiegenden Anteil der Unterschichten änderte sich nach Ansicht von Kritikern mit der Existenz der Sparkassen nichts. Die Begrenzung der Einlagenhöhe nach oben und unten schloss ihnen zufolge die Einkommensgruppen jenseits dieser Grenzen aus. Die Mehrzahl der frühen Sparkassen kannte allerdings keine Beschränkungen der Geschäftstätigkeit auf nicht wohlhabende Personenkreise,<sup>244</sup> wie *Geiger* vermutet.<sup>245</sup>

In der entscheidenden Gründungsphase zwischen 1840 und 1860 entstanden etwa 800 Sparkassen, darunter 19 Kreissparkassen. Gesetzliche Bestimmungen, die das Sparkassenwesen regelten, wurden lediglich in Preußen (1838) und Bayern (1843) erlassen, so dass unterschiedliche regionale Entwicklungen und eine Art Systemlosigkeit zu erkennen sind.<sup>246</sup> Mit den Reformvorschlägen, die der „Centralverein für das Wohl der arbeitenden Klasse“ für das Sparkassenwesen entwarf und vor allem durch die Aufgabe der Beschränkung auf das Passivgeschäft zugunsten einer Förderung des Personal- und Realkredits, kam die Aufbauperiode des deutschen Sparkassenwesens zu einem ersten Abschluss.<sup>247</sup>

### 3.1.2 *Genossenschaftsbanken*

Achtzig Jahre nach Gründung der ersten Sparkassen fand die genossenschaftliche Idee der Selbsthilfe Mitte des 19. Jahrhunderts Eingang in das deutsche Bankwesen.<sup>248</sup> Händler und kleine Gewerbetreibende sahen sich mit der Konkurrenz in- und ausländischer Industriebetriebe konfrontiert, die gerade befreiten Kleinbauern hatten mehrere schwere Sturmperioden hinter sich und mussten Abfindungen an die ehemaligen Grundbesitzer zahlen.<sup>249</sup> Die notwendigen Mittel für moderne Geräte wollten weder die Kreditbanken noch die Sparkassen bereitstellen; erstere

---

243 Vgl. GUINNANE, T. W., *Development*, 2000, S. 23-24.

244 Vgl. WYSOCKI, J., *Sparkassen*, 1980, S. 20-21.

245 Vgl. GEIGER, H., *Sparkassenorganisation*, 1992, S. 14.

246 Vgl. POHL, H., *Bankwesen*, 1982, S. 98-100.

247 Vgl. TRENDE, A., *Geschichte*, 1993, S. 82-83.

248 Urheber des Selbsthilfegedankens ist *Robert Owen* (1771-1858), der ein industrielles Genossenschaftssystem entwarf. Vgl. POHL, M., *Entwicklung*, 1982, S. 202-203.

249 Vgl. GUINNANE, T. W., *Cooperatives*, 2001, S. 2.

sahen in den Industriebetrieben ihre Zielkunden, letztere waren, wie oben gezeigt, gesetzlich oder satzungsmäßig verpflichtet, ihre Kundeneinlagen in Hypotheken oder Staatsanleihen anzulegen.<sup>250</sup> Als Finanzierungsquelle verblieb die Kreditaufnahme beim örtlichen Geldverleiher oder Viehhändler, die für die ihnen entstehenden Kosten der Informationsbeschaffung Wucherzinsen verlangten und bei Kreditausfall den Grundbesitz des Schuldners übernahmen.<sup>251</sup>

Ihr Kontraktdesign ermöglichte es der Genossenschaftsbank, auch solchen Unternehmern Kredit zu gewähren, die von Kreditbanken wegen zu geringen Eigenkapitals abgelehnt werden mussten. Da die Kreditnehmer zugleich einlagenleistende Mitglieder der Genossenschaft waren, standen der Genossenschaft intime und weitgehend kostenlose Informationen über die Lebensverhältnisse ihrer Kunden (Mitglieder) zur Verfügung. Ihre Überwachungskosten fielen entsprechend geringer aus als die einer Kreditbank.<sup>252</sup> Zudem signalisierte bereits der Beitritt eines Mitglieds zu einer Genossenschaftsbank eine höhere Kreditnehmerqualität, nahm das Mitglied doch das Risiko der unbeschränkten Haftung auf sich. Die gemeinsame Entscheidungsfindung und die gegenseitige Kontrolle erschwerte Ausbeutungsversuche einzelner Mitglieder; überdies drohte der Verlust der sozialen Reputation durch Ausschluss.<sup>253</sup>

Die Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte der Genossenschaftsbanken ist mit drei Namen eng verknüpft. *Hermann Schulze-Delitzsch* wollte durch den genossenschaftlichen Zusammenschluss die Wettbewerbsfähigkeit der Handwerker und Kleingewerbetreibenden verbessern.<sup>254</sup> *Schulze Delitzsch*' städtisch-gewerbliche Genossenschaftsbanken zunächst imitierend, initiierte *Friedrich Wilhelm Raiffeisen* seit 1847 die Einrichtung zahlreicher ländlicher Wohltätigkeitsvereine. In diesen schlossen sich Landwirte zusammen, wurden nach außen kreditfähig und erlangten günstige Zinskonditionen.<sup>255</sup>

Während *Raiffeisen* jedoch die soziale Verantwortung der Genossenschaft ihren Mitgliedern gegenüber hervorhub,<sup>256</sup> betonte *Schulze-Delitzsch* das individuel-

---

250 Vgl. GUINNANE, T. W., *Development*, 2000, S. 51-52.

251 Alternativ werden die hohen Kreditzinsen mit der „natürlichen“ Monopolstellung des örtlichen Geldverleihers erklärt. Vgl. BONUS, H., *Cooperative Association*, 1986, S. 315-317; VEREIN FÜR SOCIALPOLITIK (HRSG.), *Wucher*, 1887, S. 23-28.

252 Den formalen Beweis führt *Vollmer* für ein agency cost-basiertes Modell, in dem die Kreditgewährung von der Höhe der Eigenkapitalausstattung sowie den Kosten der Informationsbeschaffung abhängig ist. Vgl. VOLLMER, U., *Kreditgenossenschaften*, 2000, S. 61-67.

253 Vgl. MÜLLER, W., *Anreizstrukturen*, 2000, S. 107-108, 112.

254 Vgl. SCHULZE-DELITZSCH, H., *Volksbanken*, 1915, S. 1-7.

255 Vgl. ASCHHOFF, G./HENNINGSEN, E., *Genossenschaftswesen*, 1995, S. 22.

256 Vgl. RAIFFEISEN, F. W., *Darlehnskassen-Vereine*, 1988, S. 6-10, 40-41.

le Erwerbsstreben. Der hieraus resultierende Systemstreit führte dazu, dass sich die ländlichen und die eher städtisch geprägten gewerblichen Genossenschaftsbanken voneinander distanzierten.<sup>257</sup> Im Streit darüber, ob die ländlichen Genossenschaften, wie es *Raiffeisen* propagierte, neben dem Bank- auch das Warengeschäft mit Betriebsmitteln und Erzeugnissen betreiben sollten, schlossen sich seit 1879 die reinen Bank-Genossenschaften unter der Führung von *Wilhelm Haas* zusammen.<sup>258</sup>

Die Rechtsform der Genossenschaft wird erstmals 1867 mit dem preußischen „Gesetz betreffend die privatrechtliche Stellung der Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ und 1889 mit dem „Reichsgesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften“ geregelt.<sup>259</sup> Zu Beginn des ersten Weltkriegs existierten ungefähr 2.000 gewerbliche sowie etwa 18.000 ländliche Genossenschaftsbanken.<sup>260</sup>

### 3.1.3 Verbundorganisation

Wie gezeigt, konnten Sparkassen und Genossenschaftsbanken dank ihrer lokalen Struktur Informationsvorteile gegenüber ihren landesweit agierenden Mitbewerbern erzielen. Geringeren Monitoringkosten und hoher Marktmacht in den lokalen Märkten standen jedoch Nachteile der Kleinheit entgegen.<sup>261</sup> Die Kundeneinlagen waren in hohem Maße immobil. Entweder überstiegen die Kundeneinlagen die lokale Nachfrage nach Krediten oder umgekehrt.<sup>262</sup>

Der Ausweg bestand für die Funktionäre beider Institutsgruppen in der Gründung überregional tätiger Gemeinschaftseinrichtungen. Deren Zweiteilung in Verbände und Zentralbanken hält bis heute an. Aus dem 1859 von *Schulze-Delitzsch* gegründeten Korrespondenzbüro der deutschen Vorschuss- und Kreditvereine ging 1864 der Allgemeine Verband der auf Selbsthilfe beruhenden Deutschen Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften hervor, dessen Funktion die Beratung und Interessenvertretung war. Parallel richtete *Raiffeisen* 1877 den Anwaltschaftsverband ländlicher Genossenschaften ein.<sup>263</sup>

---

257 Vgl. KLUGE, A. H., *Geschichte*, 1991, S. 51-52.

258 Vgl. MAXEINER, R., *Vertrauen*, 1976, S. 56-59.

259 Vgl. ASCHHOFF, G./HENNINGSEN, E., *Genossenschaftswesen*, 1995, S. 171.

260 Vgl. POHL, M., *Festigung*, 1982, S. 339-342.

261 Vgl. DOW, S. C./RODRIGUEZ-FUENTES, C. J., *Regional Finance*, 1997, S. 912-914.

262 Vgl. BONUS, H./SCHMIDT, G., *Cooperative Banking Group*, 1990, S. 192-193.

263 Vgl. KLUGE, A. H., *Geschichte*, 1991, S. 259, 262.

Die Zusammenarbeit der Genossenschaftsbanken in den Verbänden ließ die ersten zentralen geldwirtschaftlichen Institute entstehen. Diese überörtlichen Stellen sollten den Geldausgleich der jeweiligen Genossenschaftsbanken gewährleisten. Für die gewerblichen Genossenschaftsinstitute wurde 1864 die Deutsche Genossenschaftsbank von Soergel, Parrisius & Co KG a.A. und 1876 die Central-Darlehenskasse AG für die ländlichen Genossenschaftsbanken gegründet. Um den allgemeinen Geldmarkt zu erschließen, wurde zudem 1895 die „Preußische Centralgenossenschaftskasse“ errichtet. Mit diesem Spitzeninstitut war der genossenschaftliche Bankenverbund fortan dreistufig strukturiert.

Die Entwicklung von Verbänden und Zentralbanken nahm in der Sparkassenorganisation den umgekehrten Weg. Das erste Vorgängerinstitut der heutigen Landesbanken, die Westfälische Provinzialhilfskasse, wurde bereits 1832 in Münster gegründet.<sup>264</sup> Erst 1872 entstand der „Verein zur Wahrung der Interessen der Sparkassen im Regierungsbezirk Arnsberg“; aus dem 1881 gegründeten „Verband der Sparkassen in Rheinland und Westfalen“ wurde 1882 der „Verband der Sparkassen in Westdeutschland“ und 1884 der Deutsche Sparkassenverband. Dessen Funktion als Dachverband der regionalen Verbände wurde 1892 festgeschrieben.<sup>265</sup>

Unabhängig von den Sparkassenverbänden entstanden die regionalen Giroverbände als Ergebnis der Bemühungen von *Johann Christian Eberle*, den unbaren Überweisungsverkehr einzuführen und dessen Abwicklung organisatorisch und technisch zu erleichtern. Die im Scheckgesetz von 1908 festgeschriebene passive Scheckfähigkeit war für die Sparkassen der Impuls zu ihrer Entwicklung zu Universalbanken.<sup>266</sup> Träger der Giroverbände waren nicht die Sparkassen, sondern deren kommunale Gewährträger. Als zentrale Verrechnungsstellen für den überörtlichen Giroverkehr wurden die Girozentralen in der Form unselbstständiger Abteilungen der haftenden regionalen Giroverbände gegründet. In der Folgezeit entwickelten sich die Girozentralen zu wirtschaftlich und rechtlich selbstständigen Bankanstalten und verschmolzen mit den Landesbanken, während sich die Giroverbände mit den Sparkassenverbänden vereinigten.<sup>267</sup>

---

264 Vgl. MURA, J., Landesbanken/Girozentralen, 1981, S. 248.

265 POHL, M., Festigung, 1982, S. 332-333.

266 Vgl. ASHAUER, G./MURA, J, Sparkassen, 1981, S. 261.

267 Vgl. MURA, J., Landesbanken/Girozentralen, 1981, S. 247-250.

## 3.2 *Klassische Identitätsmerkmale*

### 3.2.1 *Sparkassen*

#### 3.2.1.1 Öffentlicher Auftrag

Die wesensbestimmenden Merkmale der Sparkassen ergeben sich aus der sparkassenrechtlichen Definition des Begriffs „Sparkasse“. Danach ist die Sparkasse „eine rechtsfähige, mündelsichere Anstalt des öffentlichen Rechts, die als kommunales Wirtschaftsunternehmen eigener Prägung gesetzlich begrenzte, sozialverpflichtende Aufgaben zu erfüllen hat, die die Kaufmannseigenschaft besitzt und für deren Verbindlichkeiten ein kommunaler Gewährträger unbeschränkt haftet.“<sup>268</sup> Hieraus abgeleitet werden die zwei „unverrückbaren“ Fundamente des Sparkassenrechts (und -wesens): der öffentliche Auftrag sowie die kommunale Bindung der Sparkassen.<sup>269</sup>

Um ihrer gemeinnützigen Zielsetzung gerecht zu werden, müssen die Sparkassen die ihnen gesetzlich und satzungsmäßig auferlegten Aufgaben erfüllen; sie sind aufgaben- und nicht gewinnorientiert. Für *Güde* besteht dieser öffentliche Auftrag der Sparkassen in der Förderung des wirtschaftlichen und sozialen Fortschritts der Arbeitnehmer und der mittelständischen Wirtschaft sowie kommunalpolitischer Aufgaben.<sup>276</sup> Insbesondere haben die Sparkassen die Aufgabe, „Gelegenheit zur sicheren Anlage von Geldern zu geben“, die Vermögensbildung zu fördern und den Kreditbedarf der Arbeitnehmer, des Mittelstandes und öffentlichen Hand zu befriedigen.<sup>277</sup>

Aus dem öffentlichen Auftrag werden verschiedene Auftragsfunktionen abgeleitet, welche sich teilweise überschneiden. Zu nennen sind die Gewährleistungs-, die Wettbewerbskorrektur-, die Struktursicherungs-, die kommunale Hausbank- sowie die Vermögensbildungsfunktion.

Die Gewährleistungsfunktion verpflichtet die Sparkasse, der Bevölkerung ihrer Trägerkommune ein qualitativ und quantitativ ausreichendes Angebot an kreditwirtschaftlichen Leistungen zur Verfügung zu stellen. Die Sparkassen sehen

---

268 SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 25.

269 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 8.

276 Vgl. GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 24-26.

277 § 2 SpkG Schl-H.



sich hier einem grundsätzlichen Kontrahierungszwang, mithin einer allgemeinen Kreditbereitschaftspflicht unterworfen. Im Rahmen der zulässigen Geschäfte müssten sie Geschäfte abschließen, die von Kunden ihres Geschäftsgebietes an sie herangetragen werden.<sup>278</sup> Zudem bestehe für die öffentlich-rechtlichen Sparkassen die Verpflichtung, ein flächendeckendes Zweigstellennetz zu unterhalten; dessen Gestaltung dürfe nicht allein nach rentabilitätspolitischen Erwägungen erfolgen.<sup>279</sup>

Im Rahmen ihrer Wettbewerbskorrekturfunktion meinen die Sparkassen, alleine aufgrund ihres Bestehens den Wettbewerb in der deutschen Kreditwirtschaft zu garantieren. Der Gruppenwettbewerb zwischen privaten Banken, Genossenschaftsbanken und öffentlich-rechtlichen Sparkassen sei ohne letztere gefährdet. Erst die Existenz der Sparkassen zwänge die anderen zu Leistung und zu Marktorientierung.<sup>280</sup> Gleichzeitig sei gewährleistet, dass die Entwicklung von Preisen und Angeboten nicht rein auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sei.<sup>281</sup> Vor dem Hintergrund der EU-Beihilfediskussion gewinnt diese Argumentation eine ungeahnte Brisanz.<sup>282</sup>

Während die Gewährleistungsfunktion kundenorientiert wirken soll, zielt die Struktursicherungsaufgabe der Sparkassen auf das gesamtwirtschaftliche Umfeld ab. Indem die Sparkassen aktive Strukturpolitik betreiben, sie die mittelständische, gewerbliche Wirtschaft stützen, tragen sie zur Attraktivitätssteigerung der jeweiligen Trägerkommune bei. In ihrer Funktion als kommunale Hausbank können sie die Kommunen bei der Finanzierung innovativer, kommunaler Investitionsprojekte unterstützen. Schwerpunkte kommunaler Strukturpolitik liegen in der Technologie-, Existenzgründungs-, Umweltschutz-, aber auch Kultur- und Bildungsförderung.<sup>283</sup> Die Förderung des Sparsinns bleibt nach Ansicht der Sparkassenfunktionäre eine vorrangige Aufgabe der Sparkassen; als „Träger des Spargedankens“ komme dieser Vermögensbildungsfunktion gerade hinsichtlich der privaten Altersvorsorge eine bedeutende Rolle zu.<sup>284</sup>

---

278 Kritisch hierzu KAISER, S., Kontrahierungszwang, 2000, S. 335f., der den vermeintlichen Kontrahierungszwang für die Sparkassen nicht erkennt.

279 Vgl. ausführlich VÖLTER, A., Auftrag, 1999, S. 30-44.

280 Vgl. GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 27-28. In letzter Konsequenz verhindere die Existenz der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute sogar, dass die privaten Banken verstaatlicht werden.

281 Vgl. GEIGER, H., Sparkassenorganisation, 1992, S. 26.

282 Vgl. Abschnitt 5.1.2.1, S. 119f.

283 Vgl. KEßLER, A./RIEKEBERG, M., Privatisierung, 1999, S. 286-287.

284 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 116.

### 3.2.1.2 Gemeinnützigkeit

Als unbestimmter Rechtsbegriff, dessen Inhalt zeitbezogen, vielschichtig und dem ständigen Wandel unterliegt, kann das Prinzip der Gemeinnützigkeit nicht eindeutig bestimmt werden.<sup>285</sup> Für *Güde* bedeutet Gemeinnützigkeit die Ausrichtung der Sparkassentätigkeit auf das Wohl der Allgemeinheit und den Verzicht auf Gewinnmaximierung.<sup>286</sup> *Geiger* sieht in der Gewinnerzielung das Mittel zur Aufgabenerfüllung. Sparkassen sollen wie erwerbswirtschaftlich orientierte Unternehmen kostendeckend arbeiten, darüber hinaus erzielte Gewinne sind für die Eigenkapitalbildung, die Erhaltung und Erweiterung des Geschäftsbetriebes, aber vor allem für gemeinnützige Zwecke zu verwenden.<sup>287</sup>

Das Prinzip der Gemeinnützigkeit stellt die Grundlage dar, auf der die Sparkassen ihre Konditionen kalkulieren und konkretisiert den öffentlichen Auftrag bezüglich der Haltung der Sparkassen zu den Faktoren Kosten, Erlöse und Gewinn.<sup>288</sup> Als dem gemeinen Nutzen dienende Wirtschaftsunternehmen<sup>289</sup>, unterliegen Sparkassen im Gegensatz zu den kreditwirtschaftlichen Mitbewerbern verschiedensten förmlichen Geschäftsbeschränkungen. Die zulässigen Geschäfte sind in den Sparkassenverordnungen und -satzungen abschließend aufgezählt; Ausnahmen davon sind nur durch Genehmigung der Aufsichtsbehörde möglich. Haben mehrere Bundesländer inzwischen dieses Enumerationsprinzip aufgehoben und Bankgeschäfte allgemein erlaubt, ist immer noch der öffentliche Auftrag bei der Erwägung, ob bestimmte Geschäfte ausgeführt werden, zu berücksichtigen.<sup>290</sup>

### 3.2.1.3 Öffentlich-rechtliches Haftungsregime

Anstaltslast und Gewährträgerhaftung machen das öffentlich-rechtliche Haftungsregime der Sparkassen aus. Anstaltslast meint die Haftung der Trägerkommune im Innenverhältnis, die Gewährträgerhaftung die Haftung im Außenverhältnis zu den Gläubigern.<sup>291</sup>

---

285 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 46.

286 Vgl. GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 39.

287 Vgl. GEIGER, H., Sparkassenorganisation, 1992, S. 26. Vgl. § 16 Hess SpkG, § 30 Abs. 5 SpkG Schl-H.

288 Vgl. GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 39.

289 § 2 Abs. 1 Satz 1 Hess SpkG.

290 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 120.

291 Vgl. MÖSCHEL, W., Rolle, 2000, S. 85.

Die Gewährträgerhaftung ist inhaltlich detailliert bestimmt. „Der Gewährträger haftet für die Verbindlichkeiten der Sparkasse unbeschränkt. Die Gläubiger können den Gewährträger nur in Anspruch nehmen, soweit sie aus dem Vermögen der Sparkasse nicht befriedigt werden.“<sup>292</sup> Der Gewährträger gibt damit eine öffentlich-rechtliche Ausfallgarantie. Er verpflichtet sich, gegenüber Dritten für fremde Verbindlichkeiten einzustehen, sofern das Vermögen der Sparkasse nicht zur Befriedigung der Gläubigeransprüche ausreicht. Ihre rechtliche Wirkung als Eventualschuld entspricht mithin der der privatrechtlichen Ausfallbürgschaft. Da die Haftung unbeschränkt ist, haftet die Trägerkommune mit ihrem gesamten Vermögen.<sup>293</sup>

Der Gewährträgerhaftung vorangestellt ist die Anstaltslast als interne Instandhaltungspflicht. „Der Gewährträger stellt sicher, dass die Sparkasse ihre Aufgaben erfüllen kann.“<sup>294</sup> Für die Dauer ihrer Existenz muss der Anstaltsträger die wirtschaftliche Basis dieser Anstalt gewährleisten, das „Muttermehrwesen“ Kommune hat damit eine Unterhaltungspflicht gegenüber seinem „Kind“ Sparkasse. Ursächlich dafür, dass eine Kommune ihre Anstaltslast erfüllen muss, ist meistens eine drohende Unterbilanz. Übersteigen die Schulden das Vermögen der Sparkasse und sind deren Eigenmittel, um die Bilanz selbst auszugleichen, erschöpft, ist der Anstaltsträger verpflichtet, die Bilanz auszugleichen. Als Ausgleichsmittel stellt er der Sparkasse neues Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel zur Verfügung; ein Schuldanerkenntnis oder eine Schuldscheinausstellung sind dafür nicht geeignet. Eine allgemeine Instandhaltungspflicht besteht für die Trägerkommune insofern, als dass sie die laufende Rentabilität und Liquidität der Sparkasse sicherstellt, ggf. durch Zuführung frischer Mittel.<sup>295</sup>

Diesem Haftungsregime steht indessen eine grundlegende Modifikation bevor, die durch den EU-Behilfestreit provoziert wurde.<sup>296</sup>

#### 3.2.1.4 Kommunale Bindung

Als Anstalt des öffentlichen Rechts hat die kommunale Sparkasse ein „Muttermehrwesen“, i.d.R. eine Gemeinde, einen Landkreis oder einen kommunalen

---

292 § 4 Abs. 2 SpkG Schl-H.

293 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 137-139.

294 § 4 Abs. 1 SpkG Schl-H.

295 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 143-146.

296 Vgl. Abschnitt 5.1.2.1, S. 119f.

Zweckverband.<sup>297</sup> Dieser – wegen seiner unbeschränkten Haftung für die Sparkasse – sogenannte Anstalts- und Gewährträger kommt mit der Errichtung einer Sparkasse seiner kommunalpolitischen Förderungs- und Verwaltungsaufgabe nach. Indem die Kommune ihren Einwohnern die sichere Geldanlage und günstige Kreditaufnahme mittels einer Sparkasse garantiert, erfüllt sie ihren verfassungsrechtlichen Sozialstaatsauftrag. Die Sparkasse ist zwar eine eigene, selbstständige, rechtsfähige, aus der Verwaltungsorganisation der Kommune herausgelöste Verwaltungseinheit, jedoch immer noch Teil der Kommunalverwaltung. Der Gewährträger entscheidet über die Errichtung, Vereinigung und Auflösung der Sparkasse.<sup>298</sup> Er bestimmt die Satzung,<sup>299</sup> den Vorsitzenden des Verwaltungsrates und dessen Mitglieder.<sup>300</sup> Fallen Überschüsse aus der Geschäftstätigkeit der Sparkasse an, legt der Anstaltsträger ihre Verwendung fest.<sup>301</sup>

Indirekt liegt das Eigentum an der Sparkasse bei den in ihrem Geschäftsgebiet ansässigen Bürgern. Deren Einfluss beschränkt sich indes auf die Teilnahme an den Kommunalwahlen, so dass die Verfügungsrechte faktisch beim Gewährträger liegen. Koordinationsrecht sowie Ertragsrecht stehen dem „Quasi-Eigentümer“ nahezu unverdünnt zu.<sup>302</sup> Das Transferrecht ist insofern eingeschränkt, als dass die Frage, wem das Sparkassenvermögen gehört, ungeklärt ist.<sup>303</sup> Trosky betrachtet die Delegation des Verfügungsrechtebündels auf den Gewährträgers als Maßnahme, „um den vom jeweiligen Landesgesetzgeber vorgegebenen öffentlichen Auftrag überhaupt erfüllen zu können.“ Die Bürger würden „vermutlich auch eine explizit gewinnorientierte Geschäftstätigkeit fordern.“<sup>304</sup>

Der Einfluss der Kommunalpolitik auf die Sparkasse wird durch deren Organstruktur der Sparkasse festgeschrieben. Der Vorstand führt die laufenden Geschäfte zwar eigenverantwortlich, unterliegt aber der Richtlinienkompetenz des Verwaltungsrates, in dem die Vertreter des Gewährträgers sitzen.<sup>305</sup> Übertragen auf die Organstruktur von Aktiengesellschaften, nimmt der Verwaltungsrat Funktionen des Aufsichtsrats und der Hauptversammlung wahr. Der Gewährträger

---

297 Im Verhältnis der Gründungskörperschaften untereinander sind das Subsidiaritäts- sowie das Prioritätsprinzip zu berücksichtigen. Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 30-40.

298 Vgl. § 6 Abs. 2 Nr. 1 SpkG Schl-H.

299 Vgl. § 10 Abs. 1 Hess SpkG.

300 Vgl. § 5 Hess SpkG.

301 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 26-28.

302 Vgl. TROSKY, A., Kreditinstitute, 1996, S. 83-90.

303 Vgl. Abschnitt 5.1.3.1, S. 127 f.

304 Vgl. TROSKY, A., Kreditinstitute, 1996, S. 83.

305 Vgl. GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 406-407, 412-413.

kann insofern Mitglieder oder Anhänger der regierenden Parteien in Leitungspositionen der Sparkasse hieven.<sup>306</sup>

Das Regionalprinzip, wonach das Geschäftsgebiet der Sparkassen dem Gemeindegebiet des Gewährträgers entspricht, soll an dieser Stelle nicht diskutiert werden. Für *Güde* weniger originäres Auftragsziel der Sparkassen als vielmehr institutionelle Rahmenbedingung,<sup>307</sup> wird es später als Grundprinzip der Verbundkooperation gemeinsam für Sparkassenorganisation und genossenschaftlichen Finanzverbund untersucht.

### 3.2.2 Genossenschaftsbanken

#### 3.2.2.1 Förderauftrag

Das von *Schulze-Delitzsch* initiierte und geprägte Genossenschaftsrecht definiert Genossenschaften als „Gesellschaften von nicht geschlossener Mitgliederzahl, welche die Förderung des Erwerbs oder der Wirtschaft ihrer Mitglieder mittels geschäftlichen Geschäftsbetriebes bezwecken.“<sup>308</sup> Genossenschaftsbanken sind demzufolge Genossenschaften, die im Sinne des Kreditwesengesetzes Bankgeschäfte zur Förderung ihrer Mitglieder betreiben.<sup>309</sup> Die wissenschaftlichen Definitionen des Genossenschaftsbegriffes nehmen die rechtliche auf,<sup>310</sup> als besonders anschaulich hat sich *Draheims* Bild von der Doppelnatur der Genossenschaft als Personenvereinigung einerseits und gemeinschaftlichem Geschäftsbetrieb andererseits erwiesen.<sup>311</sup> Doppelnatur und Förder(ungs)auftrag sind für *Henzler* die zwei Wesensmerkmale der Genossenschaft.<sup>312</sup>

Der Förderauftrag ist der gesetzlich festgelegte Zweck der eingetragenen Genossenschaft.<sup>320</sup> Verfolgt diese „andere als die in diesem Gesetz (§ 1) bezeichnete

---

306 Vgl. TROSKY, A., Kreditinstitute, 1996, S. 98-101.

307 Vgl. GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 21, Fn. 2.

308 § 1 Abs. 1 GenG.

309 § 1 Abs. 1 KWG.

310 Der an anderer Stelle vorgenommenen Differenzierung zwischen Genossenschaften im rechtlichen Sinne und Genossenschaften im wirtschaftlichen Sinne wird hier nicht gefolgt, vgl. zur Begründung HANEL, T., Beratung, 1998, S. 7-8.

311 Vgl. DRAHEIM, G., Genossenschaften, 1955, S. 16.

312 Vgl. HENZLER, R., Genossenschaft, 1957, S. 22.

320 Zur Frage, inwiefern zwischen institutionell vorgeschriebenem Ziel und subjektiv gemeintem Sinn der Genossenschaft zu unterscheiden ist, vgl. ZERCHE, J./SCHMALE, I./BLOME-DREES, J., Genossenschaftslehre, 1998, S. 147-153.

geschäftliche Zwecke“, kann die Genossenschaft von Gesetzes wegen aufgelöst werden.<sup>321</sup> Er kann sowohl materieller als auch ideeller Natur sein; in der frühen Literatur wurde meist auf den ökonomischen Förderungsaspekt abgestellt.<sup>322</sup> *Henzler* unterteilt die ökonomische Förderung in finanzielle und leistungsmäßige Förderung. Die finanzielle Förderung der Mitglieder erfolgt unmittelbar durch niedrigere Einkaufs- und höhere Abnahmepreise, mittelbar durch die Gewährung von Rück- bzw. Nachvergütungen. Die Beratung und Betreuung der Mitglieder sowie andere Zusatzleistungen sind mit der leistungsmäßigen Förderung gemeint.<sup>323</sup> Zur Erfüllung des Förderauftrags muss die Genossenschaft erfolgreich am Markt agieren. Der Gewinn der Genossenschaft ist mithin nicht Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck der Mitgliederförderung.<sup>324</sup> Die Zuführung des Überschusses zu den Reserven erhöht die Eigenkapitalbasis, trägt damit zur Sicherung der Unternehmung bei und erhöht so das Förderungspotential der eG.<sup>325</sup>

Die Mitglieder der Genossenschaft sind deren Kapitaleigentümer und Kunden, wobei die Kundenbeziehung wichtiger als die kapitalmäßige Beteiligung ist. Jedes Mitglied ist dazu berechtigt, die Einrichtungen der Genossenschaft in Anspruch zu nehmen; ein Kontrahierungszwang wie bei den Sparkassen existiert indes nicht. Umgekehrt setzt der genossenschaftliche Förderzweck voraus, dass die Mitglieder am Geschäftsbetrieb der eG aktiv teilnehmen. Den Genossenschaftsbanken wird z.B. vorgeworfen, sich zu reinen ‚Dividendengenossenschaften‘ entwickelt zu haben,<sup>326</sup> deren Mitglieder die Beteiligung an der eG primär als Geldanlage betrachten.<sup>327</sup>

Der Förderauftrag ist ausschließlich auf die Mitglieder ausgerichtet, gemeinwirtschaftliche Zielsetzungen sind zwar zulässig, aber nebensächlich.<sup>328</sup> *Hahn* führt für die Genossenschaftsbanken zusätzlich einen gesamtwirtschaftlichen Förderauftrag an, der an die Wettbewerbskorrekturfunktion der Sparkassen erinnert. Die Existenz der Genossenschaftsbanken halte den Drei-Sektoren-Wettbewerb in der deutschen Kreditwirtschaft aufrecht und verhindere den weiteren Abbau von Filialen durch die privaten Banken.<sup>329</sup>

---

321 § 81 Abs. 1 GenG.

322 Vgl. BONUS, H., Selbstverständnis, 1994, S. 66-67, der weniger die materielle Förderung als vielmehr die kollektive genossenschaftliche Identität hervorhebt.

323 Vgl. HENZLER, R., Genossenschaft, 1957, S. 21-22.

324 Vgl. METZ, E. (BEARB.), § 1 GENG, 1997, S. 12.

325 Vgl. POHLING, R., Förderungsleistung, 1992, S. 200.

326 So GROBFELD, B., Ehrenamt, 1988, S. 264.

327 Vgl. METZ, E. (BEARB.), § 1 GENG, 1997, S. 12-13.

328 Vgl. METZ, E. (BEARB.), § 1 GENG, 1997, S. 15.

329 Vgl. HAHN, O., Bankwirtschaft, 1996, S. 173-174.

### 3.2.2.2 Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung

Der Förderauftrag als Leitidee, Grundauftrag oder Hauptziel der Genossenschaft<sup>330</sup> lässt sich aus den normativen Genossenschaftsprinzipien der Selbsthilfe, Selbstverwaltung und Selbstverantwortung ableiten.<sup>331</sup> Diese drei Grundsätze sind hierarchisch angeordnet: der Grundsatz der Selbstverantwortung folgt aus dem Prinzip der Selbstverwaltung, das Prinzip der Selbstverwaltung ergibt sich aus dem somit „ursprünglichen“ Grundsatz der Selbsthilfe. Die Mitglieder einer Genossenschaft verfolgen in kollektiver, solidarischer Selbsthilfe ihr gemeinsames Ziel.<sup>332</sup> Diese Absicht bedingt die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses, die eigenständige, von Fremdhilfe unabhängige Aufbringung der notwendigen finanziellen Mittel durch die Mitglieder sowie deren Bereitschaft, für einander einzustehen. Aus dem Selbsthilfegedanken ergibt sich neben dem Förderauftrag das Identitätsprinzip. Im Gegensatz zur Kapitalgesellschaft, bei der Kapitaleigner und Kunden prinzipiell verschiedene Personen sind, finden sich in den Mitgliedern der Genossenschaft sowohl Eigentümer als auch Kunden bzw. Lieferanten wieder.<sup>333</sup>

Die strikte Auslegung des Selbsthilfegedankens verlangt, dass sich die Genossenschaftsmitglieder selbst verwalten. Gemäß dieser Selbstorganschaft ist nur den Mitgliedern die Führung und Kontrolle der eG erlaubt. Weisungen Dritter sind gesetzlich und satzungsmäßig ausgeschlossen. Die drei Organe Mitgliederversammlung, Vorstand und Aufsichtsrat sind von den Mitgliedern demokratisch zu wählen, d.h. jedes Mitglied sitzt unabhängig von der Höhe seiner Kapitalbeteiligung in der Mitgliederversammlung.<sup>334</sup>

Aus der Selbstverwaltung folgt zwingend der Grundsatz der Selbstverantwortung. Die Genossenschaftsmitglieder werden zwar nicht mehr direkt von den Gläubigern in Haftung genommen (Solidarhaftung); im Außenverhältnis haftet lediglich der Genossenschaftsbetrieb. Im Konkurs oder beim Ausscheiden einzelner Mitglieder aus einer überschuldeten eG können die Mitglieder jedoch satzungsmäßig verpflichtet sein, (un)beschränkt Nachschüsse zu leisten.<sup>335</sup> Zudem haften Vorstand und Aufsichtsrat entsprechend ihrer Sorgfaltspflichten.<sup>336</sup>

---

330 Vgl. ASCHHOFF, G./HENNINGSEN, E., Genossenschaftswesen, 1995, S. 147.

331 Alfred Hanel trennt zwischen strukturellen und normativen genossenschaftlichen Charakteristika, vgl. HANEL, A., Genossenschaftsbegriff, 1992, S. 36.

332 Vgl. ZERCHE, J./SCHMALE, I./BLOME-DREES, J., Genossenschaftslehre, 1998, S. 11.

333 Vgl. METZ, E. (BEARB.), § 1 GENG, S. 4-5.

334 Vgl. ZERCHE, J./SCHMALE, I./BLOME-DREES, J., Genossenschaftslehre, 1998, S. 12-13.

335 Vgl. METZ, E. (BEARB.), § 1 GENG, S. 5-6.

336 § 34 i.V.m. § 41 GenG.

### 3.2.2.3 Identitätsprinzip

Das Identitätsprinzips trennt Produktiv- und Fördergenossenschaften voneinander. Bei letzteren sind die Eigentümer zugleich Kunde bzw. Lieferant, während bei Produktivgenossenschaften Eigentümer und Beschäftigte identisch sind.<sup>337</sup>

Das sich aus dem Selbsthilfedanken ergebende Identitätsprinzip verbietet grundsätzlich Nichtmitgliedergeschäfte. Dieses Verbot hat allerdings deutlich an Bedeutung verloren. Geschäfte mit Nichtmitgliedern werden getätigt, sofern die Mitgliederförderung Hauptzweck der eG bleibt.<sup>338</sup> Sie sollen zur Auslastung freier Kapazitäten, zur Verbesserung der Marktstellung und zur Gewinnung neuer Mitglieder beitragen. Genossenschaftsbanken dürfen deshalb seit 1973 Kredite auch an Nichtmitglieder vergeben.<sup>339</sup>

Der Anreiz, Mitglied einer Genossenschaft zu werden, besteht darin, gegenüber einem Nichtmitglied Vorteile als Kunde zu genießen. Anhand der Anreiz-Beitrags-Theorie kann zwischen wirtschaftlichen und außerwirtschaftlichen Vorteilen für die Mitglieder differenziert werden, denen materielle und immaterielle Beiträge der Mitglieder an die Genossenschaft entgegenstehen.<sup>340</sup> Festhalten lässt sich, dass die Einhaltung des Identitätsprinzips angesichts des Nichtmitgliedergeschäftes in der Praxis besonders für die Genossenschaftsbanken unmöglich scheint, da diesen bereits die Trennung von Mitglieder-Kunden und „Nur-Kunden“ hinsichtlich der Förderungsbemühungen schwer fällt.<sup>341</sup>

### 3.2.2.4 Demokratieprinzip

Aus dem normativen Grundsatz der Selbstverwaltung ergeben sich zwei weitere genossenschaftliche Charakteristika. Die Mitglieder der eG wählen Vorstand und Aufsichtsrat<sup>342</sup> demokratisch<sup>343</sup> aus ihrer Mitte heraus.<sup>344</sup> Diese Prinzipien der Selbstorganschaft und der Demokratie sind – mit dem Förder(ungs)auftrag – iden-

---

337 Nach Ansicht *Eschenburgs* reicht das Identitätsprinzip sogar zur Kennzeichnung der Genossenschaft aus, da die Doppelnatur durch das Identitätsprinzip eingeschlossen und das Förderprinzip zu unspezifisch sei. Vgl. ESCHENBURG, R., Theorie, 1971, S. 12-15.

338 Vgl. HANEL, A., Genossenschaftsbegriff, 1992, S. 35.

339 Vgl. METZ, E. (BEARB.) § 8 GENG, 1997, S. 203-204.

340 Vgl. zusammenfassend ESCHENBURG, R., Mitgliedschaft, 1992, S. 130-131.

341 Vgl. GROSSKOPF, W., Förderungsauftrag, 1990, S. 169.

342 Vgl. § 24 Abs. 2, § 36 Abs. 1, Satz 1 GenG.

343 Vgl. § 43 Abs. 3, Sätze 1-5 GenG. Maximal drei Stimmen können Genossen gewährt werden, „die den Geschäftsbetrieb der Genossenschaft besonders fördern.“

344 Vgl. § 9 Abs. 2, Satz 1 GenG.



titätsstiftende Kriterien der Genossenschaft<sup>345</sup> bzw. Kernprinzipien der genossenschaftlichen Unternehmenskultur.<sup>346</sup>

Das Prinzip der Selbstorganschaft wird in der genossenschaftswissenschaftlichen Literatur unter dem (missverständlichen) Begriff des genossenschaftlichen Ehrenamtes diskutiert. Das Ehrenamt meint hier jedoch nicht die unentgeltliche Tätigkeit im Dienst der Gemeinschaft, sondern die Mandatsträgerschaft, „hinter der Führungsvertrauen steht und die deshalb zur Ehre gereicht.“<sup>347</sup> Eine Entlohnung des Genossenschaftsvorstandes wird nicht ausgeschlossen.<sup>348</sup> Indem Vorstand und Aufsichtsrat als Selbstbeteiligte und Gleichinteressierte (in ihrer Eigenschaft als Genossenschaftsmitglieder) auch bei Wahrnehmung ihrer eigenen Interessen sozusagen automatisch mitgliederdienlich handeln,<sup>349</sup> soll das Ehrenamt den Förderauftrag repräsentieren bzw. dessen Erfüllung sicherstellen. Damit ist das Ehrenamt ein zentrales Element der Genossenschaftstypik und für *Großfeld* ‚Hüter‘ der Glaubwürdigkeit der eG nach innen und außen.<sup>350</sup>

Das genossenschaftliche Demokratieprinzip, der Gedanke, dass die persönliche Mitgliedschaft und nicht die Kapitalbeteiligung des Mitgliedes im Vordergrund steht, ist ein weiteres Unterscheidungsmerkmal zwischen der eG und den Kapitalgesellschaften. Der Willensbildungs- und Entscheidungsprozess soll idealtypisch von unten nach oben verlaufen. Der ‚one man – one vote‘-Grundsatz gibt jedem Genossenschaftsmitglied unabhängig vom Ausmaß seiner Kapitalbeteiligung nur eine Stimme in der Generalversammlung (GV).<sup>351</sup> In den Mitwirkungsrechten der Mitglieder in der GV fand sich vor der Novelle des GenG 1973 ansatzweise die direkte Demokratie verwirklicht. Die Mitglieder konnten unmittelbar auf Einzelfragen der Geschäftsführung Einfluss nehmen. Mit dem Wachstum der Genossenschaften entfiel diese Möglichkeit; die direkte wick der repräsentativen Demokratie.<sup>352</sup> Große Genossenschaften mit mehr als 1500 Mitgliedern können die GV durch eine Vertreterversammlung ersetzen, die aus Vertretern der Genossen besteht.<sup>353</sup> Als höchste Entscheidungsinstanz entscheidet die General- oder Vertreterversammlung heute über Satzungsänderungen<sup>354</sup> oder die Wahl, Ent-

---

345 So JÄGER, W., Stellung, 1999, S. 517 in Bezug auf das Prinzip der Selbstorganschaft.

346 Hinsichtlich der Demokratieorientierung RÖSNER, H. J., Unternehmenskultur, 1997, S. 269,

347 JÄGER, W., Stellung, 1999, S. 518.

348 Vgl. § 24 Abs. 3, Satz 1 GenG.

349 Vgl. JÄGER, W., Stellung, 1999, S. 519-520.

350 Vgl. GROßFELD, B., Ehrenamt, 1988, S. 269.

351 Vgl. § 43 Abs. 3, Satz 1 GenG.

352 Vgl. ASCHHOFF, G./HENNINGSEN, E., Genossenschaftswesen, 1995, S. 151.

353 Vgl. 43 a Abs. 1 GenG.

354 Vgl. § 16 GenG.

lastung und Entlassung von Vorstand sowie Aufsichtsrat.<sup>355</sup> Die Mitglieder sollen persönlich abstimmen,<sup>356</sup> können aber Stimmvollmacht erteilen.<sup>357</sup>

Die Genossenschaft ist generationsübergreifend demokratisch. Das ausscheidende Mitglied wird zum Buchwert abgefunden,<sup>358</sup> das Vermögen verbleibt bei der Genossenschaft. Neuen Mitgliedern steht die Aufnahme offen,<sup>359</sup> sie müssen kein ‚Eintrittsgeld‘ in Form eines Kursaufschlags auf den Buchwert des Geschäftsguthabens entrichten. Der Ausschluss der Kapitalmacht verhindert, dass die Genossenschaft zu einem ‚closed shop‘ der ‚happy few‘ wird.<sup>360</sup>

### **3.3 Sparkassen- und genossenschaftlicher Finanzverbund**

#### *3.3.1 Verbundelemente*

##### 3.3.1.1 Primärbanken

Sparkassen und Genossenschaftsbanken unterscheiden sich des weiteren in Bezug auf die durchschnittlichen Betriebsgröße. Bei den genossenschaftlichen Primärbanken kann anstatt vom Regional- von einem Lokalprinzip gesprochen werden. Gemessen an der Bilanzsumme<sup>361</sup> ist die durchschnittliche Sparkasse mit 1,9 Mrd. Euro Bilanzsumme fünf mal größer als die durchschnittliche Volks- und Raiffeisenbank mit 376 Mill. Euro Bilanzsumme. Den 1489 Genossenschaftsbanken standen Ende 2002 dementsprechend lediglich 519 Sparkassen gegenüber,<sup>362</sup> wobei sich dieser Abstand erst durch die erhebliche Konzentration im genossenschaftlichen Sektor in den letzten Jahrzehnten verringerte.<sup>363</sup> Die Zahl der Filialen nahm hingegen in einem vergleichbaren Umfang ab. Beide Verbundsysteme unterhielten in 2001 zusammen rund 3/4 aller 43.834 Bankstellen in Deutschland, einschließlich der 12.793 Postfilialen als Vertriebspartner der Postbank immerhin noch 59 Prozent.<sup>364</sup>

---

355 Vgl. §§ 24 (Vorstand), 36 (Aufsichtsrat) i. V. m. § 48 Abs. 1, Satz 2 GenG.

356 Vgl. § 43 Abs. 4, Satz 1 GenG.

357 Vgl. § 43 Abs. 5. Ein Bevollmächtigter darf nicht mehr als zwei Genossen vertreten.

358 Vgl. § 73 Abs. 2, Satz 2 GenG.

359 Vgl. § 1 Abs. 1, Satz 1 GenG.

360 Vgl. GROßFELD, B., Genossenschaft, 1998, S. 88-89.

361 Zur Frage, inwiefern die Bilanzsumme bei der raschen Zunahme bilanzunwirksamer Geschäfte noch taugt, vgl. EICHHORN, F.-J., Verbriefung, 2000, S. 990-991.

362 Vgl. [www.bvr.de](http://www.bvr.de) bzw. [www.dsgv.de](http://www.dsgv.de).

363 Vgl. Abschnitt 3.3.2.4, S. 77 f.

364 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Bankenstatistik April 2003, S. 104.

Die Primärbanken sind im genossenschaftlichen Finanzverbund direkt oder indirekt alleinige Eigentümer, in der Sparkassenorganisation Miteigentümer der übrigen Verbundunternehmen. Die Genossenschaftsbanken halten direkt das Kapital der regionalen Zentralbanken und Holdinggesellschaften und diese das Kapital der DZ Bank.<sup>365</sup> Die Verbundspezialinstitute sind entweder gemeinsame Tochterunternehmen der WGZ und der DZ Bank oder nahezu 100 prozentige DZ Bank-Töchter.<sup>366</sup>

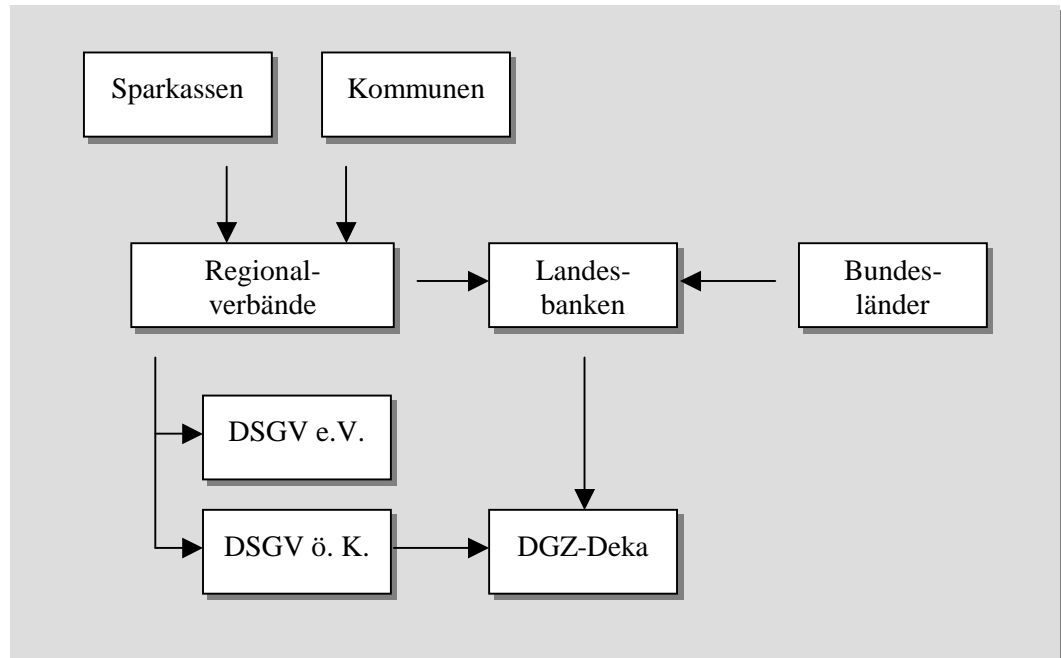


Abbildung 6: Die Beteiligungsverhältnisse in der Sparkassenorganisation<sup>367</sup>

Im Gegensatz zu ihrem genossenschaftlichen Pendant weist die Sparkassenorganisation komplexere Eigentumsverhältnisse auf und unterliegt starken (in)direkten politischen Einflüssen, die dem idealtypischen Verlauf eines demokratischen und dezentralen Willensbildungsprozesses zuwiderlaufen. Die Sparkassen sind lediglich mittelbar mit lediglich 25 Prozent an der jeweiligen Landesbank

365 Die Holdinggesellschaften sind Rechtsnachfolger der Zentralbanken in Bayern, Norddeutschland und Kurhessen, deren Geschäftsbetrieb von der alten DG Bank übernommen wurde. Sie verwalten das Beteiligungskapital an der DZ Bank. Vgl. nur SYNDIKUS, W., Willensbildung, 1993, S. 31-34, 41-42.

366 Vgl. DG BANK (HRSG.), Halbjahresbericht 1999, 1999, S. 15-17 und übersichtsartig bei SYNDIKUS, W., Willensbildung, 1993, S. 26.

367 Vgl. GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 51, 52. Die Beteiligungssätze weichen teilweise von den hier angegebenen fünfzig Prozent ab, zu den detaillierten Anteilsverhältnissen bei den Landesbanken vgl. Tabelle 5 in Abschnitt 3.3.1.2, S. 62. Der DSGV ö.K. (öffentliche Körperschaft) ist der Rechtsvorgänger des DSGV e.V. und fungiert heute nur noch als hälftiger Anteilseigner der DGZ-DekaBank.

beteiligt. Zum einen, weil die regionalen Sparkassenverbände nicht ausschließlich von den lokalen Sparkassen, sondern zur Hälfte direkt von deren Gewährträgern getragen werden. Zum anderen, weil die Sparkassenverbände in ihrer Holdingfunktion für ihre Sparkassen i.d.R. nur 50 Prozent an der jeweiligen Landesbank halten; das jeweilige Bundesland hält die andere Hälfte (Abbildung 6).<sup>368</sup>

### 3.3.1.2 Zentralbanken

Den Primärbanken beider Verbände stehen jeweils regionale Zentraleinheiten auf der Sekundärbank- sowie eine Zentraleinheit auf der Tertiärbankebene zur Verfügung. Diese übernehmen für die Primärbanken gemäß des Subsidiaritätsprinzips Aufgaben, die die letzteren entweder nicht wahrnehmen können (bzw. dürfen) oder die zentral effizienter, d.h. kostengünstiger abwickelt werden können.<sup>369</sup> Sind die Aufgaben zwischen den Zentralbanken der Sekundär- und Tertiärbankebene in beiden Verbänden heute unterschiedlich verteilt, war der Anlass für ihre Gründung derselbe. Die Zentralbanken der Sekundärbankebene stellten den regionalen, die Spitzeninstitute den bundesweiten Zahlungsverkehrs- und Liquiditätsverbund sicher.<sup>370</sup>

#### *DZ Bank und DGZ-DekaBank*

Im Gegensatz zur Deutschen Genossenschafts-Zentralbank (DZ Bank) ist die Deutsche Girozentrale – Deutsche Kommunalbank – (DGZ) nur noch formal das Spitzeninstitut ihres Verbundes, da ihre wesentlichen Funktionen historisch bedingt heute von den Landesbanken selbst wahr genommen werden.<sup>371</sup> Geblieben sind ihr v.a. das Kommunalkreditgeschäft, das internationale Konsortialgeschäft sowie der Branchendienst der Sparkassen,<sup>372</sup> dazu gekommen ist durch die Fusion mit der Deutschen Kapitalanlagegesellschaft (DekaBank) zur DGZ-DekaBank-

---

368 Vgl. GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 49-52.

369 Vgl. REINERS, J., Verbundsysteme, 1977, S. 31.

370 Vgl. REINERS, J., Verbundsysteme, 1977, S. 10, 32-33.

371 Die DGZ hatte ihren Sitz in Ostberlin und wurde 1945 von der sowjetischen Besatzungsmacht wie alle anderen Kreditinstitute geschlossen. Trotz der Neuaufnahme ihrer Geschäftstätigkeit 1949 in Düsseldorf und 1954 in Frankfurt am Main gelang es ihr nicht, ihre Spitzenstellung wiederherzustellen. Vgl. GEIGER, H., Sparkassenorganisation, 1992, S. 84-85.

372 Vgl. LANGSCHIED, J., Sparkassenverbund, 1993, S. 141-142.

Gruppe das Investmentfondsgeschäft der Sparkassen.<sup>373</sup> Aus der Übernahme von Kapitalbündelungs- und Kapitaleignerfunktionen für den gemeinsamen Sparkassenbroker oder die Bankgesellschaft Berlin lässt sich indes noch keine strategische Führerschaft für die DGZ-DekaBank ableiten; diese ist hier vielmehr Instrument des DSGVO.<sup>374</sup>

Die DZ Bank übt dagegen auch materiell die Rolle als Spitzeninstitut ihres Verbundes aus, wenngleich sie ebenfalls als regionale Zentralbank für die Primärbanken in Nord-, Ost- und Süddeutschland fungiert. Sie ist „Central Clearing Bank, Liquidity-Manager und Service-Provider“ für die Banken der Primär- und Sekundärbankebene, ermöglicht diesen und deren Kunden den Zugang zu den internationalen Kapitalmärkten, unterhält ein umfangreiches Netz an ausländischen Stützpunkten, besitzt das Emissionsrecht für Schuldverschreibungen und ist Marktführer, was die Begleitung von Börsengängen an den Neuen Markt angeht. Zudem sind die meisten Spezialdienstleister im Finanzverbund Tochter- und Beteiligungsgesellschaften der DZ Bank, so dass diese die Funktion einer Management-Holding ausübt.<sup>375</sup>

Zu berücksichtigen bleibt dabei, dass die Westdeutsche Genossenschaftszentralbank (WGZ-Bank) Anteile an der DZ Bank hält.<sup>376</sup> So widersetzte sie sich diese vehement den Plänen der alten DG Bank, bestimmte Geschäftsbereiche wie das Investmentfondsgeschäft in eine gemeinsame Tochtergesellschaft mit der niederländischen Rabobank einzubringen.<sup>377</sup> Als Grund wird die Befürchtung vorgebracht, der Wert der DG Bank würde substanziiell ‚ausgehöhlt‘.<sup>378</sup> Die Vermutung, die WGZ bangte um eine weitere Abnahme ihres Einflusses und sähe in dem Joint Venture den nächsten Schritt zur durchgängigen Zweistufigkeit, bleibt zwar Spekulation. Freilich kooperiert nun die WGZ selbst mit der Rabobank.<sup>379</sup>

### *Regionale Zentralbanken*

Tatsächlich steht nach der Fusion der Südwestdeutschen Genossenschaftszentralbank (SGZ) mit der Genossenschaftlichen Zentralbank (GZB-Bank) zur

---

373 Vgl. DGZ-DEKABANK (HRSG.), Geschäftsbericht 1998, 1999, S. 8-9, 23; o.V., DGZ-DekaBank, 2000, S. 23.

374 Vgl. o. V., Nord/LB, 2001, S. 11.

375 Vgl. DG BANK (HRSG.), Unternehmen, 1999, S. 13-15, 21, 25-26, 31-32.

376 Vgl. DG BANK (HRSG.), Unternehmen, 1999, S. 15.

377 Vgl. JAKOBS, G., Brixner, 2000, S 23.

378 Vgl. o.V., Asset Management, 2000, S. 22.

379 Vgl. o.V., Zentralbanken, 2000, S. 457.

GZ-Bank<sup>380</sup> und deren Zusammenschluss mit der DG Bank zur DZ Bank der Zweistufigkeit nur noch die Westdeutsche Genossenschaftszentralbank (WGZ-Bank) im Weg.<sup>381</sup> Mit ihren etwa 400 Primärbanken in NRW, Koblenz und Trier kann sich diese in Größe und Umfang des betriebenen Geschäftes freilich nicht mit ihren Pendanten in der Sparkassenorganisation messen. Tabelle 4 zeigt dies anhand der Bilanzsumme.

In ihrer Zentralbankfunktion für die Sparkassen deckt sich das Aufgabenspektrum der 12 öffentlich-rechtlichen Landesbanken/Girozentralen weitgehend mit dem der DZ Bank und findet nur eine geographische Beschränkung im Regionalprinzip.<sup>382</sup> Darüber hinaus ergeben sich aus der Eigentümerstruktur der Landesbanken (vgl. Tabelle 5, S. 62) noch weitere Aufgaben. In ihrer Hausbankfunktion dienen sie dem jeweiligen Land (den jeweiligen Ländern) bei der Lösung öffentlicher Aufgaben durch die Vergabe von Kommunalkrediten, die Bereitstellung von Finanzierungsmitteln oder die Durchführung von Landesförderprogrammen (gerade im Bereich der Wohnungsbauförderung).<sup>383</sup>

Institut	Bilanzsumme 2002 Mrd. Euro	Institut	Bilanzsumme 2002 Mrd. Euro
West LB	431,9	LB Berlin	(31.12.2001) 87
Bayern LB	341,3	Hamburgische LB	87
LB Baden-Württ.	321,8	LRP	69,6
Nord LB	(31.12.2001) 199	WGZ-Bank	59,9
DZ-Bank	185	Sachsen LB	55,6
Helaba	153	Bremer LB	33,6
LB Schleswig-Holst.	145,5	Saar LB	16,2
DGZ-DekaBank	90		

*Tabelle 4: Rangliste der Zentralbanken beider Verbundsysteme hinsichtlich der Bilanzsumme<sup>384</sup>*

380 Vgl. SCHMIDT, K., GZ-Bank, 2000, S. 24-27.

381 Vgl. o. V., DZ Bank, 2001, S. 36.

382 Bei der Errichtung (inter)nationaler Stützpunkte wird das Regionalprinzip gleichwohl regelmäßig vernachlässigt.

383 Vgl. am Beispiel der Nord LB BODIN, M./KASTNING, C., Norddeutsche Landesbank, 2000, S. 146.

384 Eigene Darstellung; Quelle: Geschäfts- und Quartalsberichte der Institute.

Landesbank	Anteilseigner
Bayern LB	Bayerischer SGV (50%), Freistaat Bayern (50%)
LB Baden-Württemberg (LBBW)	Sparkassen in Württemberg (27,15%), und Baden (12,35%), Land Baden-Württemberg (39,5%), Stadt Stuttgart (21%)
LB Berlin, Bankgesellschaft Berlin	Land Berlin (56,8%), Nord LB (15%), Gothaer Versicherung (10%), Streubesitz (18,2%)
LB Bremen	Nord LB (92,5%), Stadt Bremen (7,5%)
LB Hamburg	Landesbank Schleswig-Holstein (49,5%), Stadt Hamburg (50,5%)
LB Hessen-Thüringen (Helaba)	SGV Hessen-Thüringen (85%), Land Hessen (10%), Land Thüringen (5%)
Landesbank Rheinland-Pfalz	SGV Rheinland-Pfalz (50%), West LB (37,5%), Landesbank Baden-Württemberg (12,5%)
SaarLB	Bayerische Landesbank (75,1%), SGV Saarland (14,9%), Saarland (10%)
LB Sachsen	Sparkassenbeteiligungsverband Sachsen (50%), Freistaat Sachsen (50%)
Landesbank Schleswig-Holstein	West LB (39,9%), Landesbank Baden-Württemberg (10%), SGV Schleswig-Holstein (25,05%), Land Schleswig-Holstein (25,05%)
Norddeutsche-Landesbank (Nord LB)	Land Niedersachsen (40%), SGV Niedersachsen (26,66%), Land Mecklenburg-Vorpommern (10%), Land Sachsen-Anhalt (10%), Sparkassenbeteiligungsverband Mecklenburg-Vorpommern (6,66%), Sparkassenbeteiligungsverband Sachsen-Anhalt (6,66%)
Westdeutsche Landesbank (West LB)	Land NRW (43,2%), Rheinischer SGV (16,7%), SGV Westfalen-Lippe (16,7%), Landschaftsverband Rheinland (11,7%), Landschaftsverband Westfalen-Lippe (11,7%)

Tabelle 5: Eigentümerstruktur der Landesbanken<sup>385</sup>

Analog zu der Situation bei den Primärbanken ist der Drang zur Konsolidierung bei den Landesbanken weniger stark ausgeprägt als bei den regionalen Genossenschaftszentralbanken. Abgesehen von der Gründung der Landesbank Baden-Württemberg<sup>386</sup> und der für 2003 angesetzten Fusion der Landesbanken in Hamburg und Kiel<sup>387</sup>, kursieren derzeit lediglich (Fusions-)Planspiele. Die in 1999 gescheiterten Pläne für den Zusammenschluss von Nord LB und Bankgesellschaft Berlin erhalten durch die finanzielle Schieflage der Bankgesellschaft neue Nahrung. Inwieweit die bestehenden (Überkreuz-)Beteiligungen zwischen den einzelnen Instituten (Tabelle 5, S. 62) zu einer Nord- und/oder einer Südschiene ausgebaut werden,<sup>388</sup> ist länder- und sparkassenpolitisch umstritten. Das beste Beispiel ist die

385 Vgl. ULLRICH, K., Sparkassenorganisation, 1999, S. 37; o.V., Hessen, 2000, S. 8.

386 Durch den Zusammenschluss der Südwestdeutschen Landesbank, Landesgirokassen und der L-Bank sind der neuen Landesbank Baden Württemberg auch Sparkassenaufgaben zugewachsen. Vgl. SCHMIDT, W., Landesbank, 2000, S. 142.

387 Vgl. FROMME, H., Landesbankfusion, 2002, S. 18.

388 Die Privatbank Sal. Oppenheim erwartet in einem Zwischenschritt die Bildung von vier Blöcken. In 10 bis 15 Jahren gäbe es dann „nur noch eine Landesbank“. o.V., Ende, 2001, S. 32.

Diskussion um eine Beteiligung der Bayern LB an der Hessischen Landesbank.<sup>389</sup> Die Einlage der Volkswagen AG bei der Nord LB ist eher landespolitisch motiviert<sup>390</sup>

### 3.3.1.3 Verbände

Wie die Zentralbanken sind auch die Verbände „Hilfsbetriebe“ der Primärbanken und in mehreren regionalen Einheiten sowie einer zentralen Einheit organisiert.<sup>391</sup> Wesentliche Aufgaben der regionalen Fachverbände beider Verbundsysteme sind die Prüfung, die betriebswirtschaftliche Unterstützung und die Interessenvertretung der angeschlossenen Primärbanken.<sup>392</sup> Die Spitzenverbände – der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV) auf der einen, der Bundesverband deutscher Volks- und Raiffeisenbanken (BVR) auf der anderen Seite – stellen wiederum die bundesweite Interessenvertretung sicher und formulieren die Verbundstrategien.<sup>393</sup> Die Spitzenverbände sind insofern hauptsächlich extern ausgerichtet, während die Regionalverbände vor allem nach innen wirken.<sup>394</sup>

Für die Primärbanken beider Verbundsysteme besteht eine gesetzliche Pflicht zur Mitgliedschaft in ihrem regionalen Prüfungsverband;<sup>395</sup> für die Genossenschaftsbanken seit der Novelle des GenG vom 30.10.1934<sup>396</sup> und für die Sparkassen mit der Preußischen Mustersatzung von 1932.<sup>397</sup> Die Prüfung nach §§ 53 ff. GenG bzw. § 53 Haushaltsgrundsätzegesetz (HGrG) ist umfangreicher als die Jahresabschlussprüfung gem. §§ 316 ff. HGB, der sich z.B. die aktienrechtlich organisierten Großbanken stellen müssen.<sup>398</sup> Dies wird zum einen damit begründet, dass das Management der Genossenschaftsbanken und Sparkassen nur einer

---

389 Vgl. O. V., Bayern LB, 2000, S. 21.

390 Vgl. O. V., Volkswagen, 2000, S. 11.

391 Vgl. GERLACH, R., Verbände, 1996, S. 78.

392 Vgl. § 38 Abs. 2 SpkG Schl.-H.; § 63b Abs. 4 GenG.

393 Vgl. nur die Diskussionen um die Internet-Strategie der Sparkassenorganisation und die Studie „Bündelung der Kräfte“ des BVR. Vgl. hier nur O.V., Internet, 2000, S. 1; O.V., Genossenschaftsbanken, 1999, S. 31.

394 Vgl. GRICHNIK, D., Bankenverbände, 1998, S. 5.

395 Vgl. § 38 Abs. 1 SpkG Schl.-H.; § 54 GenG.

396 Vgl. LUXEM, V., Prüfungsverbände, 1990, S. 57.

397 Vgl. LANGSCHIED, J., Sparkassenverbund, 1993, S. 95.

398 Zur Prüfung (der Ordnungsmäßigkeit) der Geschäftsführung gem. § 53 GenG und § 53 HGrG vgl. POTTHOFF, E., Überwachung, 1994, S. 81-82.



unzureichenden Kontrolle durch die unternehmenseigenen Aufsichtsgremien<sup>399</sup> sowie rechtsformbedingt keiner Kontrolle durch den Kapitalmarkt unterliege.<sup>400</sup>

Zum anderen werden die Einlagensicherungssysteme beider Verbände angeführt, welche im Gegensatz zu denen der privaten Konkurrenz nicht allein den Schutz der Sparer, sondern darüber hinaus die Bestandssicherung der Mitgliedsbanken zum Ziel haben.<sup>401</sup> Die Verbände verwalten die regionalen Stützungsfonds (Garantiefonds) und den überregionalen Haftungsverbund (Garantieverbund) der Sparkassen (Genossenschaftsbanken).<sup>402</sup> Dabei wird der Konkurs einer Primärbank gerade im Finanzverbund durch die Fusion des gefährdeten Instituts mit einer benachbarten Mitgliedsbank vermieden.<sup>403</sup> So hat alleine die Sanierung der drei – inzwischen in der Berliner Volksbank e.G. aufgegangenen – Berliner Genossenschaftsbanken die Sicherungseinrichtungen des BVR mehr als 1,02 Mrd. Euro (2 Mrd. DM) gekostet.<sup>404</sup>

In Zukunft planen sowohl BVR als auch DSGV deshalb, die Mitgliedsbanken mittels eines modernen Ratingsystems zu bewerten, dessen Einstufung dann maßgeblich für die Berechnung des Beitrages jedes Instituts zum jeweiligen Sicherungsfonds ist.<sup>405</sup>

Die Pläne zur Zusammenlegung von Regionalverbänden sind im Finanzverbund weiter gediehen. Geht es nach dem Willen des BVR, „überleben“ nur fünf regionale Verbände:<sup>406</sup>

§ der Norddeutsche Genossenschaftsverband, Kiel, (NGV), und der Genossenschaftsverband Berlin-Hannover (GVBH) haben sich zum Jahresbeginn 2002 zusammengeschlossen.<sup>407</sup>

§ der Genossenschaftsverband Rheinland (GVR) und der Westfälische Genossenschaftsverband (WGV) haben im September 2002 ihre Fusion zum Rheinisch-

---

399 Vgl. zum ‚Überwachungsvakuum‘ der eG nur PEEMÖLLER, V. H., Prüfung, S. 123.

400 Weder der Vorstand einer Sparkasse noch der einer Genossenschaftsbank muss damit rechnen, dass bei Missmanagement der Kurs des Unternehmens fällt, Konkurrenzunternehmen oder institutionelle Anleger Anteile erwerben oder Banken über ein Depotstimmrecht Einfluss nehmen.

401 Bezüglich der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtungen vgl. SCHLÖSSER-CHRISTEN, K., Sicherungseinrichtungen, 1985, S. 143-144.

402 Vgl. GRICHNIK, D., Einlagensicherung, 1999, S. 57-59. Die Landesbanken verfügen über eine eigene Sicherheitsreserve, vgl. GEIGER, H., Sparkassenorganisation, 1992, S. 129-130.

403 Vgl. LEHNHOFF, J., Sicherungseinrichtung, 1998, S. 1040-1041.

404 Vgl. o.V., Fusionsdruck, 2000, S. 24.

405 Vgl. o.V., Ratingsystem, 2000, S. 23.

406 Vgl. o.V., Genossen, 1999, S. 12.

407 Vgl. o.V., Fusionswelle, 2000, S. 13.

Westfälischen Genossenschaftsverband (RWGV) beschlossen und inzwischen vollzogen.<sup>408</sup>

§ der Genossenschaftsverband Frankfurt hat einen Fusionsvorvertrag mit dem Genossenschaftsverband Sachsen (GVS) unterzeichnet und ist inzwischen mit dem Saarländischen Genossenschaftsverband (SGV) verschmolzen.<sup>409</sup>

Dagegen gab es im öffentlich-rechtlichen Bankensektor bisher lediglich vereinzelte Rufe nach der Fusion von regionalen Sparkassenverbänden.<sup>410</sup> Ein Grund hierfür mag die Kapitalbündelungs- oder Holdingfunktion sein,<sup>411</sup> die die Sparkassenverbände außerhalb ihres sonstigen, mit dem der genossenschaftlichen Verbände vergleichbaren, Aufgabenspektrums wahrnehmen. Ihre Beteiligung an den Landesbanken ist Tabelle 5, S. 62 zu entnehmen.

Den Verbänden beider Verbände kommt eine zentrale Stellung im verbundinternen Willensbildungsprozess zu. Die Verbandsgremien – Verbandsversammlung, Fachausschüsse, Fachräte etc. – spiegeln in ihrer Besetzung das (Macht-)Gefüge der Verbundsysteme insgesamt wieder. In ihnen institutionalisieren sich die regionalen und zentralen Willensbildungsprozesse der Verbundsysteme.<sup>412</sup> Innerhalb der strategischen Netzwerke Sparkassenorganisation und genossenschaftlicher Finanzverbund weisen *Grichnik* und *Börner* dem Verbandsbetrieb die Rolle der „fokalen Unternehmung“ zu, welche als politisches Element im evolutionären Verbundsystem und damit als Nukleus des strategischen Netzwerkmanagement wirkt.<sup>413</sup>

### 3.3.1.4 Spezialdienstleister

#### 3.3.1.4.1 Versicherer

Beide Verbundsysteme verstehen sich als Allfinanzanbieter, die ihren Kunden ein umfassendes Programm an allen Finanzdienstleistungen unterbreiten wollen. Um den jeweiligen Kernverbund von Primär- und Zentralbanken haben sich zahlreiche

---

408 Vgl. [www.rwgv.de](http://www.rwgv.de).

409 Vgl. o.V., *Verbandsfusion*, 2000, S. 22.

410 Vgl. o.V., *Sparkassenverbände*, 2000, S. 11.

411 In der Verbandsversammlung der Sparkassenverbände gilt allerdings das genossenschaftliche Kopfstimmrecht. Vgl. LANGSCHIED, J., *Sparkassenverbund*, 1993, S. 138-147; GERLACH, R., *Verbände*, 1996, S. 80.

412 Vgl. SCHMIDT, G. A., *Sparkassenverbände*, 1990, S. 155 ff.; LUXEM, V., *Prüfungsverbände*, 1990, S. 72 ff.

413 Vgl. GRICHNIK, D./BÖRNER, C. J., *Verbundsysteme*, 1999, S. 92-93.

Spezialfinanzdienstleister gruppiert (Tabelle 6).<sup>414</sup> In ihrer Leistungserstellung unterstützt werden die finanzwirtschaftlichen Verbundpartner von hilfswirtschaftlichen Gemeinschaftseinrichtungen, die nicht am Markt mit eigenen Produkten oder Dienstleistungen auftreten. Zu nennen sind die Rechen- und Wertpapierabwicklungszentralen sowie die Verlage.

Die finanzielle Beziehungsstruktur zwischen Bankenverbund und Verbundpartnern ist im genossenschaftlichen Finanzverbund übersichtlicher als in der Sparkassenorganisation. Zum einen, weil die meisten genossenschaftlichen Verbundspezialinstitute bundesweit tätig sind, zum anderen firmieren sie als rechtlich selbstständige Tochterunternehmen, deren Kapital von der DZ Bank oder gemeinsam von der DZ Bank und der WGZ gehalten wird.<sup>415</sup> Dagegen existieren im Bauspar- und Versicherungsgeschäft des Sparkassenverbunds 13 bzw. 40 regional tätige Unternehmen, deren Eigentums- und Trägerstrukturen beträchtlich variieren.<sup>416</sup> Am Beispiel der Versicherer und Bausparkassen werden im folgenden die strukturellen und (wachstums-) strategischen Unterschiede, anhand der Wertpapierabwicklungs- und Rechenzentralen die strukturellen und (wachstums-)strategischen Gemeinsamkeiten der Verbundsysteme auf dieser Ebene skizziert.

Dienstleister	im Finanzverbund	im Sparkassenverbund
Fondsgesellschaft	Union Investment, DIFA	Deka, Despa
Hypothekenbank	DG Hyp, Münchener Hyp	Berlin Hyp
Versicherung	R + V Versicherung,	ca. 40 Versicherer
Bausparkasse	Bausparkasse Schwäbisch Hall	13 Landesbausparkassen
Leasinggesellschaft	VR Leasing	Deutsche Sparkassen Leasing, SüdLeasing GmbH

Tabelle 6: *Spezialfinanzdienstleister im genossenschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Verbundsystem*<sup>417</sup>

414 Der Finanzverbund versteht sich als der älteste Allfinanzanbieter Deutschlands, vgl. DG BANK (HRSG.), Unternehmen, 1999, S. 45. *Steiner* bezeichnet die beiden Verbünde als „geborene Kooperationen im Bereich Allfinanz“, die das vorhandene Nutzenpotential erst mit der Diskussion um Allfinanz im Verlaufe der 80er Jahre erkannten. Vgl. STEINER, J., Allfinanz-Konzepte, 1993, S. 566-567.

415 Vgl. ASCHHOFF, G./HENNINGSEN, E., Genossenschaftswesen, 1995, S. 73-79; einen Überblick über die Beteiligungsverhältnisse gibt PESTER, M., Kooperation, 1993, S. 125.

416 Vgl. ULLRICH, K., Sparkassenorganisation, 1999, S. 11.

417 Eigene Darstellung, ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Deutlicher wird der strukturelle Unterschied zwischen beiden Verbundsystemen im Versicherungsgeschäft. Im genossenschaftlichen Finanzverbund gibt es lediglich einen Versicherer, die R+V Versicherung, während die Sparkassenorganisation mit 42 öffentlichen Versicherern kooperiert.<sup>418</sup> Analog zu den Sparkassen ist deren Geschäftsgebiet gesetzlich- bzw. satzungsmäßig auf eine bestimmte Region bestimmt, so dass der Wettbewerb untereinander weitgehend ausgeschaltet ist.<sup>419</sup> (Mit-)Träger sind die Sparkassen direkt oder indirekt über den regionalen Sparkassenverband.<sup>420</sup> In der Form von Tochterunternehmen wurden u.a. ein gemeinsamer Krankenversicherer und zwei gemeinsame Rückversicherer gegründet. Wenn gleich die Bedingungen für einen Konzern nicht erfüllt sind – konsolidiert ergäbe sich der zweitgrößte deutsche Versicherer<sup>421</sup> –, wird das Bild von den öffentlichen Versicherern als „eine Art von Konzern“ bemüht.<sup>422</sup> Versuche, die fehlende einheitliche Leitung herzustellen, gibt es nur in Ansätzen. So sind die norddeutschen Sparkassen Über-Kreuz-Beteiligungen an den beiden öffentlichen Versicherern Neue Leben und Provinzial Kiel eingegangen.<sup>423</sup>

#### 3.3.1.4.2 Bausparkassen

In Bezug auf die Bausparkassen fällt die Zersplitterung in der Sparkassenorganisation weniger deutlich aus. Die Genossenschaftsbanken können auf die größte private Bausparkasse Deutschlands, Schwäbisch Hall (BSH), zurückgreifen.<sup>424</sup> Dagegen existieren im öffentlich-rechtlichen Verbund 13 Landesbausparkassen (LBS), die überwiegend unselbstständige Abteilungen der jeweiligen Landesbank/Girozentrale sind.<sup>425</sup> So nehmen als größte sparkasseneigene Bausparkassen die LBS Münster/Düsseldorf und Bayern die Plätze vier bzw. fünf der „Top five“

---

418 Zur Entwicklung der Zusammenarbeit zwischen Sparkassen und öffentlichen Versicherern vgl. KASTEN, H.-H., *Versicherungsaußendienst*, 2000, S. 317-320.

419 Für Niedersachsen vgl. ausführlich SCHMIDT, G., *Versicherungen*, 1994, S. 251-252.

420 Die Versicherungsgruppe Hannover (VGH) wird zu gleichen Teilen vom NSGV und mehreren historischen Landschaften getragen, vgl. URL: <http://www.vgh.de> [19.04.2000].

421 Vgl. ULLRICH, K., *Sparkassenorganisation*, 1999, S. 25. Ohne diese Einbeziehung der öffentlichen Versicherer ist die R+V Versicherung der drittgrößte deutsche Versicherer, vgl. DG BANK (HRSG.), *Unternehmen*, 1999, S. 46.

422 Vgl. SCHMIDT, G., *Versicherungen*, 1994, S. 255.

423 Vgl. o.V., *Sparkassen*, 2000, S. 19.

424 Vgl. o.V., *Schwäbisch Hall*, 2000, S. 25.

425 Vgl. ULLRICH, K., *Sparkassenorganisation*, 1999, S. 11. Die LBS Nord ist seit 1994 eine selbstständige Anstalt des öffentlichen Rechts; ihre Gewährträger sind die Nord LB und der NSGV. Vgl. LBS NORD (HRSG.), *Geschäftsbericht 1998, 1999*, S. 59.

hinsichtlich der Marktposition ein, hinter dem Beamtenheimstättenwerk (BHW) und Wüstenrot.<sup>426</sup>

Die verfolgten Strategien für das Bauspargeschäft sind zwangsläufig vom bestehenden Konzentrationsgrad abhängig. Die BSH hat mit der genossenschaftlichen Hypothekenbank, der DG Hyp, eine gemeinsame Tochter gegründet. In der VR Kreditwerk AG werden künftig die Back-Office-Tätigkeiten der Immobilienfinanzierung, dem Kerngeschäft beider Unternehmen, gebündelt.<sup>427</sup> Zudem sollen die Außendienstmitarbeiter der BSH künftig neben Bausparverträgen auch Fonds der Union Investment verkaufen.<sup>428</sup> DG Hyp, BSH und VR Kreditwerk werden künftig wiederum in einer Immobilienholding, der VR Immobilien, zusammengefasst, um Ertragssynergien von jährlich 25 Mio. Euro zu heben.<sup>429</sup>

Die Entwicklung der Landesbausparkassen ist qua Rechtsform von der der Landesbanken abhängig. Spekulationen darüber, die West LB beabsichtige den Verkauf der LBS West, Münster, an die nordrhein-westfälischen Sparkassen, wurden ausdrücklich zurückgewiesen.<sup>430</sup> Die Fusion der LBS Nord mit der Landesbausparkasse Berlin ist über diesen Status hinaus; sie ist zum 1. Januar 2001 wirksam geworden.<sup>431</sup>

#### 3.3.1.4.3 Wertpapierabwicklungszentralen

Im Outsourcing des Wertpapierabwicklungsgeschäfts ist der Finanzverbund mindestens ein Schritt weiter als die Sparkassenorganisation.<sup>432</sup> Die Bank für Wertpaperservice und -systeme (bws bank) verwaltet bereits drei Millionen Wertpapierdepots des genossenschaftlichen Finanzverbundes,<sup>433</sup> während die Pläne der Sparkassen für ein gemeinsames Wertpapierabwicklungshaus inzwischen verworfen

---

426 Vgl. DG BANK (HRSG.), Unternehmen, 1999, S. 46.

427 Vgl. ERDLAND, A., VR Kreditwerk AG, 2000, S. 972-974.

428 Vgl. O.V., Schwäbisch Hall, 2000, S. 25. In das Gemeinschaftsunternehmen soll die Hälfte der 3000 Innendienstmitarbeiter der BSH wechseln.

429 Vgl. KUSSEL, B., VR Immobilien Holding, 2001, S. 20.

430 Vgl. O. V., LBS-Verkauf, 2000, S. 26. Die LBS West ist ein Unternehmensbereich der West LB; vgl. LBS WEST (HRSG.), Geschäftsbericht 1998, 1999, S. 2.

431 Vgl. O. V., Landesbausparkassen-Fusion, 2000, S. 23.

432 Vgl. SCHÜLLER, B., Back-Office-Prozesse, 1999, S. 1272.

433 Vgl. DG BANK (HRSG.), Unternehmen, 1999, S. 24.

wurden,<sup>434</sup> nachdem die prognostizierten Anlaufkosten von rund 163,6 Mill. Euro (320 Mill. DM) doppelt so hoch ausfallen dürften.<sup>435</sup>

Anlass für die Einrichtung beider Wertpapierabwicklungszentralen ist die Hoffnung, beträchtliche Kosteneinsparungen zu realisieren. Bei sieben Millionen Depots, die einmal zentral verwaltet werden sollten, gingen die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute noch von jährlich 179 Mill. Euro (350 Mill. DM) aus, die eingespart werden können. Dazu sollen zunächst die zehn EDV-Systeme im Depotgeschäft der Sparkassen vereinheitlicht werden.<sup>436</sup> Im genossenschaftlichen Finanzverbund ist dagegen inzwischen die erste Ernüchterung eingetreten, da die erhofften Synergieeffekte bisher nicht eingetreten sind.<sup>437</sup>

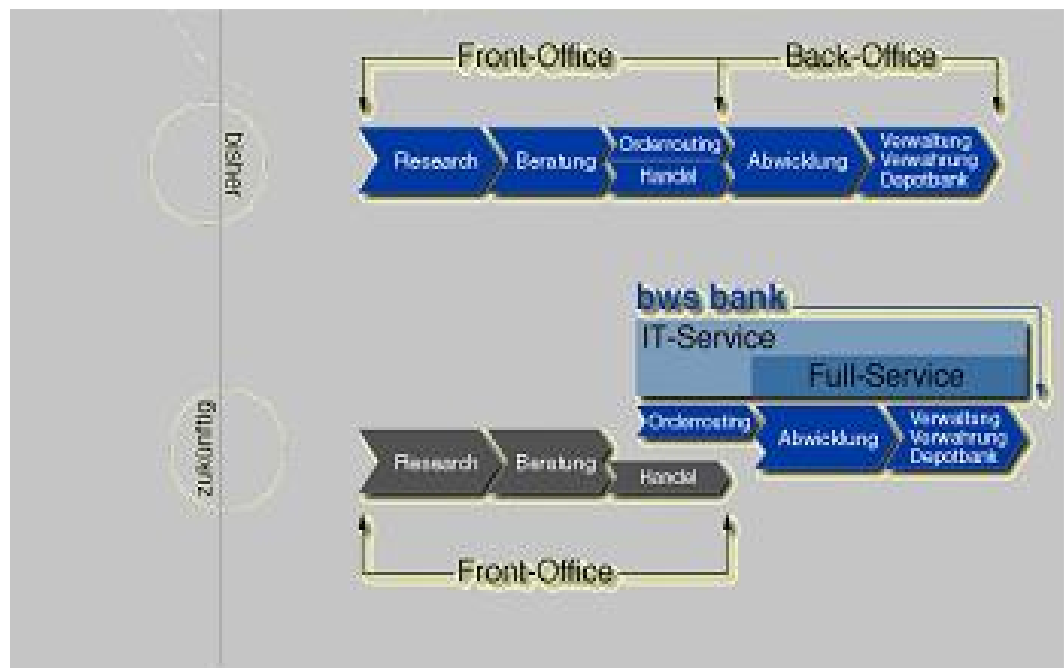


Abbildung 7: Outsourcing-Potenziale in der Wertabwicklung am Beispiel der bws-Bank<sup>438</sup>

Die Gesellschafterstruktur des Sparkassenhauses sollte der des genossenschaftlichen Dienstleisters ähneln. Die bws Bank wird von der DZ Bank und der WGZ gehalten.<sup>439</sup> Die mehrheitlich der WestLB gehörenden Wertpapierservice

434 Vgl. o. V., Umbruch, 2000, S. 25.

435 Vgl. o. V., Eklat, 2000, S. 27.

436 Vgl. o. V., Startschuss, 1999, S. 23.

437 Vgl. o. V., WGZ-Bank, 2000, S. 24.

438 Vgl. URL: <http://www.bws-bank.de> [24.7.2000].

439 Vgl. DG BANK (HRSG.), Halbjahresbericht 1/1999, 1999, S. 15.

Bank (WPS-Bank) war ursprünglich als „Nukleus“ der öffentlich-rechtlichen Bankfabrik vorgesehen.<sup>440</sup> Mit der Rückgabe ihres 25%igen Anteils an die West LB dürfte die Hamburgische LB jedoch das Ende der WPS besiegelt haben.<sup>441</sup>

Die verbundübergreifende Fusion von bws-Bank und WPS-Bank ist insofern eine Auffanglösung für das Sparkasseninstitut.<sup>442</sup>

#### 3.3.1.4.4 Rechenzentralen

Die Rechenzentralen beider Verbände werden in der systemtheoretischen Analyse der Verbundelemente regelmäßig ausgespart, obwohl sie wichtige Determinanten jeder weiteren Kooperations- oder Konzentrationsstrategie sind. Garantierten sie auf regionaler Ebene die gemeinschaftliche Datenverarbeitung der angeschlossenen Primärbanken, behindern sie eine zentrale Datenverarbeitung auf Bundesebene, welche Voraussetzung für die Erschließung weiterer Kostensenkungspotentiale ist. Im genossenschaftlichen Finanzverbund existieren z.Zt. noch drei,<sup>443</sup> in der Sparkassenorganisation fünf regionale Rechenzentralen.

Der Zwang zur weiteren Vereinheitlichung der verbundinternen DV-Landschaft wird in beiden Organisationen gesehen. Die Genossenschaftsbanken verfügen bereits über ein gemeinsames EDV-System in Wertpapierdepotgeschäft, das Wertpapierverwaltungssystem (WVS),<sup>444</sup> die Sparkassen arbeiten momentan mit zehn verschiedenen.<sup>445</sup> Mit dem DV-System BB3 der Gesellschaft für automatische Datenverarbeitung (GAD), gemeinsam entwickelt haben, arbeiten ungefähr 900 Genossenschaftsbanken in Nord- und Westdeutschland.<sup>446</sup>

Für die Sparkassenorganisation mahnt *Hoppenstedt* die Vereinheitlichung der DV-Landschaft durch die Schaffung einer gemeinsamen IT-Plattform an. Erst bei der Bündelung auf ein Kernbanksystem könnten alle Ressourcen ausgeschöpft werden; dafür sei auch eine Neuordnung der Rechenzentralen in Betracht zu ziehen.<sup>447</sup> In diese Richtung zielt die Absicht FinanzIT Datenverarbeitungsgesell-

---

440 Vgl. o. V., Umbruch, 2000, S. 25.

441 Vgl. o. V., Ende, 2001, S. 45.

442 Vgl. Abschnitt 5.2.2.2.2, S. 144f.

443 Vgl. FOLZ, W./WILD, C., IuK-Technologien, 2000, S. 284. In 2001 haben GRZ-Nord und GAD fusioniert, vgl. URL: <http://www.gad.de> [21.06.2001]. Derzeit befinden sich die Fiducia AG und die rbg im Fusionsprozess.

444 Vgl. FOLZ, W./WILD, C., IuK-Technologien, 2000, S. 283.

445 Vgl. o.V., Startschuss, 1999, S. 23.

446 Vgl. URL: <http://www.gad.de> [18.04.2000].

447 Vgl. o.V., Wettkampf, 2000, S. 14.

schaft der Sparkassen in Hannover (ehemals dvg), gemeinsam mit SAP eine Banken-Standard-Software für die gesamte Sparkassen-Finanzgruppe zu entwickeln.<sup>448</sup>

Anstatt sich aber dem Kooperationsverbund der FinanzIT (Niedersachsen, Schleswig-Holstein und Bremen, Saarland, Neue Bundesländer) anzuschließen, haben sich die übrigen vier Rechenzentren in der S-Buchen-Gruppe zusammengefunden.<sup>449</sup> Durch die gemeinsame Entwicklung eines neuen Kernbanksystems, dessen spartenübergreifende Architektur alle Geschäftsprozesse der Sparkassen unterstützen soll,<sup>450</sup> sollen 35,8 Mill. Euro Entwicklungskosten eingespart werden.<sup>451</sup> Das zusätzliche Geschäftsvolumen wird auf jährlich 204,5 bis 409 Mill. Euro geschätzt. Die S-Buchen-Gruppe betreut rund 70 Prozent der deutschen Sparkassen.<sup>452</sup>

### 3.3.2 Verbundkooperation

#### 3.3.2.1 Begriff

*Grochla* identifiziert Genossenschaft und Genossenschaftsverbund als besondere Form des Betriebsverbandes.<sup>453</sup> Die Begriffe Verbundkooperation oder Verbundsystem führen vor dem Hintergrund dieser Systematik zwangsläufig zu semantischen Fehldeutungen.<sup>454</sup> Das heute zur Differenzierung von Unternehmensverbindungen übliche Begriffspaar Kooperation und Konzentration vermeidet dies. In dem Kontinuum der verschiedenen **Organisationsformen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit** sind Genossenschaften sowie beide bankwirtschaftlichen Verbundsysteme als kooperative Unternehmensverbindungen einzuordnen,<sup>455</sup> da sie auf eine komplexe und dauerhafte Zusammenarbeit angelegt sind.<sup>456</sup> Für die ein-

448 Vgl. o.V., Bank-Software, 2000, S. 9.

449 Informatik-Kooperation, Münster; IZB SOFT, München; SI-BW, Stuttgart und SIS West, Duisburg.

450 S-Buchen basiert auf dem von CSC Ploenzke entwickelten Konto3000-System, vgl. dazu Abschnitt 4.5.2, S. 107 f.

451 Vgl. URL: <http://www.sbuchen.de> [6.4.2001].

452 Vgl. ausführlich SCHELLING, A./LINK, R., S-Buchen, 2001, S. 29.

453 Vgl. GROCHLA, E., Betriebsverbindungen, 1969, S. 78.

454 Vgl. REINERS, J., Verbundsysteme, 1977, S. 8-9; BOELE, A., Internationalisierung, 1995, S. 10-13; WESSELING, S., Allfinanzverbund, 1997, S. 20-21.

455 Vgl. Abschnitt 2.1.2.2, S. 10 f.

456 Vgl. BONUS, H. U.A., Finanzverbund, 1999, S. 7-8, 12-14. Die bankwirtschaftlichen Verbundsysteme, insbesondere der genossenschaftliche Finanzverbund, werden erst in der neueren Literatur als strategische Netzwerke erkannt. Vgl. dazu auch GRICHNIK, D./BÖRNER, C. J., Verbundsysteme, 1999.



zelne Genossenschaftsbank ist der Kooperationsgedanke sogar konstitutiv, was sich in der Übersetzung des Begriffs ‚Genossenschaft‘ in andere Sprachen niederschlägt<sup>457</sup> und dazu geführt hat, dass der Kooperationsbegriff maßgeblich von Genossenschaftswissenschaftlern geprägt bzw. besetzt wurde.<sup>458</sup>

Die zwischenbetriebliche Kooperation der Primärbanken, auch der Sparkassen,<sup>459</sup> überwindet deren anderes Charakteristikum, die lokale Kleinheit. Indem die Primärbanken die Koordination und Erfüllung betrieblicher Teilaufgaben bestimmten, allein zu diesem Zweck gegründeten Gemeinschaftseinrichtungen übertragen,<sup>460</sup> können sie Größenvorteile nutzen und ihren Kunden die Produkt- und Dienstleistungspalette einer Universalbank offerieren, ohne ihre rechtliche und ökonomische Selbständigkeit aufgeben zu müssen.<sup>461</sup>

### 3.3.2.2 Aufbau

Die Entwicklung beider Institutsgruppen zu kooperativen Verbundsystemen verlief (zeitlich) zwar unterschiedlich,<sup>462</sup> ihre Struktur lässt sich indes vergleichen. Der in der Literatur üblichen Zweiteilung der Verbundstrukturen<sup>463</sup> in

- § „Einheiten zur Leistungsbewirkung“ (Primärbanken, Zentralbanken, übrige Verbundunternehmen) und „Einheiten zur Leistungssicherung“ (Verbände),<sup>464</sup>
- § Kern- (Primär- und Zentralbanken, Verbände) und Peripherverbund (Spezialdienstleister)<sup>465</sup> oder
- § finanzwirtschaftliche und leistungswirtschaftliche Verbundpartner<sup>466</sup>

457 Vgl. ENGELHARDT, W. W., Ideengeschichte, 1985, S. 7: ‚co-operative‘ (englisch), ‚coopérative‘ (französisch) oder ‚kooperativa‘ (schwedisch).

458 Dülfer änderte den Titel seines Buchs ‚Betriebswirtschaftslehre der Kooperative‘ in der 2. Auflage in ‚Betriebswirtschaftslehre der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative‘, da die Genossenschaftspraxis bei ihrer gewohnten Terminologie blieb. Vgl. DÜLFER, E., Betriebswirtschaftslehre, 1995, S. 5.

459 Zum Genossenschaftlichem der Sparkassen vgl. LANGSCHIED, J., Sparkassenverbund, 1993, S. 76-77.

460 Vgl. REINERS, J., Verbundsysteme, 1977, S. 9, 27-29.

461 Vgl. HANEL, A., Genossenschaftsverbund, 1992, S. 227.

462 Der Finanzverbund bildete sich rascher heraus als die Sparkassenorganisation, vgl. KLUGE, A. H., Geschichte, 1991, S. 252-299; GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 443-445.

463 Zur Einbettung des Finanzverbundes in das deutsche Genossenschaftswesen mit ländlichen Waren- und Agrar-, gewerblichen Dienstleistungs- und Konsum- und Wohnungsgenossenschaften vgl. ASCHHOFF, G./HENNINGSEN, E., Genossenschaftswesen, 1995, S. 48-54.

464 Vgl. LEFFSON, U., Verbundbildung, 1968, S. 156; LIPFERT, H., Konzentrationsmanagement, 1986, S. 204-205.

465 Vgl. GOETZ, G., Verbundbildung, 1981, S. 40-42 der den Kernverbund dann in dessen ideelle (Verbände, Rechenzentralen) und wirtschaftliche Glieder (Bankenverbund).

466 Vgl. EDENHOFER, T., Verbund, 1994, S. 264-265, 270, der beide verknüpft.

wird dabei nicht gefolgt.<sup>467</sup>

Vielmehr werden Sparkassenorganisation und genossenschaftlicher Finanzverbund gemäß Abbildung 8 in ihre Verbundelemente aufgespalten, um dann die finanziellen, leistungsbedingten und personellen Verflechtungen zwischen den Elementen aufzeigen zu können.<sup>468</sup> Der eigentliche, dreistufige Bankenverbund besteht aus den Primärinstituten, den regionalen Zentralbanken und der auf Bundesebene agierenden Zentralbank.<sup>469</sup> Die Verbandsorganisation setzt sich aus den regionalen und den Bundesverbänden zusammen. Die übrigen Verbundunternehmen sind Spezialfinanzdienstleister wie Fondsgesellschaften und Bausparkassen, die die Produktpalette des jeweiligen Bankenverbundes mit eigenen Produkten und Dienstleistungen ergänzen, sowie Dienstleister wie Rechenzentralen, Wertpapierservicebanken und Verlage, welche alle zuvor genannten Verbundpartner in ihrer Leistungserstellung unterstützen.<sup>470</sup>

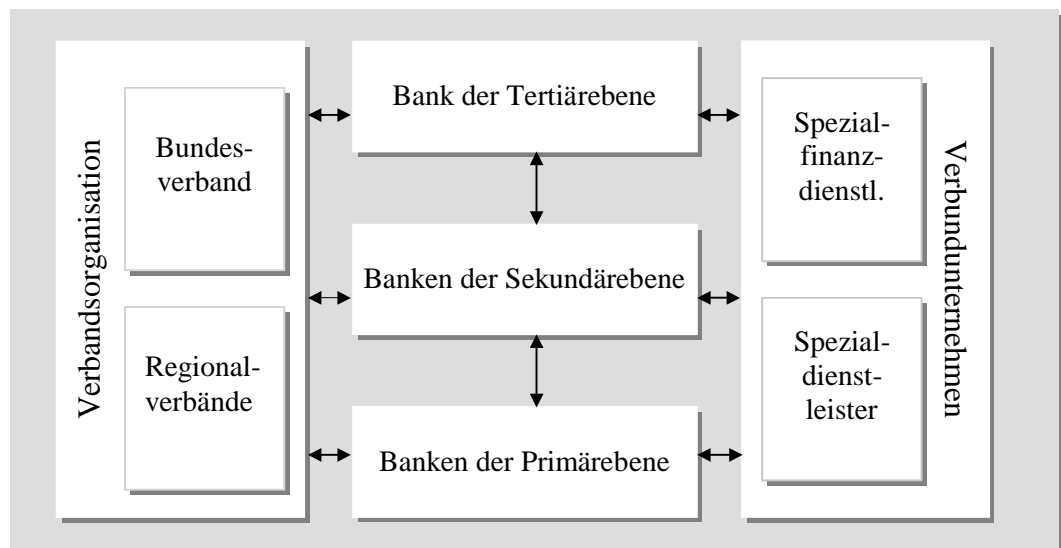


Abbildung 8: Verbundsystem und -elemente<sup>471</sup>

Im Gegensatz zu den zentral gesteuerten Bankkonzernen der Deutschen, Dresdner oder Commerzbank, wo ein an der Konzernspitze stehendes Unternehmen direkt oder indirekt an den Konzerngesellschaften mehrheitlich beteiligt ist, die Ziele der Konzernunternehmen vorgibt und die Leitungs- und Weisungsbe-

467 Vgl. HANEL, T., Beratung, 1998, S. 38-39.

468 Vgl. BOELE, A., Internationalisierung, 1995, S. 47-48.

469 Vgl. Abschnitt 3.3.1.2, S. 59 f.

470 Vgl. ULLRICH, K., Sparkassenorganisation, 1999, S. 11; DG BANK (HRSG.), Unternehmen, 1999, S. 14; REINERS, J., Verbundsysteme, 1977, S. 27-29.

471 In Anlehnung an BOELE, A., Internationalisierung, 1995, S. 59.

fugnis ausübt, verlaufen die Eigentumsverhältnisse in beiden Verbundsystemen diametral entgegengesetzt von unten nach oben.<sup>472</sup> Im idealtypischen Verbundmodell sind die Primär- und Sekundärbanken kapitalmäßige Träger der Verbundinstitute der jeweils übergeordneten Verbundebene, so dass die Mitglieder der Verbundunternehmen in einem (quasi basis-)demokratischen Willensbildungsprozess über die Verbundpolitik entscheiden.<sup>473</sup> In der Realität existieren v.a. im Sparkassenverbund Abweichungen vom Modell.<sup>474</sup>

Aus diesen Eigentumsstrukturen leiten sich weiterhin umfangreiche personelle Beziehungen ab. Einerseits sind die Primärbanken mittelbar oder unmittelbar in den Aufsichtsgremien ihrer Verbundpartner sowie den Verbandsversammlungen ihrer regionalen Verbände vertreten,<sup>475</sup> andererseits wechseln regelmäßig Topmanager eines Verbundpartners in die Führungsposition eines anderen Verbundunternehmens.<sup>476</sup>

Unterschiede zwischen beiden Verbundsystemen lassen sich in Bezug auf die Eigentümerstrukturen im Verbund, die Größenstrukturen auf der Primärbankebene sowie die Anzahl der finanzwirtschaftlichen Verbundunternehmen konstatieren. Die Sparkassen sind im Durchschnitt deutlich größer als die Genossenschaftsbanken. Umgekehrt ist auf der Ebene der Verbundunternehmen eine Zersplitterung im öffentlich-rechtlichen Verbundsystem festzustellen. Während die Genossenschaftsbanken auf jeweils eine Versicherung und eine Bausparkasse zurückgreifen, gibt es im Sparkassensektor 13 Landesbausparkassen und ungefähr 40 Versicherer.

### 3.3.2.3 Funktionsweise

Die aufgezeigten direkten oder indirekten finanziellen Beteiligungen sind allerdings nicht ursächlich für die Stabilität der Verbundsysteme; im Gegensatz zu

---

472 Vgl. SCHIERENBECK, H., Organisation, 1995, S. 167-169. Zur Holding als Organisationsform für Bankkonzerne vgl. HUCH, B./BORCHERS, S., Holding, S. 344-349.

473 Vgl. nur SYNDIKUS, W., Willensbildung, 1993, S. 2-3.

474 Vgl. Abschnitt 3.3.1, S. 57 f.

475 Vgl. für den genossenschaftlichen Finanzverbund PESTER, M., Kooperation, 1993, S. 128; GVR (HRSG.), Bericht 1998, 1999, S. 58-62.

476 So waren die Vorstandsvorsitzenden der genossenschaftlichen Bausparkasse Schwäbisch Hall (BSH) und der zur S-Finanzgruppe gehörenden Deutschen Leasing AG zuvor Vorstandsmitglieder der alten DG Bank bzw. des DSGV. Vgl. o.V., Schwäbisch Hall, 2000, S. 25; DG BANK (HRSG.), Geschäftsbericht 1998, 1999, S. 82; URL: <http://www.dsgv.de> [7.5.2000].

anderen Kooperationsformen gibt es nur wenige gesetzliche oder vertragliche Vereinbarungen, die die Zusammenarbeit zwischen den Verbundpartnern für Teilbereiche ausdrücklich regeln.<sup>477</sup> Sie sind vielmehr das Ergebnis des Wirkens bestimmter, strukturbildender Ordnungsprinzipien, welche den Entwicklungsverlauf beider Verbände bestimmt haben. Zu nennen sind für den genossenschaftlichen Finanzverbund der Förderauftrag, für die Sparkassenorganisation der öffentliche Auftrag sowie für beide das Freiwilligkeitsprinzip, das Prinzip der (vertikalen und horizontalen) Arbeitsteilung und das Demokratieprinzip.<sup>478</sup>

Der öffentliche Auftrag der Sparkassen bzw. der Förderauftrag der Genossenschaftsbanken bindet unmittelbar oder mittelbar auch die übrigen Verbundunternehmen.<sup>479</sup> Unmittelbar DZ Bank und WGZ, die selbst einen Förderauftrag haben, der sie gesetzlich oder satzungsmäßig dazu verpflichtet, die Banken der jeweils niedrigeren Ebene zu fördern.<sup>480</sup> Mittelbar alle, da beide Aufträge zentrale Bestandteile der jeweiligen ‚Verbund-Philosophie‘ sind, die die eigene Organisation durch eine spezifische ‚Corporate Identity‘ nach außen abgrenzt.<sup>481</sup>

Das Freiwilligkeitsprinzip kommt in der Zusammenarbeit der Primärbanken mit den Zentralbanken und den Spezialdienstleistern zum Ausdruck. Die Primärbanken können grundsätzlich selbst bestimmen, inwieweit sie mit den Zentralbanken, dem jeweiligen Spitzeninstitut und den restlichen Verbundunternehmen kooperieren. Die Freiwilligkeit ist für *Dülfer* auch dann gegeben, wenn sich eine Primärbank subjektiv zur Zusammenarbeit mit dem Verbund gezwungen sieht, da sie ansonsten ihre Wettbewerbsfähigkeit gefährdet.<sup>482</sup> Geschäftsbeziehungen der Primärinstitute mit verbundexternen Unternehmen sind nicht ausgeschlossen.<sup>483</sup> Auf der Verbandsebene ist die Freiwilligkeit der Kooperation eingeschränkt. Die Primärbanken unterliegen einem gesetzlichen Zwang zur Mitgliedschaft in einem regionalen Bankenverband, der eine hohe Bindungsintensität generiert, zumal das

---

477 Vgl. REINERS, J., Verbundsysteme, 1977, S. 30.

478 Analog zu SYNDIKUS, W., Willensbildung, 1993, S. 59.

479 Vgl. Abschnitt 3.1.3 S. 45 f.

480 Für die alte DG Bank blieb der Förderauftrag nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft bestehen und war in der Satzung festgeschrieben, vgl. DG BANK (HRSG.), Unternehmen, 1999, S. 16-17. Die WGZ ist selbst eG.

481 Vgl. für den Finanzverbund LIPFERT, H., Kooperation- und Konkurrenzmanagement, 1986, S. 216-217 sowie für die Sparkassengruppe LANGSCHIED, J., Sparkassenverbund, 1993, S. 8.

482 Vgl. DÜLFER, E., Betriebswirtschaftslehre, 1995, S. 47-48.

483 Die bayerischen Genossenschaftsbanken verkaufen Versicherungspolizen der Allianz, die baden-württembergischen Produkte der Karlsruher Leben, einer Tochter der Münchner Rück. Vgl. O. V., Verbunddenken, 2001, S. 33.

Ausscheiden aus dem jeweiligen Verbund ohne Aufgabe der Existenz und Identität auf Dauer nicht möglich ist.<sup>484</sup>

Das Grundprinzip der Verbundkooperation ist das der Arbeitsteilung. Die horizontale Arbeitsteilung findet in der Anwendung des Regionalprinzips ihren Ausdruck. Die Primärbanken wie auch die regionalen Zentralbanken beschränken sich in ihren Aktivitäten auf lokale bzw. regionale Geschäftsgebiete,<sup>485</sup> so dass der verbundinterne Wettbewerb idealtypisch ausgeschlossen ist. Das Regionalprinzip ist lediglich für die Sparkassen gesetzlich festgeschrieben und sollte ursprünglich nicht die Bildung von dezentralen Verbundstrukturen anregen, sondern die Geschäftstätigkeit der einzelnen Sparkasse auf das Gemeindegebiet ihres kommunalen Gewährträgers beschränken.<sup>486</sup> Ansonsten beruht die dezentrale Struktur auf einer Konvention, die sich die Verbundmitglieder selbst auferlegt haben und deren Bestehen davon abhängt, inwieweit sich die Verbundelemente daran halten.<sup>487</sup> In der Praxis gibt es auf beiden Verbundebenen zwar Abweichungen vom Regionalprinzip,<sup>488</sup> seine grundsätzliche Bedeutung und die daraus erwachsene tiefe lokale Verwurzelung der Primärbanken wird indes als deren Kernkompetenz identifiziert.<sup>489</sup>

Die vertikale Aufgabenverteilung zwischen der Primär-, der Sekundär- und der Tertiärbankenebene wird durch das Subsidiaritätsprinzip geregelt. Die untere Systemebene gibt jene Aufgaben an die nächsthöhere Verbundstufe ab, die von ihr selbst nicht oder von der übergeordneten Ebene besser zu erfüllen sind.<sup>490</sup> Unterlegt werden diese dezentralen Verbundstrukturen von einem demokratischen Willensbildungsprozess. Entsprechend dem Verlauf der bereits aufgezeigten Beteiligungsverhältnisse, entwickelt sich die Willensbildung von unten nach oben. Zudem haben die Primärbanken beider Verbundsysteme in den Verbandsgremien unabhängig von ihrer Größe jeweils nur eine Stimme.<sup>491</sup>

---

484 Vgl. GRICHNIK, D./BÖRNER, C. J., 1999, S. 76.

485 Die Verbandsgebiete der regionalen Sparkassen- bzw. Genossenschaftsverbände ergeben sich aus den Geschäftsgebieten ihrer Mitglieder-Primärbanken.

486 Vgl. LANGSCHIED, J., Sparkassenverbund, 1993, S. 133-135; Abschnitt 3.2.1.4, S. 50 f.

487 Vgl. BUNGENSTOCK, W., Verbundbildung, 1984, S. 182, der von Verbund-Disziplin spricht und diese von allen Unternehmen der Finanzverbundes einfordert.

488 Als solche gilt die Gründung in- und ausländischer Zweigstellen durch große Primärinstitute oder Zentralbanken. Vgl. NACHBAUR, M., Verbundkooperation, 1995, S. 53; HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M., Bankbetriebslehre, 2000, S. 755.

489 Vgl. WÄCHTER, K., Regionalprinzip, 1998, S. 32;

490 Vgl. REINERS, J., Verbundsysteme, 1977, S. 31, der als Beispiel für den ersten Fall das Emissionsgeschäft, für den zweiten Fall den internationalen Zahlungsverkehr nennt.

491 Vgl. LANGSCHIED, J., Sparkassenverbund, 1993, S. 146-149;

Über diese spezifischen Funktionsprinzipien hinaus, ergeben sich allgemeine Voraussetzungen für den Erfolg jeder zwischenbetrieblichen Kooperation, von denen Vertrauen die grundlegende ist.<sup>492</sup> Wechselseitiges Vertrauen der Verbundpartner – die einzelnen Akteure im Verbund nehmen abwechselnd die Rolle des Vertrauensgebers und des Vertrauensnehmers ein – senkt die Kontroll(transaktions-)kosten, reduziert die Komplexität, stellt eine Win-Win-Situation her, erhöht die Motivation der Verbundpartner und verbessert die Kommunikation zwischen ihnen.<sup>493</sup>

#### 3.3.2.4 Verbundkonzentration

Beide Verbundsysteme werden ihrer Typisierung als Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie, die sowohl kooperative als auch konzentrierte Ansätze aufweist, gerecht. Vor allem im Finanzverbund, weniger im der Sparkassenorganisation, sind erhebliche Konzentrationstendenzen zu beobachten. Dabei sind nicht die im Zeitablauf relativ stabilen Konzernbeziehungen zwischen den Zentralbanken und den Spezial(finanz-)dienstleistern, sondern die bereits vollzogenen oder erst angedachten Fusionen auf Primärbankebene beachtenswert.

Auf Primärbankebene haben im Finanzverbund zwar weitaus mehr Fusionen stattgefunden als im öffentlich-rechtlichen Bankensektor. Im Jahr 2002 hat sich die Zahl der Genossenschaftsbanken auf 1489 verringert, die der Sparkassen um auf 519.<sup>494</sup> Abbildung 9 veranschaulicht dies.

Auf allen übrigen Verbundebenen bestehen – wie oben gezeigt – jedoch ähnliche Zusammenschluss-, „Ideen“:

- § die Landesbanken kooperieren, gehen Überkreuzbeteiligungen ein oder fusionieren,
- § die Zahl der Genossenschaftszentralbanken hat sich mit der Fusion von DG und GZ Bank zur DZ Bank von drei auf zwei verringert, während
- § die Anzahl der regionalen Verbände sowie
- § der regionalen Rechenzentralen in beiden Verbänden als zu hoch angesehen wird.

---

492 Vgl. KAHLE, E., Konkurrenz, 1999, S. 54-57. KABEL, D./MÜHLFELDER, M./DURST, R., „Darum prüfe, wer sich ewig bindet...“, 2000, S. 25 nennen außer Vertrauen Kommunikation, Attraktivität der Unternehmen, Zielidentität der Partner, Handlungs- und Planungskompatibilität, Erfolgzuschreibung und Ressourcentausch.

493 Vgl. GILBERT, D. U., Vertrauen, 1999, S. 32.

494 Vgl. [www.bvr.de](http://www.bvr.de) bzw. [www.dsgv.de](http://www.dsgv.de) [10.5.2003].

Und selbst der vermeintliche Ausweg aus der Fusionswelle, den Funktionäre beider Verbundsysteme im verstärkten kooperativen Outsourcing betrieblicher Funktionen sehen,<sup>495</sup> kann sich als Sackgasse erweisen, wenn die zu gründenden Dienstleistungsgesellschaften als Tochterunternehmen der regionalen Zentralbanken, der regionalen Verbände oder Spitzeninstitute firmieren.<sup>496</sup>

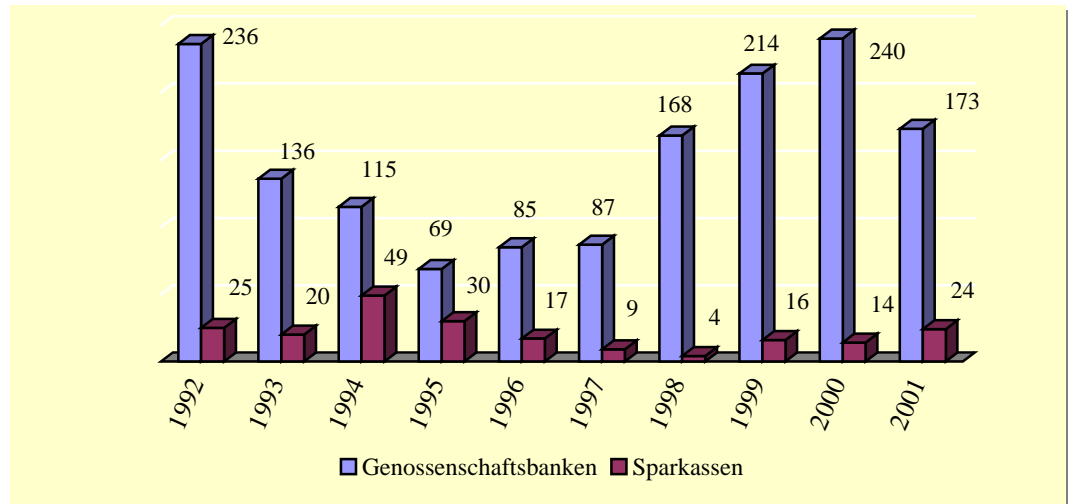


Abbildung 9: Zahl der Genossenschaftsbanken und Sparkassen, die zwischen 1992 und 2001 mit Instituten ihres jeweiligen Primärverbundes fusioniert haben.<sup>497</sup>

495 Vgl. SCHRÖDER, G. A., Kooperation, 1999, S. 16-20; MOSSLER, C. P., Outsourcing, 1999, S. 34-38.

496 Das trifft bspw. auf die Wertpapierhäuser beider Verbünde zu, vgl. Abschnitt 3.3.1.4.3, S. 68 f.

497 Vgl. MICHAEL, C./STUHR, A., „Nichts ist gescheitert“, 1999, S. 12; o.V., Fusionsdruck, 2000, S. 24; GROMMES, H.-J./SCHNITZLER, R., Rangliste, 2000, S. 250; URL: <http://www.bvr.de> [14.3.2002].

## 4 Wettbewerbsstellung von Sparkassen und Genossenschaftsbanken

### 4.1 Verwischung der traditionellen Kundenprofile

#### 4.1.1 Verändertes Kundenverhalten

Ausgangspunkt jeder (Retail) Banking-Strategie ist die Segmentierung der Bankkunden in Zielgruppen. Die zahlreichen Ansätze zur Zielgruppenbildung im Privatkundengeschäft stützen sich zwar auf unterschiedliche Merkmale – demographische, sozialpsychologische, verhaltensbezogene – oder Merkmalskombinationen, unterliegen jedoch ausnahmslos einem grundlegenden Wandel im Verhalten der Bankkunden. Die elementarsten demographischen Verschiebungen sind bei der Alterszusammensetzung, bei der Haushaltszahl und -größe, der Bildungs- und Berufsstruktur sowie hinsichtlich der Vermögensverhältnisse festzustellen und führen ihrerseits zu einem deutlichen Wertewandel.<sup>498</sup>

Die **Vermögenssituation** der privaten Haushalte kann mit den vorgenannten demografischen Faktoren in Beziehung gesetzt werden. Der Angestellte besitzt in der Regel eine größere Sparfähigkeit als der Arbeiter, der Akademiker eine höhere als der Hauptschulabsolvent, Männer eine größere als Frauen usw. Der Erbengeneration der heute 60jährigen und älteren steht deutlich mehr Geld zur Verfügung als noch vor 15 Jahren. Allein von 1992 bis 1999 ist das Geldvermögen der privaten Haushalte von 2,1 auf 3,48 Billionen Euro angewachsen.<sup>499</sup> Mehr als 40 Prozent aller Haushalte verfügen über ein monatliches Nettoeinkommen von mehr als 2045 Euro. Der durchschnittliche finanzielle Spielraum im Monat hat sich in den alten Bundesländern in den vergangenen 30 Jahren auf 285 Euro verdoppelt.<sup>500</sup>

Die demografischen Veränderungen sind nun zum einen Ursache des individuellen und gesellschaftlichen Wertewandels (Alterung der Gesellschaft, steigende Einkommen), zum anderen auch dessen Folge (Haushaltsstruktur, Berufsstruktur). Die Kunden sind heute selbstbewusster, anspruchsvoller, kritischer und flexibler. Sie sind weniger bindungsbereit, stehen Innovationen offener gegenüber und gehen früher ein Risiko ein.<sup>501</sup> Dabei klaffen die Bedürfnisse unterschiedlicher Personen immer weiter auseinander. Diese durch die Pluralisierung der Werte hervorgerufene Individualisierung äußert sich in einem stets unberechenbarer werdenden Konsumverhalten.<sup>502</sup>

---

498 Vgl. KÖCHER, R., Kundenstruktur, 1998, S. 250.

499 Vgl. SPRENGER, B., Geldvermögen, 2000, S. 564.

500 Vgl. KÖCHER, R., Kundenstruktur, 1998, S. 255-256.

501 Vgl. KÖCHER, R., Kundenstruktur, 1998, S. 257.

502 Vgl. SZALLIES, R., Kundenverhalten, 2000, S. 37-38.



Für die Banken hat dies insgesamt eine abnehmende Treue ihrer Kunden zur Folge. Diese entwickeln ein neues Preis- und Qualitätsbewusstsein. Erfüllt die bisherige Hausbank die gestiegenen Ansprüche nicht, besteht eher die Gefahr, dass die Kunden zumindest eine zweite Bankverbindung eingehen oder gar die Bankverbindung wechseln. Der Anteil derjenigen Bankkunden, die über eine Zweitbankverbindung verfügen, ist in dem Zeitraum von 1980 bis Anfang 2000 von 29 auf 34 Prozent gestiegen, der, die ihre Bankverbindung mindestens einmal gewechselt hatten, von 16 auf 23 Prozent.<sup>503</sup> Die Sparkassen und Genossenschaftsbanken haben zwar die höchsten Anteile sicherer (Giro- und Spar-) Kunden, bei denen ein Wechsel in naher Zukunft unwahrscheinlich ist.<sup>504</sup> Gleichzeitig liegen sie im Wettbewerb mit den Direktbanken und privaten Großbanken um die ertragreicheren Wertpapierkunden deutlich zurück.<sup>505</sup> Abbildung 10 zeigt die Veränderungen im Anlageverhalten der Kunden.

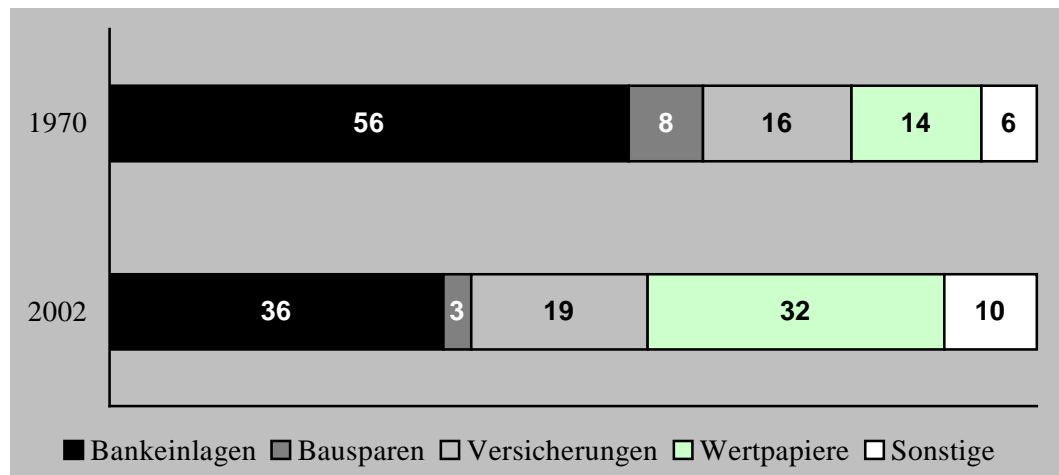


Abbildung 10: Struktur des privaten Geldvermögens in Prozent<sup>506</sup>

Die wachsende Risikobereitschaft hinsichtlich der Geldanlageform geht mit der zunehmenden Akzeptanz alternativer, vorwiegend elektronischer Bankvertriebswege einher. Die Gegenüberstellung der gegenwärtigen und der erwünschten Vertriebswegennutzung zeigt ein erhebliches Potential für den elektronischen Bankvertrieb sowie den Außendienstvertrieb.<sup>507</sup> Jeder zweite Kunde der Sparkas-

503 Vgl. SPIEGEL-VERLAG (HRSG.), Soll und Haben 1, 1980, S. 117; SPIEGEL-VERLAG (HRSG.), Soll und Haben 5, 2000, S. 23-24, 121-123.

504 Vgl. KELLER, B./LERCH, S./MATZKE, S., Kundenbindung, 2000, S. 378.

505 Vgl. MORSCHHÄUSER, B., Wertpapiere, 1999, S. 14-16; DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Wertpapierdepots, 2000, S. 8-11.

506 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht Januar 2003, 2003, S. 15-16.

507 Vgl. GREBE, M./KREUZER, M., Kundenansprache, 1997, S. 10.

sen und Genossenschaftsbanken nimmt von seiner demographischen Beschreibung her genau die Wertfelder ein, die auch die Internet-affinen Kunden sowie die Kunden der Direktbanken aufweisen.<sup>508</sup>

#### 4.1.2 Markt- und Kundensegmentierung

Die Fragmentierung der Nachfrage erschwert die Segmentierung des Privatkundenmarktes und damit eine optimale Marketing- und Vertriebspolitik. Die identifizierten Segmente werden schließlich mit gleichen vertrieblichen und Marketingmaßnahmen bedacht; falsch zusammengefasste Kunden führen zu einer suboptimalen Allokation des knappen Marketing- und Vertriebsbudgets.<sup>509</sup> Interne Subventionen zwischen den verschiedenen Kundengruppen sind zu vermeiden.<sup>510</sup> Die unterschiedlichen Segmentierungsansätze müssen sich daran messen lassen, inwieweit sie praktikable Segmente definieren.<sup>511</sup>

Den bei Privatkunden gebräuchlichen Segmentierungsvariablen wie Einkommen oder Vermögen gelingt es aufgrund des vorgenannten Wertewandels dabei immer weniger, in sich homogene, nach außen trennscharfe und insgesamt stabile Segmente zu erzeugen.<sup>512</sup> Erst die Kombination demographischer und psychographischer Merkmale verspricht eine zusätzliche Aussagekraft der entstandenen Segmente<sup>513</sup> und erklärt die hohe Anzahl der existierenden Segmentierungsverfahren<sup>514</sup>. Abbildung 11 zeigt idealtypisch, wie die Banken ihre Privatkunden segmentieren und welche Betreuungsintensität sie dem jeweiligen Segment widmen. Am Beispiel der „jungen Potenzialkunden“ wird aber sichtbar, dass die Segmentierung auch auf diese Weise nicht vollständig trennscharf arbeitet.

Über 60 Prozent der Kundenbeziehungen im Privatkundengeschäft sind durchschnittlich nicht rentabel. Zugleich lässt sich ein positiver Zusammenhang von Einkommen und Vermögen mit dem segmentspezifischen Deckungsbeitrag nachweisen. Während der Anteil der Kunden mit negativen Deckungsbeiträgen im Segment der Mengenkunden 89,2 Prozent beträgt, liegt der Anteil defizitärer Ge-

---

508 Vgl. KELLER, B., Kundenbindung, 2000, S. 30-31.

509 Vgl. KRAFFT, M./ALBERS, S., Segmentierung, 2000, S. 523.

510 Vgl. STAPPEL, M., Retail-Banking, 2000, S. 991.

511 Vgl. KREILEDER, M., Zielgruppenforschung, 1997, S. 28-29.

512 Vgl. JASNY, R., Marktsegmentierung, 1999, S. 55-56.

513 Vgl. GREBE, M./KREUZER, M., Kundenansprache, 1997, S. 6-8.

514 Vgl. BBDO CONSULTING (HRSG.), Segmentierungsverfahren, 2000, S. 14-15.

schäftsbeziehungen im Segment der Top-Individualkunden bei lediglich 25,9 Prozent.<sup>515</sup> Diese Korrelation macht gerade den Genossenschaftsbanken mit ihren traditionell geringen Anteilen an Top-Individualkunden zu schaffen.<sup>516</sup> Eine Quersubventionierung erscheint kaum möglich.

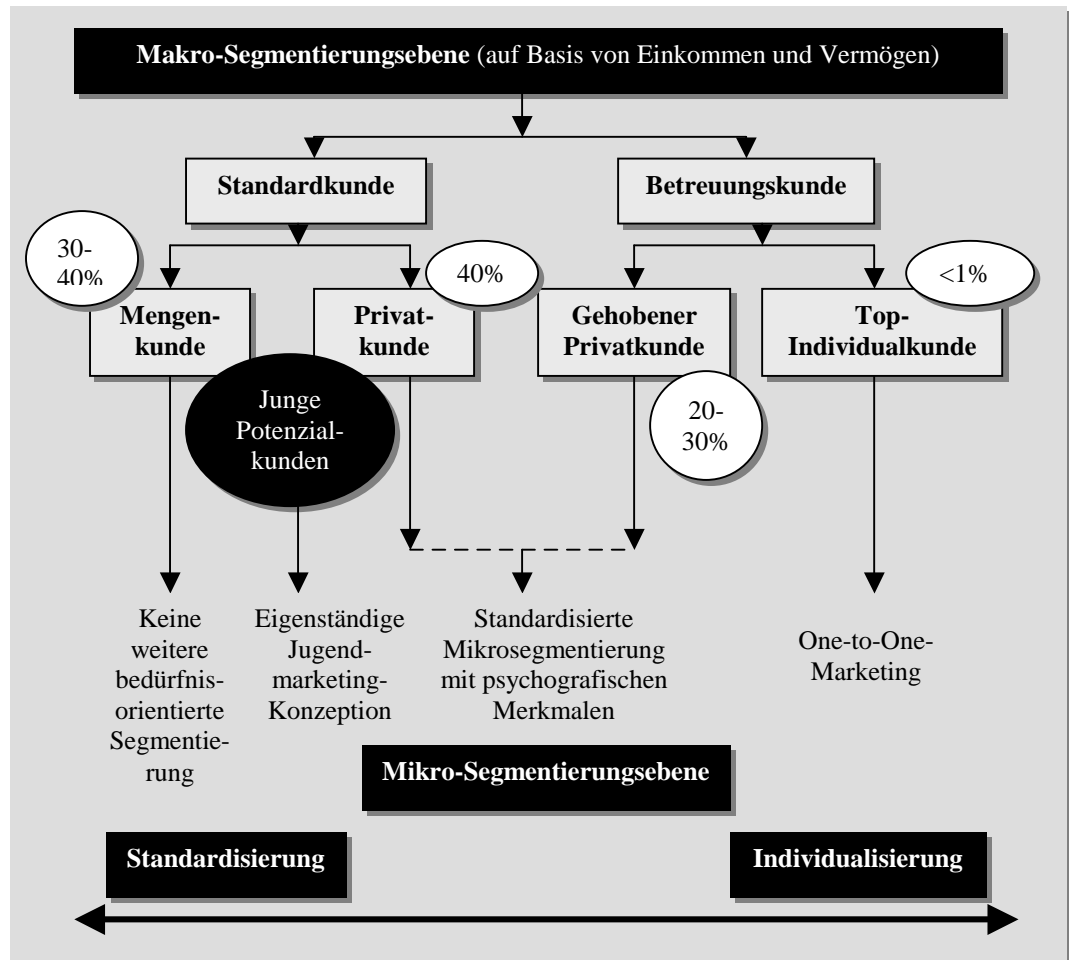


Abbildung 11: Kundensegmente, Betreuungsintensitäten und Segmentgröße im Privatkundengeschäft von Genossenschaftsbanken<sup>517</sup>

In Umkehr des bisher angewandten Prinzips ‚Bank segmentiert Kunden‘ schlagen *Huhn* oder auch *Bühler* vor, dass sich die Bankkunden künftig selbst segmentieren. Die Banken konzentrieren sich nicht auf bestimmte Kundengrup-

515 Vgl. BENKENSTEIN, M./STUHLREIER, U., Kundensegmentierung, 2002, S. 21.

516 Vgl. Abbildung 11 und Fn. 517.

517 BENKENSTEIN, M./STUHLREIER, U., Kundensegmentierung, 2002, S. 20. Die prozentuale Verteilung basiert auf einer Schätzung durch Herrn Etrich, Referatsleiter Marketing/ Vertrieb im Genossenschaftsverband Berlin-Hannover am 15.4.2002 und bezieht sich auf das Privatkundengeschäft der Genossenschaftsbanken.

pen, wie den vermögenden Privatkunden mit Aktieninteresse, sondern auf das Informationsmanagement mit allen Kunden. Diese entscheiden selbst, ob sie echte Privatkunden oder eher Mengenkunden (mit allen Abstufungen dazwischen) sein wollen, indem sie sagen, was sie bereit sind, für welches Produkt oder für welchen Service zu bezahlen.<sup>518</sup> Eine solche Service-Differenzierung soll dann einer „Zweiklassengesellschaft“ innerhalb des Kundenstamms einer Bank entgegenwirken.<sup>519</sup>

Als Beispiel für diese Mikro-Segmentierung kann die Kontoführungsgebühr genannt werden, die sich am Kreditkartenumsatz oder der Nutzung elektronischer Vertriebswege bemisst. Die Banken können das Privatkundengeschäft so weiter rationalisieren und technisch standardisieren, den Kunden aber in ihre Wertschöpfungskette einbinden und womöglich eine Wechselbarriere erzeugen, wenn der Kunde den Wert seiner Bankverbindung („Value Proposition“) mitbestimmt.<sup>520</sup> Im weiteren Verlauf der Kundenintegration erhielten diese dann Einblick in die Kosten- und Leistungsrechnung ihrer persönlichen Bankverbindung und würden neue Produkte und Dienstleistungen ihrer Bank vorab testen.<sup>521</sup>

Die Verbindung dieser eigentlich gegensätzlichen Bemühungen – kundenindividuelles Marketing für alle Kunden – manifestiert sich in dem Begriff des Mass Customization.<sup>522</sup> Die Massenindividualisierung wird durch die Fortschritte in der Informations- und Fertigungstechnologie ermöglicht.<sup>523</sup>

## **4.2 Auflösung der Produktgrenzen**

### *4.2.1 Traditionelle Produkt- und Preisbündelung*

In Abgrenzung zu Sachleistungen, Eigenleistungen sowie anderen immateriellen Gütern können Dienstleistungen als unter Aufbietung externer Produktionsfaktoren für den fremden Bedarf hergestellte immaterielle Wirtschaftsgüter definiert werden, wobei die Immaterialität daraus erfolgt, dass keine materiellen Substanzen in Gestalt des internen Produktionsfaktors Rohstoff verwendet werden.<sup>524</sup> Der Absatz der Dienstleistung muss stets vor der Produktion derselben erfolgen, da die

---

518 Vgl. HÜHN, M., Consultant, 2000, S. 533-535.

519 Vgl. BÜHLER, W., Mehrertragschancen, 2000, S. 893.

520 Vgl. PRAHALAD, C. K./RAMASWAMY, V., Kundenkompetenz, 2000, S. 64-76.

521 Vgl. HÜHN, M., Consultant, 2000, S. 534-535.

522 Vgl. GILMORE, J. H./PINE, J. B., Massenproduktion, 1997, S. 105-107.

523 Vgl. DE FRIES, D. W., Database Marketing, 1999, S. 337-339; Abschnitt 4.5.2, S. 107 f.

524 Vgl. MALERI, R., Dienstleistungsproduktion, 1998, S. 123.

für die Leistungserstellung erforderlichen externen Produktionsfaktoren durch den Abnehmer der Dienstleistung eingebracht werden. Der Abnehmer erwirbt somit zunächst nur ein Leistungsversprechen.<sup>525</sup>

Neben der Leistung selbst ist die Erscheinungsform des externen Produktionsfaktors ein wesentliches Differenzierungskriterium für Dienstleistungen.<sup>526</sup> Bei der Produktion von Bankdienstleistungen fließen die beiden externen Produktionsfaktoren Nominalkapital und Informationen ein.<sup>527</sup> Gegenstand der Bankdienstleistung ist mithin nicht ein konkretes Produkt, sondern das Geld.

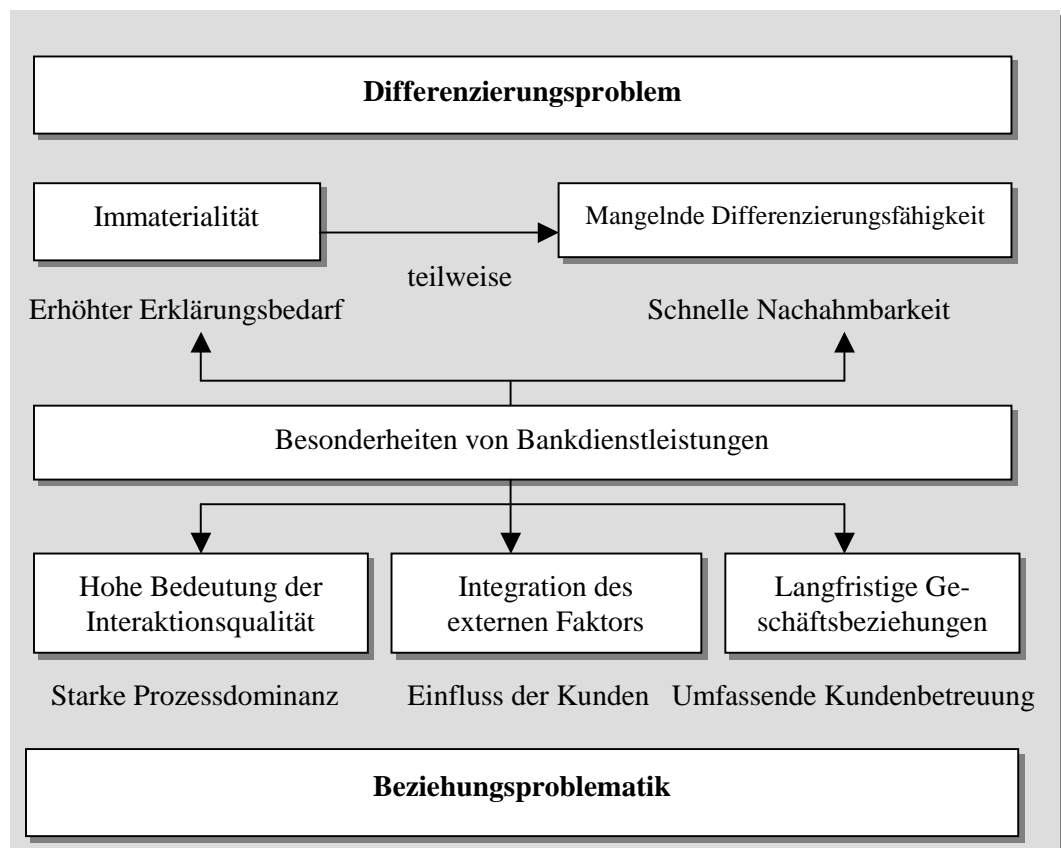


Abbildung 12: Besonderheiten von Bankdienstleistungen<sup>528</sup>

Diese Abstraktheit bedingt vertragliche Regelungen zwischen Käufer und Verkäufer der Bankdienstleistung, zumal beide im Zeitverlauf eine Absatzbeziehung eingehen. Für die Bankkunden ist die Bankdienstleistung somit erklärungs-

525 Vgl. MALERI, R., Dienstleistungsproduktion, 1998, S. 128-129.

526 Vgl. MALERI, R., Dienstleistungsproduktion, 1998, S. 130-133.

527 Vgl. CORSTEN, H./KLOSE, M., Finanzdienstleistungen, 1998, S. 10-11.

528 Vgl. MAIER, M., Finanz-Dienstleistungen, 1997, S. 1669-1673.

bedürftig und vertrauensempfindlich.<sup>529</sup> Die originären Bankprodukte – *Büschgen* zählt das Anbieten von Finanzierungs-, Kapitalanlage- und Zahlungsverkehrsfazilitäten auf und fasst hierunter nahezu alle Banktätigkeiten zusammen<sup>530</sup> – werden dabei vornehmlich im Verbund mit informationsbasierten Zusatzleistungen (Beratung) abgesetzt, ohne dass letztere dem Kunden gesondert berechnet werden.<sup>531</sup> Abbildung 12 verdeutlicht die Besonderheiten der Bankdienstleistung.

Die Direktbanken, die ihren Kunden die kostengünstige Abwicklung von Überweisungen, Daueraufträgen und Wertpapieraufträgen auch deshalb ermöglichen können, weil sie auf die (filialgebundene) Kundenberatung verzichten, legen das der traditionellen Produkt- und Preisbündelungspolitik der Filialbanken inhärente Problem frei. Dank ihrer anders gelagerten Kostenstrukturen (geringerer Fixkostenanteil), können die Direktbanken bisher im Filial-Banking gebündelte Produktpakete zerlegen (Wertpapierorder und Beratung) und Teilprodukte (Wertpapierorder) mit Einzelpreisen auszeichnen.<sup>532</sup>

#### 4.2.2 *Mass Customization*

In dieser Komponentenfertigung von Produktbaukästen, wie sie bspw. in der Automobilindustrie zum Einsatz kommt, wird auch für die Filialbanken ein Lösungsansatz gesehen.<sup>533</sup> Die Standardisierung der Produktpalette im Retail Banking soll deren Komplexität reduzieren. Die einzelnen Bankprodukte werden in die drei Komponenten Abwicklung (quantitativ), Service und Beratung (qualitativ),<sup>534</sup> die quantitative Dimension weiter in ihre Leistungsparameter (Laufzeit, Verfügungsrechte usw.) zerlegt.

Die Skalierbarkeit der Bankprodukte ermöglicht dann beliebige Kombinationen auf beiden Ebenen, so dass im Ergebnis dieses Redesigns alle Bankprodukte mit einer begrenzten Anzahl von Parametern und Ausprägungen definiert werden können (Abbildung 15, S. 97).<sup>535</sup> Der Prozess der Produktentwicklung darf dabei

---

529 Vgl. SÜCHTING, J., Bankloyalität, 1998, S. 4-5.

530 Vgl. BÜSCHGEN, H. E., Bankbetriebslehre, 1998, S. 325. Das KWG grenzt die Bankgeschäfte enumerativ in § 1 Satz 2 von den Finanzdienstleistungen ab.

531 Vgl. SCHÄFER, H., Bankdienstleistungen, 1995, S. 532.

532 Vgl. HUMMEL, D., Preisgestaltung, 1998, S. 465.

533 Vgl. HUMMEL, D., Preisgestaltung, 1998, S. 465-466.

534 Vgl. PLATZEK, H.-J., Preispolitik, 1997, S. 19-20; WÖLFING, D./MEHLMANN, O. F., Multi-Channel-Konzepte, 1999, S. 111.

535 Vgl. DORNER, M., Retail Banking, 1999, S. 190.

nicht auf dieses Kernprodukt beschränkt werden, indem eine neue Geldanlageform oder eine neue Kreditvariante mit z.B. innovativen Tilgungsmodalitäten entwickelt wird. Er muss auch die weichen Faktoren Beratung, Service und Sortimentspolitik berücksichtigen.<sup>536</sup>

Im Hinblick auf die rechnerisch nachweisbare, quantitative Dimension belegen *Buhl/Wolfersberger* die Vorteilhaftigkeit von individuell konfigurierten Produktkombinationen gegenüber konventionellen Finanzdienstleistungsangeboten an einem konkreten Beispiel.<sup>537</sup> Eine erfolgreiche Kundenbeziehung lässt sich indes erst dann herstellen, wenn die qualitative Dimension von Finanzdienstleistungen einbezogen wird. Die Vorstellungen von convenience (Bequemlichkeit) differieren dabei so enorm unter Banken und Bankkunden, dass die Finanzdienstleistung auch im Hinblick auf diese convenience-Dimension individualisiert werden muss, um den speziellen Orientierungs- und Informationsbedürfnissen des einzelnen Kunden zu genügen.<sup>538</sup>

Um für den Kunden diesen Mehrwert zu produzieren und sich gegenüber den Wettbewerbern zu profilieren, bieten die Banken verstärkt Zusatzdienstleistungen an. Die Profilierungswirkung dieser Mehrwertdienste, neudeutsch Value-Added-Services (VAS), ist von der Erwartungshaltung des Kunden – *Meffert/Burmann* unterscheiden zwischen Muss-, Soll- und Kann-Leistungen – und der inhaltlichen Affinität zwischen der bankbetrieblichen Primärleistung und der Zusatzleistung abhängig.<sup>539</sup> Rufen sich Banken und Sparkassen in Erinnerung, dass der Zahlungsverkehr auch für die privaten Bankkunden nicht erst mit der Erteilung von Zahlungsaufträgen, sondern bereits mit dem Rechnungseingang bzw. dem Abschluss von Kaufverträgen beginnt, könnte das bereits im Firmenkundengeschäft erprobte Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP) als vollelektronisches Rechnungserstellungs- und Rechnungsabwicklungssystem zur banknahen Zusatzdienstleistung im Retail Banking werden.<sup>540</sup>

Bankfremde Zusatzleistungen wie Kartenschutz, Notgeld-Service, Schlüsselfund, Freizeit- und Reiseangebote oder eine Ticket-Hotline bieten die Kreditinstitute bereits im Rahmen konfigurierbarer Mehrwert-Girokonten. Die Hamburger

---

536 Vgl. HÖLSCHER, R., *Product-Engineering*, 1995, S. 139.

537 Vgl. BUHL, H. U./WOLFERSBERGER, P., *One-to-one Banking*, 1999, S. 196-200.

538 Vgl. BUHL, H. U./WOLFERSBERGER, P., *Perspektiven*, 2000, S. 255-257.

539 Vgl. MEFFERT, H./BURMANN, C., *Value-Added-Services*, 1998, S. 390-391.

540 Vgl. BÜHLER, W., *Mehrertragschancen*, 2000, S. 890.

Sparkasse vermeldet den Absatz von 238.000 solcher „Joker“-Konten mit einer Preisstaffelung zwischen 6,9 und 15,3 Euro innerhalb von anderthalb Jahren.<sup>541</sup>

<b>Kapitalbildung</b>	§ konstant bis zur Endfälligkeit	Termineinlage
	§ veränderlich mit vereinbarten Fälligkeiten	Ratenkredit
	§ veränderlich mit zeitlich fixierten Vorfälligkeitsoptionen	Plus-Sparbuch/ Sondertilgung
	§ <b>vertraglich nicht fixiert</b>	<b>Sparbuch</b>
<b>Zinsbindung</b>	§ identisch mit der Laufzeit	Termineinlage
	§ Zinsänderungen in Höhe und Zeitpunkt fixiert	Plus-Sparbuch
	§ Zinsänderungen zeitlich fixiert	Floater
	§ <b>vertraglich nicht fixiert</b>	
<b>Zinssatzhöhe</b>	§ konstant	Termineinlage
	§ veränderlich, aber vertraglich fixiert	Step-Up-Anleihe
	§ veränderlich, aber über Referenzwert fixiert	Floater
	§ <b>vertraglich nicht fixiert</b>	
<b>Wertsicherheit</b>	§ <b>Rückkaufwert vertraglich fixiert</b>	Termineinlage
	§ Rückkaufwert identisch mit Marktwert	Stripping-Repay-Bond
<b>Ausfallbesicherung</b>	§ teil- oder vollbesichert mit wertbeständigen Sicherheiten	Hypothek
	§ teil- oder vollbesichert mit wertunbeständigen Sicherheiten	Beleihung von WP
	§ unbesichert	Personalkredit
<b>Währung</b>	§ kein Währungswechsel	Termineinlage
	§ Währungswechsel zu fixierten Wechselkursen	Devisenswap
	§ Währungswechsel zu veränderlichen Wechselkursen	Auslandsanleihe
	§ Option auf Währungswechsel	Stripping-Repay-Bond

Abbildung 13: Zahlungsstromorientierte Parametrisierung von Bankprodukten<sup>542</sup>

Bezogen auf die vollständige Produktpalette ergibt sich in einem idealtypischen, pyramidenförmigen Preismodell dann eine Basisvergütung für Transaktionen, Kontoführung und Depotverwahrung. Bei Überschreiten von bestimmten Volumengrenzen kommt ein degressiver Preisfaktor hinzu, während die Beratungsgespräche, deren Häufigkeit vom Kunden selbst bestimmt wird, mit einem Zeithonorar in Rechnung gestellt werden.<sup>543</sup> Das Preismodell der Deutschen Bank nähert sich diesem Ideal an. Der Basispreis stellt den Preis für Beratung und Ser-

541 Vgl. BEUKERT, L., „Joker“-Konten, 2000, S. 23.

542 DORNER, M., Retail Banking, 1999, S. 191.

543 Vgl. KUHN, W., Ansätze, 1998, S. 478.



vice dar, umfasst zudem den traditionellen Depotpreis und gilt für alle Vertriebswege. Parallel wurden die Transaktionspreise abgesenkt; die Online-Transaktionspreise sogar um 25 Prozent. Mit der degressiven Volumenssystematik will die Deutsche Bank Kunden gewinnen, die ihr Vermögen bisher auf mehrere Banken verteilt haben. Die Vermögenskonsolidierung verbilligt die Gebühren („Asset Gathering Effect“).<sup>544</sup> Ein erstes Zwischenfazit weist den Verlust von 38.000 Kunden im Private Banking aus. Da 79 Prozent der verlorengegangenen Kunden aber weniger als 100.000 Euro bei der Bank hatten, somit als unrentabel für die Betreuung im Private Banking gelten, wertet die Bank dies sogar als positiv.<sup>545</sup>

#### 4.2.3 *Trend zur Verbriefung*

Mit dem Begriff der Securitization wird allgemein der Trend zum Wertpapier umschrieben. Einerseits verbriefen die Banken Kreditforderungen und Einlagenpositionen, indem diese in handelbare Wertpapiere überführt werden. Andererseits legen Bankkunden aus Renditeerwägungen ihr Geld immer weniger in den traditionellen Termin- und Spareinlagen, sondern zusehendst in festverzinslichen Wertpapieren, Aktien und Investmentfonds an.<sup>546</sup>

Mit der Verbriefung versuchen die Banken,

- § typische Risiken des traditionellen Commercial Banking auf andere Marktteilnehmer abzuwälzen,
- § die Transaktionskosten des Buchgeschäfts zu senken, indem die Transformationsfunktionen der Bank auf die Börse übertragen werden,
- § haftkapitalschonend zu wachsen, d.h. Ertragszuwächse aus dem außerbilanziellen Provisionsgeschäft zu erzielen sowie
- § die strukturelle Liquidität zu verbessern.<sup>547</sup>

Die Verbriefung von Kreditpositionen ist damit einerseits ein Instrument zur Gestaltung der Bilanzstruktur, zum anderen eine Alternative zum klassischen Kreditgeschäft.<sup>548</sup> Bei einer solchen Asset-Backed-Securities-Transaktion gibt eine Bank Teile ihres Forderungsbestandes an eine eigens zu diesem Zweck gegründete Gesellschaft ab, welche sich ihrerseits durch die Emission von Wertpapieren,

---

544 Vgl. HEUVELDOP, G., *Wege*, 2001, S. 288-291.

545 Vgl. WANNER, C., *Beratungshonorar*, 2001, S. 20.

546 Vgl. FEUCHTMÜLLER, W., *Securitization*, 1987, S. 11-12, der auch die Eigenkapitalfinanzierung durch die Emission von Aktien und aktienähnlichen Instrumenten unter dem Begriff der Securitization einordnet.

547 Vgl. BÜHLER, W., *Securitization*, 1987, S. 105-106.

548 Vgl. BERNET, B., *Verbriefung*, 1999, S. 396.

den Asset-Backed Securities (ABS), refinanziert. Die Bedienung der ABS erfolgt aus den Zahlungsströmen, die sich aus den Zins- und Tilgungszahlungen für die an die Zweckgesellschaft veräußerten Forderungen ergeben.<sup>549</sup>

Eine Finanzierung mit ABS rechnet sich angesichts des hohen Fixkostenanteils erst ab einem Mindestbetrag von 25 Mill. Euro.<sup>550</sup> Besonders eignen sich solche Forderungen für eine Verbriefung, die gegenüber einer großen Schuldnerzahl bestehen und eine große Übereinstimmung mit gleich bleibend niedrigen Ausfallraten sowie einen geringen Anteil nicht termingenau eingehender Zins- und Tilgungszahlungen aufweisen.<sup>551</sup>

Securization als der kundenseitige Trend zum Wertpapier ist am besten am veränderten Anlageverhalten der Bankkunden abzulesen. Während die klassischen, bankeigenen Geldanlageformen wie Spareinlagen, Festgelder und Sichteinlagen in ihrem Absatz stagnieren, wird das Wertpapiergeschäft als „Schlüssel zum Privatkunden“ erkannt.<sup>552</sup> Der steigende Provisionsertrag im Wertpapiergeschäft kompensiert zunehmend den Margenverfall im traditionellen Geschäft der Kreditinstitute.<sup>553</sup>

*Eichhorn* sieht für die Genossenschaftsbanken in der Verbriefung gar „die bessere Alternative zu Fusionen“.<sup>554</sup> Die Reduktion des bilanzwirksamen Geschäfts ist für ihn die Voraussetzung dafür, dass die Innendienst-Lastigkeit der genossenschaftlichen Primärbanken – jeder fünfte Mitarbeiter ist im Innendienst gebunden, jeder zehnte im Marktfolgebereich des Kreditgeschäfts – zugunsten einer stärkeren Vertriebsorientierung abgebaut wird. Er empfiehlt die Einbringung des Kreditgeschäfts in zentrale, bei den genossenschaftlichen Zentralbanken verwaltete Pools, die Auslagerung der Eigenanlagen auf Spezialfonds sowie die Präferenzierung des Absatzes bilanzneutraler Verbundprodukte gegenüber bankeigenen, bilanzwirksamen Passivprodukten.<sup>555</sup> Derzeit plant die DZ Bank eine Verbriefungstransaktion für die angeschlossenen Genossenschaftsbanken. Deren, für eigene Verbriefungstransaktionen zu kleine und zu gering diversifizierte Kreditport-

---

549 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht Juli 1997, 1997, S. 57-58.

550 Vgl. HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M., Bankbetriebslehre, 2000, S. 289.

551 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht Juli 1997, 1997, S. 58.

552 Vgl. GLOYSTEIN, P., Wertpapiergeschäft, 1998, S. 333.

553 Vgl. Abschnitt 4.5.1, S. 104 f.

554 EICHHORN, F.-J., Verbriefung, 1999, S. 990.

555 Vgl. EICHHORN, F.-J., Verbriefung, 1999, S. 990-993.

folien werden dann in sogenannten Multi Seller-Strukturen gebündelt. Die Bank-Kunde-Schnittstelle bleibt dabei intakt.<sup>556</sup>

### 4.3 Integration der Vertriebswege

#### 4.3.1 Vertriebswege-Mix im Zeitablauf

In der Wahrnehmung der Kunden verschmelzen die eigentlichen Bankprodukte mit der sie umgebenden Servicequalität, so dass neue Vertriebswege auch als andere Produkte wahrgenommen werden.<sup>557</sup> War die Bankfiliale früher der einzige und ausschließliche Vertriebsweg im Privatkundengeschäft der Banken, muss sie sich die Kunden heute in einem evolutionären Prozess mit anderen Vertriebswegen teilen.<sup>558</sup> Die prognostizierte Verschiebung der Marktanteile der verschiedenen Vertriebswege (Abbildung 14) wird mit dem steigenden Bedürfnis der Bankkunden nach mehr Bequemlichkeit (engl. convenience) erklärt.<sup>559</sup> Bereits die Differenzierung der Vertriebswege nach ihrer zeitlichen und örtlichen Verfügbarkeit macht die Attraktivität des PC-Banking sichtbar; alle übrigen Zugangswege sind in einer der beiden Dimensionen limitiert.<sup>560</sup>

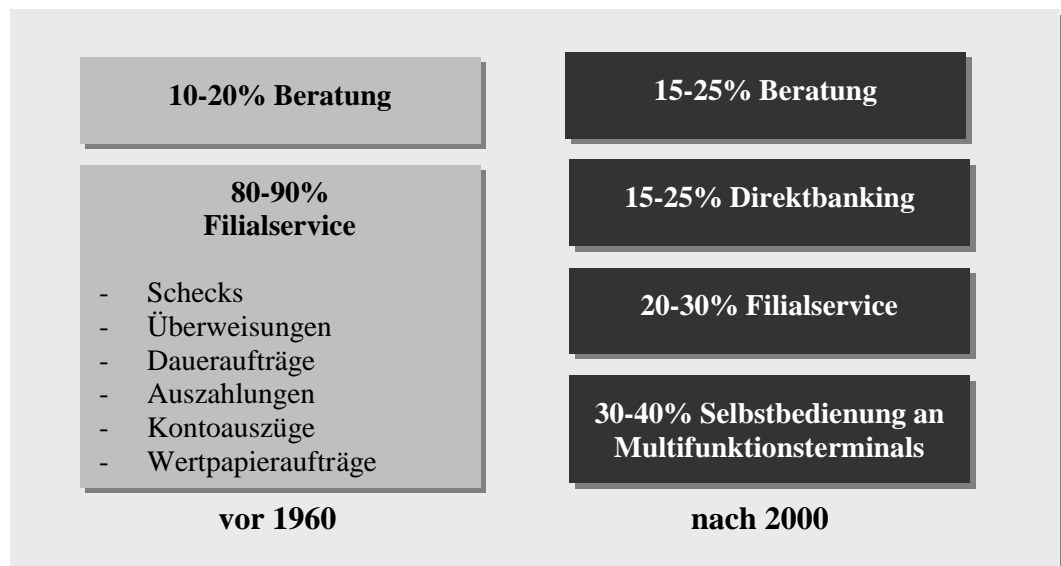


Abbildung 14: Vertriebswege-Mix vor 1960 und nach 2000 (geschätzt)<sup>561</sup>

556 Vgl. WALTER, N., Verbriefungsmarkt, 2001, S. 21.

557 Vgl. BAXMANN, U. G., Kunden(gruppen), 1999, S. 36, Fn. 62.

558 Vgl. GLOYSTEIN, P., Wege, 1998, S. 12.

559 Vgl. AMBROS, H., Vertriebswege, 2000, S. 72.

560 Vgl. PAULUHN, B., Privatkundengeschäft, 1999, S. 146-149.

561 Vgl. SALMONY, M./DENCK, M. A., Multibanking, 1999, S. 68; PAULUHN, B., Multiple Channels, 1998, S. 563, 566.

Die Umgestaltung der Vertriebswege wird aber nicht nur durch ein verändertes Nachfrageverhalten der Kunden angetrieben. Der Kostenvorteil elektronischer Vertriebswege bei der Abwicklung von Finanzdienstleistungstransaktionen ist nämlich gegenüber der menschenbedienten Abwicklung so enorm, dass die Verlagerung von Standardfinanzdienstleistungen im unbaren Zahlungsverkehr und Wertpapiergeschäft in das Internet zur Notwendigkeit für die Retail-Banken wird, wollen sie im Preiswettbewerb mit den Direktbanken mithalten. Liegen die Kosten einer Transaktion in der menschenbedienten Filiale bei 100 Einheiten, bewegen sich die des Call Centers im Mensch-Mensch-Dialog zwischen 40 bis 71. Für eine SB-Automaten-Transaktion fallen 28-40, für eine Transaktion per Call Center (Mensch-Maschine-Dialog) 14 bis 25 Einheiten an. Das Kostenminimum ist per Internet Banking mit 1-25 Einheiten je Transaktion zu erreichen.<sup>562</sup> Abbildung 15 macht dies anhand einer anderen Relation deutlich.

Der stationäre Vertrieb mit all seinen vorgenannten Varianten mag zwar mittelfristig der wichtigste Vertriebskanal bleiben,<sup>563</sup> in einer Umfrage vom Mai 1999 beschrieben jedoch schon 77% aller Jugendlichen ihre „Wunsch“-Bank als reine Internetbank.<sup>564</sup>

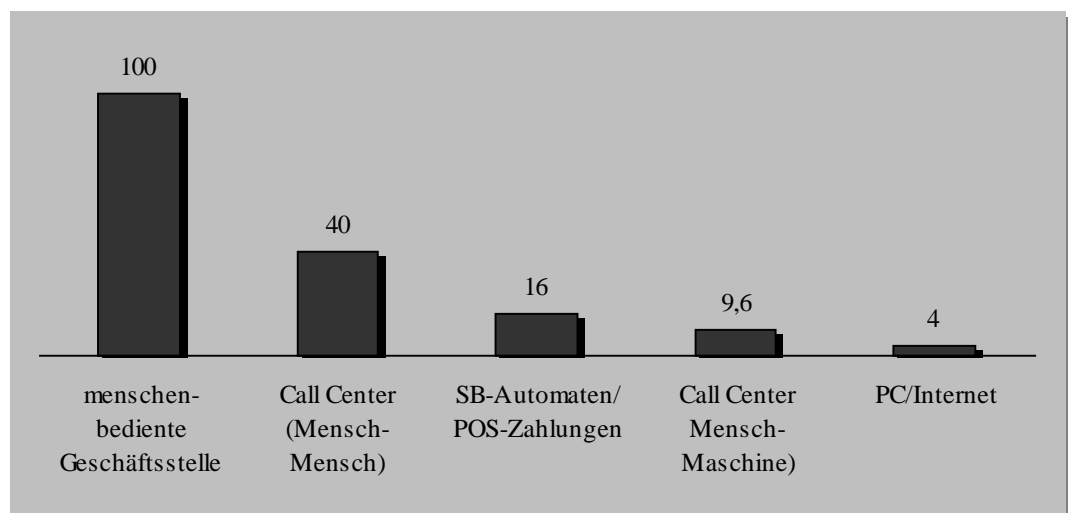


Abbildung 15: nach Vertriebswegen differenzierter Kostenvergleich von Finanzdienstleistungstransaktionen<sup>565</sup>

<sup>562</sup> Vgl. EZB (HRSG.), Technology, 1999, S. 23.

<sup>563</sup> Vgl. PRIEWASSER, E., Prognose, 1994, S. 200.

<sup>564</sup> Vgl. AMBROS, H., Vertriebswege, 2000, S. 75.

<sup>565</sup> Vgl. BECK, D. A. U.A., Financial Services, 1999, S. 42. Einheit: Transaktionskosten je Transaktion.

### 4.3.2 Filialgeschäft

Die oben prognostizierte Verschiebung der Marktanteile der Vertriebswege ginge ausschließlich zu Lasten der klassischen Filiale. Daher erscheint es überflüssig, den Zweigstellenabbau volkswirtschaftlich rechtfertigen zu wollen. Die damit angezettelte „Overbanking-Diskussion“ verstellt nur den Blick auf den Umstand, dass das reine Kundengeschäft im flächendeckenden Filial-Banking betriebswirtschaftlich defizitär ist.<sup>566</sup> Die Kosten der dort eingesetzten Mitarbeiter werden nur zu 20 Prozent durch das von diesen abgewickelte Geschäft finanziert.<sup>567</sup> Dem vielfach gebrauchten Argument, die Bankstellendichte liege in Deutschland mit etwa 1.200 Einwohnern je Bankstelle deutlich über dem internationalen Durchschnitt, spricht *Oehler* zudem die Beweiskraft ab. Die Versorgung der Bevölkerung mit Finanzdienstleistungen werde durch die Mitarbeiterdichte, d.h. die Einwohnerzahl je Bankstellenmitarbeiter, besser abgebildet. Und hier ergibt sich für Deutschland ein Wert von 63 Einwohnern, in den USA dagegen eine Versorgung von 54 Einwohnern je Bankstellenmitarbeiter.<sup>568</sup>

Der sich auf den ersten Blick anbietende Weg aus dieser Kostenfalle, die Schließung von Filialen, verbietet sich als alleiniger Lösungsansatz, da eine 2/3 Mehrheit der Bankkunden eine Bank mit Filialnetz bevorzugt. Alternativ wird das Filialsystem in Bezug auf das jeweils angebotene Beratungsniveau differenziert.<sup>569</sup> Einige Geschäftsstellen werden z.B. in der Sparkassenorganisation zu Beratungszentren ausgebaut, während der Großteil der Filialen eine Beschränkung im Produkt- und Beratungsangebot erfährt und andere Bankstellen sogar geschlossen werden.<sup>570</sup> Ob der Teilrückzug aus der Fläche durch die Bildung von (Wertpapier-) Beratungszentren der richtige Weg ist, wird bezweifelt. Gerade die Zielgruppe dieser Beratungszentren, die jungen und gut verdienenden Kunden, sei mehrheitlich technikaffin und am Internet Banking interessiert.<sup>571</sup> Für die Mehrzahl der Bankkunden ist gerade die Wegezeit bis zu ihrer Filiale mit Abstand wichtigstes Merkmal einer optimalen Beratungssituation.<sup>572</sup>

---

566 Vgl. KIRMBE, S., *Bedeutung*, 1999, S. 149-151.

567 Vgl. AMBROS, H., *Vertriebswege*, 2000, S. 74.

568 Vgl. OEHLER, A., *Overbanking*, 2000, S. 146.

569 Vgl. KIRMBE, S., *Bedeutung*, 1999, S. 151.

570 Vgl. O. V., *Filialnetz*, 1999, S. 17.

571 Vgl. GERPOTT, T. J./KNÜFERMANN, M., *Internet-Banking*, 2000, S. 36.

572 Vgl. BENNA, R., *Filialbanking*, 1998, S. 202-203, 299. Demnach stellt die Wegezeit zur Filiale mit 41,05 Prozent den höchsten Teilnutzenwert dar. Es folgen die Merkmale „Produktspezialist“ (ja/nein) mit sowie „Zeitpunkt“ (innerhalb/außerhalb der Öffnungszeit).

Die verbleibenden Anstrengungen, die Ertragssituation des filialgestützten Retail Banking zu verbessern, bestehen darin, Personal durch Technik zu ersetzen und/oder die Bankdienstleistungen zum Kunden zu bringen.<sup>573</sup> Aber auch diese Ansätze führen mittel- bis langfristig vom Filial-Banking weg, selbst die Umwandlung von Bankfilialen in Internet-Cafés will die Bankkunden zum Internet Banking und nicht zum Gang in die Filiale motivieren.<sup>574</sup> Ob die Zukunft tatsächlich multimedialen Kiosksystemen<sup>575</sup> oder hochtechnisierten Kleinstfilialen gehört, die günstig an hochfrequentierten Stellen wie Shopping Centern, Supermärkten oder Bahnhöfen untergebracht sind, in denen Bankmitarbeiter dann nur noch unterstützend eingreifen,<sup>576</sup> darf bezweifelt werden. Die Commerzbank wird jedenfalls bis Ende 2002 alle 30 Bankshops in Supermärkten schließen. Ihr fehle die „Ertragskraft, ein solches Experiment zu finanzieren.“<sup>577</sup>

Der Rückzug der traditionellen Filialbanken begünstigt die Bemühungen anderer Wettbewerber, Filialnetze aufzubauen. Entrium will binnen fünf Jahre 60 Filialen auf Franchisebasis eröffnen und nach drei Jahren bereits die Investitionen von TEuro 200 je Filiale wieder verdient haben. Die durchschnittlich 25 Finanzberater je Filiale sollen auf Provisionsbasis arbeiten.<sup>578</sup>

#### 4.3.3 *Direkt-Banking*

In Abgrenzung zum Filial-Banking lässt sich das Direkt-Banking als „die Summe aller systematischen Aktivitäten zum direkten Absatz von Bankdienstleistungen über unpersönliche Kommunikationskanäle ohne Einschaltung von Absatz-Zwischenstufen unter Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnik als Hauptvertriebsmedium“ definieren.<sup>579</sup>

Für beratungsfreie Bankdienstleistungen – lediglich 5,3 Prozent aller Kundenkontakte an den Bankschaltern gehen mit einem Beratungsbedarf einher und nur knapp ein Viertel (23,7 Prozent) dieses Betreuungsanteils gehen vom Bank-

---

573 Die Ausdehnung der Banköffnungszeiten auf den Samstag verändert die Kostensituation nicht unwesentlich, wenn den Angestellten Zulagen gezahlt werden (müssen), vgl. O. V., Deutsche Bank 24, 2000, S. 22.

574 Vgl. KOLLER, C., Online-Banking, 2000, S. N 4.

575 Vgl. GRUHN, V./JENDRZEY, G./KRÄMER, H., Kiosksysteme, 2000, S. 417-418; WALTER, R./DISTERER, G., Kiosksysteme, 2000, S. 118-120.

576 Vgl. WINGS, H., Digital Business, 1999, S. 210-211.

577 KUSSEL, B., Commerzbank, 2002, S. 18.

578 Vgl. O. V., Direktbank, 2001, S. 21. Zum Franchise-Prinzip vgl. Abschnitt 4.5.3, S. 110 f.

579 Vgl. LOCAREK-JUNGE, H./STRABBERGER, M., FUCHS, T., Direktbanken, 2000, S. 27.

mitarbeiter selbst aus, so dass gerade 1 Prozent aller beratungsintensiven Kundenkontakte auf Initiative der Bank erfolgen<sup>580</sup> – drängt sich der elektronische Vertriebsweg via Telefonleitung<sup>581</sup> geradezu auf. Für die Bank aus Kostengründen, für die Kunden aus Gründen der Zeitunabhängigkeit, der Bequemlichkeit und der Schnelligkeit. Die Wachstumsprognosen für das Telefon-Banking einerseits und Internet Banking differieren allerdings erheblich. Der Mensch-Mensch-Kommunikation per Telefon wird nur mittelfristig Potenzial eingeräumt, langfristig werden die Call Center zu Service-Centern für Internet Banking-Nutzer weiterentwickelt.<sup>582</sup> Dem stationären PC-Banking soll durch das digitale Fernsehen Konkurrenz erwachsen.<sup>583</sup> Dagegen wird dem Internet Banking per Handy (Mobile Banking) ein erhebliches Wachstumspotenzial vorhergesagt.<sup>584</sup>

Aufgrund des hohen Standardisierungsgrades von Bankdienstleistungen stellt das Internet die ideale Verbreitungsplattform für diese dar. Im Bereich des klassischen Internet Banking (Konto-, Depotinformationen, Überweisungsaufträge, girale Transaktionen) hat der europäische Markt mit ca. 10 Millionen Kunden bereits 3 bis 5 Prozent der Retail-Bankkunden erreicht.<sup>585</sup> 2,4 Mill. Deutsche haben bisher ein Konto bei einer Direktbank eröffnet,<sup>586</sup> 4,78 Mill. erledigen insgesamt ihre Bankgeschäfte online.<sup>587</sup> Werden ferner die bisherigen Zuwachsraten bei Internetanschlüssen und der stabile Anteil der Homebanking-Kunden an der Gesamtzahl der Internetnutzer (rund 33 Prozent) berücksichtigt,<sup>588</sup> lässt sich das Potenzial für das Internet Banking erahnen. Zu beachten gilt indes, dass die tatsächliche Entwicklung regelmäßig der Prognose hinterherhinkt; das Homebanking per Bildschirmtext (BTX) gilt hier als warnendes Beispiel.<sup>589</sup>

Freilich dürfen die filialgestützten Retail-Banken den Wettbewerb mit den Direktbanken um die attraktiven Internet Banking-Kunden nicht aufgeben. Gerade

---

580 Vgl. AMBROS, H., Vertriebswege, 2000, S. 74.

581 Andere Technologien, die den Datentransfer im Internet via Stromnetz, TV-Kabelnetz, Satellitenverbindung oder Richtfunk ermöglichen, sind wenigstens für das breite Privatkundengeschäft noch Zukunftsmusik. Vgl. MÜLLER, B., Sekunde, 2000, S. N 8.

582 Vgl. HÜBNER, S., Telefonjob, 2000, S. B 20; WINGS, H., Sprung, 1999, S. 20-22.

583 Vgl. O.V., Banktransaktionen, 2000, S. 20.

584 Vgl. GERPOTT, T. J./KNÜFERMANN, M., Mobilfunk-Banking, 2000, S. 956-964.

585 Vgl. IMO, C., Internet Broking, 2000, S. 265.

586 Vgl. AMBROS, H., Vertriebswege, 2000, S. 74; Abschnitt 4.4.1, S. 96 f.

587 Vgl. O.V., Bankgeschäfte, 2000, S. 30.

588 Vgl. O.V., Bankgeschäfte, 2000, S. 30.

589 Vgl. DORNER, M., Industrialized Retail Banking, 1999, S. 174; SALMONY, M./DENCK, M. A., Multibanking, 1999, S. 67 mit vielen anderen Beispielen.

die Haushalte, die ihre Bankgeschäfte per Internet erledigen, haben ein fast doppelt so hohes jährliches Einkommen wie die Haushalte ohne Internetzugang.<sup>590</sup>

#### 4.3.4 *Multikanalansatz*

Nur jeweils 20 Prozent der Bankkunden fragen ausschließlich die Filiale bzw. das elektronische Direkt-Banking als Vertriebsweg nach, die große Mehrheit will mehrere Vertriebswege nebeneinander nutzen.<sup>591</sup> Jede Bank muss für sich entscheiden, ob sie das Telefon- und Online Banking als neuen Vertriebsweg neben den Filialen in ihre bestehende Organisation integriert (Multikanalansatz), ihre Direktvertriebswege in rechtlich und organisatorisch selbstständige Tochtergesellschaften ausgründet oder einen Mittelweg zwischen Integration und Differenzierung findet.<sup>592</sup>

Gerade für die an das Regionalprinzip gebundenen Sparkassen und Genossenschaftsbanken ist diese Entscheidung von existenzieller Bedeutung. Entsprechend dem Regionalprinzip früher dem Bedürfnis des Kunden nach örtlicher Nähe zu seinem Kreditinstitut, war dieser aufgrund der ortsgebundenen Abwicklung der Bankgeschäfte sogar darauf angewiesen, ermöglichen die elektronischen Vertriebswege heute die ortsungebundene Geschäftsabwicklung.<sup>593</sup> Kann der einzelne Kunde bestehende Vernetzungen physisch-geographischer Räume (hier seine Bankverbindung zu seiner Sparkasse oder Genossenschaftsbank) in virtuell-technische Aktionsräume verlagern, indem er bspw. ein Konto bei einer reinen Internetbank eröffnet,<sup>594</sup> müssen sich Sparkassen und Genossenschaftsbanken auch weiterhin an das Regionalprinzip halten, wollen sie die dezentrale Verbundstruktur aufrechterhalten.<sup>595</sup> Die Stabilität der regionalen Verbundnetzwerke wird in jedem Fall gefährdet.<sup>596</sup>

Um dieses Spannungsverhältnis aufzulösen, gehen Sparkassenorganisation und genossenschaftlicher Finanzverbund unterschiedliche Wege. Die Sparkassen haben überraschend – nach einem langen verbundinternen Streit – mit Pulsiv.com einen am Markt befindlichen Internetbroker erworben. Dieser soll die Kunden

---

590 Vgl. BOSS, S./MCGRAHAN, D./MEHTA, A., On-line Banking, 2000, S. 73.

591 Vgl. WAGNER, R., Symbiose, 2000, S. 425.

592 Vgl. WINGS, H., Digital Banking, 1999, S. 228

593 Vgl. SCHNEIDER, U. H./RASKIN, P., Spannungsverhältnis, 2000, S. 1274.

594 Vgl. LANZERATH, R. J., Relevanz, 2000, S. 29-30.

595 Vgl. SCHNEIDER, U. H./RASKIN, P., Spannungsverhältnis, 2000, S. 1274-1275.

596 Vgl. LANZERATH, R. J., Relevanz, 2000, S. 47-51.



gewinnen, die nicht mit den Online-Brokerage-Angebote der Sparkassen zu gewinnen bzw. zu halten sind; *Hoppenstedt* spricht von 20 Prozent des Gesamtmarktes für Wertpapierhandel.<sup>597</sup> Und trotz der Befürchtung seitens der Sparkassen, dass die Erträge aus der Beteiligung an dem Gemeinschaftsbroker nicht die direkten Erträge der Sparkassen aus dem Wertpapiergeschäft würden ersetzen können, zumal dann mit der Kontoführung auch der Einfluss der einzelnen Sparkasse verloren ginge,<sup>598</sup> haben sich mittlerweile alle regionalen Sparkassenverbände am S-Broker beteiligt. Anstelle der für Ende 2001 prognostizierten 60.000 Kunden<sup>599</sup> konnten bisher allerdings nur rund 40.000 gewonnen werden.<sup>600</sup>

Die Volks- und Raiffeisenbanken fassen die verschiedenen dezentralen Online-Brokerage-Lösungen zwar unter der gemeinsamen Einstiegsseite [www.vr-network.de](http://www.vr-network.de) zusammen. Der Geschäftsabschluss bleibt jedoch bei den Primärbanken. Und dennoch sehen diese die Gefahr, dass Kunden dann direkt bei den Verbundunternehmen landen.<sup>601</sup>

Notwendig wird in beiden der beschriebenen Ansätzen ein strategisches Vertriebswege-Management, das die Spezifika des jeweiligen Zugangs berücksichtigt, die höchstmögliche Effizienz in den jeweiligen Bearbeitungsformen der Kundenwünsche erreicht sowie vertriebswegeübergreifende Synergien in der Bearbeitung realisiert.<sup>602</sup>

Im übrigen darf bezweifelt werden, ob weitergehende Multimedia-Lösungen wie das Video-Banking tatsächlich das persönliche Beratungsgespräch in der Filiale ersetzen, wie es *Benölken* prognostiziert.<sup>603</sup>

## **4.4 Neue alte Finanzdienstleister**

### **4.4.1 Direktbanken**

Die traditionellen deutschen Universalbanken erfahren in zunehmendem Maße Konkurrenz durch neugegründete, in ihrem Produkt- und/oder Vertriebswegeangebot beschränkte Direktbanken, Unternehmen aus verwandten Branchen (Allfi-

---

597 Vgl. O. V., Sparkassenbroker, 2001, S. 33.

598 Vgl. O. V., Markenstrategie, 2001, S. 40.

599 Vgl. O. V., S-Broker, 2001, S. 46. Bis Ende 2002 soll S-Broker 120.000 Kunden zählen.

600 Vgl. O. V., Kunden, 2002, S. 18.

601 Vgl. OTTO, P., BVR, 2001, S. 41.

602 Vgl. BOHNENKAMP, P., Controlling, 1999, S. 30.

603 Vgl. BENÖLKEN, H., Vertriebs-Mix, 2000, S. 436-437.

nanzanbieter) und ursprünglich branchenfremde Unternehmen. Der in der Literatur oft anzutreffende Einteilung in Banks, Near- und Nonbanks wird dabei nicht gefolgt.<sup>604</sup> Die beschriebene Auflösung der Produktgrenzen<sup>605</sup> lässt diese Trennung als zunehmend obsolet erscheinen.

Direktbanken sollen mit *Veil* als ursprünglich filiallose Banken definiert werden, die standardisierte Bankdienstleistungen über direkte Vertriebswege (Telefon, Online-Dienste, Direct-Mail) offerieren.<sup>606</sup> Anhand des Zeitpunkts ihrer Gründung können diese in Direktbanken der 1., 2. oder 3. Generation unterschieden werden.<sup>607</sup> Der 1. Generation gehören Direktbanken an, die zwischen 1963 und 1990 gegründet wurden und anfangs noch „Brief-Banking“ betrieben haben.<sup>608</sup> Ab 1994 entstandene Direktbanken der 2. Generation kommunizieren per Telefon, Fax, online bzw. Internet mit ihren Kunden,<sup>609</sup> während die NetBank oder first-e (beide 1999 gegründet) als Direktbanken der 3. Generation reine Internetbanken sind.

Weiterhin kann das angebotene Produktspektrum als Systematisierungsmerkmal dienen. Die Direktbank, welche alle typischen Dienstleistungen einer Vollbank anbietet (Primär- oder Erstbank)<sup>610</sup> unterscheidet sich dann von der Direktbank mit einem abgespeckten Produktangebot (Sekundär- oder Ergänzungsbank) sowie der Direktbank, die sich auf einen Teilbereich, zumeist auf das Wertpapiergeschäft konzentriert (zielgruppenorientierter Spezialanbieter).<sup>611</sup>

Der entscheidende Kostenvorteil der Direktbanken liegt in dem geringeren Fixkostenblock. Direktbanken benötigen weniger Raum und können sich zudem auf der „grünen Wiese“ niederlassen, was die Raumkosten mit durchschnittlich 2 Prozent der Bruttoerlöse erheblich niedriger ausfallen lässt als bei Filialbanken (10 Prozent). Aufgrund einer höheren Pro-Kopf-Produktivität wendet eine Direktbank lediglich 10 Prozent ihrer Bruttoerlöse für direktes Personal auf, eine Filial-

---

604 Vgl. SINGER, J., Non- und Nearbanks, 1993, S. 890-892.

605 Vgl. Abschnitt 4.2, S. 83f.

606 Vgl. VEIL, M., Direktbanken, 1998, S. 52.

607 Vgl. STAPPEL, M., Direktbanken, 1999, S. 6.

608 Augsburger Aktienbank (1963), Allgemeine Deutsche Direktbank (DiBa, 1965).

609 Consors (1994), Direkt Anlage Bank (DAB, 1994), Comdirekt Bank (1995).

610 Eine Vollbank bietet ein Kontokorrentkonto an, mindestens eine Bankleistung im Aktiv- und Passivgeschäft, Wertpapieranlagen sowie Allfinanzprodukte, vgl. VEIL, M., Direktbanken, 1998, S. 34-37, 89.

611 Vgl. SCHÖNING, S., Entwicklung, 2000, S. 60-61.

bank dagegen rund 25 Prozent.<sup>612</sup> Weitere Personalkosten lassen sich darüber hinaus einsparen, wenn die Direktbank keinem Manteltarifvertrag verpflichtet ist.<sup>613</sup>

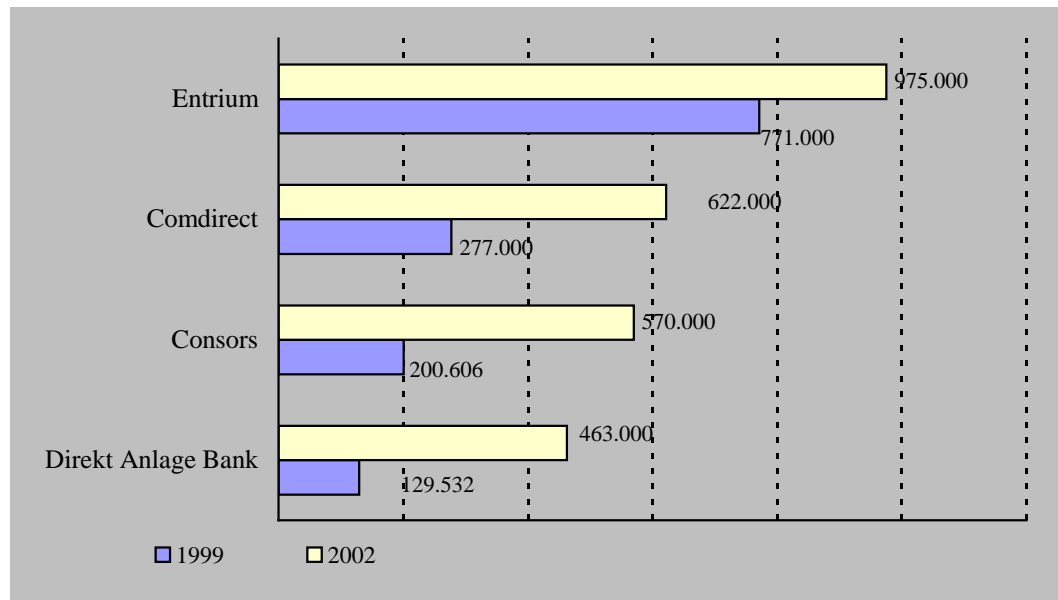


Abbildung 16: Kunden-/Depotzahlen ausgewählter Direktbanken<sup>614</sup>

Die bei den Direktbanken anfallenden Sachkosten für IT und Werbung sind in der Anlaufphase immens hoch, gleichen sich langfristig jedoch denen der Filialbanken an.<sup>615</sup> Kostensenkungspotentiale im Back Office, welche die Filialbanken erst nach und nach für sich erschließen – Outsourcing wesentlicher Back Office-Funktionen wie Wertpapier- und Zahlungsverkehrabwicklung, Mainframe-Architektur für die klassischen Bankanwendungen – haben die Direktbanken bereits realisiert.<sup>616</sup> Aufgrund der Fixkostenreduktion kann eine Direktbank so bereits mit einer relativ geringen Betriebsgröße in der Größenordnung ab 300.000 Kunden einen Kostenvorsprung von 30-40 Prozent gegenüber einer Filialbank erreichen.<sup>617</sup>

Obwohl die Direktbanken der 2. Generation die Gewinnschwelle erreicht haben, wird ihnen eine ungewisse Zukunft prophezeit. In den USA sind die Direktbanken und Discount-Broker ohne Filialnetz „zu Nischenspielern abgerutscht“. Der Marktführer Charles Schwab gewinnt 70 bis 80 Prozent seiner Neukunden,

612 Vgl. BÖHME, M., Universalbank, 1997, S. 155.

613 Vgl. STELTZNER, H., Bankgeschäfte, 1996, S. 15.

614 Quelle: Internetseiten der Institute.

615 Vgl. NEUBERGER, D./LEHMANN, E., Direktbankinnovation, 1998, S. 352.

616 Vgl. DISTERER, G./TESCHNER, R./VISSER, V., Informationstechnik, 1997, S. 445.

617 Vgl. BÖHME, M., Universalbank, 1997, S. 155.

die später im Internet handeln, in den neugegründeten Filialen. Im Vorgriff darauf richtet die DAB erste Shops in Kaufhäusern ein.<sup>618</sup> Die Befürchtung, dass das Potenzial an umsatzstarken Direktbankkunden zunächst ausgeschöpft ist und erst mit dem nächsten Generationswechsel erneuert wird,<sup>619</sup> speist sich aus aktuellen Umfrageergebnissen. 3/4 aller Bankkunden sehen ein Direktbank-Konto als Ergänzung zur Hausbankverbindung, 2/3 können sich eine Beratung nur in ihrer Filiale vorstellen.<sup>620</sup>

#### 4.4.2 Allfinanzstrategie

Allfinanz kann als ein strategisches Konzept von Finanzdienstleistern verstanden werden, Kernprodukte der eigenen Branche um komplementäre Finanzdienstleistungen verwandter Branchen zu ergänzen.<sup>621</sup> Der damit verfolgten Absicht von Kreditinstituten, Versicherungen, Bausparkassen und anderen Finanzdienstleistern, die komplexen Absicherungs- und Finanzierungsbedürfnisse der Kunden ‚aus einer Hand‘ zu befriedigen, steht die regulatorische Trennung der Allfinanzanbieter nur formal entgegen.<sup>622</sup> Den „geborenen“ öffentlich-rechtlichen bzw. genossenschaftlichen Allfinanzverbänden stehen strategische Allianzen zwischen Banken und branchennahen Finanzdienstleistern, die Ausgründung von Tochtergesellschaften oder die Fusion zweier Unternehmen gegenüber.<sup>623</sup>

Hauptprotagonisten der Allfinanz-Idee sind Banken und Versicherungen;<sup>624</sup> die Begriffe „Bancassurance“ bzw. „Assurance Banking“ wollen wohl die Verwandtschaft beider Branchen semantisch abbilden.<sup>625</sup> Tatsächlich befinden sich Banken und Versicherungen aufgrund der Ähnlichkeit ihrer Produkte und Dienstleistungen in zwei der drei wesentlichen Bereichen des Retail bzw. Private Banking – Bildung und Verwaltung von Rücklagen vor allem zur Altersvorsorge sowie die Sicherung von Vermögenswerten durch den Transfer von Risiken auf Finanzdienstleister – in unmittelbarer Konkurrenz zueinander.<sup>626</sup>

---

618 SCHÖNAUER, F., Online geht offline, 2000, S. 14.

619 Vgl. STAPPEL, M., Direktbanken, 1999, S. 5.

620 Vgl. SPIEGEL-VERLAG (HRSG.), Soll und Haben 5, 2000, S. 13, 57.

621 Vgl. STEINER, J., Allfinanz-Konzepte, 1993, S. 562.

622 Vgl. HELTEN, E./BITTL, A./HARTUNG, T., Allfinanz-Idee, 2000, S. 31-32.

623 Vgl. STEINER, J., Allfinanz-Konzepte, 1993, S. 566.

624 Vgl. HELTEN, E./BITTL, A./HARTUNG, T., Allfinanz-Idee, 2000, S. 31.

625 Vgl. WARTH, W. P., Bancassurance, 2000, S. 8.

626 Vgl. BERNET, B., Allfinanz, 2000, S. 2.

Die beherrschende Stellung der Banken im dritten Geschäftsfeld, der Durchführung finanzieller Transaktionen inklusive der Bereitstellung und Aufbewahrung von Liquidität, verschafft diesen jedoch Vorteile gegenüber den Versicherern im Vertrieb und Cross-Selling von Finanzdienstleistungen.<sup>627</sup> Für die Allianz-Versicherung stehen bei der Übernahme der Dresdner Bank dann auch nicht Synergieeffekte oder Kosteneinsparungen im Vordergrund, sondern der strategische Ausbau der Marktposition in den Bereichen Vermögensverwaltung, private und betriebliche Altersvorsorge.<sup>628</sup> Für *Breuer* stellt Bancassurance ein „hervorragendes Modell aus Sicht des Versicherers und ein zweifelhaftes Modell für den Bankier“ dar. Versicherer seien wenig erfolgreich im Vertrieb von Bankprodukten. Gut laufe nur der Versicherungsverkauf in der Bankfiliale.<sup>629</sup>

Unter den **Bausparkassen**, die traditionell zu den Spezialbanken gezählt werden, drängen die unabhängigen Unternehmen in angestammte kredit- und versicherungswirtschaftliche Geschäftsfelder. Die BHW AG hat das Angebot der konzerneigenen Direktbanktochter um das Wertpapiergeschäft ausgebaut, das Lebensversicherungsgeschäft wird allmählich um Zusatzversicherungen erweitert.<sup>630</sup>

Die Summe der von deutschen **Kapitalanlagegesellschaften**<sup>631</sup> verwalteten Anlagegelder ist in den vergangenen 40 Jahren von 1,64 Mrd. (1960) auf 920 Mrd. Euro in 2000 angestiegen.<sup>632</sup> Betrug der Anteil der Kapitalanlagegesellschaften an der Gesamtzahl der Wertpapierdepots in 1990 noch 18 Prozent, ist er bis Ende 1998 auf 28,8 Prozent angewachsen. Gemessen am Kurswert aller Wertpapierdepots bleibt der Anteil im selben Zeitraum jedoch auf einem niedrigen Niveau (1990: 1,28, 1998: 1,41 Prozent).<sup>633</sup>

Die Anteilsverluste von Sparkassen und Genossenschaftsbanken werden aus Verbundsicht zwar überkompensiert durch die Zuwachsraten der Verbundunternehmen Deka (Sparkassenorganisation) und Union Investment (genossenschaftli-

---

627 Vgl. WARTH, W. P., Bancassurance, 2000, S. 8-9.

628 Vgl. o. V., Allianz, 2001, S. 2.

629 o. V., Bancassurance, 2001, S. 40 oder FROMME, H./HEGMANN, G., Ziele, 2001, S. 19.

630 Vgl. URL: <http://www.bhw.de> bzw. [www.bhw-bank.de](http://www.bhw-bank.de).

631 Kapitalanlagegesellschaften sind Kreditinstitute, die bei ihnen eingelegtes Geld im eigenen Namen für gemeinschaftliche Rechnung der Einleger (Anteilhaber) nach dem Grundsatz der Risikomischung als Sondervermögen anlegen und über die hieraus sich ergebenden Rechte der Anteilhaber Urkunden (Anteilscheine) ausstellen. Vgl. § 1 Abs. 1 Gesetz über Kapitalanlagegesellschaften (KAGG).

632 Vgl. URL: <http://www.bvi.de> [23.4.2001].

633 Die DekaBank wird mit den Landesbanken aufgeführt. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Wertpapierdepots, 2000, S. 5; MORSCHHÄUSER, B., Wertpapiere, 1999, S. 16-17.

cher Finanzverbund).<sup>634</sup> Dennoch müssen die Primärbanken eine schleichende Erosion ihrer Beziehung zu dem jeweiligen Kunden fürchten. Beide Verbunddienstleister erproben zunehmend den eigenständigen Marktauftritt. Das in der Praxis übliche Verfahren, dass jeder Kunde der Deka bzw. der Union Investment auch Kunde einer Primärbank sein muss, diese insofern eine Vermittlerrolle übernimmt und (Bestands-)Provisionen erhält, wird bei der Deka durch die direkte Fondsdepoteröffnung per Internet überflüssig. Zumal das Verrechnungskonto für das Fondsdepot nicht bei der verbundinternen Primärbank geführt werden muss.<sup>635</sup>

(Ehemalige) **Strukturvertriebe** wie der Allgemeine Wirtschaftsdienst (AWD) haben sich im Rahmen ihrer Börsengänge von ihrem Negativ-Image zu lösen versucht. Marscholke, Lautenschläger & Partner (MLP), die sich auf die Zielgruppe der jungen Akademiker konzentrieren,<sup>636</sup> betrachtet sich als integrierter Finanzdienstleister, sozusagen als virtueller Finanzintermediär zwischen Kunden und Produktanbieter.<sup>637</sup> Schließlich wollen **Internet-Finanzportale** künftig nicht nur Informationen für Wertpapieranleger zur Verfügung stellen, sondern in Kooperation mit Banken zudem den Wertpapierhandel ermöglichen. Bei 300.000 Besuchern monatlich hofft Wallstreet-Online als größte Anleger-„Community“ Deutschland einen guten Start.<sup>638</sup>

#### 4.4.3 *Corporate Banks*

Eine Corporate Bank ist rechtlich selbständig, jedoch in einen Konzern eingebunden, dessen (ursprüngliches) Hauptgeschäft außerhalb der Finanzdienstleistungsbranche liegt. Sie bietet ihre Finanzdienstleistungen nicht nur Konzernunternehmen, sondern auch externen Dritten an, unterliegt der Aufsicht des BAFin und besitzt i.d.R. die Vollbanklizenz.<sup>639</sup> Damit ist die Corporate Bank die letzte Entwicklungsstufe des Finanzmanagements von Nichtbankunternehmen. Zur Gefahr für die Banken wird das Corporate Banking aber bereits, wenn das unternehmens-eigene Finanzmanagement von der traditionellen Hausbankbeziehung abrückt, diverse Bankverbindungen fallweise eingetrennt und sich allmählich zur ‚Bank im

---

634 Knapp 90 Prozent aller Anteile der inländischen Kapitalanlagegesellschaften steht im Besitz inländischer Kreditinstitute, vgl. BAUMS, T./KÖNIG, M., Universalbanken, 1996, S. 2.

635 Die erforderliche Legitimationsprüfung kann jede Filiale der Deutschen Post vornehmen, vgl. URL: <http://www.deka.de>.

636 Vgl. o.V., MLP, 2000, S. 24.

637 Vgl. STOCKMANN, C., Bank, 1998, S. 278-279.

638 Vgl. KNÜWER, T., Der ewig Unterschätzte, 20.11.2000, S. N 2.

639 Vgl. STEINER, M./TEBROKE, H.-J., Corporate Banking, 1999, S. 238.

Hause' entwickelt, die Finanzdienstleistungen selbst erstellt.<sup>640</sup> Um dieser Entwicklung entgegenzusteuern, müsse die Bank als externe Finanzabteilung die notwendigen Bankservice-Module in die Geschäftsprozesse des Geschäftskunden integrieren.<sup>641</sup>

Während sich die ausgegliederte Siemens Financial Services (SFS) auf Finanzierungsgeschäfte mit externen Großkunden konzentriert,<sup>642</sup> drängen vornehmlich Automobilhersteller und Handelsunternehmen in das deutsche Retail Banking. Deren Angebot von Finanzierungen, Leasingverträgen und Versicherungen soll einerseits Zusatzerträge zum Kerngeschäft generieren. Darüber hinaus werden Kernkompetenzen aus dem Hauptgeschäft auf das Bankgeschäft übertragen, wenn die Quelle-Bank (heute Entrium) das Wissen der Konzernmutter im Direktmarketing oder die Volkswagen Bank bestehende Distributionswege und Kundenbeziehungen der VW-Gruppe nutzen.<sup>643</sup> Die gängige Selbstbeschränkung dieser Anbieter, kein Girokonto anzubieten, hat die VW Bank nun aufgegeben. Der Bargeldbezug wird über die Kreditkarte abgewickelt und ist sechsmal pro Quartal an allen GAA kostenlos.<sup>644</sup>

Die Autobanken gewinnen als Ertragsquelle stark an Bedeutung innerhalb der Konzerne,<sup>645</sup> wenngleich ihre Strategien und Produktpaletten im Retailgeschäft differieren. Die Volkswagen Bank entwickelt sich z.B. zur eigenständigen Marke, zum Systemarchitekten im VW-Konzern. Als größte Autobank erreicht sie die Mehrheit ihrer Kunden heute im Direktvertrieb, die Bedeutung des Autohandels als Vermittler ist gering.<sup>646</sup>

Unterdessen ziehen sich die großen deutschen Warenhausketten weitgehend aus dem Kundenkreditgeschäft zurück und geben ihre Finanzdienstleistungstöchter ab;<sup>647</sup> die Schickedanz-Gruppe hat die Quelle-Bank an die französische Bipop verkauft.<sup>648</sup> Ob deutsche Einzelhandelsunternehmen auf die Entwicklung in Großbritannien reagieren, wo Supermarktketten wie Tesco und Sainsbury ihr dichtes

---

640 Vgl. STEINER, M./TEBROKE, H.-J., Corporate Banking, 1999, S. 228, 231.

641 Vgl. FLESCHE, J. R., Hausbank, 2000, S. 23; FLESCHE, J. R., Bank, 2000, S. 15-17.

642 Vgl. LOHNEIB, H., Zukunftskonzepte, 2000, S. 231.

643 Vgl. STEINER, M./TEBROKE, H.-J., Corporate Banking, 1999, S. 237-238.

644 Vgl. LEBERT, R., VW Bank, 15.11.2001, S. 22.

645 Mit einer addierten Bilanzsumme im Bankgeschäft von 72 Mrd. DM (36,81 Mrd. Euro) in 1999, vgl. URL: <http://www.autobanken.de> [14.9.2000].

646 Vgl. GLEISNER, R., Finanzdienstleistungen, 1999, S. 119-122.

647 Vgl. BURKHARDT, T./NOLTE, B., Fresh Banking, 1999, S. 81.

648 Vgl. O. V., Bipop, 2000, S. 22.

Zweigstellennetz und positives Image nutzen, um ihren Kunden standardisierte Bankdienstleistungen preiswert anzubieten, bleibt abzuwarten.<sup>649</sup>

Die Unternehmen der Telekommunikationsbranche beschränken sich im Retailgeschäft, Kooperationen mit Banken bzw. Bankgruppen einzugehen. Der Telekom-Konzern arbeitet mit der Comdirekt Bank,<sup>650</sup> AOL mit den Sparkassen und der Deutschen Bank zusammen.<sup>651</sup> Mobilcom hat den Versuch, aus dem Stand eine neue Bank zu gründen, inzwischen zugunsten einer Kooperation mit der LBBW aufgegeben.<sup>652</sup> Zur direkten Konkurrenz für die Banken werden diese Unternehmen auf ausgewählten Geschäftsfeldern; bspw. bei elektronischen Zahlungssystemen.<sup>653</sup>

---

649 Vgl. BURKHARDT, T./NOLTE, B., Fresh Banking, 1999, S. 82-83.

650 Vgl. URL://www.t-online.de/Banking.

651 Vgl. o.V., AOL, 2000, S. 26.

652 Vgl. LIPINSKI, G./FASSE, M., Mobilcom, 2000, S. 1; POSTINETT, A., Bankfiliale, 2000, S. 2.

653 Die Telekom bietet bspw. ein elektronisches Zahlungssystem an, vgl. URL: <http://www.telekom.de> [27.6.2002].



## 4.5 Sparkassen und Genossenschaftsbanken unter Wettbewerbsdruck

### 4.5.1 Margenverfall und Marktanteilsverluste

Abbildung 17 zeigt die Veränderungen der einzelnen Komponenten und lässt einen Rückschluss auf die Ertragslage der deutschen Banken zu. Mit einem durchschnittlichen Anteil von 69,7 Prozent (2001, gegenüber 73,2 Prozent in 1999) an den gesamten Überschüssen aus dem operativen Geschäft<sup>654</sup>, ist das zinsabhängige Geschäft nach wie vor der tragende Teil des Bankgeschäfts. Dabei liegen Sparkassen (80,8 Prozent) und Genossenschaftsbanken (78,3 Prozent) deutlich über, die Großbanken (50,3 Prozent) weit unter dem Durchschnitt.<sup>655</sup>

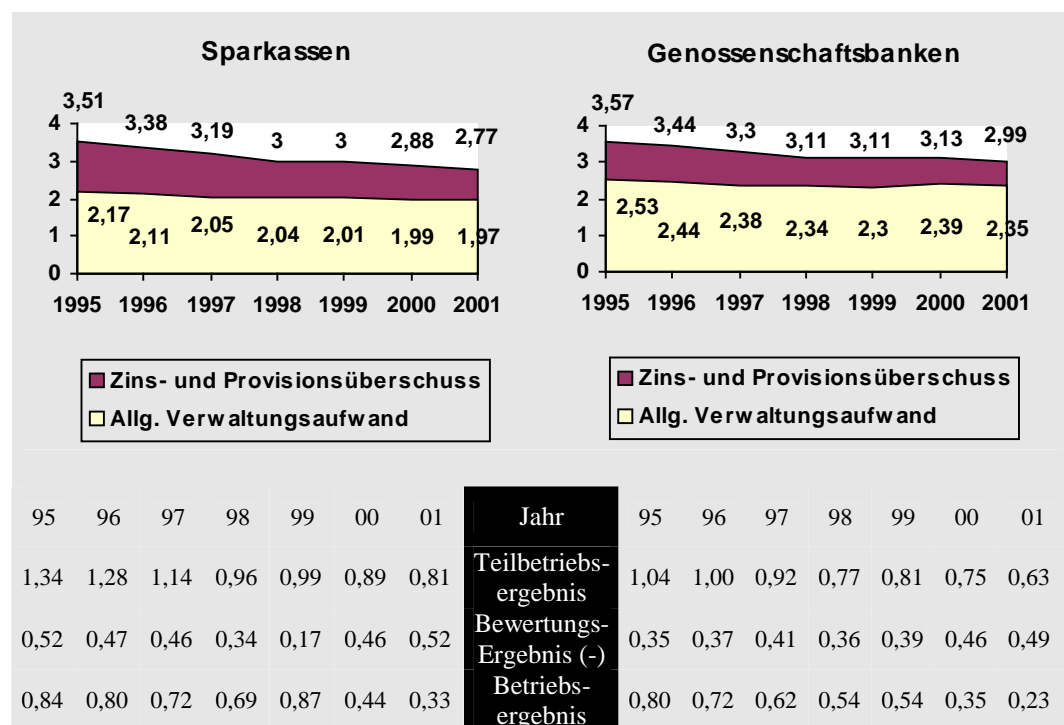


Abbildung 17: Ergebnisentwicklung (relativ zur durchschnittl. Bilanzsumme) von Sparkassen und Genossenschaftsbanken 1995 bis 2001<sup>656</sup>

Die Zinsspanne, d.h. der Zinsüberschuss in Relation zur durchschnittlichen Bilanzsumme, hat sich in 2001 weiter auf einen neuen Tiefstand von 1,12 Prozent (1999 1,28 Prozent) verengt,<sup>657</sup> da die Zinsaufwendungen erneut einen erheblich schnelleren Anstieg als die Zinserträge erfuhren. Neben der gegenwärtigen Tief-

654 Der Bruttoertrag ist die Summe aus Zins- und Provisionsüberschuss, dem Saldo sonstiger betrieblicher Erträge und Aufwendungen und dem Nettoergebnis aus Finanzgeschäften.

655 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2002, 2002, S. 21.

656 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2002, 2002, S. 37-39.

657 Ob es allerdings ein „Gesetz der sinkenden Zinsspanne“ bei Genossenschaftsbanken gibt, darf bezweifelt werden, vgl. REICHEL, R., Zinsspanne, 2000, S. 203-204, 209.

zinsphase i.V.m. der ausgeprägteren Zinselastizität im Aktivgeschäft dürfte die Ursache hierfür auch in der anhaltenden Verteuerung der Passivseite zu suchen sein.<sup>658</sup> Im Aktivgeschäft hat die margenarme Wohnungsbaufinanzierung einen hohen Anteil, auf der Passivseite schichten die Bankkunden, beeinflusst durch das Auftreten der Direktbanken, ihr Vermögen zugunsten höherverzinslicher Anlageformen um.<sup>659</sup>

Der Provisionsüberschuss verschlechterte sich um 2,8 Mrd. Euro (-9,9 Prozent zum Vorjahr), was gleichwohl dem zweitbesten von der deutschen Kreditwirtschaft jemals erzielten Ergebnis entsprach.<sup>660</sup> Gemessen an den gesamten Überschüssen im operativen Geschäft trägt der Provisionsüberschuss bei den Sparkassen lediglich 17,7 (2001, 16,9 in 1999), bei den lokalen Genossenschaftsbanken 18,9 (2001, 19,1 in 1999) und bei den Großbanken schon 32,3 Prozent (2001, 32,7 in 1999) der Überschüsse bei. Knapp 60 Prozent der in 2001 erzielten Mindererlöse aller Banken (im Vergleich zum Vorjahr) vereinigen folgerichtig die Kreditbanken auf sich.<sup>661</sup>

Die Mehrerlöse aus dem Zins- und Provisionsgeschäft wurden durch die stark gestiegenen Verwaltungsaufwendungen mehr als aufgebraucht, die Ertragsspanne als Relation zwischen Teilbetriebsergebnis und durchschnittlicher Bilanzsumme fiel für den Durchschnitt aller Banken weiter von 0,80 in 1994 auf 0,33 Prozent in 2001. Bemerkenswert ist die allmähliche Verschiebung innerhalb der Position „Allgemeine Verwaltungsaufwendungen“. Der Anteil des Personalaufwands hieran betrug 1994 noch 59,7, gegenwärtig (2001) liegt er bei 53,1 Prozent. Der Anteil des Sachaufwands („Andere Verwaltungsaufwendungen“) stieg im gleichen Zeitraum entsprechend von 40,3 auf 46,9 Prozent an. Der Bankangestellte in der Filiale wird insofern langsam durch Einsatz von Elektronik ersetzt.<sup>662</sup>

---

658 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2001, 2002, S. 19-20.

659 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2002, 2002, S. 51-53.

660 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2002, 2002, S. 25.

661 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2002, 2002, S. 23.

662 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2002, 2002, S. 40-41.

Zu erwähnen bleibt, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Gegensatz zu den privaten Geschäftsbanken durch eine flächendeckende Marktbearbeitung über ein komfortables Mengengerüst verfügen. Die Sparkassen betreuen rund 55 Mill. Kunden, die Genossenschaftsbanken erreichen 30 Mill., die Deutsche Bank 24 jedoch nur 7,1 Mill. Kunden.<sup>663</sup> Zudem haben sich die Marktanteilspositionen im Retail Banking-Geschäft in den vergangenen Jahren nicht geändert (Tabelle 7), was den Verdacht bestätigt, dass sich die Bankengruppen in ihrem 3-Säulenmodell eingerichtet haben.

<b>Bankengruppen</b>	<b>Marktanteile 31.12.2002 Prozent</b>	<b>Marktanteile 31.12.1994 Prozent</b>	<b>Veränderung der Marktanteile</b>
<b>Kredite an inländische Privatpersonen</b>			
Kreditbanken	25,94	28,53	-9,08
Sparkassen	34,67	39,28	-11,72
Genossenschaftsbanken	18,36	24,96	-26,44
<b>Spareinlagen von inländischen Privatpersonen</b>			
Kreditbanken	15,47	17,57	-11,95
Sparkassen	52,30	49,20	6,30
Genossenschaftsbanken	29,65	30,69	-3,38
<b>Wertpapiere in den Bank-Depots inländischer Privatpersonen (per 31.12.2001)</b>			
Kreditbanken	53,37	61,06	-12,59
Sparkassen	15,81	21,61	-26,84
Genossenschaftsbanken	11,06	14,06	-21,33
<b>Fondsvermögen der Publikums-Investmentfonds (per 31.12.2001)</b>			
Kreditbanken (DWS, Adig ...)	67,03	69,15	-2,11
Sparkassen (Deka)	18,61	17,98	0,63
Genossenschaftsbanken (Union)	14,36	12,88	1,48

*Tabelle 7: Marktanteile im Retail Banking-Geschäft der Bankengruppen<sup>664</sup>*

Gemessen am Teilbetriebsergebnis haben beide Verbünde jedoch Marktanteile verloren, die Verteilung des „Überschusspotenzials“ hat sich zugunsten der Kreditbanken entwickelt (Abbildung 18).<sup>665</sup>

663 Vgl. STAPPEL, M., Retail-Banking, 2000, S. 12.

664 Entnommen aus STAPPEL, M., Retail-Banking, 2000, S. 15, aktualisiert durch DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Bankenstatistik April 2003, 2003, DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Wertpapierdepots, 2002, S.

665 Vgl. ROLFES, B., Größenwandel, 2000, S. 9.

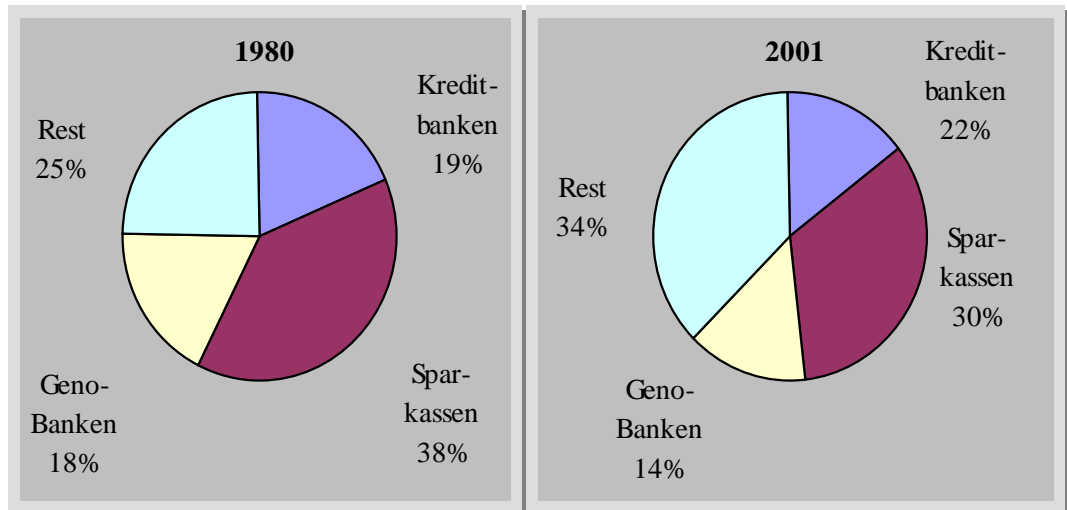


Abbildung 18: Anteil am Teilbetriebsergebnis aller Banken<sup>666</sup>

#### 4.5.2 Bank-IT als Engpassfaktor

Der Erfolg einer Retail Bank im Hyperwettbewerb hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es ihr gelingt, die vorhandenen Kunden an sich zu binden und neue Kundenpotentiale zu erschließen. Nur wenn den Kunden aktiv neuartige Produkte und Dienstleistungen über geeignete Vertriebswege angeboten werden können, lässt sich die Wettbewerbsposition halten. Zum kritischen Engpassfaktor zur Erreichung dieser Geschäftsanforderungen wird zunehmend die bestehende IT-Architektur der Banken.<sup>667</sup>

Aufgrund des hohen Anteils an Information innerhalb ihrer Wertschöpfungskette eignen sich die Kreditinstitute für den Einsatz der Informationstechnologie besonders gut.<sup>668</sup> Da die IT aber bereits Ende der 1960er Jahre Einzug in die Kreditwirtschaft gehalten hat, sind dort heute hoch integrierte Systempakete mit unzureichenden Schnittstellen anzutreffen, deren Basis 30 Jahre alte Buchungssysteme bilden und um die sich 10 bis 20 Jahre alte Applikationsringe legen.<sup>669</sup> Die neuen Bankkunden, -produkte und -vertriebswege stellen Anforderungen an die Bank-IT, denen die alten Systeme nicht gewachsen sind. Die aktive Kundenansprache macht den Aufbau von Data-Warehouse- und Data-Mining-Strukturen notwendig. Innovative Finanzprodukte erfordern markt- und risikogerechte Steuerungssysteme-

666 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2002, 2002, S. 19; ROLFES, B., Größenwandel, 2000, S. 9.

667 Vgl. MINZ, R./STROBEL, M., IT-Architektur, 1997, S. 6.

668 Vgl. FOTSCHKI, C., Bank-Kunde-Schnittstelle, 1998, S. 13.

669 Vgl. nur WÖLFING, D., Software-Altlasten, 1995, S. 67.

me. 24 Stunden zur Verfügung stehende Vertriebskanäle bedingen eine vollautomatische Kundendisposition und (zumindest für Großbeträge im Firmenkundengeschäft) die Echtzeit-Verbuchung.<sup>670</sup>

Die an der Erfüllung dieser Anforderungen gemessene Neuausrichtung der Bank-IT muss sich an den Geschäftsprozessen der jeweiligen Bank orientieren.<sup>671</sup> Dies ermöglicht eine Zerlegung der IT-Architektur in mehrere Module und deren Standardisierung. Analog zur Bankorganisation kann die Bank-IT-Landschaft grob in Front-Office-, Middle- und Back-Office-Systeme unterteilt werden.<sup>672</sup> Die Front-Office-Systeme verwalten die elektronische Bank-Kunde-Schnittstelle,<sup>673</sup> an ihrem Ende befinden sich die, je nach Vertriebskanal unterschiedlichen Front-End-„Werkzeuge“, an denen der Kunde eine Transaktion erzeugt. Gleichgültig, ob der Kunde per Internet, Telefon, Geldausgabeautomat (GAA) oder via Schalter mit der Bank in Verbindung tritt, die Buchungen müssen möglichst zeitnah (near time), wenn möglich direkt (real time) verarbeitet werden.<sup>674</sup> Die bis heute gängige Stapel-Datenverarbeitung, in der die Daten nach einem Buchungsschnitt über Nacht vom Großrechner als Stapel (Batch) verbucht werden,<sup>675</sup> wird Online-Buchungssystemen weichen.<sup>676</sup>

Multi Channel-Banking und eine skalierbare Produktkonfiguration erfordern den Aufbau eines Middle Offices für den Bankvertrieb, da die neuen Front-End-Systeme auf anderen technischen Standards als die älteren Back-Office-Systeme aufsetzen.<sup>677</sup> Ein im Middle Office angesiedeltes Transaktionskostenmanagement konvertiert die Datenformate der Front-End- in die der Back-Office-Systeme und steuert die Auftragsbearbeitung.<sup>678</sup> Integraler Bestandteil eines jeden Middle Offices wird eine Wissensdatenbank sein. In diesem Data Warehouse werden die in den verschiedenen operativen Systemen vorhandenen historischen Rohdaten über Kunden und Geschäfte in einem einheitlichen Datenformat zusammengefasst,

---

670 Vgl. MOORMANN, J., Umbruch, 1998, S. 1999, S. 12-13.

671 Vgl. MOORMANN, J., Umbruch, 1998, S. 1999, S. 13.

672 Wobei die Entwicklung der Middleware-Technologie erst am Anfang steht. Vgl. WÖLFING, D./MEHLMANN, O. F., Multi-Channel-Konzepte, 1999, S. 122-123.

673 Technisch realisiert wird die Schnittstelle durch ein mehrere Schichten (Kommunikationsnetz, Telekommunikationsdienst, Dienstzugang, Anwendungsdienst) umfassendes telematisches System. Vgl. FOTSCHKI, C., Bank-Kunde-Schnittstelle, 1998, S. 45-47.

674 Vgl. STRABEL, P., Architektur, 1999, S.92, 95.

675 Vgl. MOORMANN, J., Umbruch, 1998, S. 1999, S. 8.

676 RÖNTGEN, W. K., IT-Landschaft, 2000, S. 1057-1059.

677 Bei diesem Verfahren werden alle Anwendungen auf einem Server im Middle Office bereitgestellt, verwaltet und ausgeführt. Da die Programmlogik von der Benutzeroberfläche getrennt ist, müssen nur Tastatureingaben und Mausklicks über das Netzwerk übertragen werden. Vgl. MÜLLER, U., Performance, 2000, S. 42-44.

678 Vgl. WÖLFING, D./MEHLMANN, O. F., Multi-Channel-Konzepte, 1999, S. 119-121.

durch externe (Marktforschungs-) Daten angereichert und durch intensive Nutzung in ihrer Qualität verbessert (Data Mining).<sup>679</sup> Neue Front-Office-Softwareanwendungen können diese Informationen dann zur automatisierten Konfiguration individueller Kundenlösungen verwenden.<sup>680</sup>

Das Middle Office stellt ferner die Daten und Informationen für das bankbetriebliche Risikomanagement zur Verfügung.<sup>681</sup> Im Rahmen der Gesamtbanksteuerung ermittelt das Risikocontrolling die Risiken jedes Geschäftsfeldes (Markt- und Ausfallrisiken im Handelsgeschäft, Ausfallrisiken im Kreditgeschäft, Liquiditätsrisiken im Einlagengeschäft) zwar erst getrennt voneinander, hat sie später jedoch zu einem Gesamtbankrisiko zusammenzuführen.<sup>682</sup> Die bestehende Heterogenität der IT-Anwendungen muss also trotz ständig neu entwickelter Geschäftsarten (Financial Engineering) und immer komplexeren Methoden der (Kredit-)Risikomessung (Neuronale Netze)<sup>683</sup> abgebaut werden und integrierten Systemen weichen.<sup>684</sup>

Das Back Office bietet die größten Rationalisierungspotentiale, zunächst durch eine weitere Automatisierung, dann durch Outsourcing.<sup>685</sup> Die wesentlichen Back-Office-Funktionen des Bankbetriebs – Buchhaltung, Kontoführung, Controlling und das Berichtswesen – lassen sich durch Standardsoftware in externen Rechenzentren betreiben.<sup>686</sup> Am weitesten vorangeschritten sind die Outsourcing-Aktivitäten im Wertpapierbereich. Die aufsichtsrechtlich vorgeschriebene Trennung zwischen Wertpapierhandel (inkl. Beratung, Research und Vertrieb) und -abwicklung fördert die prozessorientierte Modularisierung auch in informationstechnologischer Hinsicht.<sup>687</sup>

Aufgrund der hohen Kosten einer „Renovierung“ der bestehenden IT-Architektur kommt für die meisten Sparkassen und Genossenschaftsbanken die Entwicklung individueller Anwendungen nicht in Frage. Sie greifen auf die Standardlösungen der Verbandsrechenzentren zurück. Mit den angekündigten Fusionen auf der Ebene der regionalen Rechenzentren<sup>688</sup> wird sich die IT-Landschaft der Ver-

---

679 Vgl. ausführlich STEINER, A., Data Warehouse, 1999, S. 319-322.

680 FISHER, L. M., Front-Office Automation, 1998, S. 3-4.

681 Vgl. KRÖNUNG, HANS-DIETER, Architektur, 1999, S. 291.

682 Vgl. HARTMANN-WENDELS, T./PFINGSTEN, A./WEBER, M., Bankbetriebslehre, 2000, S. 541-542 und zur Gesamtbanksteuerung S. 553 ff.

683 Vgl. nur BAETGE, J., Bilanzanalyse, 1998, S. 605-613.

684 Vgl. KRÖNUNG, HANS-DIETER, Architektur, 1999, S. 293.

685 Vgl. ZASTROW, R./BOSSE, A., Informationstechnologie, 1997, S. 11-12.

686 Vgl. DISTERER, G./TESCHNER, R./VISSER, V., Informationstechnik, 1997, S. 445.

687 Vgl. SCHÜLLER, B., IT-Struktur, 1999, S. 438-439, 443-447.

688 Vgl. Abschnitt 3.3.1.4.4, S. 70f.

bundssysteme weiter der angestrebten „Monokultur“ annähern. Die Anwendung standardisierter IT-Systeme erhöht aber auch die Abhängigkeit der einzelnen Primärbank von den Rechenzentren, die in der Mehrzahl den Regionalverbänden angegliedert sind.<sup>689</sup> Das Konzept der dvg für die künftige technische Architektur der Sparkassen-Finanzgruppe (TAS) sieht vor, dass auf Primärbankebene keine Server mehr verwendet werden. Für mehrere Primärinstitute gäbe es einen partitionierten Server, dessen Betrieb durch die jeweilige Verbandsrechenzentrale verantwortet wird.<sup>690</sup>

#### 4.5.3 *Outsourcing-Potenziale und Franchising*

Zur Verbesserung der beschriebenen Kosten-Erlös-Situation ergreifen die Universalbanken Maßnahmen, die in der Mehrzahl auf eine bessere Auslastung der Kapazitäten abzielen. Abwicklungstätigkeiten werden ausgegliedert, elektronische Vertriebswege ausgebaut, Filialen umgewidmet bzw. neu eröffnet, bankfremde Produkte vertrieben, eigene Produkte standardisiert, Kunden besser segmentiert.<sup>691</sup> Langfristig wird die Lösung der vorgenannten Probleme allerdings in einem weitergehenden Outsourcing aller nicht zu den Kernkompetenzen zählenden Leistungen gesehen, an dessen Ende sich die heutigen Universalbanken zu reinen Vertriebsbanken entwickelt haben. Die ausgegliederten Bereiche werden in einer gemeinschaftlich mit anderen Banken gegründeten Produktions- oder Dienstleistungsbank zusammengefasst.<sup>692</sup>

Solche filialgestützten Vertriebsbanken werden dann mittels Franchising betrieben, wie es bereits die britische Bank Abbey National in einem Pilotversuch erprobt. Dem (unechten) Franchisenehmer in Gestalt des Leiters eines geographischen Bereichs wurde dort die Verantwortung für die lokalen Umsätze, Kosten und Investitionsausgaben gegeben, während die zentrale Kontrolle über die Marke, Technologie und wichtige Geschäftsverfahren bei der Zentrale blieb. Eine stark variable Entlohnung, die sich am Gewinn der Filiale orientiert, sowie ein längerer Zeithorizont gegenüber der normalen Verweildauer eines angestellten Filialleiters in der Filiale von durchschnittlich 2 Jahren sollen die Anreize für den

---

689 Insofern läge hier ein Anpassungserfordernis im Fall einer verbundübergreifenden Zusammenarbeit vor, vgl. Abschnitt 5.4.5, S. 181f.

690 Vgl. SOLTANI, DARIUS, *Technologie*, 2000, S. 29-31.

691 Vgl. STAPPEL, M., *Retail-Banking*, 2000, S. 991.

692 Vgl. BETSCH, O., *Privatkundengeschäft*, 2000, S. 13-14.

(internen) Franchisenehmer bilden. Erste Ergebnisse weisen eine Produktivitätssteigerung von 30-50 Prozent nach.<sup>693</sup>

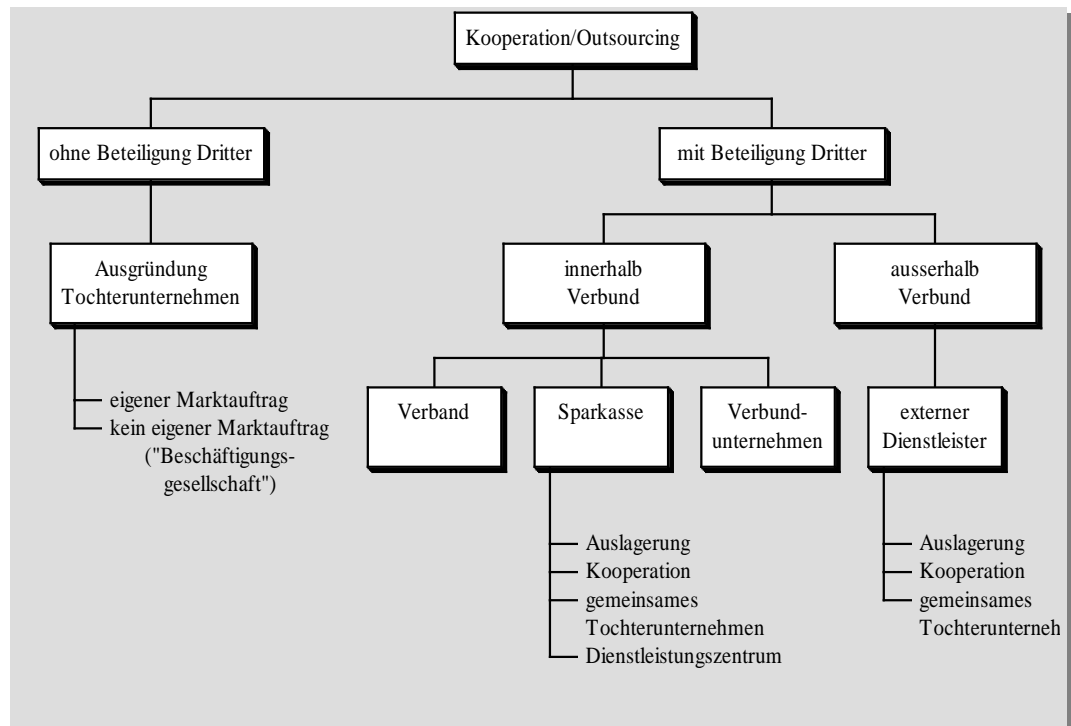


Abbildung 19: Systematisierung von Kooperations- und Outsourcing-Lösungen in Sparkassen und Genossenschaftsbanken<sup>694</sup>

Ein anderes Franchisesystem sieht den Vertrieb von Bankdienstleistungen der etablierten Banken über die Distributionskanäle von Nicht-Finanzdienstleistern wie Telekommunikationsunternehmen, Energie- und Wasserversorger, Buch- und Automobilclubs, Fluggesellschaften oder Supermärkten vor.<sup>695</sup> Deren Kundendatenbanken erschlosse Bank und Partnerunternehmen in einer Joint Venture ähnlichen Vereinbarung additives Kunden- und damit Absatzpotenzial, wobei die Erträge aus der Kooperation nach einem festzulegenden Schlüssel auf beide Partner aufgeteilt werden würden.<sup>696</sup>

Wie jede Outsourcing-Maßnahme würde freilich auch die Einführung eines Franchising-Systems die deutschen aufsichtsrechtlichen Vorschriften über besondere Pflichten von Instituten bei der Auslagerung von wesentlichen Bereichen von

693 Vgl. WEIL, M./STROTHER, G., Franchising, 2000, S. 628-630.

694 Vgl. SCHIERENBECK, H./SCHÄFER, F., Outsourcing, 2001, S. 79.

695 Bei diesen Unternehmen gibt es allerdings Anstrengungen, selbst Finanzdienstleistungen zu produzieren, vgl. dazu BURKHARDT, T./NOLTE, B., Fresh Banking, 1999, S. 80-81.

696 Vgl. KERN, H., Partnership Distribution, 2000, S. 200-204.



Finanzdienstleistungen auf andere Unternehmen berühren.<sup>697</sup> Inwiefern es der Citibank unter diesen Voraussetzungen gelingt, ihr deutsches Filialnetz per Franchisesystem zu erweitern, bleibt abzuwarten.<sup>698</sup>

Sollten sich derartige Franchisefilialen auch in der Fläche etablieren, könnte den Sparkassen und Genossenschaftsbanken durchaus Konkurrenz erwachsen. Andererseits passen sich die Strukturen beider Verbundsysteme schleichend denen von Franchise-Systemen an.<sup>699</sup> Die Kontrolle über die jeweilige Marke liegt faktisch schon jetzt bei den Spitzenverbänden. Neue Technologien können allein der hohen Kosten wegen nur zentral entwickelt werden. Und mit der Reform der genossenschaftlichen Sicherungseinrichtung, die unter anderem ein internes Bonitätsrating für alle Volks- und Raiffeisenbanken sowie ein verbundweites Controlling vorsieht, gewinnt der BVR wenigstens formal an Macht.<sup>700</sup>

Die formal basisdemokratisch organisierten Entscheidungsprozesse werden in der Praxis zunehmend ausgehöhlt. Bei Wegfall von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast ist für die Sparkassen eine ähnliche Entwicklung zu erwarten.<sup>701</sup> Der Sachsen-Finanzverbund<sup>702</sup> und ähnliche Überlegungen in Hessen<sup>703</sup> müssen als erste Schritte in diese Richtung gedeutet werden.

Mit *Marliere* kann festgehalten werden, dass „Banken als Organisationsform [...] im Wortsinne an ihre Grenzen gestoßen“ sind. Strategie ist ihr zufolge „keine bewusste Entscheidung des Managements mehr, sondern ‚nur‘ noch die gezielte Nutzung von Vernetzungschancen.“<sup>704</sup> Die Auflösung von Raum-, Zeit- und Branchengrenzen, die Verschiebung der Produktgrenzen bedinge eine Modularisierung der Bankorganisation bis hin zur Aufweichung der Identitätsgrenzen.<sup>705</sup>

---

697 Vgl. § 25a Abs. 2 KWG und dazu BAFIN, Auslagerung, 2000, S. 1-2.

698 Vgl. FREITAG, M., Big-Mac-Bank, 2000, S. 14.

699 Vgl. BONUS, H. U.A., Finanzverbund, 1999, S. 12-14, der Genossenschaften und Franchising miteinander vergleicht.

700 Vgl. BVR (HRSG.), Statut, 2000, S. 4, 14-19.

701 *Hoppenstedt* stimmt dem Vergleich mit dem Franchising teilweise zu; „hinzu kommen müsse wie beim Hausarzt die ‚Seelenkenntnis‘ als Vertrauenselement. Vgl. HENNEKE, H.-G. HRSG.), Aufgabenerfüllung, S. 194-195.

702 Vgl. Abschnitt 5.1.2.4, S. 125 f.

703 Vgl. RÖSSING, S., Fusionspläne, 2002, S. 20.

704 MARLIERE-FARNSCHLÄDER, A., Grenzmanagement, 1999, S. 844.

705 Vgl. MARLIERE-FARNSCHLÄDER, A., Grenzmanagement, 1999, S. 838-840.

## **5 Chancen und Risiken der Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken**

### **5.1 Strukturelle Berührungspunkte zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken**

#### *5.1.1 Genossenschaftsbanken in der Strukturdiskussion*

##### 5.1.1.1 Nichtmitgliedergeschäft

Durch die Zulassung des Nichtmitgliedergeschäfts 1973 und dessen rasche Zunahme Ende der achtziger Jahre sieht *Hahn* den klassischen Förderauftrag der Genossenschaftsbank nahezu entfallen.<sup>706</sup> Genaue Zahlen über den Anteil des Nur-Kunden- am Gesamtgeschäft sind rar.<sup>707</sup> Von den etwa 30 Millionen Kunden der Genossenschaftsbanken sind rund 15 Millionen zugleich Mitglieder ihrer Bank.<sup>708</sup> An den Kundeneinlagen haben die Nichtmitglieder rund 53, an den Privatkundenkrediten 30 Prozent Anteil.<sup>709</sup> Eine Rechtfertigung erfährt das genossenschaftliche Nichtmitgliedergeschäft, wenn es weniger als Gefährdung für den gesetzlich verankerten Unternehmenszweck der eG, den Förderauftrag, sondern vielmehr als Vorstufe zur Mitgliedschaft einordnet wird.<sup>710</sup>

*Grosskopf* unterscheidet in seinem ‚Förderungsportfolio moderner Genossenschaftsbanken‘ aktive Genossenschaftsmitglieder von Mitgliedern, die hauptsächlich an der Dividende auf ihr Guthaben interessiert sind und ansonsten keine Leistungsbeziehungen mit ihrer Bank eingegangen sind („Nur“-Träger, Nominalmitglieder), und Nichtmitgliederkunden. Nur die erste Gruppe darf in den Genuss von Exklusivvorteilen kommen, die beiden letztgenannten müssen sich mit Basisvorteilen begnügen, welche die Genossenschaftsbank im direkten Wettbewerb von den Konkurrenten absetzt. Die Exklusivvorteile (Rückvergütung, Schaffung von Systemvertrauen) sollen die Loyalität der Mitglieder zu ihrer Genossenschaftsbank und umgekehrt sichern.<sup>711</sup> Tabelle 8 gibt das Förderungsportfolio einer Genossenschaftsbank wieder.

*Bonus* löst sich von der Vorstellung, der Förderauftrag sei primär materiell gemeint und stellt auf die ideelle Komponente der Mitgliederförderung ab.<sup>712</sup> Die

---

706 Vgl. HAHN, O., *Bankwirtschaft*, 1996, S. 173-174.

707 Vgl. ausführlich KUHN, W., *Nichtmitgliedergeschäft*, 1984, S. 31 ff.

708 Vgl. STAPPEL, M./HENNINGSEN, E., *Genossenschaften*, 1998, S. 12. Die Zahl der Mitglieder der Genossenschaftsbanken hat sich somit seit 1972 (knapp 7 Mill.) mehr als verdoppelt. Vgl. URL: <http://www.bvr.de> [7.8.2001].

709 Vgl. RINGLE, G., *Nichtmitglieder-Kunden*, 1998, S. 376.

710 Vgl. kritisch hierzu RINGLE, G., *Nichtmitglieder-Kunden*, 1998, S. 376-377, 391-392.

711 Vgl. GROßKOPF, W., *Förderungsauftrag*, 1990, S. 61-68.

712 Vgl. BONUS, H., *Selbstverständnis*, 1994, S. 66 ff.

Mitgliedschaft als Alleinstellungsmerkmal der Genossenschaft wird als Instrument der Kundenbindung interpretiert, der Förderauftrag der Genossenschaft müsse – angesichts des Umstandes, dass ein Geschäftsabschluss mit einem Neukunden erheblich kostenintensiver sei als der mit einem bereits bestehenden Kunden – darin bestehen,<sup>713</sup> ein hohes Vertrauenspotenzial zwischen der Genossenschaftsbank und dem Mitglied aufzubauen.<sup>714</sup> Gebildet werden soll dieses Vertrauen dann aber wieder v.a. durch materielle Anreize: eine neue Dividenden- und Rückvergütungspolitik, weitere Vorteilsangebote durch Verbundpartner und die Herausstellung der kurzen Entscheidungswege bei Genossenschaftsbanken.<sup>715</sup>

	<b>Basisvorteile</b> Vorteile ggü. alternativen Angeboten		<b>Exklusivvorteile</b> Vorteile ggü. Nur-Kunden & Nominalmitgliedern	
	objektiv bewertbar	subjektiv bewertbar	objektiv bewertbar	subjektiv bewertbar
<b>Kunden-vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niedrige Sollzinsen</li> <li>- hohe Habenzinsen</li> <li>- günstige Gebühren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umfassende Beratung, Betreuung</li> <li>- günstige Öffnungszeiten</li> <li>- <i>Senkung von Transaktionskosten durch Schaffung von Leistungs- und Personalvertrauen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vorzugskonditionen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Senkung von Transaktionskosten durch Schaffung von Systemvertrauen im Wege der Sicherstellung demokratischer Mitwirkungs- und Kontrollrechte</i></li> </ul>
<b>Träger-vorteile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kapitalbeteiligungsdividende</li> <li>- Bewirtung auf der Generalversammlung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Potenzielle Senkung von Transaktionskosten durch Schaffung von Systemvertrauen</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genossenschaftliche Rückvergütung</li> </ul>	

Tabelle 8: Förderungsportfolio einer Genossenschaftsbank<sup>716</sup>

Andererseits subventioniert das Nichtmitgliedergeschäft die Wohlfahrtsposition des einzelnen Genossenschaftsmitglieds. *Breuer* zeigt für ein Duopol-Modell bei Cournot-Wettbewerb, dass die Gewinnbeteiligung der Mitglieder im Falle ausschließlichen Mitgliedergeschäfts maßgeblich von der ungünstigen Kostenseite bestimmt wird. Ein ausreichend hohes Maß an Nichtmitgliedergeschäft ermöglicht

713 Vgl. HAMMERSCHMIDT, M./HELLINGER, C., Mitgliedschaft, 1998, S. 7.

714 Vgl. GREVE, R./HAMMERSCHMIDT, M., Mitgliedschaft, 2000, S. 7.

715 Vgl. HAMMERSCHMIDT, M., Alleinstellungsmerkmal, 2000, S. 38.

716 Vgl. GROßKOPF, W., Förderungsuftrag, 1990, S. 67f.

den Mitgliedern, günstigere Wohlfahrtspositionen als Banken-Aktionäre zu erreichen.<sup>717</sup>

#### 5.1.1.2 Managementkontrolle und Ehrenamt

Sowohl in Kapitalgesellschaften als auch in Genossenschaften steht das Koordinationsrecht dem Management zu. Während aber die beiden übrigen Rechte, der Anspruch auf den Gewinn sowie das Transferrecht, in einer Kapitalgesellschaft uneingeschränkt bei den Anteilseignern liegen, sind sie in einer eG stark verwässert. Die mangelnde Operationalisierbarkeit des Förderauftrags lässt diesen nach Ansicht *Engels* zu einer Leerformel werden. Der Verzicht auf eine rein monetäre Gewinnbetrachtung spielt den Managern das Recht auf Aneignung des Gewinns in die Hand; in der Praxis gelingt dies durch die Thesaurierung der Gewinne.<sup>718</sup> Ferner ist das dritte Recht, die Unternehmung an Dritte veräußern zu können, gesetzlich stark eingeschränkt. Das Genossenschaftsmitglied erhält bei Ausscheiden nur den Nominalwert seiner Anteile zurück, die während seiner Mitgliedschaft erwirtschafteten monetären Ansprüche fallen dem Genossenschaftsvermögen zu.<sup>719</sup>

Darüber hinaus ist das Demokratieprinzip als Eigenkapitalsurrogat ungeeignet. Das einzelne Genossenschaftsmitglied nimmt nur den Nutzenaufwand wahr, den ein Mitwirken in dem „Kollektivgut“ Genossenschaftsdemokratie mit sich bringt. Der Nutzenertrag seiner Partizipation bleibt für ihn unbestimmbar, so dass er letztendlich seinen Aufwand minimiert.<sup>720</sup> Eine Neuerung des Genossenschaftsrechts verstärkt den Trend abnehmenden Mitgliederengagements. Bedingt durch das Anwachsen der durchschnittlichen Betriebsgröße und der Mitgliederanzahl der Genossenschaftsbanken, können Genossenschaften mit mehr als 1500 Mitgliedern die Generalversammlung aller Mitglieder durch eine Vertreterversammlung ersetzen, in der jeder Vertreter eine bestimmte Anzahl von Mitgliedern vertritt.<sup>721</sup> Damit weicht das basisdemokratische Element der eG hier der repräsentativen Demokratie, was eine weitere Entfremdung der Mitglieder von ihrer Genossenschaft zur Folge hat. Die Befürchtungen gehen gar soweit, dass die (mitglie-

---

717 Vgl. BREUER, W., Kreditgenossenschaften, 1997, S. 233-234.

718 Vgl. ENGELS, M., Verwässerung, 1997, S. 674-675.

719 Vgl. § 73 Abs. 2 GenG.

720 Vgl. ENGELS, M., Verwässerung, 1997, S. 678-679.

721 Vgl. § 43a GenG.

der-)demokratische Bestätigung des Vorstands je nach Wahlordnung ganz ausgehebelt wird.<sup>722</sup>

Der Vorstand von Genossenschaftsbanken ist heute mehrheitlich von hauptamtlichen Managern besetzt. Dem Grundsatz der Selbstorganschaft oder -verwaltung wurde formell durch die Schaffung der Kunstfigur des sogenannten „fördernden Mitglieds“ Genüge getan: der Manager wird in Folge seiner Ernennung zum Vorstand Genossenschaftsmitglied, um die gesetzliche Forderung zu erfüllen.<sup>723</sup> Das Ehrenamt findet sich zunehmend in den Aufsichtsrat zurückgedrängt und muss sich dort vorwerfen lassen, den professionellen Vorstand nicht ausreichend unter Kontrolle zu haben. *Jäger* propagiert deshalb die erneute Trennung der Führungsmacht in strategische und operative Befugnisse, wobei die ehren- die hauptamtlichen Vorstandstandsmitglieder überwachen.<sup>724</sup>

Da in der Praxis auch der General- bzw. Vertreterversammlung keine Bedeutung für die Kontrolle des genossenschaftlichen Managements beigemessen wird, marktliche Kontrollmechanismen wie der Markt für Unternehmensübernahmen durch genossenschaftsrechtliche Bestimmungen jedoch ausgeschaltet sind, soll die Geschäftsführungsprüfung durch den zuständigen Genossenschaftsverband das bestehende Moral Hazard-Risiko begrenzen.<sup>725</sup> Tatsächlich ist die genossenschaftliche Geschäftsführungsprüfung aber oft nur eine formelle Prüfung der Ordnungsmäßigkeit des Vorstands. Die Prüfung der Zweckmäßigkeit einzelner Geschäftsführungsmaßnahmen beschränkt sich darauf, festzustellen, ob sie zum Zeitpunkt der Entscheidungsfindung sorgfältig, d.h. sachgerecht getroffen würden.<sup>726</sup>

Umgekehrt stellt sich die Frage, ob die Genossenschaft durch die Pflichtmitgliedschaft in eine Abhängigkeit zum Verband gerät. Den Prüfungsverbänden wird vorgeworfen, dieses Prüfungsmonopol zu nutzen, um den Mitgliedsgenossenschaften Beratungs- und Betreuungsleistungen aufzuzwingen, die über die im öffentlichen Interesse liegende Prüfung hinausgehen. Damit verstoße die Pflichtmitgliedschaft gegen den aus § 9 GG abgeleiteten Grundsatz der negativen Koalitionsfreiheit, der das Recht zusichert, nach eigener freier Entscheidung einer Vereinigung anzugehören oder fernzubleiben.<sup>727</sup> In einer aktuellen Entscheidung hat

---

722 Vgl. JÄGER, W., Stellung, 1999, S. 527-528; GROßFELD, B., Ehrenamt, 1988, S. 271.

723 Vgl. GROßFELD, B., Ehrenamt, 1988, S. 266-267.

724 Vgl. JÄGER, W., Stellung, 1999, S. 524-525; KRAMER, A., Mitgliederbindung, 2000, S. 78.

725 Vgl. TEBROKE, H.-J., Kontrolle, 1998, S. 335-338.

726 Vgl. DAGOTT, M.-P., KonTraG, 1998, S. 50-52.

727 Vgl. DAGOTT, M.-P., KonTraG, 1998, S. 47-48.

das Bundesverfassungsgericht (BVerfG) inzwischen ausdrücklich festgehalten, dass die Pflichtmitgliedschaft in einem Prüfungsverband mit den Grundrechten vereinbar ist.<sup>728</sup> Ein sich daraus ergebendes „gewisses Maß an Fremdbestimmung“ sei auch für größere Genossenschaftsbanken zumutbar, da es sich um eine „Regel im Interesse schutzwürdiger Belange“ handle.<sup>729</sup>

### 5.1.1.3 Bündelung der Kräfte

Das Strukturgutachten des BVR „Bündelung der Kräfte, ein Verbund – eine Strategie“ empfiehlt zwar die Forcierung der Fusionen auf allen Verbundebenen, hebt jedoch die Dezentralität der Genossenschaftsbanken als weiterhin großen Wettbewerbsvorteil der Genossenschaftsbanken gegenüber den privaten Großbanken hervor. Innerhalb einer Zehnjahresfrist soll die Zahl der Genossenschaftsbanken von ca. 2200 auf 800 abnehmen, welche dann von drei bis fünf regionalen Verbänden, zwei Rechenzentren sowie einer Zentralbank betreut werden.<sup>730</sup> Abbildung 20 zeigt die übrigen, im BVR-Gutachten identifizierten Felder mit dringendem Handlungsbedarf.

Zielgruppensegmentierung	Einheitliches Erscheinungsbild
Optimierung des Vertriebswege-Mix Ein Markt, eine Bank Risikomanagement	Ausbau des Allfinanzverbunds Filialnetzoptimierung Optimierung der Geschäftsprozesse
Statut Sicherungseinrichtung	Forcierung Auslandsgeschäft
Marktnahe Personalstrukturen	Koordination Produktentwicklung
IT-Strategie auf Verbundebene	Neugestaltung der Erlösströme
Ausbau Outsourcing-Angebot	Optimierung der Produktivität bei subsidiärer Leistungserstellung

Abbildung 20: Umsetzungsempfehlungen des BVR-Strategiepapiers<sup>731</sup>

728 Vgl. BVerfG, 1 BvR 1759/91 vom 19.1.2001, Absatz-Nr. 21.

729 BVerfG, 1 BvR 1759/91 vom 19.1.2001, Absatz -Nr. 36.

730 Vgl. hier zunächst nur O.V., Genossenschaftsbanken, S. 31-32.

731 Vgl. MEYER, C., Entwicklung, 2000, S. 62-66.

Umso ablehnender fielen die Reaktionen der Genossenschaftsfunktionäre auf *Beckmanns* Aufsatz aus, der die Vorteile der genossenschaftlichen Dezentralität grundsätzlich in Frage stellt. Der ehemals in der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) für die Genossenschaftsbanken zuständige Abteilungspräsident wirft diesen im Einzelnen vor, dass die Ortsverbundenheit der Genossenschaftsvorstände und -aufsichtsräte angesichts der „astronomischen“ Sanierungsbeiträge und des „extrem hohen“ Wertberichtigungsbedarfs für die Risikolage der Bank von Nachteil sei. Die lokale Marktpräsenz hätte den Verlust an Marktanteilen in den letzten Jahren nicht aufhalten können. Zudem belasteten die (betriebswirtschaftlich nachteiligen) dezentralen Strukturen die Ertragslage, wobei das genossenschaftliche Management jedoch für die Führung (betriebswirtschaftlich vorteilhafterer) größerer Einheiten gar nicht ausreichend qualifiziert sei. Die regionalen Verbände und Zentralbanken schließlich stünden einem strategischen Handeln des Finanzverbundes im Wege, nur die zentrale Handhabung der Sicherheitseinrichtung sowie die Schaffung einer Zentralbank könnten die Zukunftsfähigkeit der Genossenschaftsbanken gewährleisten.<sup>732</sup>

Die Vertreter der genossenschaftlichen Finanzverbundes weisen diese Vorwürfe selbstredend zurück. Die Sanierungsfälle seien ausnahmslos verbundintern gelöst worden, ohne dass der Staat jemals hätte eingreifen müssen.<sup>733</sup> In Anbetracht von Holzmann, Schneider und Balsam müsse vielmehr die Rolle der Großbankenvertreter in den Aufsichtsräten überdacht werden; die genossenschaftlichen Vorstands- und Aufsichtsratsmitglieder seien i.d.R. auf ihre Unabhängigkeit bedacht.<sup>734</sup> Der Hinweis auf die fallenden Marktanteile in den letzten Jahre greife nicht, langfristig habe der Finanzverbund gerade in den ländlichen Gebieten stets zugelegt.<sup>735</sup> *Pleister*, Präsident des BVR, vermutet, *Beckmanns* Unternehmensverständnis gehe von hierarchischen Strukturen aus und könne den dezentralen Aufbau des Finanzverbundes deshalb nur als befremdend erfassen.<sup>736</sup>

---

732 BECKMANN, K., *Dezentralität*, 2000, S. 119-122.

733 Vgl. EWALD, H.-J., *Absicht*, 2000, S. 230.

734 Vgl. HUNSINGER, W., *Lebensnerv*, 2000, S. 226.

735 Vgl. EWALD, H.-J., *Absicht*, 2000, S. 230.

736 Vgl. PLEISTER, C., *Zweifel*, 2000, S. 225.

## 5.1.2 Sparkassen und Landesbanken in der Privatisierungs- und Strukturdiskussion

### 5.1.2.1 EU-Beihilfe-Streit und Transparenzrichtlinie

Auslösendes Moment der erneuten Debatte um die Privatisierung von Sparkassen und Landesbanken war die Beihilfebeschwerde der privaten deutschen Banken gegen die nicht marktgerechte verzinste Einbringung von Wohnungsbauvermögen der Länder in das Eigenkapital der Landesbanken.<sup>737</sup> Erst der daraufhin unternommene Versuch von Bundesregierung und Bundesrat, die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute der Beihilfekontrolle durch die EU-Kommission zu entziehen, lenkte die Aufmerksamkeit auf die grundsätzliche Frage nach der Zulässigkeit von Anstaltslast und Gewährträgerhaftung.<sup>738</sup> Während die EU-Kommission im öffentlich-rechtlichen Haftungsregime unerlaubte staatliche Beihilfen/Garantien erkannte, verwiesen die Sparkassenfunktionäre darauf, dass die Entscheidungskompetenz in dieser Frage auf nationaler Ebene läge.<sup>739</sup>

Privatisierungsbefürworter und -gegner standen sich scheinbar unversöhnlich gegenüber. Die Sparkassenfunktionäre argwöhnten, die Sparkassen ständen der angestrebten Durchsetzung des angloamerikanischen Wirtschaftsmodells im Wege<sup>740</sup> und sollten „im Markt zurückgedrängt werden“.<sup>741</sup> Die Befürworter bestritten die Notwendigkeit eines öffentlichen Auftrages;<sup>742</sup> dessen einzelne Funktionen der Vermögensbildungsförderung, Gewährleistung, Hausbank, Struktursicherung und Wettbewerbssicherung seien hinfällig geworden.<sup>743</sup> Die Gemeinwohlverpflichtung sei weitgehend einer Gewinnerorientierung gewichen, womit Anstaltslast und Gewährträgerhaftung nicht mehr zu rechtfertigen seien.<sup>744</sup> Dieser Argumentationskette begegneten die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute regelmäßig mit dem Hinweis, dass ihre Existenz allein dadurch berechtigt sei, dass sie den Gruppenwettbewerb in der deutschen Kreditwirtschaft aufrechterhalten und zudem nur gemeinwohltätig werden können, wenn sie zuvor überhaupt Gewinne erwirtschaftet hätten.<sup>745</sup>

---

737 Die EU-Kommission verlangt von der nordrhein-westfälischen Landesregierung die Nachzahlung von 1,6 Mrd. DM (818 Mill. Euro), vgl. O.V., Schutz, 2000, S. 6.

738 Vgl. die chronologische Dokumentation des BDB (HRSG.), Amsterdamer Erklärung, 1997.

739 Vgl. GRÖSCHEL, U., Entwicklungstendenzen, 1999, S. 202-203.

740 So der Präsident des NSGV, *Rathert*, vgl. O.V., Sparkassen-Attacke, 2000, S. 12.

741 Genauso *Hoppenstedt*, O.V., Kräfte, 1999, S. 1.

742 Anschaulich *Henkel*, ehemaliger BDI-Präsident: „Wir leben doch auch gut ohne staatliche Milchgeschäfte und kommunale Bäckereien.“ Vgl. O.V., BDI-Chef, 2000, S. 1.

743 Vgl. MÖSCHEL, W., Rolle, 2000, S. 86-88.

744 Vgl. MONOPOLKOMMISSION (HRSG.), Hauptgutachten 1996/97, 1998, S. 48.

745 Vgl. stellvertretend GÜDE, U., Geschäftspolitik, 1995, S. 27, 40.



Dabei war die **EU-Kommission** durchaus kompromissbereit und ursprünglich dazu bereit, sich in ihrer Forderung nach der Aufhebung des Haftungsregime auf die Landesbanken zu beschränken. In dem gefundenen Kompromiss mit der Bundesregierung sind auch die Sparkassen miteinbezogen. Demnach muss die Gewährträgerhaftung vollständig abgeschafft werden, während die Anstaltslast durch eine „normale Eigentümerbeziehung zwischen dem jeweiligen öffentlich-rechtlichen Kreditinstitut und dessen Eigentümer“ zu ersetzen ist. In einer fünfjährigen Übergangsperiode (18.7.2001 bis 18.7.2005) können beide Haftungsgarantien in ihrer derzeitigen Form beibehalten werden. Verbindlichkeiten, die während dieser Übergangsperiode entstehen, sind weiter durch Gewährträgerhaftung und Anstaltslast gedeckt, sofern ihre Laufzeit vor dem 31.12.2015 endet. Verbindlichkeiten, die nach dem 18.7.2005 entstehen, profitieren nur noch von der dann geltenden modifizierten Anstaltslast.

Der Vereinbarung entsprechend haben die Länder deshalb bis Ende 2001 Gesetzesänderungen in die (Länder-) Parlamente eingebracht, die bis Ende 2002 von diesen verabschiedet werden müssen.<sup>746</sup> Die Gesetzentwürfe lehnen sich mit einer Ausnahme – der saarländische Wirtschaftsminister will ausdrücklich Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken ermöglichen<sup>747</sup> – an den Formulierungsvorschlägen des DSGV an und beschränken sich im Wesentlichen darauf, das Wort „Gewährträger“ durch „Träger“ zu ersetzen. Die Textpassagen zur Gewährträgerhaftung und Anstaltslast weichen einer schwächeren Formulierung, wie Tabelle 9 zeigt.

Alte Formulierung	Neue Formulierung
„Für die Verbindlichkeiten der Sparkasse haftet der Gewährträger unbeschränkt. Die Gläubiger der Sparkasse können den Gewährträger nur in Anspruch nehmen, soweit sie aus dem Vermögen der Sparkasse nicht befriedigt werden.“	„Die Sparkasse haftet für ihre Verbindlichkeiten mit ihrem gesamten Vermögen“
„Der Gewährträger stellt sicher, dass die Sparkasse ihre Aufgaben erfüllen kann (Anstaltslast).“	„Der Träger unterstützt die Sparkasse bei der Erfüllung ihrer Aufgaben. Er stellt der Sparkasse die notwendigen Mittel nach kaufmännischen Grundsätzen zur Verfügung.“

*Tabelle 9: Musterformulierungen zur Änderung von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast<sup>748</sup>*

746 EU-KOMMISSION (HRSG.), Meeting, 2001, S. 1-2.

747 Vgl. Abschnitt 5.3.1.6.1, S. 163 f.

748 LANDESREGIERUNG NORDRHEIN-WESTFALEN (HRSG.), Kabinettentwurf, 2002, S. 3; Bayerischer Landtag (Hrsg.), Gesetzentwurf, 2002, S. 3; Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.), Gesetzentwurf, 2002, S. 6.

Für die Landesbanken gibt es unterschiedliche Reformmodelle. Die West LB soll in eine öffentlich-rechtliche Mutter und in eine aktienrechtlich organisierte Tochter aufgespalten werden. In die Tochtergesellschaft, für die Anstaltslast und Gewährträgerhaftung entfallen werden, sollen dann die privatwirtschaftlichen Tätigkeiten der heutigen Landesbank eingehen.<sup>749</sup> Die Bayerische Landesbank bleibt zwar als Ganzes in der Form einer Anstalt öffentlichen Rechts erhalten, verzichtet aber auf Anstaltslast und Gewährträgerhaftung. An einer neuen Landesbank Finanzholding AG, in die die Landesbank eingebracht wird, sind dann der Sparkassenverband Bayern und der Freistaat Bayern mit jeweils 50 Prozent beteiligt. Dieses Modell soll die Beteiligung Dritter ermöglichen.<sup>750</sup>

Beide Modelle scheinen bereits der europäischen Transparenzrichtlinie Rechnung tragen zu wollen. Öffentliche Unternehmen sind ab dem 1.1.2002 zur Erstellung einer nach Geschäftsbereichen getrennten Buchführung verpflichtet. Der eine Geschäftsbereich soll „alle Dienstleistungen von allgemeinem wirtschaftlichen Interesse, mit denen ein Unternehmen betraut worden ist“, umfassen; der andere alle übrigen Produkte oder Dienstleistungen.<sup>751</sup> Werden dann Projekte im öffentlichen Interesse, aber mit negativem Kapitalwert durchgeführt, wird die direkte Zurechenbarkeit von Subventionen aus der privaten Geschäftstätigkeit möglich.<sup>752</sup> Die Äußerung des Vorstandsvorsitzenden der Stadtparkasse Düsseldorf, *Schwarz*, wonach nahezu die Hälfte des Jahresüberschuss für öffentliche Aufgaben ausgegeben wurde, mag den Weg weisen.<sup>753</sup>

Für die Sparkassen wird die Aufspaltung in zwei Nachfolgeinstitute (noch?) abgelehnt.<sup>754</sup> Der öffentlich-rechtliche Status soll beibehalten werden.<sup>755</sup> Von einer „echten“ Privatisierung wären die Organisationsprivatisierung sowie die Teilprivatisierung zu trennen, wobei allen drei Alternativen eine Änderung der Sparkassengesetze der Länder vorausgehen müsste. Die Organisationsprivatisierung bestünde in der Umwandlung einer öffentlich-rechtlichen Anstalt in eine Gesellschaft des privaten Rechts, deren Anteile jedoch vollständig in öffentlicher Hand blieben.<sup>756</sup>

---

749 Vgl. HOENIG, J., Monti, 2001, S. 44.

750 Vgl. O. V., Bayern, 2001, S. 46.

751 Artikel 2 Abs. 1e EU-Transparenzrichtlinie.

752 Vgl. NIPPEL, P., Eigenkapital, 2000, S. 219-221.

753 Vgl. O. V., Kosten, 2001, S. 28.

754 Vgl. GÄRTNER, W., Transparenz, 1998, S. 14-15.

755 Vgl. O. V., Bankenverband, 2001, S. 30.

756 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 40-42.

Im Wege einer Teilprivatisierung könnten sich Private an einer gesamtwirtschaftlichen Kapitalgesellschaft beteiligen, stille Einlagen leisten oder Genussrechtskapital zeichnen, müssten allerdings auf jeden unternehmerischen Einfluss verzichten, da in der Sparkasse bzw. Landsbank die demokratische Legitimation der Verfügungsgewalt bestehen bleiben muss.<sup>757</sup> Erst eine echte Privatisierung beendet die öffentlich-rechtliche Trägerschaft der Sparkasse und führt diese in eine Kapitalgesellschaft mit privaten Eigentümern über.<sup>758</sup> Und tatsächlich bekunden Deutsche Bank und HypoVereinsbank ihr Interesse an einer Zusammenarbeit mit bzw. der Übernahme von Sparkassen.<sup>759</sup>

#### 5.1.2.2 Rechtsformen europäischer Sparkassen

Allein Deutschland muss wegen Gewährträgerhaftung und Anstaltslast mit Sanktionsmaßnahmen durch die EU-Kommission rechnen. Zwar waren oder sind auch die Sparkassen anderer europäischer Ländern öffentlich-rechtlich organisiert oder kontrolliert; neben öffentlich-rechtlichen Sparkassen gab und gibt es jedoch stiftungsrechtlich, aktienrechtlich oder genossenschaftlich organisierte Sparkassen, so dass die Rechtsform kaum als Grundlage gemeinsamer europäischer Sparkassenidentität dient.<sup>760</sup>

Während der letzten 20 Jahren lässt sich unter den europäischen Sparkassen ferner ein Trend zu privatrechtlichen Organisationsformen feststellen:

- § Die spanischen Sparkassen firmieren als private Stiftungen ohne Eigentümer; ohne Gewinnerzielungsabsicht müssen rund 20% der Gewinne wohltätigen Zwecken zugeführt werden.<sup>761</sup>
- § Österreichs Sparkassen können ihr Bankgeschäft seit 1987 in Aktiengesellschaften einbringen. Und eine weitere Gesetzesänderung ermöglicht ihnen seit 1998, die verbliebenen Anteilsverwaltungssparkassen in private Stiftungen umzuwandeln. Von der Ausgliederung haben bisher 24 von 68 Sparkassen, von der Umwandlung wiederum 8 der 24 Anteilsverwaltungssparkassen Gebrauch gemacht.<sup>762</sup>

757 Vgl. CLAUSSEN, B., Teilprivatisierung, 1990, S. 167-226.

758 Vgl. HEDRICH, C.-C., Privatisierung, 1993, S. 318-320.

759 Vgl. o. V., Bankenverband, 2001, S. 30.

760 Vgl. hier nur WYSOCKI, J., Einführung, 1995, S. 15-16, 22-23, der aber selbst für privatrechtlich organisierte Sparkassen einen „materiellen öffentlichen Auftrag“ ausmacht.

761 Vgl. den DSGVO-Länderbericht Spanien, URL: <http://www.dsgv.de> [5.3.2001].

762 Vgl. KATTINGER, M., Gemeindesparkassen, 2001, S. 46; DSGVO-Länderbericht Österreich, URL: <http://www.dsgv.de> [5.3.2001].

- § Die ehemals staatlichen Sparkassen Italiens müssen bis 2006 endgültig in private Stiftungen umgewandelt sein; ihr Bankgeschäft ist bereits zu Beginn der 1990er Jahre in Aktiengesellschaften ausgegliedert worden.<sup>763</sup>
- § Die dänischen Sparkassen waren ursprünglich genossenschaftlich organisiert, wenden sich jedoch mehr und mehr der Aktiengesellschaft als Rechtsform zu.<sup>764</sup>
- § Frankreich ist ebenso den Weg einer Zweiteilung gegangen. Der in Österreich und Italien gewählten mischrechtlichen Konstruktion – aktienrechtlich organisierte Betriebsgesellschaft und Anteilsverwaltungsgesellschaft als private Stiftung – ist jedoch eine rein genossenschaftsrechtliche vorgezogen worden.<sup>765</sup>

Die deutschen Sparkassenfunktionäre weisen solche Vergleiche regelmäßig als unzulässig zurück. Die Sparkassengruppen der genannten Länder seien schon allein aufgrund der schwächeren Marktstellung keine geeigneten Benchmarks für die deutsche Situation. Als Argument für die Beibehaltung des öffentlich-rechtlichen Status der deutschen Sparkassen und gegen eine Privatisierung führen Sparkassenfunktionäre vielmehr die Wettbewerbsverhältnisse auf dem britischen Bankenmarkt an. Die große Anzahl von Briten ohne Bankkonto sowie die unzureichende Versorgung mittelständischer Unternehmen mit Finanzdienstleistungen gäbe es ihrer Ansicht nach nicht, wenn dort auch öffentlich-rechtliche Kreditinstitute existieren würden.<sup>766</sup> Die hat es freilich nie in Großbritannien gegeben.<sup>767</sup>

### 5.1.2.3 Freie Sparkassen

Wie oben gezeigt, hatten die Sparkassen in anderen (europäischen) Ländern nie öffentlich-rechtlichen Status oder wurden inzwischen privatisiert. Waren die ersten deutschen Sparkassen noch privatrechtlich organisiert,<sup>768</sup> finden sich heute nur noch sieben „Freie“, d.h. kommunal nicht gebundene Sparkassen in Deutschland.<sup>769</sup> Diese, voran die Frankfurter Sparkasse von 1822 (Fraspa), sehen sich als Vorbild für künftige Reformen im Sparkassensektor. Ohne Gewährträgerhaftung auskommend, halten sie sich freiwillig an das Regionalprinzip der öffentlich-rechtlichen Sparkassenorganisation und sind satzungsmäßig gemeinwohlver-

---

<sup>763</sup> Vgl. BERNI, M., Italiens Sparkassen, 2001, S. 46.

<sup>764</sup> Vgl. STEUER, H., Dänemarks Sparkassen, 2001, S. 48.

<sup>765</sup> Vgl. ausführlich Abschnitt 5.1.3.3, S. 133 f.

<sup>766</sup> Vgl. DÜREN, A., Versorgung, 2000, S. 295-296.

<sup>767</sup> Vgl. KEIDEL, S., Großbritannien, 2001, S. 47.

<sup>768</sup> Vgl. Abschnitt 3.1.1, S. 42 f.

<sup>769</sup> Vgl. URL: [http://www.fraspa1822.de/Freier\\_Verband/mitglieder.html](http://www.fraspa1822.de/Freier_Verband/mitglieder.html) [5.9.2000].

pflichtet.<sup>770</sup> Abhängig von der „Persönlichkeit und der Initiative ihrer Gründer“, firmieren sie unter unterschiedlichen Rechtsformen:<sup>771</sup>

- § die Bordesholmer Sparkasse und die Sparkasse in Bremen sind rechtsfähige, wirtschaftliche Vereine gem. § 22 BGB,
- § die Spar- und Leihkasse zu Bredstedt sowie die Sparkasse zu Lübeck firmieren als rechtsfähige Stiftungen gem. § 80 BGB,
- § die Hamburger Sparkasse ist eine juristische Person Alten Hamburgischen Rechts, während die
- § die Sparkasse Mittelholstein und die Frankfurter Sparkasse als Aktiengesellschaft<sup>772</sup> organisiert sind.

Die Sparkasse Mittelholstein AG spiegelt als Zusammenschluss mehrerer, ehemals rechtlich unterschiedlich organisierter Sparkassen die ganze Bandbreite der möglichen Rechtsformen wieder. So ist ihr Grundkapital in Höhe von 3,68 Mill. Euro (und in Form von vinkulierten Namensaktien) verteilt auf die Stadt Rendsburg (TEuro 255,6 in Form von stimmrechtslosen vinkulierten Namensaktien), die Stiftung Spar- und Leihkasse in Rendsburg (2,28 Mill. Euro), den Wirtschaftsverein Sparkasse Nortorf (TEuro 280,7), den öffentlich-rechtlichen Zweckverband Sparkasse Nortorf (TEuro 280,7) sowie auf die Alt-Aktionäre der Sparkasse Hanerau-Hademarschen AG (TEuro 587,5).<sup>773</sup>

Die grundsätzlichen Vorteile der Aktiengesellschaft gegenüber dem wirtschaftlichen Verein oder der Stiftung hinsichtlich der effizienten Property Rights-Verteilung werden durch die Vinkulierung der Namensaktien indes abgeschwächt. Die Aufnahme neuen Grundkapitals ist zwar möglich. Die Vinkulierung der Namensaktien schränkt jedoch das dritte Verfügungsrecht, das Transferrecht, ein, indem die Übertragung der Anteile auf neue Aktionäre der Zustimmung des Vorstandes bedarf.<sup>774</sup>

---

770 Vgl. STELZL, D., Staatsgarantie, 1999, S. 13.

771 KLAGE, G. A., Fusionen, 1990, S. 14-15; URL: [http://www.fraspa1822.de/Freier\\_Verband/mitglieder.html](http://www.fraspa1822.de/Freier_Verband/mitglieder.html) [5.9.2000].

772 Mit der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft, deren Anteile über eine Holding in Form eines Idealvereins zu 60% in privater Hand und zu 40% bei der Stadt Frankfurt liegen, hat die Fraspa die Voraussetzung geschaffen, weitere Sparkassen aufzunehmen. Vgl. OTTO, K.-F., Sparkassen AG, 2000, S. 500-501.

773 Vgl. LANGE, D., Vertriebsentwicklung, 1994, S. 131-133.

774 Vgl. TROSKY, A., Kreditinstitute, 1996, S. 166-167.

#### 5.1.2.4 Sachsen-Finanzverband

Einen anderen Weg wollte der Freistaat Sachsen mit seinem Verbundmodell gehen. Zum ersten Oktober 2000 hatte der „Sachsen-Finanzverband“ strategische Holdingfunktionen für sechs (Stand Ende März 2001: 7)<sup>775</sup> der insgesamt 22 sächsischen Sparkassen und die Sächsische Landesbank übernommen.<sup>776</sup> Die Verantwortung für das operative Geschäft sollte dezentral bei den Sparkassen bleiben, die Holding die Kräfte in der Produktgestaltung, Beratungskompetenz und im Wertpapiergeschäft bündeln.<sup>777</sup>

Die Zustimmung der Sparkassengewährträger hat sich das Land vorerst durch die Zusage einer hohen jährlichen Mindestausschüttung in Höhe von rund 35,8 Mill. Euro gesichert. Diese soll dadurch möglich werden, dass die Sparkassen dank der besseren Risikostreuung über den Verbund ihre Eigenkapitalquoten senken könnten. Größter Anteilseigner am Finanzverband sind das Land Sachsen, das für seinen 50 Prozent-Anteil an der Sachsen Landesbank 39,9 Prozent der Geschäftsanteile erhält, der Zweckverband der Stadt- und Kreissparkasse Leipzig (22,7 Prozent) sowie die Stadt Dresden mit 17,5 Prozent der Anteile.<sup>778</sup> Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Konstruktion des Sachsen-Finanzverbandes.

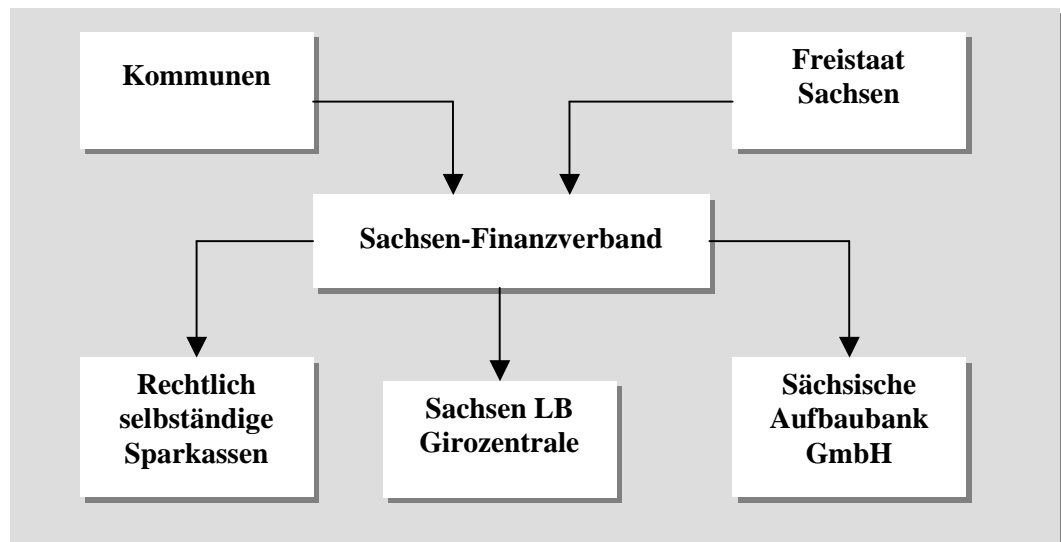


Abbildung 21: Organisationsstruktur der Sächsischen Verbundlösung<sup>779</sup>

775 Vgl. O. V., Gerichtsurteil, 2001, S. 30.

776 Vgl. O. V., Finanzverband, 2000, S. 28.

777 Vgl. MILBRADT, G., Konzept, 2000, S. 137-141.

778 Vgl. O. V., Sparkassen-Holding, 2000, S. 18.

779 Vgl. URL: <http://www.sachsen.de/de/bf/staatsregierung/ministerien/smf/sfv> [5.12.2000].

Der Sachsen-Finanzverband ist eine juristische Person des öffentlichen Rechts mit einem Stammkapital, jedoch kein Kreditinstitut.<sup>780</sup> Für die Anteilseignerversammlung, in der grundlegende Entscheidungen getroffen werden, gilt das Prinzip der doppelten Mehrheit, wonach neben der 3/4-Mehrheit der abgegebenen Stimmen zusätzlich die Mehrheit der kommunalen Anteilseignerstimmen erforderlich ist.<sup>781</sup> Die beitretenden Sparkassen bleiben formalrechtlich selbstständige Anstalten des öffentlichen Rechts; Gewährträgerhaftung und Anstaltslast übernimmt der Finanzverband.<sup>782</sup>

Bleibt die Kunden- und Marktkompetenz auch weiterhin bei der einzelnen Sparkasse, muss die Sparkassenorganisation dennoch die Erosion des Prinzips der Zweistufigkeit befürchten. Der Ostdeutsche Sparkassen- und Giroverband (OSGV) betont deshalb die Funktion des Sächsischen Finanzverbandes als einen "Verbund von Gewährträgern", der lediglich Kapitaleignerfunktionen ausübe, zumal keine Beherrschungsverträge zwischen Sachsen-Finanzverband und den Kreditinstituten bestünden.<sup>783</sup> Der Vorstandsvorsitzende der Sparkasse Dresden musste bereits eingestehen, dass er erst nachdem der gesamte Jahresüberschuss an die Holding abgeführte wurde, erfährt, wie viel er davon für die Unterlegung neuer Kredite zurückerhält.<sup>784</sup>

In der jetzigen Form wird der Sächsische Finanzverband jedoch nicht Bestand haben. Zwar hat der sächsische Verfassungsgerichtshof die Gesetzesgrundlage für den Zusammenschluss für verfassungskonform erklärt.<sup>785</sup> Bei einem von der Bürgerinitiative „Pro Kommunale Sparkasse“ organisierten Volksentscheid im Oktober 2001 haben sich rund 85 Prozent der Wähler für eine Auflösung des Finanzverbandes ausgesprochen.<sup>786</sup> Freilich bleibt noch offen, ob der Finanzverband rückwirkend aufgelöst werden muss oder ob nur weiteren Sparkassen der Beitritt verwehrt bleibt.<sup>787</sup> Der Kompromissvorschlag des sächsischen Finanzministeriums sieht vor, aus dem Finanzverband die Sachsen-Finanzgruppe zu bilden. Die Teilnahme wäre für die Sparkassen freiwillig; es würde keine Konzernzentrale noch Beherrschungsverträge geben. Das Dachinstitut solle lediglich Oberziele entwi-

---

780 Vgl. § 1 Abs. 1 Gesetz über den Sachsen-Finanzverband.

781 Vgl. § 7 Abs. 10 Gesetz über den Sachsen-Finanzverband.

782 Vgl. § 16 Abs. 1 Gesetz über den Sachsen-Finanzverband.

783 Vgl. URL: [http://www.osgv.de/d325\\_212169.html](http://www.osgv.de/d325_212169.html) [15.8.2000].

784 Vgl. RÖSSING, S., Runde, 2001, S. 20.

785 Vgl. O. V., Finanzverband, 2000, S. 28.

786 Vgl. RÖSSING, S., Sachsen, 2001, S. 22.

787 Vgl. O. V., Gerichtsurteil, 2001, S. 30.

ckeln. Die Bürgerinitiative besteht freilich weiterhin auf die Wiederherstellung der ursprünglichen Strukturen.<sup>788</sup>

Angesichts der bevorstehenden Abschaffung der Haftungsgarantien kann die Bildung solcher sparkasseninternen Vertikalverbände wie des Sachsen-Finanzverbandes, der Bankgesellschaft Berlin oder der Landesbank Baden-Württemberg (LBBW) als Maßnahme zur Absicherung des landespolitischen Einflusses angesehen werden. Verbundfremden Kooperationen auf kommunaler Ebene wird so ein gesellschaftsrechtlicher Riegel vorgeschoben. Während aber das Berliner Modell nach horrenden Verlusten der Immobilientochter als gescheitert gelten muss,<sup>789</sup> sieht sich die LBBW durch ihr B-Rating von Moody's bestätigt.<sup>790</sup>

Unter dem Dach der Bankgesellschaft Berlin AG wurden Anfang 1994 die öffentlich-rechtliche Landesbank Berlin (LBB) mitsamt der Berliner Sparkasse sowie die privatrechtlichen Institute Berliner Bank und Berlin-Hannoversche Hypothekbank angesiedelt. Die Implementierung einer einheitlichen Konzernleitung oder einer zentralen Risikokontrolle gelang indes nie.<sup>791</sup> Dabei ist das Modell nur so lange rechtskonform, wie 50 Prozent plus eine Aktie der Bankgesellschaft in öffentlich-rechtlichem Eigentum stehen, so dass die Abgabe der Mehrheitsbeteiligung an die Nord LB wesentlich einfacher wäre als der Verkauf an private Dritte.<sup>792</sup>

Bei der Fusion der Landesbanken von Baden und Württemberg sowie der Landesgirokasse zur LBBW 1999 wurde das öffentliche Fördergeschäft in die L-Bank ausgegliedert. Die LBBW erfüllt nur noch die Aufgabe der Stadtparkasse für Stuttgart und der Zentralbank der baden-württembergischen Sparkassen.<sup>793</sup>

### 5.1.3 *Berührungspunkte in der Diskussion*

#### 5.1.3.1 Eigenkapitalproblematik

Beide, Genossenschaftsbanken und öffentlich-rechtliche Sparkassen, geben vor, unter einer rechtsformbedingten Eigenkapitalschwäche zu leiden, die sich im Ver-

---

788 Vgl. RÖSSING, S., Sachsen-Verband, 2002, S. 18.

789 Das Land Berlin hat sich verpflichtet, Altrisiken in Höhe 21,6 Mrd. Euro abzusichern, vgl. RÖSSING, S./NOTZ, A./JENNEN, B., Abgeordnete, 2002, S. 19. Deswegen hat die EU-Kommission eine formelle Beihilfeprüfung eingeleitet.

790 Vgl. O. V., Handlungszwang, 2001, S. 18.

791 Vgl. O. V., Handlungszwang, 2001, S. 18.

792 Vgl. FETT, T., Anstalten, 2000, S. 275-276.

793 Vgl. BURMEISTER, J./BECKER, F., Fusion, 2000, S. 1-6.



gleich mit der Aktiengesellschaft (wenigstens theoretisch) deutlich herausschält. Ausgangspunkt der Diskussion ist die Frage, wem das Sparkassen- bzw. das Genossenschaftsvermögen gehört. Für die Sparkassen kommt *Brandt* zu dem Schluss, dass sich diese als Anstalten des öffentlichen Rechts selbst gehören. Die Kommunen haben keinen Anspruch auf das Vermögen der Sparkassen. Auch begründen Anstaltslast und Gewährträgerhaftung keine Eigentümerstellung.<sup>794</sup> Das Genossenschaftsvermögen gehört zweifelsfrei den Genossenschaftsmitgliedern, frei darüber verfügen können sie dennoch nicht. Beim Verkauf ihrer Genossenschaftsanteile erhalten sie in der Regel nur den Nominalwert ausbezahlt.<sup>795</sup>

Die Sparkassen würden angesichts von Gewährträgerhaftung und Anstaltslast ohne Eigenkapital auskommen; allein, das KWG verlangt von ihnen, wie auch von allen anderen Kreditinstituten, die Bereitstellung eines angemessenen haftenden Eigenkapitals.<sup>796</sup> Dieses dient der Absicherung der vergebenen Kredite<sup>797</sup> und setzt sich aus dem Kern- sowie dem Ergänzungskapital zusammen.<sup>798</sup> Als Kernkapital standen den Sparkassen bisher nur deren Rücklagen zur Verfügung.<sup>799</sup> Die derart generierte Beschränkung der Eigenkapitalbeschaffungsmöglichkeiten auf die Selbstfinanzierung durch Gewinnthesaurierung diene ihnen regelmäßig dazu, das verfolgte Gewinnziel zu legitimieren.<sup>800</sup> Vermögenseinlagen stiller Gesellschafter werden nur unter bestimmten Bedingungen als Kernkapital anerkannt.<sup>801</sup> Im Zuge einer Kapitalerhöhung nahm bspw. die Nord LB eine ‚stille‘ Einlage der Volkswagen AG in Höhe von 51 Mill. Euro entgegen, da das Land Sachsen-Anhalt seinen Anteil an der Kapitalerhöhung nicht tragen wollte oder konnte.<sup>802</sup>

Künftig ermöglicht das rheinland-pfälzische Sparkassengesetz die Bildung von Stammkapital; entweder durch die Umwandlung vorhandener Rücklagen oder durch Einlagen der Gewährträger. Der Begriff des Stammkapitals im Sinne des rheinland-pfälzischen Sparkassenrechts stimmt indes nicht mit dem des GmbH-Rechts überein. Sieht letzteres eine Haftungsbegrenzung vor, müssen die Erwer-

---

794 Vgl. BRANDT, H.-D., Sparkassen, 1993, S. 54-55.

795 Vgl. HUSEN, R. v., Genossenschaftsvermögen, 1998, S. 24-27, 120-121.

796 Vgl. § 10 Abs. 1 Satz 1 KWG.

797 Das Verhältnis zwischen dem haftenden Eigenkapital eines Instituts und seinen mit einem Risikofaktor gewichteten Kredite (Solvabilitätskoeffizient) darf 8 v.H. nicht unterschreiten. Im Umkehrschluss dürfen die Risikoaktiva das haftende Eigenkapital nicht um mehr als das 12,5fache übersteigen. Vgl. BAFIN (HRSG.), § 2 Abs. 1 Grundsatz I.

798 Vgl. § 10 Abs. 2 Satz 2 KWG.

799 Vgl. § 10 Abs. 2a Nr. 4 KWG.

800 Vgl. PIX, M., Sparkassenstrukturen, 2000, S. 48.

801 Vgl. § 10 Abs. 2a Nr. 8 i.V.m. Abs. 4 KWG.

802 Vgl. o.V., Volkswagen, 2000, S. 11.

ber von Stammkapital nach dem neuen Sparkassengesetz die Gewährträgerhaftung und Anstaltslast anteilig übernehmen. Ferner wird mit dem Stammkapital keine eigentümerähnliche Stellung der Eigentümer begründet. Nur bedingt übertragbar, muss es bei Auflösung einer Sparkasse auch weiterhin für gemeinnützige Zwecke verwendet werden. Da das KWG Stammkapital nicht als Bestandteil des Eigenkapitals bei öffentlich-rechtlichen Sparkassen vorsieht, ist es hier im Sinne des KWG ein Teil der Sicherheitsrücklage<sup>803</sup>

Die Schwierigkeiten der eG bei der Beschaffung frischen Eigenkapitals ergeben sich aus dem „one man – one vote“-Prinzip: Die Mitglieder leisten lediglich geringe Einlagen, erhalten für diese aber hohe Dividenden. Kapitalerhöhungen durch Erhöhung des Nennbetrages der Geschäftsguthaben sind nur mit 3/4-Mehrheit möglich; überdies steht jedem Mitglied das Recht zur ordentlichen Kündigung, im Fall einer Kapitalerhöhung sogar ein Sonderkündigungsrecht zu, das ihnen die Rückzahlung ihres Geschäftsguthabens garantiert. Weiterhin sind die Geschäftsguthaben nicht vererbbar und beim Ausscheiden aus der eG erhält der einzelne Genosse lediglich den Nominalwert seiner Einlage, profitiert jedoch nicht von deren Wertzuwachs.<sup>804</sup> *Theurl* fordert deshalb eine entsprechende Gesetzesänderung.<sup>805</sup>

Die Genossenschaftsleitungen betrachten Geschäftsanteile folglich als teures (Dividendenzahlungen) und darüber hinaus als unsicheres (variables) Eigenkapital. Für sie vorteilhafter ist die Selbstfinanzierung aus mitgliederunabhängigen und stabilen Reserven.<sup>806</sup> Die Ansammlung von Ergebnisrücklagen widerspricht jedoch dem Förderauftrag, da eine Substanzbeteiligung der Mitglieder fehlt.<sup>807</sup> Aber anstatt sicherzustellen, dass die Proportionen zwischen mitgliederkontrolliertem Beteiligungskapital und managerkontrolliertem Reservekapital stimmen – *Münkner* führt die Empfehlung der Irish Co-operative Organisation Society an, wonach Reserven in Geschäftsanteile umgewandelt werden müssen, wenn sie mehr als 25 Prozent des Gesamteigenkapitals ausmachen –,<sup>808</sup> greifen gerade Genossenschaftsbanken lieben zur Finanzierung über Ergänzungskapital,<sup>809</sup> insbe-

---

803 Vgl. STREUBER, H. O., Sparkassenrecht, 2000, S. 99-101.

804 Vgl. BINZ, M. K./FREUDENBERG, G., Genossenschaft, 1991, S. 2475.

805 Vgl. BECKER, A., Genossen, 2001, S. 91.

806 Vgl. MÜNKNER, H. H., Teilnahme, 1998, S. 413.

807 Vgl. PAABEN, V., Kreditgenossenschaft, 1991, S. 261-264.

808 Vgl. MÜNKNER, H. H., Teilnahme, 1998, S. 417-418.

809 Ergänzungskapital stellen bspw. nachrangige Verbindlichkeiten gem. § 10 Abs. 2b Nr. 4 KWG oder Vorsorgereserven nach § 340f HGB gem. § 10 Abs. 2b Nr. 1 KWG dar.

sondere in Form von Genussrechten.<sup>810</sup> Deren Reiz besteht darin, dass sie bei längerer Laufzeit handelsrechtlich als Eigenkapital, steuerrechtlich indes als Fremdkapital angesehen werden. Folglich muss von der Genossenschaft keine Ausschüttungsbelastung auf die Zahlungen an die Genussrechtsinhaber hergestellt werden; die Besteuerung dieser Beträge unterbleibt. Im Vergleich zu Geschäftsguthaben mit deren hohen Dividendenzahlungsbelastung kann mit Genussrechten in Zeiten niedriger Kapitalmarktzinsen relativ günstiges Eigenkapital generiert werden.<sup>811</sup>

Die Diskussion um die begrenzten Möglichkeiten der Eigenkapitalbeschaffung darf freilich nicht den Blick darauf verstellen, dass es im Eigenkapital beider Rechtsformen Mobilisierungsreserven gibt. Für die Sparkassen werden rund 13,29 Mrd. Euro an überschüssigem Kernkapital errechnet, welches für eine erfolgreiche Geschäftspolitik nicht benötigt wird. Im Vergleich zu den privaten Großbanken, die eine Kernkapitalquote – das Verhältnis von Eigenkapital zum ausfallrisikobehafteten Geschäftsvolumen – von durchschnittlich 5,5% aufweisen, beträgt die der Sparkassen 7,1%.<sup>812</sup> Nicht zuletzt das Land Sachsen rechtfertigt die hohen Mindestausschüttungen seines Holdingmodells mit der Möglichkeit einer Reduzierung des Kernkapitals.<sup>813</sup>

Eine Überkapitalisierung wird ebenfalls für eine Vielzahl von Genossenschaftsbanken vermutet. Der erfolgreiche Nachweis eigentlich ‚stiller‘ Vorsorge-reserven nach § 340 HGB belegt deren Nutzlosigkeit als stiller Verlustausgleich; empfohlen wird ihre Umwandlung in bilanzielles Eigenkapital.<sup>814</sup>

### 5.1.3.2 Gemeinnützigkeit der Genossenschaft

Kontrovers diskutiert wird in der Genossenschaftswissenschaft die Frage, ob die Genossenschaft gemeinnützige Züge trägt. Die Abfindung ausscheidender Mitglieder mit dem Buchwert ihrer Anteile wird dahingehend interpretiert, dass die Genossenschaft generationsübergreifend als öffentliche Dauereinrichtung betrieben werden soll. Die Verfolgung von Interessen derzeitiger und künftiger Nichtmitglieder betone den frei(willig)gemeinnützigen bzw. freigemeinwirtschaftlichen Charakter der Genossenschaften. Nur, die Genossenschaftsbanken seien bei ihrem

---

810 Vgl. § 10 Abs. 2b Nr. 4 KWG.

811 Vgl. STRIEDER, T., Eigenkapitalbeschaffung, 2000, S. 221-222.

812 Vgl. WERNER, T./PADBERG, T., Rückzahlungspotentiale, 1998.

813 Vgl. o.V., Sparkassen-Holding, 2000, S. 18.

814 Vgl. PADBERG, T./WERNER, T., Vorsorgereserven, 1999, S. 985.

Versuch, es der privaten Konkurrenz gleich zu tun, zu Dividendengenossenschaften kapitalistischer Prägung geworden.<sup>815</sup>

Als eine „organisierte Sozialverpflichtung des Eigentums“ definiert *Pleister* die Genossenschaftsbanken. Das Eigentum, welches an diesen gehalten werden, sei so organisiert, dass „die bankwirtschaftliche Versorgung sämtlicher Bevölkerungsteile gewährleistet wird.“<sup>816</sup> Mit dem Verweis auf den Bankenmarkt in England, wo „gerade die sozial Schwachen“ keine Bankverbindung hätten, verwendet *Pleister* das selbe Argument, das auch die Sparkassenfunktionäre zur Rechtfertigung ihres öffentlichen Auftrages heranziehen.<sup>817</sup>

*Boettcher* rechnet die Genossenschaft den privatwirtschaftliche Unternehmen zu. Ferner trennt er zwischen Gemeinwirtschaft und Gemeinnützigkeit. Privat-, Gemein- und Staatswirtschaft sind die drei grundlegenden Ordnungstypen der Wirtschaft. Während in privatwirtschaftlichen Unternehmen die Träger selbst durch Leistungen des Gemeinschaftsbetriebes (Genossenschaft) oder durch Gewinnstreben auf Märkten (erwerbswirtschaftliche Unternehmung) gefördert werden, sind in gemeinwirtschaftlichen Unternehmen fremde Dritte und in der Staatswirtschaft alle Bürger Ziel der Förderung. Gemeinnützig können sowohl gemein- als auch privatwirtschaftliche Unternehmen sein; Voraussetzung dafür ist, dass sie den Staat durch ihre Fremd- oder Eigenförderung in dessen Pflichtaufgaben subsidiär entlasten.<sup>818</sup>

*Jäger* möchte der Genossenschaft jede Assoziation mit dem Begriff der Gemeinnützigkeit ersparen. Die „Gemeinwohldienlichkeit eigennützigem Streben“ erkennt er an, betont indes, dass die privatwirtschaftlichen Genossenschaften keineswegs sozialpolitische motivierte Wohlfahrtsvereine in einem Dritten Sektor zwischen Markt und Staat sind.<sup>819</sup>

Außerhalb der Genossenschaftswissenschaft wird nicht gezögert, die Genossenschaft dem sogenannten dritten Sektor zwischen Staat und Markt zuzuordnen. Die hier agierenden Non-Profit-Organisationen (NPO) unterscheidet von Unternehmen des Marktsektors, dass sie sich primär nicht an Formalzielen wie Gewinn und Rentabilität, sondern an Sachzielen (Bedarfsdeckung, Gemeinwohl, Mitgliederförderung) orientieren und dass es eine Nichtausschüttungsrestriktion für den

---

815 Vgl. ENGELHARDT, W. W., *Gedanke*, 2000, S. 73, 75-76.

816 PLEISTER, C., *Genossenschaftsbanken*, 2002, S. 10.

817 Vgl. Abschnitt 5.1.2.2, S. 122 f.

818 Vgl. BOETTCHER, E., *Genossenschaft*, 1984, S. 91, 95, 98.

819 Vgl. JÄGER, W., *Gedanke*, 2000, S. 78, 82.

anfallenden Gewinn gibt. Vom Sektor der unmittelbaren Staats- und Kommunalverwaltung trennt sie andererseits ihre Eigenständigkeit<sup>820</sup> Sind Sparkassen und Landesbanken demzufolge Öffentliche Non-Profit-Organisationen, die in öffentlicher Trägerschaft eine öffentliche Aufgabe erfüllen, werden die Genossenschaften wiederum als (frei-)gemeinwirtschaftliche NPO lokalisiert, welche ein sachlich definiertes Ziel (Mitgliederförderung) verfolgen.<sup>821</sup>

Angesichts dieser Nähe werden im Zuge von Deregulierung und Privatisierung dann auch genossenschaftliche Lösungsformen für ehemals staatliche Aufgabenfelder identifiziert. Gerade für sogenannte Klubkollektivgüter wie Infrastruktureinrichtungen (Schienennetze, Flughäfen oder Straßen) oder Abwasserentsorgung bietet sich die Genossenschaft demnach als Organisationsform an. Ihr gelingt es nämlich, den „Defekt“ von Klubkollektivgütern zu beheben. In einem genossenschaftlich organisierten Infrastrukturklub werden die Kosten der Inanspruchnahme des jeweiligen Gutes den Verursachern angelastet. Die Mitglieder sind identisch mit den Nutzern des Gutes und zahlen einen Beitrag, der die Bereitstellungskosten der jeweiligen Anlage deckt. Bei Überfüllung werden Knappheitsgebühren erhoben, Gäste zahlen eine Gästegebühr.<sup>822</sup>

Eine solche Klublösung beugt zudem den Gefahren vor, die aus der Tendenz von Verkehrsanlagen zum natürlichen Monopol erwachsen. Indem die Nutzer-Mitglieder den Anbieter wirtschaftlich integriert haben, verfügt die Klublösung über Informations- und Motivationsvorteile gegenüber dem Monopol und löst den Konflikt zwischen Angebot und Nachfrage zugunsten kollektiver Selbstversorgung auf.<sup>823</sup> Während aber solche Infrastrukturklubs noch nicht in der deutschen Praxis anzutreffen sind, wurden nach Angaben des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbandes (DGRV) allein zwischen 1993 und 1998 16 Wasserver- bzw. Abwasserentsorgungsgenossenschaften gegründet.<sup>824</sup> Genossenschaftlich organisiert sind EDV-Dienstleister, Schuh- und Autohändler sowie der Domain-Verwalter Denic.<sup>825</sup>

*Harbrecht* sieht dagegen geringe Zukunftschancen in der Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben durch Genossenschaften. Sowohl bei einer Organisations- als

---

820 Vgl. WILKENS, I., Nonprofit-Organisationen, 1999, S. 586.

821 Vgl. KLINGEBIEL, N., Non-Profit Organisationen, 1999, S. 373.

822 Vgl. HARTWIG, K.-H., Staat, 2000, S. 76-77.

823 Vgl. HARTWIG, K.-H., Staat, 2000, S. 78-79.

824 Vgl. LÜKE, O., Schutz, 2000, S. 24.

825 Vgl. BECKER, A., Genossen, 2001, S. 90.

auch bei einer Vollprivatisierung wird der Staat seiner Ansicht zufolge eine Unternehmensform wählen, bei der er noch Einflussmöglichkeiten behält.<sup>826</sup>

### 5.1.3.3 Genossenschaftliche Rechtsform für die französischen Sparkassen

Die Begründung, mit der die französischen Sparkassen per Gesetz vom 25. Juni 1999 von öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten „ohne Gewinnstreben“ schrittweise in Genossenschaften und nicht in Aktiengesellschaften umgewandelt werden, müsste den französischen Genossenschaftsbanken bitter aufstoßen. Der Druck auf die Sparkassen, kostengünstig wirtschaften und Gewinne erzielen zu müssen, solle nicht unnötig verstärkt werden; zudem werde so der Eindruck vermieden, die Sparkassen privatisieren zu wollen.<sup>827</sup> Dennoch sehen die französischen Genossenschaftsbanken in dieser Rechtsformumwandlung eine späte Bestätigung ihrer selbst – tatsächlich weisen bzw. wiesen die Sparkassen in Belgien, den Niederlanden, Dänemark, Slowenien und anderen europäischen Ländern genossenschaftliche Züge auf<sup>828</sup> – und die Chance, die Stärke der Sparkassen im Privatkundengeschäft für sich nutzbar zu machen.<sup>829</sup>

Von ihrer Bedeutung her ist die französische Sparkassengruppe nicht mit der deutschen Sparkassenorganisation vergleichbar. Die 34 Regionalbanken besitzen bei einer kumulierten Bilanzsumme von 248 Mrd. Euro bei den Kundeneinlagen einen Marktanteil von 17,8% (Kundeneinlagen) bzw. 7,5% (Kredite).<sup>830</sup> Erst wenn die Marktanteile der traditionellen genossenschaftlichen Bankengruppe – Crédit Agricole, Crédit Mutuel und Banques Populaires – hinzugerechnet werden, ergäben sich Zahlen (46 Prozent der inländischen Kredite, 58 Prozent der inländischen Kundeneinlagen), die denen der deutschen Sparkassengruppe entsprächen.

Darüber hinaus ist die Aufgabenverteilung zwischen der neu geschaffenen nationalen Zentralbank, der Caisse Nationale des Caisses d'Épargne (CNCE), sowie dem Nationalverband, der Fédération nationale des Caisses d'Épargne, im Vergleich zum deutschen Modell anders ausgestaltet. Die Nationalkasse hat einen

826 Vgl. HARBRECHT, W., Zukunftsaufgaben, 2000, S. 51-52.

827 Vgl. MOSTER, A., Sparkassenreform, 1999, S. 550.

828 Vgl. WYSOCKI, J., Einführung, 1995, S. 16, STEUER, H., Dänemarks Sparkassen, 2001, S. 48 sowie VIDEČNIK, A., Slowenien, 1998, S. 321-324. In Slowenien sind Sparkassen Genossenschaftsbanken nach deutschem Vorbild.

829 Vgl. O.V., Sparkassen, 1999, S. 1031.

830 Vgl. HENNINGSSEN, E./KUNDLER, A., Liberalisierung, 2000, S. 5; O.V., Caisse d'Épargne, 2000, S. 23.

erheblichen Einfluss auf die Auswahl der Geschäftsleiter der regionalen Sparkassen und damit auf deren Geschäftspolitik, was bereits konzernähnliche Strukturen verspricht.<sup>831</sup> Anteilseigner der Zentralkasse sind die Sparkassen mit 65% und die staatliche Caisse des Dépôts et Consignations mit 35%.<sup>832</sup>

Die Strukturen der neuen Sparkassengenossenschaften unterscheiden sich von denen der deutschen Genossenschaftsbanken. Alleinige Träger der Genossenschaftsanteile der jeweiligen Sparkasse als genossenschaftliches Kreditinstitut sind örtliche, ebenfalls genossenschaftlich organisierte Sparvereinigungen. Deren Aufgabe ist es, die Anteilszertifikate an der Sparkassen möglichst breit zu streuen und die Kundenbeziehungen zu pflegen. Kommunen dürfen max. 10% des Kapitals der Sparvereinigung auf sich vereinigen. Die Hauptversammlung der Sparkasse besteht aus den Vertretern der an ihr beteiligten Sparvereinigungen, dies können je nach Größe der Sparkasse bis zu zehn sein.<sup>833</sup>

## **5.2 Bankbetriebswirtschaftliche Fusionsanalyse**

### **5.2.1 Strategische Synergiepotenziale**

#### **5.2.1.1 Kernkompetenzen**

Gemäß der Differenzierung in Produkt- oder Vertriebsbanken, sind Sparkassen und Genossenschaftsbanken zweifellos in die zweite Gruppe einzuordnen.<sup>834</sup> Für beide werden auf den selben Feldern Kernkompetenzen vermutet, was den Verdacht nahe legt, es handele sich gar nicht um distinktive, nicht imitierbare Kernkompetenzen im eigentlichen Sinne. Sowohl die Sparkassen als auch die Genossenschaftsbanken reklamieren „Dezentralität und Kundennähe“, die „Nähe zum Mittelstand“ sowie die Verbundorganisation als strategische Wettbewerbsvorteile für sich.<sup>835</sup>

Alle drei Kompetenzfelder erfüllen zwar die ersten zwei Kriterien von Kernkompetenzen; durch sie können neue Märkte erschlossen und ein signifikanter Zusatznutzen erbracht werden. Das dritte Kriterium, Exklusivität und fehlende Substitutionsmöglichkeiten, bleibt freilich unerfüllt,<sup>836</sup> so dass die eigentlichen

---

831 Vgl. MOSTER, A., Sparkassenreform, 1999, S. 552.

832 Vgl. HENNINGSEN, E./KUNDLER, A., Liberalisierung, 2000, S. 9.

833 Vgl. MOSTER, A., Sparkassenreform, 1999, S. 551.

834 Vgl. GERKE, W., Bankplatz, 1999, S. 27.

835 Vgl. HELLINGER, C., Outsourcing, 1999, S. 259-269; ZMUDA, P./BÖRNER, C. J., Kernkompetenzmanagement, 2001, S. 47-54.

836 Vgl. HELLINGER, C., Outsourcing, 1999, S. 276.

Kernkompetenzen beider Institute an anderer Stelle gesucht werden. *Hellinger* identifiziert ein mitgliederorientiertes Beziehungsmanagement als originäre Kernkompetenz der Genossenschaftsbanken,<sup>837</sup> während *Zmuda* und *Börner* fast wortgleich ein regionalorientiertes Beziehungsmanagement als mögliche Kernkompetenz der Sparkassen ausmachen. Unterfüttert wird der vermeintliche distinktive Vorteil der Sparkassen durch die via Anstaltslast und Gewährträgerhaftung gegebene Nähe zu den Kommunen.<sup>838</sup> Abbildung 22 gibt einen Überblick über (vermeintliche) Kernkompetenzen und Kompetenzfelder beider Primärbankgruppen.

Eine Zusammenarbeit von Sparkasse und Genossenschaftsbank stellt die hier identifizierten Kernkompetenzen zwangsläufig in Frage. Mehr noch als die Mitgliederorientierung der eG ist die Nähe der Sparkasse zu den Kommunen nämlich rechtsformbedingt entstanden. Und angesichts des europäischen Beihilfe-Kontrollverfahrens gegen die öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute Deutschlands erscheint es wenig wahrscheinlich, dass sich die öffentlich-rechtliche Anstalt mit Anstaltslast und Gewährträgerhaftung als effiziente Organisationsform für das neue Unternehmen erweist.<sup>839</sup>

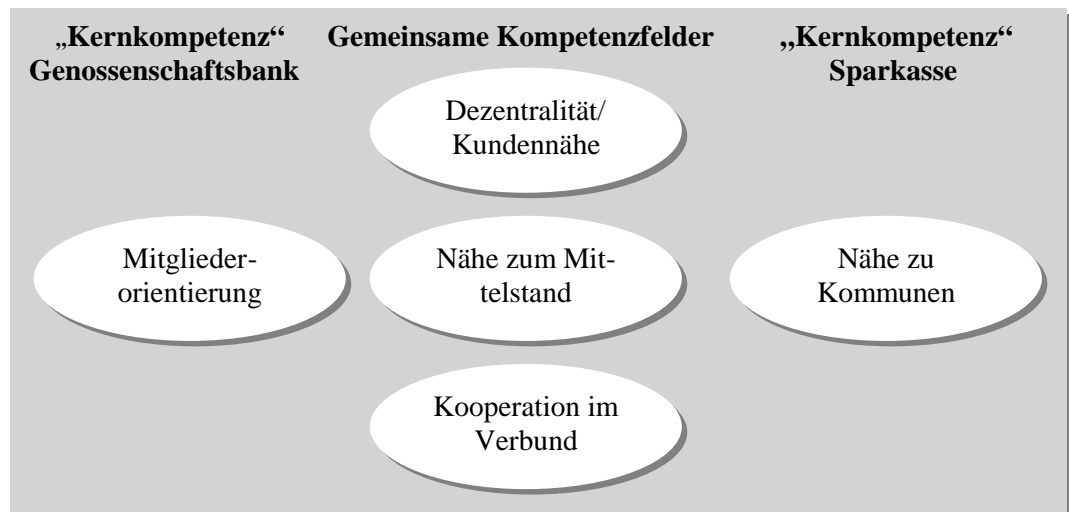


Abbildung 22: (Vermeintliche) Kernkompetenzen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken und gemeinsame Kompetenzfelder<sup>840</sup>

Ziel der neuen Unternehmung muss es vielmehr sein, aus den Kompetenzfeldern der Beteiligten echte Kernkompetenzen zu formen. Dezentralität und Kundennähe, Nähe zum Mittelstand sowie Verbundorganisation müssen jetzt zu ex-

837 Vgl. HELLINGER, C., Outsourcing, 1999, S. 274-276.

838 Vgl. ZMUDA, P./BÖRNER, C. J., Kernkompetenzmanagement, 2001, S. 47, 60.

839 Vgl. Abschnitt 5.3, S. 156 f.

840 Eigene Darstellung in Anlehnung an HELLINGER, C., Outsourcing, 1999, S. 276; ZMUDA, P./BÖRNER, C. J., Kernkompetenzmanagement, 2001, S. 60.



klusiven Eigenschaften der Neu-Unternehmung werden, die von Konkurrenten dann nicht mehr nachvollzogen, abgeworben oder imitiert werden können.

Aus dieser strategischen Vision lassen sich Auflagen für eine Zusammenarbeit oder den Zusammenschluss von Sparkassen und Genossenschaftsbanken ableiten. Für die neue Unternehmung beizubehalten sind

- 1) dezentrale Strukturen und (räumliche) Kundennähe, d.h. insbesondere
  - a) eine überschaubare Betriebsgröße, die sich bspw. an der Größe der durchschnittlichen Sparkasse orientieren kann,
  - b) ein dichtes Filialnetzes,
- 2) die Konzentration auf das lokale bzw. regionale Retail Banking sowie
- 3) die Einbettung in einen horizontalen Primärbankenverbund und ggf. mehrere vertikale Verbundorganisation(en).

#### 5.2.1.2 Outsourcing-Potenziale

Die Konzentration auf die Kernkompetenzen bedingt zwangsläufig die Identifikation derjenigen Leistungen, die nicht in Eigenregie, sondern in Kooperation oder über den Markt zu erstellen sind. *Hellinger* unterscheidet in Komplementär- und Peripheriekompetenzen. Für erstere bietet sich aufgrund ihrer mittleren strategischen Relevanz die Erstellung im Verbund an, wogegen standardisierte Peripheriekompetenzen über den Markt bezogen werden können.<sup>841</sup>

Zu bedenken gilt indes, dass die selbstständige Marktentwicklungsfähigkeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken eingeschränkt ist. Weniger durch den öffentlichen Auftrag bzw. Förderauftrag, als vielmehr durch ihre Einbindung in ein Verbundsystem. Zum einen stehen einzelne Ressourcen inzwischen außerhalb der Verfügungsmacht der einzelnen Banken; bspw. wird der Zahlungsverkehr über gemeinsame Rechenzentralen abgewickelt. Auf der anderen Seite wird die Wahrnehmung der eigenen Bank bei den Bankkunden stets durch die Wahrnehmung des Gesamtverbundes mitgeprägt.<sup>842</sup>

Unabhängig von der rechtlichen Ausgestaltung einer Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken,<sup>843</sup> kann aber festgehalten werden, welche Funktionsbereiche nach den Vorstellungen der BAFin ausgliedert werden könn-

841 Vgl. HELLINGER, C., Outsourcing, 1999, S. 195.

842 Vgl. BÖRNER, C. J., Bankmanagement, 2000, S. 268-269.

843 Vgl. Abschnitt 5.3, S. 156 f.

ten. Wie Tabelle 10 zeigt, dürfen insbesondere Geschäftsleiterfunktionen (Unternehmenspolitik, Ressourcenmanagement oder allgemeine Weisungen), die Begründung neuer und die Veränderung bestehender Risiken (Abschluss des Kontovertrages oder Kreditentscheidungen ohne feste Vorgaben) und das strategische Controlling nicht ausgelagert werden. Ebenso dürfen nicht sämtliche Geschäfte durch Dritte ausgeführt und abgewickelt werden.<sup>844</sup>

Rege- lungs- be- reich	Fixer Kernbe- reich der BankG bzw. FDL	Wesentlicher Bereich der BankG bzw. FDL		Unwesentliche Hilfs- funktionen sowie Be- reichsausnahmen
		Teilakte	Wesentliche Hilfsfunktionen	
	1) Geschäftsleiter- funktionen: a) Unternehmens- politik b) Ressourcenma- nagement c) Weisungen 2) Begründung neuer und Veränderung bestehender Risi- ken: a) Abschluss des Kontovertrages b) Kreditentschei- dungen ohne feste Vorgaben 3) Durchführung und Abwicklung sämt- licher Geschäfte durch Dritte 4) strategisches Controlling 5) laufende interne Kontrollverfahren	Funktionen, die für die Durchfüh- rung und Ab- wicklung not- wendig sind und die bankauf- sichtsrechtlich relevante Risiken aber auch Reputa- tionsrisiken sowie operatio- nelle Risiken begründen:  - Kreditentschei- dung aufgrund fester Vorgaben - Telefonbanking - Back-Office- Tätigkeiten - Kreditabwick- lung	Funktionen, die für die Erfas- sung, Begren- zung und Über- wachung der genannten Risi- ken erforderlich sind:  - EDV- Funktionen - EDV-Erfassung - Service- Management	- Funktion der Clearing- stelle - Längerfristiger Einsatz von Zeitarbeitskräften - Inkassowesen - Reine Geld- und Wach- dienste - Geldautomatenversor- gung - Kreditkarten-Processing
<b>Kon- se- quenz</b>	<b>Nicht auslage- rungsfähiger Be- reich</b>	<b>Auslagerungsfähig; Melde- pflicht nach § 25a Abs. 2 Satz 3 KWG</b>		<b>Keine Meldepflicht</b>

Tabelle 10: *Outsourcing von Bankgeschäften (BankG) bzw. Finanzdienstleis-  
tungen (FDL)*<sup>845</sup>

Bei einer Holdingkonstruktion, über die die neue Unternehmung Mitglied beider Verbundsysteme bliebe,<sup>846</sup> könnte der Forderung von *Betsch* entsprochen

844 Vgl. MOORMANN, J./FRANK, A., Grenzen, 2000,

845 Entnommen aus MOORMANN, J./FRANK, A., Grenzen, 2000, S. 11.

846 Vgl. Abschnitt 5.3.1.3, S. 159 f.

werden, der – in Bezug auf den genossenschaftlichen Finanzverbund – Wettbewerb zwischen den Produktionsbanken (genossenschaftliche Zentralbanken) einfordert. Über standardisierte Schnittstellen gelänge den Vertriebsbanken (genossenschaftliche Primärbanken) dann der leichte Zugang oder auch Ausstieg.<sup>847</sup> Im vorliegenden Fall einer sektorübergreifenden Fusion von Sparkasse und Genossenschaftsbank müssten sich dann die Bausparkassen, Versicherungen und Fondsgesellschaften beider Verbände einem neuen Wettbewerb stellen, von dem direkt das neue Institut und indirekt dessen Kunden durch größere Produktauswahl und bessere Konditionen profitieren könnten.<sup>848</sup> Angesichts der starken Marktstellung des neuen Instituts erscheint es fraglich, ob sich die Verbundunternehmen dann diesem Wettbewerb versagen.<sup>849</sup>

### 5.2.1.3 Kostenführerschaft

Die Identifikation von Kernkompetenzen bzw. Outsourcing-Potenzialen dient einer erfolgreichen Marktentwicklung der neuen Unternehmung. Zur (Neu-) Positionierung im Markt müssen hingegen die generischen Strategien *Porters'* herangezogen werden.<sup>850</sup> Da Sparkassen und Genossenschaftsbanken den selben Markt bearbeiten und eine nahezu identische Produktpalette anbieten,<sup>851</sup> ist ihr Zusammenschluss zunächst als „Kosten-Merger“ angelegt. Vorherrschendes Ziel der Zusammenarbeit muss die Realisierung von Kostensynergien sein.<sup>852</sup>

*Porter* geht für seine Strategie der Kostenführerschaft explizit von marktüblichen Preisen aus;<sup>853</sup> der Kostenvorteil, den die neue Bank aus ihren Ressourcen bzw. Kernkompetenzen generieren kann, muss nicht gänzlich über die Preise an die Bankkunden weitergegeben werden.<sup>854</sup> Entscheidend ist vielmehr, dass die wenig gestaltbare Kostensituation der Fusionspartner vor der Fusion durch den Zusammenschluss flexibler wird. Gerade das Management der Kostenantriebskräfte wird in der Regel durch den großen Fixkostenblock der Banken erschwert. Die Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken ermöglicht je-

---

847 Vgl. BETSCH, O., 1998, S. 50-52.

848 Vgl. GERKE, W., Bankplatz, 1999, S. 27.

849 Vgl. Abschnitt 5.4.2, S. 173 f.

850 Vgl. BÖRNER, C. J., Bankmanagement, 2000, S. 136-143.

851 Vgl. Abschnitt 4, S. 79 f.

852 Vgl. PENZEL, H.-G./PIETIG, C. (HRSG.), Merger-Guide, 2000, S. 16-17.

853 Vgl. PORTER, M. E., Wettbewerbsvorteile, 1999, S. 39.

854 Vgl. BÖRNER, C. J., Bankmanagement, 2000, S. 390.

doch Filialzusammenlegungen, die den Haupt-Kostentreiber „Mitarbeiter“ innerhalb des Fixkostenblocks wenigstens teilweise variabel machen.<sup>855</sup>

Der Vergleich der Aufwandspositionen und einzelner Bilanzpositionen beider Lokalbankgruppen (hier am Beispiel der zwei Institute in Celle, Regierungsbezirk Lüneburg, Niedersachsen, Tabelle 11) bestätigt dies. Im Vergleich mit den privaten Kreditbanken (1,5 Prozent)<sup>856</sup> weisen beide, Sparkasse (1,93 Prozent) und Genossenschaftsbank (3,23 Prozent), einen zu hohen Anteil der „Allgemeinen Verwaltungsaufwendungen“ an der durchschnittlichen Bilanzsumme auf. Als größter Kostenblock muss der Personalaufwand erster Ansatzpunkt jeder Rationalisierungsüberlegung sein. Ähnliches gilt für andere GuV-Positionen, so dass über den Abbau der Bilanzposition ‚Sachanlagen‘ auch die ‚anderen Verwaltungsaufwendungen‘ und ‚Abschreibungen auf Sachanlagen‘ reduziert werden müssen.

	VB Celler Land		Sparkasse Celle	
	TEuro	in % der BS	TEuro	in % der BS
<b>GuV-Positionen</b>				
10) Allg. Verwaltungsaufwand	12.223	3,23	39.992	1,93
a) Personalaufwand				
aa) Löhne und Gehälter	6.522	1,72	20.227	0,98
bb) Soziale Abgaben	2.027	0,54	7.149	0,34
b) anderer Verwaltungsaufwand	3.674	0,97	12.565	0,61
11) Abschreibungen [...] auf [...] Sachanlagen	1.342	0,04	4.458	0,21
<b>Bilanzpositionen</b>				
A12) Sachanlagen	11.361	3,00	32.928	1,59
<i>davon</i>				
- Grundstücke u. Gebäude	9.009	2,38		
- Betriebs- u. Geschäftsausstattung	2.352	0,62		
<b>Bilanzsumme</b>	<b>378.397</b>		<b>2.075.296</b>	

Tabelle 11: Kostenpositionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken<sup>857</sup>

Die Kostensenkungen dürfen dem Unternehmen nicht die ‚Quellen‘ seiner Einmaligkeit für die Abnehmer nehmen, mit denen es sich von seinen Wettbewerbern unterscheidet.<sup>858</sup> Das dichte Filialnetz als Ausdruck der (räumlichen) Kundennähe, die Konzentration auf die privaten und gewerblichen Mittelstandskunden

855 Vgl. BÖRNER, C. J., Bankmanagement, 2000, S. 392.

856 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Monatsbericht September 2000, 2000, S. 70.

857 Vgl. VOLKSBANK CELLER LAND EG (HRSG.), Jahresabschluss 2000, 2001; SPARKASSE CELLE (HRSG.), Jahresabschluss 1999, 2000.

858 Vgl. PORTER, M. E., Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 166.

sowie die Verbundorientierung<sup>859</sup> müssen von den Kosteneinsparungen weitgehend unberührt bleiben. Gerade angesichts der lokalen Ausrichtung und der vergleichsweise geringen Betriebsgröße der neuen Unternehmung muss diese mehr Gewicht auf ein dichtes Filialnetz und Kundennähe legen als auf die schnelle Einführung von Produktinnovationen, bei der nationale oder international ausgerichtete Betriebsgrößen Kostentreiberkräfte sind.<sup>860</sup> Die Produktion von Bankprodukten bzw. -dienstleistungen wird immer mehr auf die Verbundpartner verlagert.<sup>861</sup>

## 5.2.2 Operative Synergiepotenziale

### 5.2.2.1 Ausgangsüberlegungen

Fusionen innerhalb der beiden Verbundsysteme finden zwischen benachbarten Primärbanken statt; Überschneidungen in den Geschäftsgebieten und bei den Filialstandorten sind aufgrund des Regionalprinzips höchstens an den jeweiligen Gebietsgrenzen festzustellen. Die Erhöhung des Geschäftsvolumens je Zweigstelle mittels der verbundinternen Zusammenlegung von Filialen führt angesichts der hohen Anzahl von Filialen mit einem oder zwei Mitarbeitern (Abbildung 23) zwangsläufig zu einem Rückzug aus der Fläche.

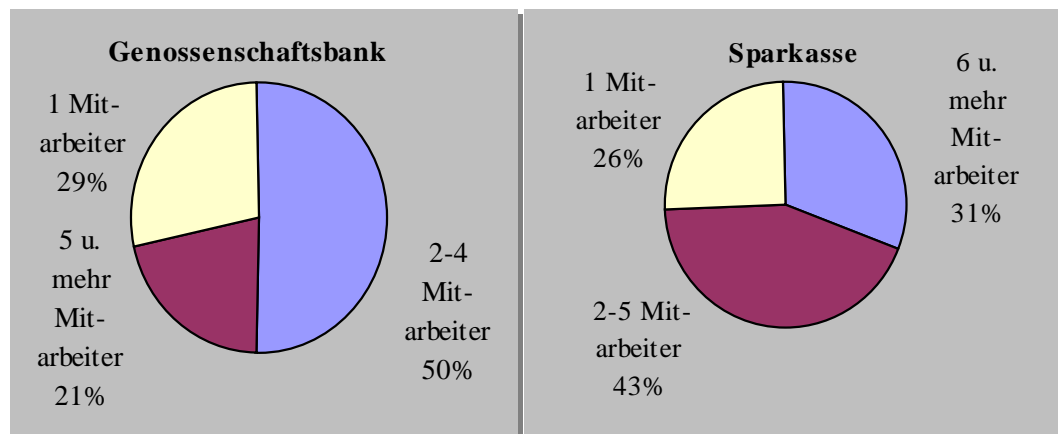


Abbildung 23: Personelle Besetzung von Bankfilialen in 1995<sup>862</sup>

Personalsynergien beschränken sich bei verbundinternen Fusionen zudem auf die Stabs- und Abwicklungsbereiche, die 40 bis 50 Prozent der Mitarbeiterkapazi-

859 In Abschnitt 5.2.1.1, S. 134 f., als Kernkompetenzfelder der neuen Unternehmung erkannt.

860 Vgl. PORTER, M. E., Wettbewerbsstrategie, 1999, S. 145.

861 Vgl. Abschnitt 3.3.1.4, S. 65 f.

862 Vgl. BVR (HRSG.), Bündelung, Band 2, 2000, S. 79.

täten ausmachen. Die Vertriebsfunktionen können ohne Aufgabe von Filialen nicht ohne weiteres abgebaut werden.<sup>863</sup>

Sparkassen und Genossenschaftsbanken bearbeiten dagegen dasselbe Geschäftsgebiet. Die Sparkassenfiliale findet sich oft in unmittelbarer räumlicher Nähe der Genossenschaftsbankzweigstelle. Ihre Fusion verspricht angesichts der Anzahl der bestehenden Zweigstellen öffentlich-rechtlicher und genossenschaftlicher Kreditinstitute beachtliche Kosteneinsparungspotenziale. Von den 63.183 im Bundesgebiet gezählten Zweigstellen sind mehr als die Hälfte Filialen der Sparkassen (18.751) bzw. der Genossenschaftsbanken (16.762).<sup>864</sup>



Abbildung 24: Filialen der Volksbank Celler Land eG<sup>865</sup>

863 Vgl. DAHLHAUSEN, V./BERNDL, R., Synergien, 2000, S. 6.

864 Einschließlich der 16.100 Filialen der Deutschen Postbank AG. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Bankenstatistik April 2001, 2001, S. 104 und Fn. 695.

865 URL: <http://www.vbcellerland.de/html/filialen.htm>.

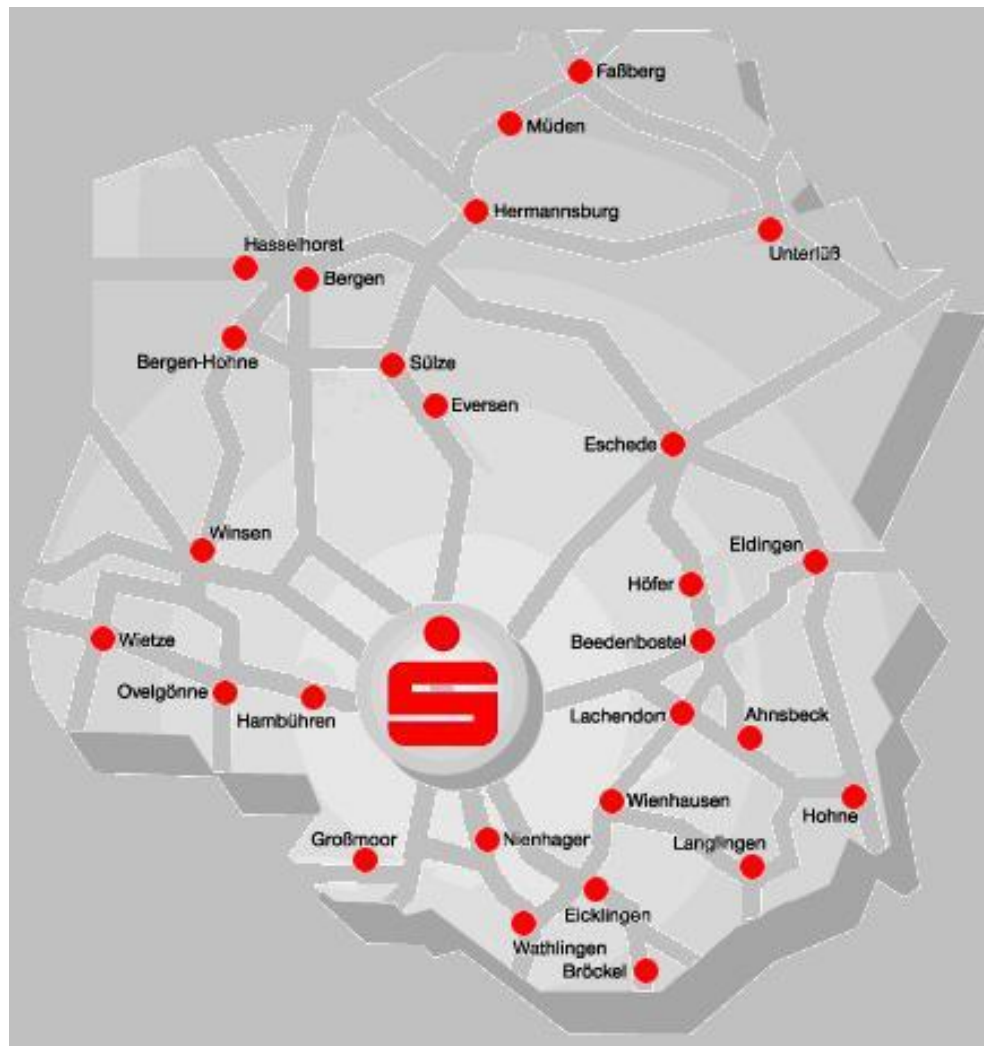


Abbildung 25: Filialen der Sparkasse Celle<sup>866</sup>

Die (vereinfachte) Annahme, dass in jedem Ort des gemeinsamen Geschäftsgebiets, indem sich Zweigstellen beider Kreditinstitute befinden, eine geschlossen werden kann, wird inzwischen durch praktische Erwägungen gestützt. In der angekündigten Kooperation zwischen der Frankfurter Volksbank eG und der Taunussparkasse sehen die Beteiligten bei 30 Filialstandorten Überschneidungen.<sup>867</sup> Die Aufgabe jeweils einer Filiale führt überdies für das Gros der Kunden zu keiner nennenswerten zusätzlichen Wegezeit, welche wiederum als wichtigstes

866 URL: [http://www.spk-celle.de/d341\\_2127464.html](http://www.spk-celle.de/d341_2127464.html).

867 Vgl. o. V., Kooperation, 2000, S. 20.

Merkmal den Gesamtnutzen, den ein Kunde aus einer qualifizierten individuellen Beratung erlangt, erklärt.<sup>868</sup>

Dass die Kunden- und Marktnähe auch in einer fusionierten Bank erhalten bliebe, vermag die Gegenüberstellung der Abbildungen 27 und 28 wenigstens ansatzweise zu veranschaulichen. Bei einem (im Radius) annähernd gleichen Geschäftsgebiet weisen die Volksbank Celler Land eG mit insgesamt 22 Filialstandorten und die Sparkasse Celle (27 Filialstandorte im Landkreis Celle ohne das Stadtgebiet Celle) an 18 Standorten Überschneidungen auf.<sup>869</sup> Die Mehrzahl der Filialen liegt nicht weiter als einen km, in mehreren Orten sogar nur wenige Hausnummern auseinander.<sup>870</sup>

Ferner müssen sich die beiden potenziellen Kooperations- bzw. Fusionspartner bereits im Vorfeld darüber einig sein, welcher Filialtyp für welchen Standort geeignet ist. Die Volksbank Celler Land eG unterhält an allen 18 Standorten mitarbeitergeführte Filialen, die Sparkasse Celle 12 mitarbeitergeführte und 6 Selbstbedienungs-Geschäftsstellen.<sup>871</sup>

---

868 Die Wegezeit hat mit 41,05 Prozent den höchsten Teilnutzenwert; es folgen Produktspezialist (ja/nein) mit 18,56 und Zeitpunkt (innerhalb/außerhalb der Filialöffnungszeiten) mit 14,85 Prozent, Vgl. BENNA, R., Filialbanking, 1998, S. 202-205.

869 Vgl. unbedingt Abschnitt 5.4.2, S. 173 f. In der Regel stimmen die Geschäftsgebiete der potenziellen Fusionspartner nicht überein. Hier unterhält in Celle selbst nicht die Volksbank Celler Land eG, sondern die Volksbank Burgdorf-Celle eG Zweigstellen.

870 Eigene Erhebung vor Ort.

871 Eigene Berechnungen.



### 5.2.2.2 Kooperationsfelder als Ausgangspunkt für eine Fusion

#### 5.2.2.2.1 Geldautomatenverbund

Im Vorfeld einer Fusion von Sparkassen und Genossenschaftsbanken bieten sich Kooperationen bei wettbewerbsneutralen Dienstleistungen (Coopetition) an, die keinen Einfluss auf die Wahl der Bankverbindung des einzelnen Bankkunden haben.<sup>872</sup> In der kreditwirtschaftlichen Praxis haben sich bereits erste Kooperationsfelder ergeben, die am Beispiel der Genossenschaftsbanken und Sparkassen im Landkreis Hildesheim aufgezeigt werden können.<sup>873</sup>

Analog zu den Geldautomatenverbänden der Geschäftsbanken – in der Cash Group haben sich Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, Postbank sowie HypoVereinsbank<sup>874</sup>; im Cash Pool Allbank, Citibank, SEB und eine Anzahl kleinerer Banken<sup>875</sup> zusammengeschlossen – haben sich hier Genossenschaftsbanken und Kreissparkasse die Geldausgabeautomaten (GAA) gegenseitig freigeschaltet. Die Genossenschaftsbankkunden bezahlen somit keine Gebühren für Barverfügungen an GAA der Sparkasse und umgekehrt. Inzwischen entfallen rund 10 Prozent aller GAA-Fremdverfügungen an Automaten der KSK Hildesheim auf Kunden der Genossenschaftsbanken.<sup>876</sup>

#### 5.2.2.2.2 Wertpapierabwicklung

Die Anteilseigner der bws Bank, die DZ BANK AG und die WGZ-Bank, sowie der WPS Bank, der Westfälisch-Lippische und der Rheinische Sparkassen- und Giroverband (WLSGV/RSGV) haben am 4. April 2003 unter Beteiligung beider Transaktionsbanken einen Joint Venture Vertrag unterzeichnet, dem inzwischen auch alle Gremien zugestimmt haben.<sup>877</sup>

Darin ist - vorbehaltlich der Zustimmung des Kartellamtes - der Zusammenschluss beider Institute zu einer neuen Transaktionsbank festgelegt. Die Verschmelzung soll bis August 2003 mit Rückwirkung zum 1. Januar 2003 erfolgen.

---

872 Vgl. Abschnitt 2.1.2.2, S. 10 f.

873 Kreissparkasse und Stadtparkasse Hildesheim standen per September 2001 fünf Genossenschaftsbanken gegenüber: VB Hildesheim, VB Sarstedt, VB Hildesheimer Börde, VRB Leinebergland sowie VB Seesen-Bockenem-Alfeld.

874 Vgl. URL: <http://www.cash-group.de> [2.2.2002].

875 Vgl. URL: <http://www.cash-pool.de> [2.2.2002].

876 Vgl. TWARDZIK, J., Zusammenarbeit, 2002, S. 17, für den ein GAA ab einer monatlichen Postenanzahl von 2000 bis 2400 rentabel arbeitet.

877 Vgl. [www.bws-bank.de](http://www.bws-bank.de) [15.5.2003].

Das neue Unternehmen wird als "Deutsche WertpapierService Bank AG" firmieren. Am Grundkapital der neuen Bank werden die DZ BANK AG mit 40 %, die WGZ-Bank mit 10 %, WLSGV und RSGV mit jeweils 25 % beteiligt sein.<sup>878</sup>

Zwar ist die Rede von einem mittleren zweistelligen Millionenbetrag, der eingespart werden könne; allein, die Partner konnten sich nicht auf ein gemeinsames technisches System einigen, das wohl die Voraussetzung für die Realisierung eines größeren Sparpotenzials sein dürfte.<sup>879</sup> Und es wird bezweifelt, dass die BWS-Mutter DZ Bank in der Lage ist, die Kosten für ein neues System zu stemmen.<sup>880</sup>

#### 5.2.2.2.3 Beteiligungsgeschäft

Des Weiteren haben die KSK Hildesheim sowie die Genossenschaftsbanken im Landkreis Hildesheim die Wirtschaftsförderungsgesellschaft HI-Reg gegründet, deren Ziele die Förderung der strukturellen Weiterentwicklung der Region Hildesheim sowie die Schaffung neuer Geschäftsmöglichkeiten für die Banken sind. Die Inhalte der geplanten, gemeinsamen Wirtschaftsförderung (Abbildung 26) lassen aber befürchten, dass sich die Genossenschaftsbanken auf diesem Weg einen öffentlichen Auftrag auferlegen lassen, denn die gezielte Förderung ihrer Mitglieder weicht einer allgemeinen Förderung der Region.

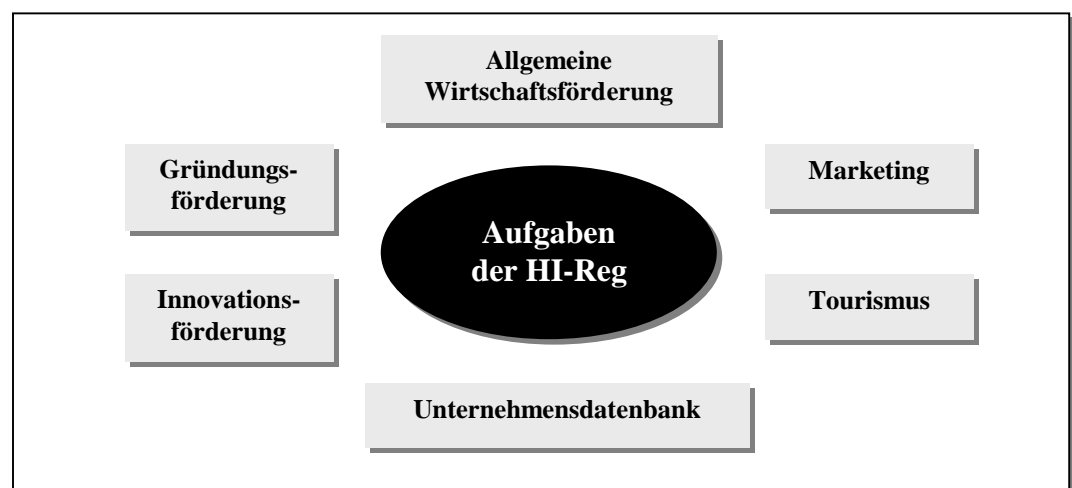


Abbildung 26: Aufgaben der Wirtschaftsförderungsgesellschaft HI-Reg<sup>881</sup>

878 Vgl. [www.bws-bank.de](http://www.bws-bank.de) [15.5.2003].

879 Vgl. CLAUSEN, S., Genossen, 2003, S. 21.

880 Vgl. WANNER, C./RÖSSING, S., Großbanken, 2003, S. 21.

881 Vgl. TWARDZIK, J., Zusammenarbeit, 2002, S. 29.

Und die gesellschaftliche Konstruktion der HI-Reg verpflichtet die Genossenschaftsbanken zur laufenden Verlustübernahme, räumt dem Landkreis und den Gemeinden jedoch die (beteiligungslose) Teilnahme an der Geschäftsführung sowie die Mehrheit im Aufsichts- und Beirat ein (Abbildung 27).

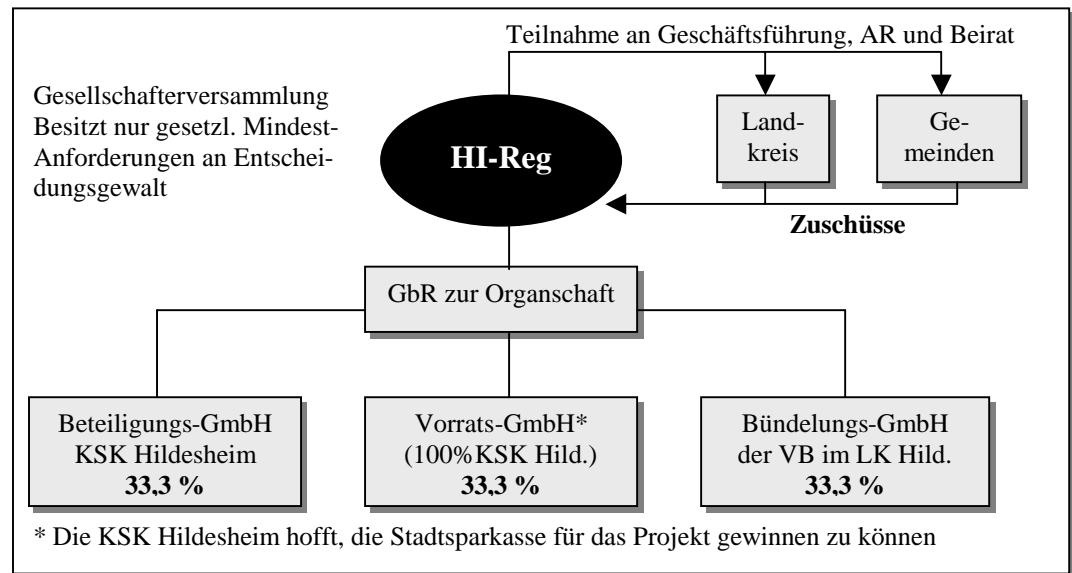


Abbildung 27: Gesellschaftsrechtliche Konstruktion der Wirtschaftsförderungsgesellschaft HI-Reg<sup>882</sup>

Deutliche Kostenersparnisse im operativen Bankgeschäft sind weder durch den Geldautomatenverbund noch durch eine gemeinsame Wirtschaftsförderungsgesellschaft zu erzielen. Der GAA-Verbund erhöht zwar den convenience-Faktor für die Bankkunden,<sup>883</sup> die Erträge aus den Fremdverfügungsgebühren fallen aber teilweise aus. Die Gründung der Förderungsgesellschaft ist zunächst mit Kosten verbunden. Das erhoffte Cross-Selling-Potenzial für das originäre Bankgeschäft ist nicht im geringsten abschätzbar.

#### 5.2.2.2.4 Virtuelle Marktplätze

Die Errichtung sogenannter virtueller Marktplätze wurde seit Mitte der 1990er Jahre auch von vielen Sparkassen und Genossenschaftsbanken als neues Geschäftsfeld identifiziert. Eine solche technische Plattform galt als ideales Mittel

882 Entnommen aus TWARDZIK, J., Zusammenarbeit, 2002, S. 28.

883 Vgl. Abschnitt 4.1, S. 79 f.

für den mittelständischen Firmenkunden, um relativ kostengünstig am e-commerce, dem Handel über das Internet teilnehmen zu können.<sup>884</sup> Im Landkreis Hildesheim wurde die HI-Online GmbH&Co. KG gegründet, an der die KSK mit 27,5, die Genossenschaftsbanken mit 17,5 Prozent beteiligt sind.

Die gemeinsame Investition senkt zwar die Kosten von Sparkasse und Genossenschaftsbank (die Anlaufkosten bewegen sich in einer Bankbreite von TEUR 25 bis 125). Die mangelnde Rentabilität – weder Firmenkunden noch private Internetnutzer zeigten gesteigertes Interesse – lässt indes die Banken am Sinn ihrer Investitionen zweifeln. Darüber hinaus ist die Dienstleistung nicht unbedingt wettbewerbsneutral zu gestalten. Beide, sowohl Sparkasse als auch Genossenschaftsbank, wollen mit einem regionalen Marktplatz ihre Kunden binden und neue hinzugewinnen. Dies wird schwierig, wenn beide Banken mit ihren Werbebannern gleichverteilt vertreten sind bzw. auf den Einsatz der Bankenlogos ganz verzichtet wird. Davon abgesehen, dürften beide Banken ihre originäre Zahlungsverkehrsfunktion in die Plattform einbinden wollen.<sup>885</sup>

#### 5.2.2.2.5 SB-Geschäftsstellen

Einen Schritt weiter geht die Kooperation von Genossenschaftsbank und Sparkasse, wenn gemeinsam auf Filialebene investiert wird. Die Tendenz, menschliche Arbeitskraft durch SB-Automaten zu ergänzen oder zu ersetzen, ist in beiden Verbänden zu beobachten und wird regelmäßig mit der betriebswirtschaftlichen Vorteilhaftigkeit des Technologieeinsatzes begründet. Die hohen Anschaffungsaufwendungen stellen jedoch gerade für die kleinen Institute im Sparkassen- und Genossenschaftssektor erhebliche Kostenpositionen dar.

Der Ersatz (eines Teils) der bisher mitarbeitergeführten Klein- und Kleinstfilialen von Sparkassen und Genossenschaftsbank durch gemeinsame SB-Geschäftsstellen, wie er in Hessen von Frankfurter Volksbank eG und Taunussparkasse<sup>886</sup> sowie in Bayern durch Raiffeisenbank und Sparkasse in Roth-Schwabach geplant<sup>887</sup> und in den Landkreisen Celle und Hildesheim bereits erprobt wird (Tabelle 12), könnte die Investitionskosten senken helfen. Die Kundennähe soll

---

884 Vgl. POLSTER, D., Kooperation, 2001, S. 25-27.

885 Die KSK Hildesheim erwägt nach Aussage ihres Vorstandsvorsitzenden, *Twardzik*, sich aus der Betreibergesellschaft zurückzuziehen.

886 Vgl. O. V., Kooperation, 2000, S. 20.

887 Vgl. O.V., Bankstelle, 2002, S. 5.

lediglich durch einen zeitweise anwesenden Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin sichergestellt werden, die dem Kunden bei der Bedienung der Automaten und Beratung zur Verfügung stehen.<sup>888</sup> Die Zusammenarbeit bedarf keiner gesellschaftsrechtlichen Verflechtung beider Kreditinstitute – Genossenschaftsbank und Sparkasse schließen Nutzungsvereinbarungen miteinander ab<sup>889</sup> – und kann weitgehend wettbewerbsneutral gestaltet werden.

1) GAA	27 TEuro	
2) AKT	8 TEuro	
3) Überweisungsautomat (Multi)	21 TEuro	
4) Einzahlungsautomat	18 TEuro	
5) Sicherheit/EDV	<u>26 TEuro</u>	
	<b>100 TEuro</b>	<b>(bis zu 130 TEuro)</b>
plus Miete/Eigenmiete	100-170 TEuro	<b>(200 bis 300 TEuro)</b>

Abbildung 28: Kosten einer SB-Geschäftsstelle<sup>890</sup>

Bei den für eine SB-Geschäftsstelle kalkulierten Investitionskosten von knapp TEuro 100 für die Automaten und Gesamtkosten von TEuro 200 bis 300 (vgl. Abbildung 28) würde sich im obigen Referenzmodell bei zehn gemeinsamen SB-Geschäftsstellen eine Kostenersparnis an reiner Technik von rund TEuro 500 (10 x 100 TEuro/2) für jeden der beiden Kooperationspartner ergeben. Dabei sei angenommen, dass alle Filialen in vorhandenen Immobilien untergebracht werden können.<sup>891</sup>

Angesichts des prognostizierten Investitionsbedarfs für die notwendige Modernisierung der Selbstbedienungsterminals deutscher Banken und Sparkassen würde eine solche Kooperation die Partner aus der Kostenfalle führen. Denn bei rund 70 Prozent aller Geldautomaten, Selbstbedienungsautomaten sowie Kontoserviceterminals werden Software und Hardware als veraltet angesehen. Werden je SB-Gerät durchschnittlich 5000 Euro – 3500 für die Aufrüstung der Hardware, 1500 für die der Software – veranschlagt, ergibt sich bei ca. 63.500 Geldautoma-

888 Vgl. SIEMS, S., Vier-Augen-Prinzip, 1999, S. 58.

889 Vgl. Abschnitt 5.3.1.1, S. 156 f.

890 Gespräch mit Herrn Dr. Schraudner, Geschäftsführer des Betriebswirtschaftlichen Beratungs- und Entwicklungsverbundes (BBE), Hannover am 1.6.2001.

891 In den bestehenden gemeinsamen SB-Filialen stehen zwei Kontoauszugsdrucker, da die Systeme von Genossenschaftsbank und Sparkasse noch keine Schnittstelle aufweisen.

ten sowie etwa 30.000 Kontoauszugsausdrucker und Serviceterminals ein Modernisierungsvolumen von 327,25 Mill. Euro in den nächsten fünf Jahren.<sup>892</sup>

Von den 63.500 Geldausgabeautomaten der gesamten deutschen Kreditwirtschaft haben Sparkassen und Genossenschaftsbanken rund 58 Prozent aufgestellt. Entspricht der Anteil bei Kontoauszugsdruckern und Serviceterminals dem bei den GAA, müssten beide Primärbankgruppen ein Modernisierungsvolumen von ungefähr 189,8 Mio. Euro stemmen.<sup>893</sup> Durch die sektorübergreifende Filialzusammenlegung würde diese Summe deutlich niedriger ausfallen, könnte doch ein Teil der Automaten stillgelegt werden.

Sparkasse	Genossenschaftsbank	Filialort
KSK Hildesheim	VB Hildesheim	Brüggen
"	"	Rössing
"	VB Bockenem-Seesen	Bornum
SK Celle	VB Celler Land	Beedenbostel
"	"	Eversen

*Tabelle 12: Gemeinsame SB-Filialen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken in den Landkreisen Celle und Hildesheim<sup>894</sup>*

### 5.2.2.3 Fusionseffekte

#### 5.2.2.3.1 Personalsynergien

Entschließen sich Sparkasse und Genossenschaftsbank, ihre Kooperation auszubauen oder sich gar zusammenzuschließen, eröffnen sich weitere Kostensenkungspotenziale im größten Kostenblock der bankbetrieblichen Gewinn- und Verlustrechnung, den Personalaufwendungen. Beschränkt sich der Personalabbau in verbundinternen Fusionen zumeist auf Dubletten im Betriebsbereich – die Marktbereiche überschneiden sich geographisch in der Regel nur an der Peripherie –, können auch Personalkosten im Marktbereich eingespart werden, ohne dass die Kundennähe verloren ginge. Und da sich die Personalkosten nach Funktionsberei-

<sup>892</sup> Vgl. MUMMERT + PARTNER (HRSG.), Geldautomaten, 2001, S. 1.

<sup>893</sup> Der verwendete Prozentsatz gibt den Anteil der Sparkassen- und Genossenschaftsbankzweigstellen an der Gesamtheit aller Zweigstellen einschließlich der Postbankfilialen. Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Bankenstatistik April 2001, S. 104.

<sup>894</sup> Vgl. O. V., Veränderung, 2002, S. 17 sowie TWARDZIK, J., Zusammenarbeit, 2002, S. 19.

chen im Verhältnis von 20-25 (Betriebsbereich) zu 80-75 Prozent (Marktbereich) aufteilen,<sup>895</sup> erhöht sich die Dispositionsmasse damit erheblich.

Bei der vorsichtigen Annahme, dass sich das durchschnittliche Geschäftsvolumen je Mitarbeiter durch Produktivitätsverbesserung um 30 bis 50 Prozent steigern lässt,<sup>896</sup> könnte idealtypisch ein entsprechender Prozentsatz des Personalstamms der neuen Unternehmung eingespart werden. Die künftig verfolgte Filialpolitik sowie der Grad des Technologieeinsatzes bestimmen zudem das Ausmaß des möglichen personellen Kapazitätsabbaus. Eine Straffung des Filialnetzes, v.a. zu Lasten der Klein- und Kleinstfilialen mit ein bis drei Mitarbeiter, wird aufgrund der neuen medialen Vertriebswege schon seit Jahren als notwendig erachtet und prognostiziert.<sup>897</sup> Die Filialmitarbeiter erlösen mit ihren Tätigkeiten nur 85,6% ihrer Personalkosten.<sup>898</sup> Tabelle 13 enthält eine Beispielkalkulation für eine Vier-Personen-Filiale.

Werden überdies im Verlauf einer Zusammenarbeit von Sparkasse und Genossenschaftsbank die menschenbedienten Zweigstellen durch gemeinsame SB-Filialen ersetzt, erhält der Grad der Personalfreisetzung eine neue Dimension. Dass alle Mitarbeiter für Beratungsaufgaben weiterqualifiziert werden,<sup>899</sup> darf stark bezweifelt werden. Das von *Rolfes* als entscheidende Zielgröße in Massenkundengeschäft erkannte Leistungsvolumen pro Mitarbeiter lässt sich im hier untersuchten Fusionsszenario schließlich nur durch den Abbau von Personalkapazität erhöhen. Die neue Unternehmung gewinnt zunächst keine Kunden hinzu, sondern übernimmt die der Fusionspartner.<sup>900</sup>

---

895 Gespräch mit Herrn Dr. Schraudner, Geschäftsführer des BBE, Hannover am 1.6.2001. Die hier für die Genossenschaftsbanken im Bereich des ehemaligen Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover ermittelte Personalkostenverteilung wird auch für die Sparkassen angenommen.

896 Gespräch mit Herrn Dr. Schraudner, Geschäftsführer des BBE, Hannover am 1.6.2001. Das vom BBE errechnete Produktivitätssteigerungspotenzial von 100 Prozent – derzeit bearbeitet ein Mitarbeiter 4,5 bis 6 Mill. Euro Geschäftsvolumen, in Zukunft soll er 10 bis 12,5 Mill. Euro auf sich vereinen – erfuhr vorsichtshalber einen entsprechenden Abschlag.

897 Vgl. BULLINGER, H.-J./ENGSTLER, M./ JORDAN, L., Finanzdienstleistungsmarkt, 2000, S. 41.

898 Vgl. Abschnitt 4.3.2, S. 92 f.

899 Vgl. o. V., Kooperation, 2000, S. 20.

900 Vgl. ROLFES, B., Größenwandel, 1999, S. 17.

<b>Filiale mit bis zu vier Mitarbeitern (Kosten pro Jahr ohne Planung und Einführung)</b>			
			<b>Kosten TEuro</b>
<b>Raummiete:</b>	Größe: 300 m <sup>2</sup>	Euro/m <sup>2</sup> 10,00	36
<b>Personalkosten</b>			154
<b>Unterhaltung:</b>	(Heizung, Reinigung, usw.)		23
<b>Abschreibung:</b>			
		Anschaffungswert	Nutzungsdauer
EDV:		161	5
Inneneinrichtung:		102	10
<b>Sonstige EDV-Kosten:</b> (Leitung, Wartung)			6
<b>Innerbetriebliche Leistungsverrechnung:</b>			18
<b>Kosten der Kapitalbindung:</b>			
		Anschaffungs- wert/2	Nutzungsdauer
EDV u. Inneneinrichtung		131,7	8%
			<b>290</b>
<b>(Overheadkosten:</b> anteilige Verrechnung der Kosten für Vorstand, Stabsstellen, Innenrevision usw.)			<b>184</b>
			<b>474</b>

Tabelle 13: Kalkulationsbeispiel für eine Vier-Personen-Filiale<sup>901</sup>

Der kurzfristige Personalabbau wird freilich durch die Tarifverträge begrenzt, zumal gerade Sparkassen und Genossenschaftsbanken bzw. dann eine Genossenschafts-Sparkasse als lokal verwurzelte Unternehmen vor betriebsbedingten Kündigungen zurückschrecken dürften. Ein Ausweg stellt die Frühverrentung der Mitarbeiter über 51 dar. Teile der Kosten können hier auf die öffentlichen Sozialkassen abgeschoben werden.<sup>902</sup> Darüber hinaus wird die notwendige Reduzierung der Vorstandsposten in einer fusionierten Genossenschafts-Sparkasse mindestens ebenso schwierig durchzusetzen sein wie bei verbundinternen Fusionen, bei denen von Seiten der Vorstände noch auf das vergrößerte Geschäftsgebiet verwiesen werden kann.<sup>903</sup> Ein Einstellungsstopp auch für Auszubildende wird ähnlich problematisch, werben doch beide Primärbankgruppen mit ihrem Engagement in der

901 Entnommen aus KASTEN, L./REENTS, B./WILKENING, H.-J., Filialpolitik, 1996, S. 172. Die Overhead-Kosten können außer Acht gelassen werden, da für den Betriebsbereich die selben Kosteneffekte wie für den Marktbereich angenommen werden.

902 Vgl. GEHRMANN, W., Garten, 2001, S. 24 und Abschnitt 5.5.4, S. 190 f.

903 Vgl. Abschnitt 5.5.2, S. 185 f.



betrieblichen Ausbildung und der großen Anzahl der eingestellten Auszubildenden.

#### 5.2.2.3.2 Sachsynergien

Das vollständige Kostensenkungspotenzial von Filialzusammenlegungen erschließt sich auf der Ebene der Sachkosten. Die GuV-Untergliederungsposition 10b „andere Verwaltungsaufwendungen“ enthält u.a.

- 1) Raumaufwendungen wie z.B. Unterhaltsaufwendungen für eigene Räume oder Gebäude, Mieten bzw. Leasing-Raten, Instandhaltungsaufwand, Betriebsaufwand oder Prämien für Gebäudeversicherungen;
- 2) Bürobetriebsaufwendungen wie z.B. Aufwendungen für Büromaterial und Werttransporte, Mieten sowie Wartungsaufwendungen für EDV-Anlagen usw.;
- 3) Kommunikationsaufwendungen wie z.B. Porto, Fernsprechgebühren oder Aufwendungen für Kurierdienste;
- 4) Kraftfahrzeugbetriebsaufwendungen wie z.B. Betriebsstoffe, Reparaturen, Wartung;
- 5) Aufwendungen für Anzeigen und Fernsehwerbung, Spenden und Sponsoring.<sup>904</sup>

Im Vergleich zu einer verbundinternen Fusion sind diese Kosten bei einer Verschmelzung von Sparkasse und Genossenschaftsbank nicht fix,<sup>905</sup> sondern variabel und damit abbaubar. Im Beispiel gilt es bei 20 Doppelpräsenzen, die Hälfte der Filialen zu schließen. In einem vielerorts gesättigten Markt für Büroimmobilien stellt sich zwar die Frage nach der Verwertbarkeit der Bankgebäude. Deren bankspezifischer Zuschnitt dürfte eine branchenfremde Verwendung erschweren, unabhängig davon, ob die Zweigstellengebäude Eigentum der Bank oder langfristig gemietet sind. Der Vorschlag von *Walter*, die Bankgebäude doch in Restaurants oder ähnliches und die Bankmitarbeiter entsprechend zu Bedienungspersonal umzuschulen, wirkt (noch?) etwas weit hergeholt.<sup>906</sup>

Angesichts der stark angestiegenen Kosten für Gebäude, Räume, Technik und Entsorgung – die tatsächliche Nutzungsintensität beträgt nach der fortschreitenden Verkürzung der Öffnungs- und Arbeitszeiten oftmals lediglich fünf Pro-

---

904 Vgl. BIEG, H., Rechnungslegung, 1998, S. 382-383.

905 Unter der Prämisse, dass die verbundintern fusionierten Institute ihr Filialnetz weitgehend aufrechterhalten.

906 Vgl. WALTER, N., Finanzwelt, 1999, S. 29.

zent<sup>907</sup> –, hat die neue Unternehmung aber die Chance, die Sachkosten drastisch zu reduzieren. Denn mit den Filialzusammenlegungen lassen sich nicht nur die Aufwandspositionen 1) und 2), Raum- sowie Bürobetriebsaufwendungen einschränken. Da sich die Geschäftsgebiete beider Fusionspartner im Idealfall nahezu vollständig überschneiden,<sup>908</sup> dürfte auch die Liste der Empfänger von Spenden- und Sponsoringgeldern übereinstimmen. Angesichts der zunehmenden Summen, die die Genossenschaftsbanken für Spenden und Sponsoring ausgeben, ergibt sich hier ein weiteres Einsparungspotenzial.

	Senkungen (in TEuro)	Erhöhungen (in TEuro)
<b>Laufende Kosten pro Jahr</b>		
- Personal	103	39
- Gebäudekosten	40	15
- Technikkosten	25	9
- Einrichtungskosten	8	3
- Sonstige Kosten	22	5
	<b>198</b>	<b>71</b>
<b>Einmalkosten</b>		
- Abfindungen	75	150
- Öffentlichkeitsarbeit	40	75
- Reinvestitionskosten	20	48
- Sonstiges, z.B. Sonderkosten	10	27
	<b>145</b>	<b>300</b>
<b>Erlösveränderungen</b>		
- Kundenabwanderung	2	0
- anderes Kundenverhalten	5	1
- anderer Preis	4	1
	<b>11</b>	<b>2</b>
	<b>354</b>	<b>373</b>

Tabelle 14: *Beispiel für Kosten- und Erlösveränderungen bei der Schließung einer Filiale im ersten Jahr<sup>909</sup>*

Stehen Grundstücke und Gebäude sowie die Betriebs- und Geschäftsaustattung (Aktivposition 12 ‚Sachanlagen‘) im Eigentum der Fusionspartner, wird über ihre Veräußerung die GuV-Position 11 ‚Abschreibungen auf Sachanlagen‘ reduziert. Darüber hinaus gewinnt die neue Unternehmung zusätzliche bilanzielle Spielräume.

907 Vgl. KASTEN, L./REENTS, B./WILKENING, H.-J., Filialpolitik, 1996, S. 30.

908 Vgl. Abschnitt 5.2.2.1, S. 140 f. sowie 5.4.2, S. 173 f.

909 Entnommen aus KASTEN, L./REENTS, B./WILKENING, H.-J., Filialpolitik, 1996, S. 180.

Insgesamt verdeutlicht die beispielhafte Gegenüberstellung der Kosten- und Erlösveränderungen bei Schließung einer Filiale in Tabelle 14 jedoch, dass die positiven Kosteneffekte einer Fusion erst dann überwiegen, wenn die Einmalkosten der ersten Periode(n) wegfallen.

#### 5.2.2.3.3 Finanzielle Synergien

Ergeben sich (die vorgenannten) Kosteneinsparungen im technisch-organisatorischen Bereich (TOB) vor allem durch den Abbau von Dubletten, können Fusionseffekte im liquiditätsmäßig-finanziellen Bereich (LFB) auch durch den Ausgleich spiegelbildlicher Positionen beider Fusionspartner entstehen. Solche bilanzstrukturellen Synergien treten neben den Vorteil einer verminderten Liquiditätshaltung sowie einer verbesserten Nutzung der Refinanzierungspotenziale.<sup>910</sup>

Strategisch als komplementäre Kernkompetenzen interpretierbar,<sup>911</sup> können unterschiedliche Bilanzstrukturen

- § vormals offene Zins- oder Währungspositionen wenigstens teilweise kompensieren,
- § das Ausfallrisiko reduzieren, wenn Monostrukturen der Fusionspartner durch die Fusion aufgelöst bzw. unterschiedliche Geschäftsschwerpunkte zu einer besseren Streuung zusammengeführt werden,
- § Ausgleichseffekte erzeugen, wenn die Fusionspartner unterschiedlich hohe Kreditpotenziale bzw. unterschiedlich hohes Eigenkapital aufweisen.

Der Vergleich der beiden wichtigsten Bilanzpositionen, Forderungen sowie Verbindlichkeiten gegenüber Kunden, bestätigt indes den Eindruck, dass sich Sparkassen und Genossenschaftsbanken nicht nur hinsichtlich der räumlichen Geschäftsgebiete ähneln, sondern auch ein nahezu identisches Geschäftsportfolio aufweisen. Tabelle 15 macht dies sichtbar.

Die Anteile der jeweils größten Unterpositionen liegen in der „Durchschnitts“-Sparkasse und -Genossenschaftsbank sehr dicht beieinander. Die Wohnungsbaukredite nehmen bei beiden Instituten 28,8 Prozent der jeweiligen durchschnittlichen Bilanzsumme ein. Die Genossenschaftsbanken leihen 22 Prozent ihrer Bilanzsumme an Unternehmen und Selbstständige aus, Sparkassen mit knapp 21 Prozent nur unwesentlich weniger. Mit rund 33 Prozent (knapp 32) stellen die Spareinlagen den größten Passivblock der Bilanzsumme der durchschnitt-

---

910 Vgl. BAXMANN, U. G., Betriebsgrößen, 1995, S. 379-381.

911 Vgl. Abschnitt 5.2.1.1, S. 134 f.

lichen Genossenschaftsbank (durchschnittlichen Sparkasse). Und auch der Anteil an Sichteinlagen ist mit 16 bzw. 15 Prozent annähernd gleichverteilt bei Genossenschaftsbanken bzw. Sparkassen.

	ØGenossenschaftsbank		ØSparkasse	
	TEuro	in % der DBS	TEuro	in % der DBS
<b>Aktivseite</b>				
Forderungen an Kunden	<b>184.378</b>	<b>61,92</b>	<b>1.017.851</b>	<b>59,97</b>
- an Unternehmen	65.891	22,13	351.691	20,72
- an Privatpersonen	29.304	9,84	122.717	7,23
- Wohnungsbaukredite	85.905	28,85	489.928	28,86
- an Organisationen ohne Erwerbszweck	1.446	0,49	5100	0,30
- an öffentliche Haushalte	1.832	0,62	48415	2,85
<b>Passivseite</b>				
Verbindlichkeiten ggü. Banken	<b>45.188</b>	<b>15,18</b>	<b>416.982</b>	<b>24,57</b>
- Termineinlagen	43.566	14,63	400.877	23,62
Verbindlichkeiten ggü. Kunden	<b>209.282</b>	<b>70,28</b>	<b>1.050.927</b>	<b>61,92</b>
- Sichteinlagen	48.317	16,23	252.381	14,87
- Termineinlagen	45.777	15,37	131.676	7,76
- Spareinlagen	98.066	32,93	538.350	31,72
- Sparbriefe	17.122	5,75	128.520	7,57
verbriefte Verbindlichkeiten				
- Inhaberschuldverschreibungen	17.126	5,75	84.485	4,98
<b>Bilanzsumme</b>	<b>297.779</b>		<b>1.697.366</b>	

Tabelle 15: *ausgewählte Bilanzpositionen der „Durchschnitts“-Genossenschaftsbank und der „Durchschnitts“-Sparkasse<sup>912</sup>*

Nennenswerte Unterschiede sind lediglich in den Unterpositionen „Kredite an öffentliche Haushalte“ (Ø-Sparkasse 2,85%, Ø-Genossenschaftsbank 0,62%), „Termineinlagen von Kreditinstituten“ (Ø-Sparkasse 23,62%, Ø-Genossenschaftsbank 14,63%) sowie „Kunden-Termineinlagen“ (Ø-Sparkasse 7,76%, Ø-Genossenschaftsbank 15,37%) festzustellen. Ersteres lässt sich mit der oben angesprochenen, im Begriff der Hausbankfunktion beschriebenen Nähe der Sparkassen zu den Kommunen erklären. Die beiden übrigen zeigen zusammengenommen auf, dass die Sparkassen im Vergleich mit den Genossenschaftsbanken mehr Termineinlagen von Kreditinstituten als von Kunden in ihrem Portfolio haben. Der Vergleich der Bilanzstrukturen beider Primärbankgruppen in Westfalen-Lippe offenbart gleichfalls Strukturvorteile der Sparkassen im Aktivgeschäft, aber entsprechende Nachteile im Passivgeschäft.<sup>913</sup>

912 Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), Bankenstatistik April 2001, S. 12, 38-39, 52, 65-66.

913 Vgl. DÖHRMANN, A., Chancen, 2000, S. 44-45.

### 5.3 Kooperations- und Fusionsgestaltung

#### 5.3.1 Gestaltungsoptionen

##### 5.3.1.1 Nutzungsvereinbarungen

Die bereits existierenden gemeinsamen SB-Filialen basieren in der Regel auf Nutzungsvereinbarungen zwischen Genossenschaftsbank und Sparkasse. Auf die Dauer von fünf oder mehr Jahren abgeschlossen, räumen diese dem Vertragspartner, der die Räume des Anderen nutzt, das Recht ein, die erforderliche Infrastruktur und SB-Technik zu installieren. Das Nutzungsentgelt wird auf Basis der Investitionskosten zuzüglich der Betriebs- und Nebenkosten (Bargeldversorgung, Wartung, Reparatur, Versicherung, Briefkastenleerung usw.) vereinbart. Die Außenwerbung wird gemeinsam gestaltet.<sup>914</sup>

Darüber hinaus können mit *Rödl* und *Teschner* mehrere gesellschaftsrechtliche Formen skizziert werden, die eine Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken annehmen könnte.<sup>915</sup> Je stärker jedes dieser Szenarien die identitätsstiftenden Charakteristika beider Banktypen<sup>916</sup> in Frage stellt, desto höher sind die zu überwindenden genossenschafts- und sparkassenrechtlichen Auflagen. Die Gründung eines gemeinsamen Tochterunternehmens ließe beide Rechtsformen zunächst unberührt, während einer echten Fusion von Sparkassen und Genossenschaftsbanken deren materielle Umwandlung in Aktiengesellschaften vorausginge. In den Raum dazwischen kann die Bildung von Holdingstrukturen und die Sparkassenliquidation eingeordnet werden. Abbildung 29 gibt einen Überblick über diese Gestaltungsoptionen.

##### 5.3.1.2 Gemeinsame Tochterunternehmen

Die Bildung gemeinsamer Tochtergesellschaften zur Abwicklung von Teilen des operativen Bankgeschäfts wird in beiden Verbänden zunehmend als Gelegenheit erkannt, Kostensynergien zu erzielen.<sup>917</sup> Die Ausgliederung marktferner Back Office-Funktionen in Beschaffung, Produktion und Verwaltung auf eine von mehre-

---

914 Vgl. TWARDZIK, J., Zusammenarbeit, 2002, S. 20.

915 Vgl. MICHAEL, C., „Nichts ist gescheitert“, 1999, S. 16.

916 Vgl. Abschnitt 3.2, S. 47f.

917 Vgl. hier nur MOSSLER, C. P., Outsourcing, 1999, S. 34-35; SCHRÖDER, G. A., Kooperation, 1999, S. 18-20; SCHRÖDER, G. A., Bankfabriken, 2000, S. 474-478.

ren Primärbanken getragene Service GmbH soll deren Anteilseignern die Konzentration auf die Vertriebsfunktion ermöglichen.<sup>918</sup>

Die rechtlichen Grundlagen für die (Teil-)Ausgliederung des Geschäftsbetriebes finden sich (für die Genossenschaften erstmals) im Umwandlungsgesetz (UmwG) von 1994 kodifiziert. Davon unberührt bleibt die Frage, inwieweit die Ausgliederung mit dem KWG, vor allem aber mit dem Genossenschafts- und Sparkassenrecht vereinbar ist.

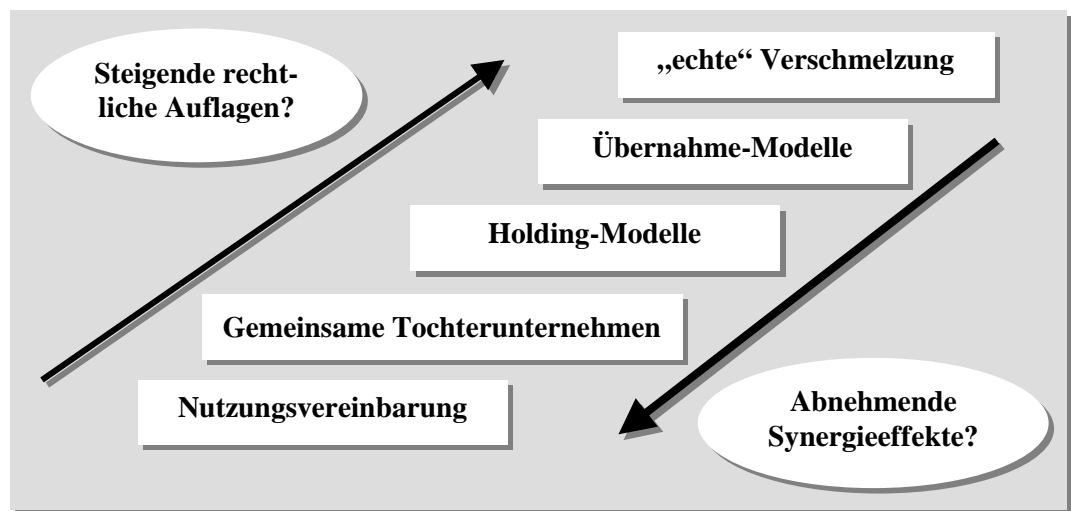


Abbildung 29: Gestaltungsoptionen einer Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken<sup>919</sup>

Der eingetragenen Genossenschaft erlaubt das UmwG die Ausgliederung eines Teiles oder mehrerer Teile ihres Vermögens auf andere privatrechtliche Gesellschaften,<sup>920</sup> was auch die vollständige Ausgliederung einschließt.<sup>921</sup> Das GenG enthält hierzu lediglich eine ungenaue Bestimmung. Demnach ist die Beteiligung der eG an einem anderen Unternehmen nur dann zulässig, wenn sie dem Förderauftrag dient.<sup>922</sup> Diese Bedingung sieht *Beuthien* sogar für sogenannte Holding-Genossenschaften erfüllt, die ihren Geschäftsbetrieb komplett ausgegliedert haben. Sein Rechtsgutachten bejaht die Zulässigkeit der Umstrukturierung der Apothekergenossenschaft Sanacorp eG. Diese gliederte ihren operativen Geschäftsbetrieb auf eine AG aus, brachte diese teilweise an die Börse und fungiert selbst nur

918 Vgl. BUCHHOLZ, P./HEUSCHELE, W., Fusionsformen, 1999, S. 406.

919 Vgl. MICHAEL, C., „Nichts ist gescheitert“, 1999, S. 16.

920 Vgl. § 123 Abs. 3 UmwG.

921 Vgl. BEUTHIEN, V., Holdinggesellschaft, 1996, S. 350.

922 Vgl. § 1 Abs. 2 GenG.

noch als vermögensverwaltende Holding.<sup>923</sup> Allerdings muss die Beteiligungsgesellschaft dann unter dem beherrschenden und dauerhaften Einfluss der eG stehen, die zu diesem Zweck stets mehr die Hälfte der stimmberechtigten Gesellschaftsanteile hält.<sup>924</sup>

Die Beteiligung von Sparkassen an privatrechtlichen Gesellschaften setzt entsprechende Regelungen in den Sparkassengesetzen oder -verordnungen voraus,<sup>925</sup> die unterschiedlich ausfallen und in der Regel auf die Beteiligung an gemeinsamen Tochterunternehmen des Sparkassenverbundes oder 100%ige Immobilien- und Kapitalbeteiligungs-Tochtergesellschaften abstellen<sup>926</sup>:

- § In Baden-Württemberg sind Beteiligungen an Unternehmen des privaten Rechts, die alle banküblichen Geschäfte ausüben, erlaubt. Hat die Beteiligung eine erhebliche wirtschaftliche Bedeutung für die Sparkasse, ist die Zustimmung der Sparkassenaufsichtsbehörde erforderlich.<sup>927</sup>
- § Bayerische Sparkassen können zwar maximal 49% des Kapitals privatrechtlicher Unternehmen halten. Die einzelne Beteiligung darf jedoch nicht mehr als 5%, alle Beteiligungen nicht mehr als 20% des haftenden Eigenkapitals der Sparkasse ausmachen.<sup>928</sup>
- § Mecklenburg-Vorpommern erlaubt nur Beteiligungen an Einrichtungen der Sparkassenorganisation, Wohnungsunternehmen und Unternehmen zur Förderung der Infrastruktur.<sup>929</sup>
- § Den niedersächsischen Sparkassen steht die Beteiligung an sparkassenfremden Unternehmen grundsätzlich offen. Erforderlich ist allerdings die Zustimmung von Verwaltungsrat, NSGV und Sparkassenaufsichtsbehörde.<sup>930</sup>

Der Gründung einer gemeinsamen Tochter von Sparkassen und Genossenschaftsbanken stehen insofern hohe, in Mecklenburg-Vorpommern gar unüberwindbare sparkassenrechtliche Auflagen entgegen. Wenn die vollständige Ausgliederung des Geschäftsbetriebes in Bayern an der Eigenkapitalhürde scheitern dürfte, ist es in Baden-Württemberg und Niedersachsen bereits bei der Ausgliederung

---

923 Vgl. BEUTHIEN, V., Holdinggesellschaft, 1996, S. 355-357; STRIEDER, T., Ausgliederung, 2000, S. 240-243.

924 Vgl. HABEL, M./STRIEDER, T., Holdinggenossenschaften, 1996, S. 489-490.

925 Vgl. SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 40-42.

926 Vgl. NOLTE, B./STUMMER, F., Beteiligungskapitalgesellschaften, 2000, S. 1066-1067.

927 § 32 i.V.m. § 6 Abs. 3 Satz 2 SpG B-W. Von einer erheblichen wirtschaftlichen Bedeutung wird bei einer Beteiligung der Sparkasse mit mehr als 10% am Unternehmenskapital ausgegangen, vgl. § 1 Abs. 1 Nr. 3 Satz 1 SpGVO B-W.

928 § 16 Abs. 2 Nr. 3 und Abs. 3 Satz 1 BaySpkO.

929 § 16 Abs. 1 SpkVO M-V.

930 § 30 b NSpG; § 23 Satz 2 NSpVO.

rung von einzelnen Geschäftsbereichen fraglich, ob die Entscheidungsträger die notwendige Zustimmung erteilen.

### 5.3.1.3 Holdingkonstruktionen

Eine einfache Holdingkonstruktion, in der Sparkasse und Genossenschaftsbank Tochtergesellschaften einer gemeinsamen Mutterunternehmung sind, lässt das bestehende öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Recht nicht zu. Auf der einen Seite ist es den kommunalen Gewährträgern der Sparkasse durch die Gemeindeordnung ausdrücklich untersagt, sich an anderen Kreditinstituten als den öffentlichen Sparkassen zu beteiligen.<sup>931</sup> Andererseits können sich Genossenschaften grundsätzlich nicht als abhängige Tochtergesellschaft in einen Konzern einbringen, da sie gesellschaftsrechtlich nicht beherrschbar sind. Großfeld und Berndt begründen dies u.a. mit der Stimmrechtsbeschränkung der Genossen gem. § 43 Abs. 3 GenG sowie mit der Festlegung des Vorstandes auf den Förderauftrag (§ 1 Abs. 1 GenG).<sup>932</sup>

*Rödl* hält es des Weiteren für möglich, dass sich Anstalts- und Gewährträger der Sparkasse und die Genossenschaftsbank in einem kommunalen Zweckverband zusammenfinden und gemeinsam eine Zweckverbands-Sparkasse gründen, die ihrerseits Tochterunternehmen gründet und ausgliedert.<sup>933</sup> Die Landesgesetze über kommunale Gemeinschaftsarbeit lassen die Mitgliedschaft juristischer Personen des Privatrechts tatsächlich zu, wenn die „die Erfüllung der Verbandsaufgaben dadurch gefördert wird und Gründe des öffentlichen Wohles nicht entgegenstehen.“<sup>934</sup> In den meisten Bundesländern wird die Mitgliedschaft von Nichtkommunen in Zweckverbänden indes durch die Sparkassengesetze begrenzt, so dass die Sparkassen-Trägerschaft der eG nicht möglich ist.<sup>935</sup>

Die bestehenden Holdingkonstruktionen auf Zentralbankebene der Sparkassenorganisation eignen sich nur bedingt als Vorbild für die Primärinstitute. Sowohl der Gründung der Bankgesellschaft Berlin als auch der des Sachsen-

931 Vgl. bspw. § 73 Abs. 2 Satz 1 ThürKO; § 116 Abs. 4 Satz 1 GO LSA; § 85 Abs. 4 Satz 1 GemO R-P.

932 Vgl. nur GROßFELD, B./BERNDT, J., *Genossenschaft*, 1998, S. 120-123.

933 Vgl. MICHAEL, C., „Nichts ist gescheitert“, 1999, S. 16.

934 § 5 Abs. 2 Satz 2 HessKGG.

935 § 1 Abs. 2 HessSpkG nimmt eine Begrenzung auf Stiftungen und rechtsfähige Vereine vor, die bereits eine Sparkasse nach früherem Recht betreiben. Baden-Württemberg (§ 2 Abs. 1 Nr. 3 SpG B-W) und Mecklenburg-Vorpommern (§ 1 Abs. 1 SpkG M-V) schließen die Mitgliedschaft Privater ganz aus.



Finanzverbandes gingen Gesetzesänderungen und Rechtsstreitigkeiten voraus. Die sächsische Verbundlösung ist rein öffentlich-rechtlicher Natur, an der aktienrechtlich organisierten Bankgesellschaft Berlin hält das Land Berlin die Anteils- und Stimmmehrheit.<sup>936</sup>

Analog zur sächsischen Variante wäre es möglich, dass der kommunale Sparkassenträger eine Beteiligungsgesellschaft gründet und die Sparkasse darin einbringt.<sup>937</sup> Deren Beteiligung an der Genossenschaftsbank sieht *Rödl* wiederum durch das Genossenschaftsgesetz gedeckt. Das entstandene Beteiligungsverhältnis wäre allerdings einseitig, die Genossenschaftsbank gewänne keinen Einfluss auf die Sparkasse. Und der Vorschlag, die Holding als Genossenschaft zu führen, an der die Sparkasse Anteile mit Sonderstimmrechten zeichnet, brächte ein ähnliches Ergebnis mit sich.<sup>938</sup>

#### 5.3.1.4 Übertragung des Genossenschaftsvermögens auf die Sparkasse

Für die Übernahme einer Genossenschaftsbank durch eine Sparkasse gibt es Musterfälle in Deutschland. 1937 verleihte sich die heutige Kreissparkasse Birkenfeld die Idarer Raiffeisenbank ein.<sup>939</sup> Zwischen 1970 und 1985 kaufte die Kreissparkasse Bad Kreuznach die Raiffeisenkassen Winzenheim, Volksheim, Fürfeld und Hochstätten.<sup>940</sup> 1986 übernahm (wiederum) die Kreissparkasse Birkenfeld den Spar- und Darlehnskassenverein Rückweiler,<sup>941</sup> während die Sparkasse Ostholstein den Spar- und Darlehensverein zu Eutin erwarb.<sup>942</sup> 1987 kaufte die Sparkasse Nortorf (heute Sparkasse Mittelholstein) die Raiffeisenbank Emkendorf.<sup>943</sup>

Im letzten Fall galt die übliche Verschmelzung der wirtschaftlich angeschlagenen Raiffeisenbank Emkendorf mit der benachbarten Raiffeisenbank Nortorf bereits als beschlossene Sache.<sup>944</sup> Die Mitglieder der Raiffeisenbank Emkendorf sollten für jeden alten Genossenschaftsanteil im Wert von 140 DM (71,58 Euro)

---

936 Vgl. nur NEUMANN, M. J./RUX, J., Einbindung, 1996, S. 1659ff sowie den Abschnitt 5.1.2.4, S. 125 f.

937 Vgl. MILBRADT, G., Konzept, 2000, S. 138.

938 Vgl. MICHAEL, C., „Nichts ist gescheitert“, 1999, S. 16.

939 Vgl. KREISSPARKASSE BIRKENFELD (HRSG.), Geschäftsbericht 1999, 2000, S. 3.

940 Laut Auskunft von Herrn Beier, Genossenschaftsverband Rheinland e.V., Köln.

941 Herr Leischner, Landeszentralbank Koblenz.

942 Laut Auskunft von Herrn Vogt, Abteilung Bankenaufsicht, Landeszentralbank Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein.

943 Vgl. STERN, F., Sparkassenarbeit, 1988, S. 561-562.

944 Vgl. STERN, F., Sparkassenarbeit, 1988, S. 561.

sechs Anteile a 100 DM (51,13 Euro) bei der Raiffeisenbank Nortorf erhalten; um nicht versteuert werden zu müssen, hätten diese fünf Jahre gehalten werden müssen.<sup>945</sup> Die für die Annahme des Verschmelzungsvertrages erforderliche 3/4-Mehrheit wurde in einer ersten Mitgliederversammlung der Raiffeisenbank Emkendorf im November 1986 nicht erreicht.<sup>946</sup>

übertragende Genossenschaftsbank	übernehmende Sparkasse	Jahr der Übernahme
Idarer Raiffeisenbank	KSK Birkenfeld	1937
RK Winzenheim	KSK Bad Kreuznach	70er Jahre
RK Volksheim	"	"
RK Fürfeld	"	80er Jahre
RK Hochstätten	"	"
SDK Rückweiler	KSK Birkenfeld	1986
SDV zu Eutin	Sparkasse Ostholstein	1986
RB Emkendorf	Sparkasse Nortorf (heute Sparkasse Mittelholstein)	1987

*Tabelle 16: Übernahmen von Genossenschaftsbanken durch Sparkassen<sup>947</sup>*

Vielmehr wurde der Vorstand im März 1987 beauftragt, Gespräche mit der Sparkasse Nortorf aufzunehmen. Diese bot für die Übernahme aller Aktiva und Passiva einschließlich des Warengeschäfts 1,24 Mill. DM (TEuro 634). Für jeden Geschäftsanteil (140 DM oder 71,58 Euro) sollten den Mitgliedern 1.020 DM (522 Euro) ausgezahlt werden.<sup>948</sup> Daraufhin wurde das Angebot der Raiffeisenbank Nortorf – trotz der eindringlichen Warnung des Raiffeisenverbandes Schleswig-Holstein und Hamburg, die Beteiligung und Mitwirkung an einem genossenschaftlichen Unternehmen nicht eines augenblicklichen Veräußerungsgewinns wegen aufzugeben<sup>949</sup> – im Juni abschlägig beschieden. Stattdessen fand sich noch im selben Monat eine 90-prozentige Mehrheit unter Mitgliedern der Raiffeisenbank Emkendorf zugunsten der Liquidation der Genossenschaft mit Geschäftsübertragung an die Sparkasse Nortorf zum 31. Juli 1987.<sup>950</sup>

Die Sparkasse Nortorf übernahm zum 1. August alle Aktiven und Passiven (die Geschäftsguthaben und offenen Rücklagen ausgenommen) der Raiffeisenbank mit deren Geschäftsstellen und Beschäftigten. U.a. stellte die Sparkasse die Raiffeisenbank aus getätigten Wechselgeschäften, Bürgschaften, Garantien und

945 Vgl. O. V., Auswirkungen, 1987, S. 11.

946 Vgl. STERN, F., Sparkassenarbeit, 1988, S. 561.

947 Vgl. die Quellenangaben in den Fn. 940 bis 941.

948 Vgl. O. V., Auswirkungen, 1987, S. 11.

949 Das Gutachten liegt im Wortlaut vor, vgl. Anhang II dieser Arbeit.

950 Vgl. O. V., Sparkasse, 1987, S. 24.

anderen Gewährleistungen frei und trat in deren Gläubigerrechte und Verpflichtungen ein. Die Raiffeisenbank verpflichtete sich im Gegenzug, den Genossenschaftsbetrieb sofort einzustellen und sich während der einjährigen Liquidationsfrist gem. § 79a i.V.m. § 90 Abs. 1 GenG nicht an einer Bank oder an einem Bankgeschäft zu beteiligen.<sup>951</sup>

Und obgleich im Moment der Liquidation der Raiffeisenbank Emkendorf durch die Raiffeisenbank Nortorf eine neue Filiale im vormaligen Geschäftsgebiet der ersteren eröffnet wurde, waren auch ein Jahr nach der Übernahme noch über 90 Prozent der ehemaligen Raiffeisenbankkunden Kunden der Sparkasse.<sup>952</sup>

### 5.3.1.5 Liquidation der Sparkasse und Eingliederung in den Finanzverbund

Der Gewährträger kann über den Bestand der Sparkasse lediglich durch deren Auflösung verfügen, der Verkauf der Anstalt ist unter geltendem Recht ebenso wenig möglich wie die (Teil-)Übertragung von Anstaltsteilen.<sup>953</sup> Die in den Sparkassengesetzen enthaltenen Regelungen über die Auflösung und Abwicklung (Liquidation) von Sparkassen sind nach Ansicht *Püttners* allerdings nur „aus Gründen formaler Gesetzesvollständigkeit“ aufgenommen wurden. Den Praxisfall einer Auflösung ohne anschließende Vereinigung mit einer anderen Sparkasse hält er für wenig wahrscheinlich.<sup>954</sup>

Die durch den Verwaltungsrat<sup>955</sup> bzw. den Gewährträger direkt<sup>956</sup> zu beschließende Auflösung der Sparkasse bedarf stets der Genehmigung der zuständigen Aufsichtsbehörde,<sup>957</sup> in einzelnen Ländern sind der Verwaltungsrat, der Gewährträger<sup>958</sup> und/oder der regionale Sparkassen- und Giroverband<sup>959</sup> vorher anzuhören. Das Vermögen der aufgelösten Sparkasse geht im Wege der Gesamtrechtsnachfolge auf den Gewährträger über, muss indes gegen die Verbindlichkeiten der Sparkasse aufgerechnet werden.<sup>960</sup> Einige Sparkassengesetze sehen darüber hinaus

951 Vgl. STERN, F., Sparkassenarbeit, 1988, S. 562. Zu den Vertragsdetails vgl. Anhang I.

952 Vgl. O. V., Anteil, 1998, S. 14.

953 Vgl. SIEKMANN, H., Anstalt, 1993, S. 370.

954 SCHLIERBACH, H./PÜTTNER, G., Sparkassenrecht, 1998, S. 82.

955 § 14 BaySpkG.

956 § 5 SpG B-W.

957 § 5 SpG B-W; § 14 BaySpkG.

958 In Bayern beschließt der Verwaltungsrat, während der Gewährträger zustimmen muss; in Baden-Württemberg ist es umgekehrt.

959 § 29 Abs. 1 Satz 2 SpkG M-V.

960 § 18 Abs. 1 BaySpkG.

vor, dass das Restvermögen ausschließlich für gemeinnützige Zwecke verwendet werden darf.<sup>961</sup>

Der vormalige Gewährträger überträgt die Sparkassenaktiva, eventuell nur die Kundenbeziehungen<sup>962</sup> auf die Genossenschaftsbank. Der Preis hierfür dürfte sich freilich weniger am eigentlichen Liquidations-, sondern vielmehr an einem zu ermittelnden Ertragswert orientieren. Das im Rahmen einer „echten“ Liquidation untergehende und dort „wertlose“ immaterielle Anlagevermögen (Kundenstamm, Marktposition usw.)<sup>963</sup> steht im Mittelpunkt des Interesses der Genossenschaftsbank. Solange die Genossenschaftsbank nicht alle Sparkassenmitarbeiter übernimmt,<sup>964</sup> sind obendrein die Kosten des aufzustellenden Sozialplans zu berücksichtigen.<sup>965</sup>

Fraglich bleibt nicht nur, ob die benannten Entscheidungsträger der Liquidation unter dieser Zielsetzung zustimmen. Da die Genossenschaftsbank nicht den Markennamen „Sparkasse“ übernehmen darf,<sup>966</sup> muss die Übertragung auch den Sparkassenkunden vermittelt werden, wenn es nicht zu massiven Abwanderungsbewegungen kommen soll. Wenn das Geschäftsgebiet der Sparkasse größer als das der Genossenschaftsbank ist, ergibt sich für letztere ferner die Frage nach der Beibehaltung des Regionalprinzips. Werden die Kunden der Sparkasse auf mehrere Genossenschaftsbanken ‚verteilt‘, entsteht für die Kunden eine noch weniger nachvollziehbare Situation.<sup>967</sup>

### 5.3.1.6 Echte Fusion unter Aufgabe der bisherigen Rechtsformen

#### 5.3.1.6.1 Umwandlung der Sparkasse in eine Aktiengesellschaft (formelle Privatisierung)

Das Umwandlungsgesetz regelt auch den Formwechsel von Körperschaften und Anstalten des öffentlichen Rechts,<sup>968</sup> wobei grundsätzlich nur die Rechtsform der

---

961 § 18 Abs. 5 BaySpkG; § 29 Abs. 4 SpkG M-V; § 35 Abs. 4 Satz 1 i.V.m. § 28 Abs. 5 SpkG NRW.

962 Vgl. MICHAEL, C., „Nichts ist gescheitert“, 1999, S. 16.

963 Vgl. BECKER, D., Bewertung, 1999, S. 31.

964 Vgl. Abschnitt 5.2.2.3.2, S. 152 f.

965 Vgl. BECKER, D., Bewertung, 1999, S. 31-32.

966 § 40 Abs. 1 KWG.

967 Vgl. Abschnitt 5.4.3, S. 175 f.

968 Die öffentlich-rechtliche Anstalt bzw. Körperschaft ist gem. § 3 UmwG nicht verschmelzungsfähig, die Fusion mit einer Genossenschaftsbank unter Beibehaltung der bisherigen Rechtsformen ist daher nicht möglich.

Kapitalgesellschaft (AG, GmbH, KgaA) angenommen werden darf.<sup>969</sup> Der Formwechsel muss durch das maßgebende Bundes- oder Landesrecht vorgeschrieben bzw. zugelassen sein,<sup>970</sup> für die kommunalen Sparkassen sind das die Sparkassengesetze der Länder. In diesen finden sich indes noch keine entsprechenden Ermächtigungsnormen, so dass sich das Modell der Sparkassen AG unter bestehendem Recht nicht verwirklichen lässt. Die Länder müssen zwar bis Ende 2002 ihre Sparkassengesetze in Hinblick auf das Haftungsregime modifizieren.<sup>971</sup> Diesen Änderungszwang nutzt aber voraussichtlich nur das Saarland zu einer weitergehenden Reform ihres Sparkassengesetz. Hier beabsichtigt der saarländische Wirtschaftsminister, die Umwandlung von Sparkassen in Aktiengesellschaften und deren Fusion mit Genossenschaftsbanken zuzulassen. Der Rechtsformänderung soll allerdings die Zustimmung des Sparkassenverbandes vorausgehen,<sup>972</sup> welcher bereits seinen Widerspruch gegen diese Reformüberlegungen angemeldet hat.<sup>973</sup>

Als Benchmarks einer notwendigen Novellierung des Sparkassengesetzes werden regelmäßig die jeweils per Gesetz geregelte Übertragung der Frankfurter Stadtparkasse auf die dortige freie Sparkasse von 1822,<sup>974</sup> die Teilprivatisierung der Deutschen Siedlungs- und Landesrentenbank (DSL Bank)<sup>975</sup> sowie die in zahlreichen europäischen Ländern durchgeführten Sparkassenprivatisierungen<sup>976</sup> herangezogen. Gerade die Zulässigkeit solcher Rechtsvergleiche wird aber von Sparkassenfunktionären stets verneint. Das Konstrukt des deutschen Sparkassenwesens (und dessen Bedeutung für die deutsche Kreditwirtschaft) unterscheidet sich grundlegend von dem anderer Länder. Die Umwandlung der französischen Sparkassen könne deshalb nicht als Vorbild für die deutsche Situation dienen – zumal sie durch den französischen damit begründet wurde, dass die Rechtsform der AG den „Druck auf die Sparkassen zum kostengünstigen Wirtschaften und zur Erzielung von Gewinnen verstärkt“ hätte.<sup>977</sup>

---

969 Vgl. § 301 Abs. 1 UmwG.

970 Vgl. § 301 Abs. 2 UmwG.

971 Vgl. Abschnitt 5.1.2.1, S. 119 f.

972 Vgl. DOHMEN, C., Saarland, 2002, S. 28.

973 Vgl. Abschnitt 5.5.3, S. 187 f.

974 Die vereinigte Sparkasse musste sich u.a. per Satzung dazu verpflichten, das Regionalprinzip zu beachten und mit den Verbundunternehmen der hessischen Sparkassenorganisation zusammenzuarbeiten, vgl. § 3 Abs. 1 Nr. 1 und 2 VereinigungsgG.

975 Die Anstalt des öffentlichen Rechts wurde per Bundesgesetz in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Zum 1. Januar 2000 hat die Deutsche Postbank AG sämtliche Aktien erworben. Vgl. § 1 Abs. 1 DSLBUmwG; SCHIMMELMANN, W. VON, Postbank, 2000, S. 16.

976 Vgl. hier nur CLAUSSEN, B., Teilprivatisierung, 1990, S. 210-211 m.w.N.

977 Vgl. MOSTER, A., Sparkassenreform, 2000, S. 549-550.

Viel näher liegt der Vergleich mit Vorschriften in einzelnen Landesbankgesetzen, welche die Selbstumwandlung der Landesbanken in Aktiengesellschaften vorsehen und zulassen. Die Hessische Landesbank oder die Landesbank Berlin können sich nach Maßgabe der länderrechtlichen Vorschriften in eine Aktiengesellschaft umwandeln, wobei der Gewährträger als Gründer der Aktiengesellschaft gilt und die Aktien der Gesellschaft übernimmt.<sup>978</sup> Analog dazu müsste ein novelliertes Sparkassenrecht die gewährtragende Kommune ausdrücklich als Anteilseigner der Sparkassen AG bestimmen, der das Grundkapital der AG übernimmt.<sup>979</sup>

#### 5.3.1.6.2 Umwandlung der Genossenschaftsbank in eine Aktiengesellschaft

Wie die öffentlich-rechtliche Anstalt kann auch die eingetragene Genossenschaft per Formwechsel nur die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft annehmen.<sup>980</sup> Die Genossenschaftsmitglieder sind mit einer Beteiligungsquote an der neuen Gesellschaft zu beteiligen, die ihrer tatsächlichen finanziellen Beteiligung an der eG entspricht,<sup>981</sup> mindestens mit einer vollen Stückaktie.<sup>982</sup> Ein einzuholendes Prüfungsgutachten des regionalen Genossenschaftsverbandes hat die Vereinbarkeit des Formwechsels „mit den Belangen der Genossen (und der Gläubiger der Genossenschaft)“ zu bestätigen.<sup>983</sup> Der Umwandlungsbeschluss der Generalversammlung bedarf einer  $\frac{3}{4}$ -Mehrheit der abgegebenen Stimmen.<sup>984</sup>

In der genossenschaftlichen Praxis wird auf das abschreckende Beispiel der Volksbank Essen verwiesen. Mitte der achtziger Jahre in eine AG umgewandelt und aus dem Genossenschaftsverbund ausgetreten, sah diese sich 1998 von erheblichen Kreditausfällen bedroht. Anfang 1999 erfolgte die Verschmelzung mit der Genossenschafts-Bank Essen eG zur Geno-Volks-Bank Essen eG. Die Verbandsfunktionäre fürchteten angeblich um den guten Namen der Genossenschaftsbanken.<sup>985</sup> Eine Tendenz zum Rechtsformwechsel ist indes nicht festzustellen.<sup>986</sup>

---

978 § 10 Abs. 1 Nr. 5 Satz 1 und 2 HessNeuOG; § 14 Nr. 4 LbankG Berlin.

979 Vgl. CLAUSSEN, B., Teilprivatisierung, 1990, S. 190-191.

980 § 258 Abs. 1 UmwG.

981 § 263 Abs. 2 Satz 1; dazu SCHMITZ-RIOL, T., Formwechsel, 1998, S. 88.

982 § 258 Abs. 2 UmwG.

983 § 259 UmwG.

984 § 262 Abs. 1 Satz 1 UmwG. Die notwendige Mehrheit erhöht sich, wenn vor der GV wenigstens 100 Genossen, bei Genossenschaften mit weniger als 1000 Mitgliedern ein Zehntel der Genossen Widerspruch gegen den Formwechsel erhoben haben (Satz 2).

985 Vgl. MICHAEL, CARSTEN, Wurf, 1998, S. 13.

986 Vgl. DIEROLF, G., Rechtsformwechsel, 1994, S. 742.

Dass eine genossenschaftliche Betätigung in anderen Rechtsformen als der eG grundsätzlich möglich ist, hat *Brixner* bereits 1961 nachgewiesen.<sup>987</sup> Vinkulierte Namensaktien und die satzungsmäßige Verpflichtung auf die Genossenschaftsidee<sup>988</sup> sollen in einem anderen Modell zur Umwandlung der eG in eine Aktiengesellschaft traditionsbewahrend wirken. Die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien ermöglicht den Genossenschaftsmitgliedern darüber hinaus das „Kassemachen“.<sup>989</sup>

*Brink* und *Strieder* geben aber zu bedenken, dass das umwandlungsrechtliche Barabfindungsgebot, wonach ausscheidungswillige Genossen eventuell mit dem wahren Wert des jeweiligen Geschäftsguthabens abgefunden werden müssen,<sup>990</sup> den Abfluss erheblicher liquider Mittel nach sich ziehen kann.<sup>991</sup> Bei Umwandlung einer Genossenschaft in eine AG besteht zudem kein Anspruch auf Aufnahme in den genossenschaftlichen Prüfungsverband oder Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft.<sup>992</sup> Die Änderung der Rechtsform kann vielmehr ein wichtiger Grund für den Ausschluss aus dem Verband sein.<sup>993</sup>

#### 5.3.1.6.3 Verschmelzung unter materieller (Teil-) Privatisierung der Sparkasse

Das Fehlen einer Ermächtigungsnorm in den Sparkassengesetzen verbietet derzeit die Umwandlung der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute in Aktiengesellschaften.<sup>994</sup> Die Verschmelzung einer Sparkassen AG mit einer ebenfalls aktienrechtlich organisierten Genossenschaftsbank bleibt insofern noch Fiktion, obgleich die dann anzuwendenden Rechtsvorschriften bekannt sind. Die Verschmelzung zweier (oder mehrerer) Aktiengesellschaften kann entweder durch Aufnahme oder Neugründung durchgeführt werden. Bei der Aufnahme erhält die übernehmende die Anteile der übertragenden Gesellschaft, deren Anteilseigner Anteile der übernehmenden AG gewährt bekommen. Im Zuge einer Neugründung übertragen beide Aktiengesellschaften ihr Vermögen auf einen neuen Rechtsträger.<sup>995</sup>

987 Vgl. BRIXNER, J., Zweckmäßigkeit, 1961, S. 86-89.

988 Vgl. dazu § 2 und 3 der Satzung der Deutschen Genossenschaftsbank AG.

989 Vgl. STRIEDER, T., Ausgliederung, 2000, S. 241.

990 § 270 Abs. 1 i.V.m. § 207 Abs. 1 Satz 1 UmwG; dazu SCHMITZ-RIOL, T., Formwechsel, 1998, S. 134.

991 Vgl. BRINK, J./STRIEDER, T., Zugangsmöglichkeiten, 2000, S. 208.

992 Vgl. METZ, E. (BEARB.) § 54, 1997, S. 841, Rn. 21.

993 Vgl. METZ, E. (BEARB.) § 54a, 1997, S. 848, Rn. 10.

994 Vgl. Abschnitt 5.3.1.6.1, S. 163 f.

995 Vgl. § 2 UmwG.

In die rechtlichen Fusionsüberlegungen eingehen muss die Frage, ob der ehemalige Gewährträger der Sparkasse nach der Verschmelzung Anteile an der neuen Unternehmung behält (Teilprivatisierung) oder alle Anteile an die private Hand veräußert. Das in den Gemeindeordnungen verankerte Kommunalbankverbot der Bundesländer erlaubt den Kommunen lediglich die Beteiligung an öffentlichen Sparkassen.<sup>996</sup> Während aber die Sparkassenfunktionäre die Wesensmerkmale der Sparkasse untrennbar mit der öffentlich-rechtlichen Rechtsform verbunden sehen,<sup>997</sup> hält *Hedrich* den öffentlichen Status einer dann gemischtwirtschaftlichen Gesellschaft bereits gewährleistet, wenn die bisherigen Gewährträger weiterhin über mindestens 51 Prozent der Stimmen verfügen. Ein begrenzter öffentlicher Auftrag kann seiner Ansicht nach selbst bei einer Minderheitsbeteiligung der Kommune oder nach einer Vollprivatisierung sichergestellt werden.<sup>998</sup> *Oebbecke* skizziert die Übertragung des Sparkassenvermögens auf eine private Stiftung und die Ausgliederung des Bankbetriebs in eine GmbH.<sup>999</sup>

Im Sinne der lokalen Verbundenheit, die die Kernkompetenz der neuen Unternehmung darstellt,<sup>1000</sup> bietet sich ferner die breite Streuung des Grundkapitalanteils des Gewährträgers an. Per Satzung könnte bspw. bestimmt werden, dass nur Bewohnern des Geschäftsgebietes der Erwerb bzw. die Übertragung vinkulierter Namensaktien erlaubt wird.<sup>1001</sup> Da das Sparkassenvermögen eigentlich den Bürgern der Gewährträgerkommune zusteht,<sup>1002</sup> gelänge es letzterer so, einerseits „Kasse zu machen“,<sup>1003</sup> andererseits das Sparkassenvermögen endlich in die richtigen Hände zu überführen.

Aus steuerrechtlicher Sicht erscheint die Vorteilhaftigkeit einer Verschmelzung von Sparkasse und Genossenschaftsbank unter aktienrechtlicher Rechtsform generell zweifelhaft. Denn die Vorschrift des § 11 Abs. 1 Umwandlungssteuergesetz (UmwStG), wonach grundsätzlich die stillen Reserven der übertragenden Gesellschaft(en) in der steuerlichen Schlussbilanz zu realisieren sind, würde die Rechtsnachfolgerin beider, Sparkasse und Genossenschaftsbank, die mangels Fi-

---

996 Vgl. § 116 Abs. 4 Satz 1 GO LSA; § 85 Abs. 4 Satz 1 GemO R-P. Vgl. dazu CLAUSSEN, B., Teilprivatisierung, 1990, S. 189.

997 Vgl. zusammenfassend CLAUSSEN, B., Teilprivatisierung, 1990, S. 191-192

998 Vgl. HEDRICH, C.-C., Privatisierung, 1993, S. 311,

999 Vgl. OEBECKE, J., Bürger, 2000, S. 113-117.

1000 Vgl. Abschnitt 5.2.1.1, S. 134 f.

1001 Vgl. § 68 Abs. 2 Satz 4 AktG.

1002 Vgl. Abschnitt 5.1.3.1, S. 127 f.

1003 Analog zu den Genossenschaftsmitgliedern bei der Umwandlung der eG in eine AG, vgl. Abschnitt 5.3.1.6.2, S. 165 f.



finanzierungsalternativen Reserven angesammelt haben, vor eine nahezu unlösbare Aufgabe stellen.<sup>1004</sup>

### 5.3.2 *Institutionenökonomische Bewertung und Umsetzbarkeit der Gestaltungsalternativen*

Die NIÖ lässt nur in der Theorie eindeutige Aussagen über die optimale gesellschaftsrechtliche Organisationsform zu. Demnach wäre die vollständig privatisierte Aktiengesellschaft die vorteilhafteste Organisationsform.<sup>1005</sup> Über die Ausgabe von Namensaktien könnte ein Schutzmechanismus gegen feindliche Übernahmen geschaffen werden, da der Besitzer die mit der Aktie verknüpften Rechte erst nach Eintragung in das Aktienbuch erlangt. Weitergehend räumt § 68 Abs. 2 AktG den Gesellschaften die Möglichkeit ein, qua Satzung die Übertragung von Aktien an die Zustimmung des Emittenten zu knüpfen (vinkulierte Namensaktien).<sup>1006</sup> Die Vinkulierung der Aktien schränkt freilich das verfügungsrechtstheoretische Transferrecht stark ein; Beispiele wie die Versicherungsaktiengesellschaften oder die Lufthansa, in denen die Vinkulierung gesetzlich vorgeschrieben ist, zeigen jedoch, dass auch dann eine ausreichende Fungibilität der Aktien gegeben ist.<sup>1007</sup>

Die Rechtsform der „kleinen“ oder in neudeutsch „Business“-AG würde überdies keine Notierung an einer amtlichen Börse erfordern. Der Aktienhandel erfolgt hier über andere Plattformen: über eigene Börsen, Internet, die Unternehmung oder eigene Wege der Anlegergewinnung.<sup>1008</sup> Allein, die Überführung in eine Aktiengesellschaft bedürfte einer Änderung zumindest der Sparkassengesetze.<sup>1009</sup>

### *Holdingsstrukturen*

Und selbst wenn das Sparkassengesetz die Mitgliedschaft Privater nicht ausschließen würde,<sup>1010</sup> erscheint es fragwürdig, ob die so erreichte Konstruktion –

---

1004 So auch *Schraudner*, Geschäftsführer des Betriebswirtschaftlichen Beratungs- und Entwicklungsverbands, BBE, Hannover, in einem Gespräch am 1.6.2001.

1005 Vgl. Abschnitt 2.1.3.2, S. 12f.

1006 Vgl. HEIDORN, T./SCHMIDT, P./SEILER, S., *Möglichkeiten*, 2000, S. 7-8.

1007 Vgl. HEIDORN, T./SCHMIDT, P./SEILER, S., *Möglichkeiten*, 2000, S. 7, Fn. 3.

1008 Vgl. SCHNOBRICH, S., *Business AG*, 2001, S. 24.

1009 Vgl. Abschnitt 5.3.1.6.1, S. 163 f.

1010 Vgl. § 1 Abs. 1 BaySpkG.

öffentlich-rechtlicher Träger, genossenschaftlicher Träger, öffentlich-rechtlicher Zweckverband, öffentlich-rechtliche Sparkasse, privatrechtliche Tochtergesellschaften – institutionenökonomische Effizienzvorteile gegenüber dem Status quo erzielen kann.<sup>1011</sup> Das Einziehen von mindestens zwei zusätzlichen Gesellschaftsebenen (Zweckverband, privatwirtschaftliche Tochtergesellschaften) würde die Wahrnehmung aller drei Property Rights (Koordinations-, Erlös- und Transferrecht) weiter erschweren. Zudem dürften sich die Managementfehlansätze in den Tochtergesellschaften verstärken, da sich das identifizierte Kontrolldefizit der Aufsichtsorgane beider Trägerunternehmen<sup>1012</sup> angesichts der noch komplexeren Strukturen tendenziell erhöht.

### *Übernahme*

Sowohl die Übernahme der Genossenschaftsbank durch die Sparkasse als auch umgekehrt stellen aus institutionenökonomischer Sicht keine Verbesserung dar. Im ersten Fall geht die Genossenschaft zwar unter, die verdünnte Property Rights-Struktur sowie die Managementfehlansätze der Sparkasse<sup>1013</sup> gelten aber unverändert für eine größere Unternehmenseinheit. Übernimmt die Genossenschaftsbank die Sparkasse, dürften sich die institutionenökonomischen Fehlanreize der eG mit der hinzugewonnenen Größe nach Schmid sogar intensivieren.<sup>1014</sup> Die Liquidation der Genossenschaftsbank ist von den Mitgliedern festzustellen; die der Sparkasse bedarf einer aufsichtlichen Genehmigung der zuständigen Landesbehörde, was die Entscheidung wiederum politisiert.

### *Gemeinsame Tochterunternehmen und Nutzungsvereinbarungen*

Die Property Rights, aber auch die Anreizwirkungen verändern sich in beiden Fällen nicht substantiell. Während aber eine Nutzungsvereinbarung rechtlich ohne weiteres machbar ist, scheitert die Bildung gemeinsamer Tochterunternehmen wie gezeigt teilweise bereits an den Sparkassengesetzen.

---

1011 Zu einer weiteren Gestaltungsoption, des „Contracting out“, der Konzessionierung von Sparkassenaufgaben vgl. aus diesem Grund nur MÖSCHEL, W., Sparkassen, 1993, S. 156.

1012 Vgl. Abschnitt 5.1.1.2, S. 115 f.

1013 Vgl. Abschnitt 3.2.1.4, S. 50 f.

1014 Vgl. Abschnitt 2.3.3, S. 38 f.

*Empirische Evidenz*

Schließlich berücksichtigt werden müssen die Ergebnisse der empirischen Effizienzforschung, die die Überlegenheit der aktienrechtlich organisierten Kreditbanken gegenüber Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Frage stellen.<sup>1015</sup> Zwar werden öffentliche Unternehmen grundsätzlich als weniger effizient als privatwirtschaftliche gekennzeichnet.<sup>1016</sup> Und in Genossenschaftsbanken nimmt die Effizienz mit zunehmender Betriebsgröße ab. Für die Annahme, dass die privaten Kreditbanken effizienter arbeiten als Sparkassen und Genossenschaftsbanken, finden *Altunbas, Evans* und *Molyneux* indes keine Anhaltspunkte. Vielmehr weisen Sparkassen und Genossenschaftsbanken leichte Kosten- und Ertragsvorteile gegenüber den privaten Kreditbanken auf, was auf ihre geringeren Kapitalkosten zurückgeführt wird.<sup>1017</sup> Diese werden mit der Vermutung unterlegt, dass Sparkassen- und Genossenschaftsbankkunden weniger zinsreagibel sind als die Kunden der Geschäftsbanken und Sparkassen sowie Genossenschaftsbanken lokale Monopole ausüben.<sup>1018, 1019</sup>

<b>Gestaltungsoption</b>	<b>Theoretische Bewertung</b>	<b>Empirische Evidenz</b>	<b>Umsetzbarkeit</b>
Nutzungsvereinbarung	keine Veränderung	kein Befund	machbar
Gemeinsame Tochterunternehmen	Keine Veränderung	kein Befund	sparkassenrechtlich eingeschränkt
Holdingsstrukturen	ggf. Effizienzabnahme	kein Befund	sparkassenrechtlich eingeschränkt
Übernahme Genossenschaftsbank durch Sparkasse	Im Vergleich zur AG ineffizient	Keine Veränderung	per Liquidation der Genossenschaftsbank (3/4-Mehrheit der Mitglieder)
Übernahme Sparkasse durch Genossenschaftsbank	Im Vergleich zur AG ineffizient	Keine Veränderung	Zustimmung der Aufsichtsbehörde, Gutachten des Sparkassenverbandes
- Umwandlung Genossenschaftsbank in AG	Effizienz Zunahme	Effizienzabnahme	machbar
- Umwandlung Sparkasse in AG	Effizienz Zunahme	Effizienzabnahme	sparkassenrechtlich nicht möglich
- Fusion	Effizienz Zunahme	Effizienzabnahme	sparkassenrechtlich nicht möglich

*Tabelle 17: Bewertung der Gestaltungsoptionen einer Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken<sup>1020</sup>*

1015 Vgl. bereits Abschnitt 2.3.3, S. 38 f..

1016 Vgl. Fn. 226, S. 39.

1017 Vgl. ALTUNBAS, Y./EVANS, L./MOLYNEUX, P., *Bank Ownership*, 2001, S. 950.

1018 Vgl. ALTUNBAS, Y./EVANS, L./MOLYNEUX, P., *Bank Ownership*, 2001, S. 947.

1019 Vgl. Abschnitt 5.5.4, S. 190 f.

1020 Eigene Darstellung.

## 5.4 Anpassungserfordernisse

### 5.4.1 Unternehmenszielsetzung

Abhängig von der Wahl des institutionellen Designs, fallen öffentlicher Auftrag und/oder genossenschaftlicher Förderauftrag gegebenenfalls zugunsten einer Gewinnorientierung der neuen, aktienrechtlich organisierten Bank weg. Zwar könnte ein kommunaler Resteinfluss oder die Abführung eines Teils des Gewinns für gemeinnützige Aufgaben z.B. per Satzung festgeschrieben werden.<sup>1021</sup> Und der genossenschaftliche Förderauftrag ist grundsätzlich auch in der aktienrechtlichen Organisationsform zu verfolgen.<sup>1022</sup> Vor dem Hintergrund der institutionenökonomischen Effizienzüberlegungen der vorangegangenen Abschnitte erscheint die Beibehaltung auch nur von Teilen der Zielsysteme von Sparkassen und Genossenschaftsbanken jedoch als nicht zweckmäßig. Zumal sowohl genossenschaftlicher Förderauftrag als auch öffentlicher Auftrag schon jetzt in der Bankpraxis regelmäßig einer Gewinnorientierung untergeordnet werden; und das nicht zuletzt aufgrund ihrer mangelnden Operationalisierbarkeit.<sup>1023</sup>

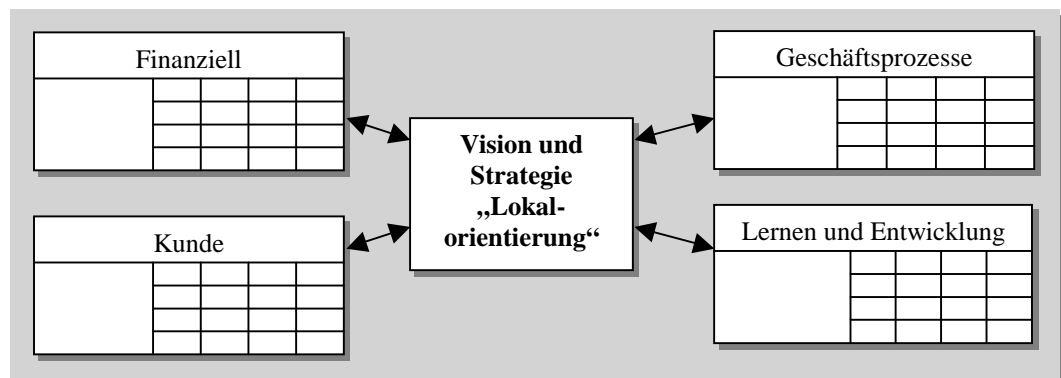


Abbildung 30: Modifizierte Balanced Scorecard der neuen Unternehmung<sup>1024</sup>

Vielmehr gilt es, die Kernkompetenz der neuen Unternehmung, ein lokal- bzw. regionalorientiertes Kundenbeziehungsmanagement,<sup>1025</sup> im unternehmenseigenen Zielsystem zu verankern. In einem mehrdimensionalen Zielsystem wie der Balanced Scorecard werden die vier Perspektiven Finanz-, Kunden-, Interne Geschäftsprozess- sowie Lern- und Entwicklungsperspektive<sup>1026</sup> nicht um eine fünfte

1021 Vgl. FABRITIUS, A., Umwandlung, 1999, S. 80-83; WINDEL, P. A., Ziele, 1999, S. 54-56.

1022 Vgl. BRINK, J./STRIEDER, T., Zugangsmöglichkeiten, 2000, S. 206-207.

1023 Vgl. Abschnitt 5.1.1, S. 113 f.

1024 In Anlehnung an ZIMMERMANN, G./JÖHNK, T., Balanced Scorecard, 2000, S. 646.

1025 Vgl. Abschnitt 5.2.1.1, S. 134 f.

1026 Vgl. WEBER, J./SCHÄFFER, U., Balanced Scorecard, 1998, S. 343-345.

erweitert, wie es *Zimmermann* und *Jöhnk* vorschlagen und die dann auf den öffentlichen Auftrag (der Sparkassen) abstellt.<sup>1027</sup> Die Lokal- bzw. Regionalorientierung dient vielmehr als Vision und Strategie Abbildung 30 veranschaulicht diese Modellerweiterung.

Die Balanced Scorecard soll insbesondere Probleme der Realisierung von Unternehmensvisionen und -zielen beheben. *Brinkmann* konstatiert, dass es vielen Kreditinstituten nicht gelingt, ihre Strategie in konkrete Maßnahmen und Aktionen zu übersetzen. Der Vielzahl von Einzelaktivitäten fehle es an einer Einbettung in ein Gesamtkonzept und außerdem seien die existierenden Meßsysteme auf ausschließlich finanzielle Messgrößen ausgerichtet.<sup>1028</sup> Die Balanced Scorecard will mittels Kennzahlen die Umsetzung strategischer Vorgaben auf der operativen Ebene überwachen. Dazu sollen die einzelnen Bausteine der Strategie in Kennzahlen und darauf abgestimmte Zielwerte überführt werden. Anzustreben ist eine ausgewogene („balanced“) Scorecard mit bis zu 25 Kennzahlen, die gleichmäßig auf die vier (oder mehr) Perspektiven verteilt sind. Die vier Perspektiven des Grundmodells stehen in einer Kausalbeziehung zueinander. Leistungsfähige und lernbereite Mitarbeiter ermöglichen effiziente und effektive Geschäftsprozesse. Die Geschäftsprozessorientierung ist die Voraussetzung, um bedürfnisgerechte Produkte und damit zufriedene und rentable Kunden aufzubauen. Aus den Kundenbeziehungen lässt sich der finanzielle Erfolg der Unternehmung generieren.<sup>1029</sup>

Der genossenschaftliche Förderauftrag bzw. der öffentliche Auftrag würden entsprechend der traditionellen Rechtfertigung der in der Praxis von Sparkassen und Genossenschaftsbanken vorhandenen Gewinnorientierung – wonach die Erzielung eines ausreichenden Gewinns stets Bedingung für die Erfüllung der eigentlichen Unternehmensziele Förderauftrag bzw. öffentlicher Auftrag ist – dann am Ende einer derart modifizierten Kausalkette stehen.<sup>1030</sup> Werden hingegen Förderauftrag und öffentlicher Auftrag durch die „Regionalorientierung“ ersetzt, steht diese weniger am Ende der Kausalkette, sondern muss bereits integraler Bestandteil der ersten drei Perspektiven werden (vgl. Abbildung 31).

Als segmentspezifische Vertriebskennzahlen für das Retail Banking nennt *Wiedemann* den Kenntnisstand der Mitarbeiter bezüglich aller Produkte und Vertriebswege (Lern- und Entwicklungsperspektive), die Bearbeitungszeit für einen

---

1027 Vgl. ZIMMERMANN, G./JÖHNK, T., *Balanced Scorecard*, 2000, S. 646.

1028 Vgl. BRINKMANN, T., *Balanced Scorecard*, 1999, S. 320-321.

1029 Vgl. HARENGEL, J./HESS, T., *Entwicklung*, 1999, S. 240.

1030 Vgl. aber LÜTTEKEN, U., *Balanced Scorecard*, 2001, S. 88-90, in dessen *Balanced Scorecard für die Sparkasse Lüdenscheid* der öffentliche Auftrag vollständig ausgeblendet wird.

Kreditantrag oder die Anzahl der Produkte, die an weniger als XX Prozent der Kunden verkauft werden (Interne Prozessperspektive) und das Verhältnis der Arbeitszeit im direkten Kundenkontakt zur Kundenanzahl.<sup>1031</sup>

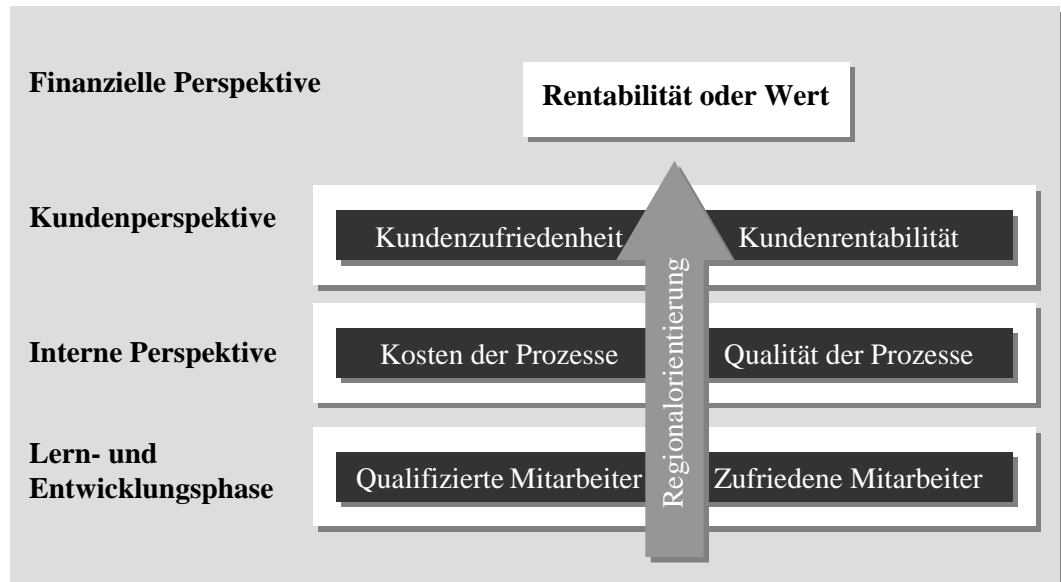


Abbildung 31: Modifizierte Kausalkette der Balanced Scorecard<sup>1032</sup>

Freilich dürfen die Schwächen der Balanced Scorecard nicht unterschlagen werden. Als „typisches Modeprodukt“ der strategischen Managementliteratur fügt das Konzept teilweise nur Altbekanntes neu zusammen. Die Gestaltung der Willensbildung bleibt außen vor; das Konzept wird überwiegend im Rahmen der operativen Willensdurchsetzung genutzt.<sup>1033</sup> Dabei liegt das Potenzial der Balanced Scorecard nach Ansicht von *Weber* und *Schäffer* gerade im Rahmen der strategischen Willensbildung.<sup>1034</sup>

#### 5.4.2 Verbundzugehörigkeit und Produktbezug

Die Frage nach der Verbundzugehörigkeit der neuen Unternehmung stellt sich bereits mit der anstehenden Änderung der Landesbankgesetze im Zusammenhang mit dem Beihilfe-Streit, den Deutschland und die EU-Kommission austragen. Öffnen sich die Landesbanken für verbundfremdes Kapital privater Investoren,

1031 Vgl. WIEDEMANN, A., Balanced Scorecard, 2001, S. 15.

1032 In Anlehnung an HARENGEL, J./HESS, T., Entwicklung, 1999, S. 241.

1033 Vgl. WEBER, J./SCHÄFFER, U., Balanced Scorecard, 1998, S. 361-362.

1034 Vgl. WEBER, J./SCHÄFFER, U., Balanced Scorecard, 1998, S. 349-350.

steht auch ihre Partnerschaft mit den Sparkassen auf dem Prüfstand.<sup>1035</sup> Auf der anderen Seite plädieren die Sparkassen für ihre Loskopplung von den Landesbanken bei dem Um- und Ausbau der Sicherungseinrichtungen. Ginge es nach dem Bundesobmann der Sparkassen, *Schröder*, sollten „Sparkassen und Landesbank ... nicht zusammengebunden bleiben.“<sup>1036</sup>

Die Entscheidung, welchem Verbundsystem die neue Unternehmung angehören wird, wird zwar von der juristischen Umsetzbarkeit der Rechtsformalternativen mitbestimmt;<sup>1037</sup> anzustreben ist jedoch, dass die Verbundunternehmen beider Organisationen in Wettbewerb miteinander treten. Auf diese Weise kann das neue Unternehmen nicht nur Kosten einsparen, indem es den Preiswettbewerb ausnutzt. Es kann sich darüber hinaus als unabhängiger Berater seiner Kunden profilieren.

So konstatiert *Lüke* (für den Bereich der Anlageberatung der Genossenschaftsbanken), dass es dem Fördergedanken widerspricht, den Mitgliedern ausschließlich verbundeigene Produkte anzubieten. Bestandteil einer „förderwirksamen“ und unabhängigen Beratung müsse es sein, dem Mitglied einen Überblick über alle am Markt befindlichen Produkte zu geben. Analog darf bezweifelt werden, ob der öffentliche Auftrag, wonach Sparkassen die „angemessene und ausreichende Versorgung aller Bevölkerungskreise ... mit geld- und kreditwirtschaftlichen Leistungen“ sicherstellen,<sup>1038</sup> erfüllt wird, wenn ausschließlich Produkte des Sparkassenverbundes verkauft werden. Die Umwandlung der Sparkassen in Genossenschaften (im Zuge der Privatisierung öffentlich-rechtlicher Unternehmen) böte nach *Lüke* die Möglichkeit, von der genossenschaftlichen Bankengruppe losgelöste Vermögensberatungen zu positionieren.<sup>1039</sup>

Dieses Konzept der „offenen Architektur“ wird derzeit unter den deutschen Großbanken für den Fondsvertrieb diskutiert. Dafür verantwortlich wird der steigende Informationsgrad der Kunden gemacht. Und nachdem die Direktbanken und Ableger ausländischer Banken (Citibank, SEB) auch Fonds Dritter verkaufen, erwägen auch die drei Großen die Öffnung des Angebots für konzernfremde Produkte. Der Vermutung, der Verkauf nur der hauseigenen Produkte ginge langfristig zu Lasten des Neukundengeschäfts, steht die Befürchtung entgegen, mit Zunahme der angebotenen Fonds nehme zwangsläufig die Beratungsqualität ab.<sup>1040</sup>

---

1035 Vgl. DOHMEN, C./KINDERMANN, K., Bayern, 2001, S. 34.

1036 Vgl. DOHMEN, C., Feuerwehrfonds, 2001, S. 28.

1037 Vgl. Abschnitt 5.3.2, S. 168 f.

1038 § 2 Abs. 1 des Sparkassengesetzes des Landes Mecklenburg-Vorpommern.

1039 Vgl. LÜKE, O., Chancen, 2001, S. 309-310.

1040 Vgl. BECK, H., Gewächse, 2002, S. 55.

Die Sparkassen verkaufen selbst auf ausdrücklichen Kundenwunsch nur selten Drittprodukte, während einzelne Genossenschaftsbanken durchaus Verträge mit dritten Anbietern geschlossen haben. Der BVR empfiehlt zwar den Vertrieb von Fonds der Union-Investment; die Genossenschaftsbanken unterliegen jedoch keinen Beschränkungen.<sup>1041</sup>

Zu bedenken gilt, dass ein solcher Fremdvertrieb Einfluss auf den Wert der Verbundbeteiligungen hätte. Die Verbundunternehmen sind in beiden Verbänden (indirekt) im Besitz der Primärbankebene. Brechen ihnen Teile des Umsatzvolumens weg – die R+V-Versicherung generiert 95 Prozent ihres Lebensversicherungsgeschäfts über die Bankschalter der Genossenschaftsbanken<sup>1042</sup> –, weil die Primärbanken auch Produkte Dritter verkaufen, dürfte in der Folge die Höhe der Gewinnausschüttungen sinken. Und ein Verkauf der Verbundunternehmen dürfte kaum gelingen, ist der Absatzkanal „Primärbank“ doch wichtigster Wettbewerbsvorteil aller Verbundunternehmen. Wenn aber die Verbundunternehmen selbst mit Wettbewerbern ihrer Primärbanken kooperieren,<sup>1043</sup> dürfte es diesen zunehmend schwer fallen, verbundtreu zu sein.

Die Konzentrationstendenzen unter den Verbundpartnern mildern diese Probleme ab. Die Zahl der regionalen Verbänden nimmt auf beiden Seiten gleichlaufend ab<sup>1044</sup> und von gegenwärtig zwölf Landesbanken soll in 10 bis 15 Jahren eine übrig bleiben.<sup>1045</sup> Damit die neue Unternehmung aber auf Produkte beider Verbände zugreifen kann, müssen nicht zuletzt die technischen Systeme integriert werden.<sup>1046</sup>

### 5.4.3 *Geschäftsgebiet*

Das oben zur Veranschaulichung der geographischen Überlappung der Filialnetze von Sparkassen und Genossenschaftsbanken gewählte Beispiel<sup>1047</sup> unterschlägt, dass die Geschäftsgebiete der Genossenschaftsbanken in der Regel wesentlich kleiner als die der Sparkassen sind.

---

1041 Vgl. WANNER, C./DEZES, M., Verkauf, 2002, S. 18.

1042 Vgl. FROMME, H., R+V, 2002, S. 23.

1043 Die R+V-Versicherung plant, Produkte der betrieblichen Altersvorsorge künftig über den AWD abzusetzen. Vgl. FROMME, H., AWD, 2002, S. 22.

1044 Vgl. Abschnitt 3.3.1.3, S. 63 f.

1045 Vgl. Abschnitt 3.3.1.2, S. 59 f.

1046 Vgl. Abschnitt 5.4.5, S. 181 f.

1047 Vgl. Abschnitt 5.2.2.1, S. 140 f.



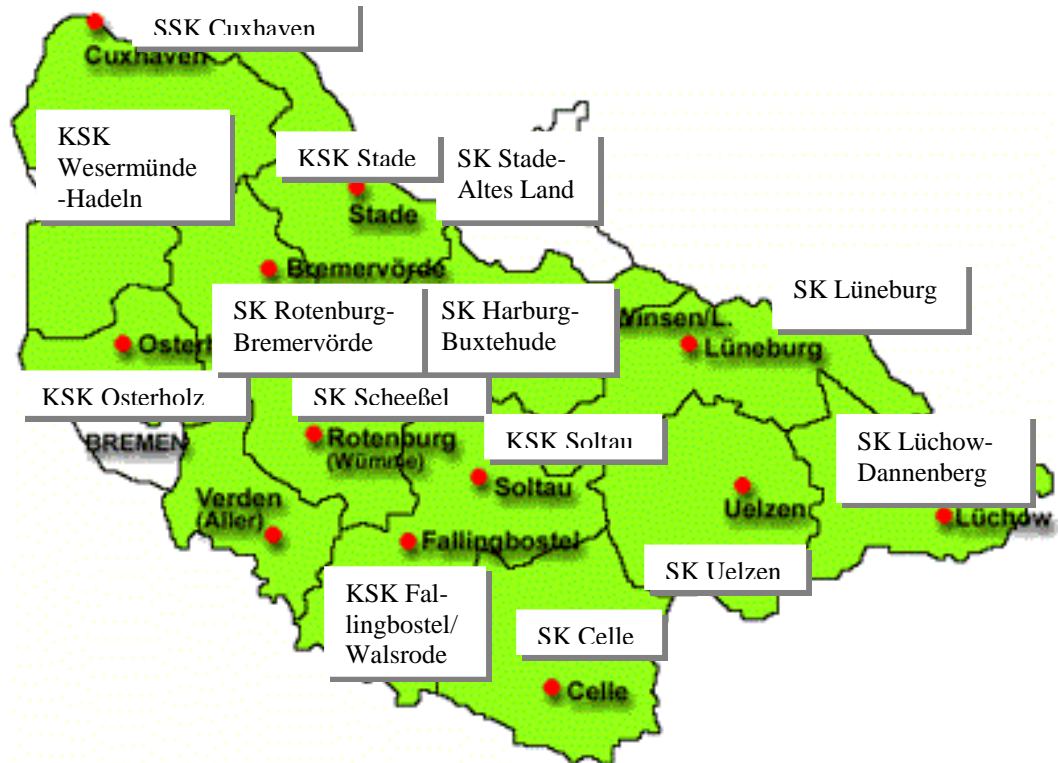


Abbildung 32: Sparkassen im Regierungsbezirk Lüneburg<sup>1048</sup>

Eine echte Fusion „unter Gleichen“ ist angesichts dieses Ungleichgewichts – von den deutlich höheren Marktanteilen der Sparkassen gegenüber den Genossenschaftsbanken im Retail Banking ganz abgesehen<sup>1049</sup> – nicht möglich. Wird aber die gemeinsame, neue Unternehmung genossenschaftlich organisiert weitergeführt, ist zwangsläufig das Regionalprinzip des genossenschaftlichen Bankenverbundes in Frage gestellt. Die neue Bank gerät in den Abschnitten, in denen das Geschäftsgebiet der ehemaligen Sparkasse über das der Genossenschaftsbank hinausreicht, sofort in direkte Konkurrenz mit anderen Genossenschaftsbanken. Der Gewährträger der Sparkasse wird deren Geschäftsgebiet und Kundenpotenzial aber kaum auf mehrere Genossenschaftsbanken aufteilen wollen; den Kunden wäre dies nur schwer zu vermitteln. Die Integrationskosten der Fusion einer Sparkasse mit mehreren Genossenschaftsbanken dürften auf der anderen Seite die erhofften Synergiepotenziale in den ersten Jahren noch deutlicher übersteigen als bei einer „Zweier-Fusion“.<sup>1050</sup>

1048 Eigene Darstellung.

1049 Vgl. Abschnitt 4.5.1, 104 f.

1050 Vgl. die exemplarische Gegenüberstellung von Integrationskosten (Kostenanstieg) und Synergieeffekten (Kostensenkung) auf Filialebene in Tabelle 14, S. 153.

Erfolgt der Zusammenschluss mittels Übernahme der Genossenschaftsbank durch die Sparkasse, wird im Moment der Genossenschaftsliquidation die benachbarte Genossenschaftsbank ihr Geschäftsgebiet ausdehnen und das „genossenschaftsfreie“ Gebiet für sich beanspruchen. Selbst wenn sich beide Verbundsysteme mit einer Doppelmitgliedschaft des neuen Unternehmens einverstanden erklären sollten, verstärkt dies eher noch das Problem der unterschiedlichen Geschäftsgebietsgröße. In allen Fällen muss bezweifelt werden, dass die identifizierten Synergiepotenziale ausgeschöpft werden können, wenn die beiden Fusionspartner so unterschiedliche Geschäftsgebiete aufweisen.

Abbildung 32 veranschaulicht dieses Problem für den Regierungsbezirk Lüneburg. Während die Geschäftsgebiete der Sparkassen weitgehend den Landkreisgebieten entsprechen – auch der Vereinigungsprozess von Stadt- und Kreissparkasse ist bis auf einzelne Aufnahmen abgeschlossen – ist die Zahl der Genossenschaftsbanken weitaus höher. Zudem beachten deren Geschäftsgebiete die politischen Kreisgrenzen nicht zwangsläufig. Den 15 Sparkassen stehen per 31.12.2001 38 Genossenschaftsbanken gegenüber.

	KSK Wesermünde-Hadeln	KSK Stade	SSK Cuxhaven	SK Stade-Altes Land	SK Rotenburg-Bremervörde	SK Scheeßel	KSK Osterholz	KSK Verden	SK Harburg-Buxtehude	KSK Fallingb. / Walsr.	KSK Soltau	SK Lüneburg	Sparkasse Uelzen	KSK Lüchow-Dannenberg	Sparkasse Celle
VB Bederkesa-Schiffdorf															
VB im Landkreis Cuxhaven															
VB Bremerhaven Weserm.															
SDK Börde Lamstedt-Hecht															
VB Geeste-Nord, Langen															
SDK Neuenwalde															
VB Ahlerstedt															
VB Kehdingen, Drochtersen															
VB Fredenbeck															
SKB Hammah															
VB Geest, Apensen															
VB Hollenstedt															
VB Oldendorf															
VB Stade-Cuxhaven															
VB Bremen-Nord															
VB Osterholz-Scharmbeck															
VB Schwanewede															
VB Worpswede															
Bremische Volksbank															
VB Bremervörde															
VB Gnarrenburg															
Zevener VB															
VB Oyten															
VB Sottrum															
VB Verden															
VB Nordheide															
VB Lüneburg															
VB Winsener Marsch															
VB Wulfsen															
VB Clenze-Schnega															
VB Dannenberg															
VB Uelzen-Bevensen															
VB Hitzacker															
VB Ostkreis Uelzen															
VB Osterburg-Wendland															
VB Bleckede-Dahlemburg															
VB Lüneburger Heide															
VB Celler Land															

Tabelle 18: Überschneidungen in den Filialstandorten der Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Regierungsbezirk Lüneburg<sup>1051</sup>

1051 Eigene Darstellung. Wenn Filialen der Genossenschaftsbank (horizontal) im Geschäftsbiet der Sparkasse (vertikal) liegen, ist das entsprechende Kästchen schwarz hinterlegt.

Aus Tabelle 18 wird ersichtlich, dass im Geschäftsgebiet einer Sparkasse regelmäßig mehr als eine Genossenschaftsbank tätig ist und umgekehrt ein Teil der Genossenschaftsbank einzelne Filialen in den Geschäftsgebieten mehrerer Sparkassen unterhält. Die VB Lüneburger Heide eG, deren Geschäftsgebiet den ganzen Landkreis Soltau-Fallingbostal und damit die Geschäftsgebiete zweier Sparkassen –KSK Soltau sowie KSK Fallingbostal in Walsrode – abdeckt, bestätigt als Ausnahme die Regel. Abhilfe schaffen die Pläne des BVR, die Mindestbilanzsumme der Genossenschaftsbanken bis 2010 auf 500 Mill. DM (255,65 Mill. Euro) anzuheben, so dass rund 800 Genossenschaftsbanken übrigbleiben.<sup>1052</sup> Die räumliche Größe der Geschäftsgebiete in beiden Verbundsystemen wird sich dann noch stärker annähern. Bezogen auf das obige Beispiel, sieht der Strukturplan des Genossenschaftsverbandes Norddeutschland (GVN) vor, die 38 Genossenschaftsbanken zu 9 Einheiten zusammenzufassen. Würden bspw. die sechs erstgenannten Genossenschaftsbanken aus Tabelle 18 zusammengefasst, ergäbe sich für das Gesamtinstitut eine Bilanzsumme von rund 846 Mill. Euro. Dem gegenüber steht die KSK Wesermünde-Hadeln mit 1,79 Mrd. Euro Bilanzsumme in 2000.<sup>1053</sup>

Der Strukturplan hat indes für die Mitgliedsbanken keinen verbindlichen Charakter; in der Praxis entscheiden regelmäßig andere Kriterien. Bis dahin erscheint die Zusammenarbeit insbesondere für die Sparkassen und Genossenschaftsbanken zweckmäßig, die über ein annähernd gleich großes Geschäftsgebiet verfügen.

#### 5.4.4 *Markenidentität*

„Sparkasse“ und „Volksbanken Raiffeisenbanken“ sind die bekanntesten Marken am deutschen Bankenmarkt, wobei die Marke Sparkasse mit einer konkreten Markenkenntnis in der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren von 97,9 Prozent noch stärker ist als die Marke Volksbank/Raiffeisenbank mit 89,4 Prozent. In den Kategorien „Sympathie“ und Einzigartigkeit“ ist die Verteilung nahezu identisch; allerdings ist der Abstand zwischen beiden Marken hier noch größer.<sup>1054</sup> Die Sparkassen konnten ihr „mütterliches“ Image verjüngen, die ihr zugeordneten Werte sind weiblich und familienorientiert: Familie, Sparsamkeit, Beliebtheit, Gebor-

1052 Vgl. BVR (HRSG.), Bündelung, Band 2, 2000, S. 73.

1053 Vgl. URL: <http://www.dsgv.de> [2.2.2002]. Sowohl das Geschäftsgebiet der „gedachten“ Genossenschaftsbank als auch das der KSK umfassen nicht die Stadt Cuxhaven.

1054 Vgl. VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE (HRSG.), Fame 2000/2001, [www.fame-images.de](http://www.fame-images.de) [17.6.2001]. Auf den Plätzen folgen die Marken Deutsche Bank (88,3%), Dresdner Bank (84,5%) sowie Postbank (83,4%).

genheit sowie Vertrautheit. Die Genossenschaftsbanken gelten weiterhin als altmodisch und „kumpelhaft“. Positiv zugeordnete Eigenschaften und Werte wie Kundennähe, Altersvorsorge, Freundlichkeit und Ehrlichkeit steht ein eher negatives Verwenderimage gegenüber: unsympathisch, von niederem Status, 40 bis 55 Jahre alt und männlich.<sup>1055</sup>

Andererseits sehen 56 Prozent der 16- bis 69-jährigen Bevölkerung keine Unterschiede zwischen den jeweiligen Banken. Für die Mehrheit der Kunden haben die einzelnen Banken demnach kein unverwechselbares Markenbild und sind hochgradig austauschbar.<sup>1056</sup> 16 Prozent sind der Meinung, dass sich die Regional- und Großbanken von den anderen unterscheiden, 11 Prozent halten die Sparkassen und 10 Prozent die Genossenschaftsbanken für unverwechselbar.<sup>1057</sup>

Aus markenpolitischen Erwägungen sollte die neue Unternehmung insofern in ihrer Firmenbezeichnung beide Marken wenigstens teilweise fortführen: Sparkassen- und Genossenschaftsbank, Genossenschaftssparkasse oder Sparkassengenossenschaft.<sup>1058</sup> Allein, die diesbezüglichen Bestimmungen des KWG schließen die Beibehaltung beider Bezeichnungen weitgehend aus.

Die Bezeichnung „Sparkasse“ oder eine Bezeichnung, in der das Wort „Sparkasse“ enthalten ist, dürfen gem. § 40 Abs. 1 Nr. 1 KWG nur öffentlich-rechtliche Sparkassen führen, die eine Erlaubnis nach § 32 KWG besitzen. Die Vorschriften des § 40 Abs. 1 Nr. 1 u. 2, welche die Führung der Marke „Sparkasse“ auch nach einer Umwandlung gestatten, beziehen sich ausdrücklich auf die freien Sparkassen.

In Bezug auf die Marke „Volksbank“ enthält das KWG lediglich einen Passus (§ 39 Abs. 2 KWG), der die Neuaufnahme der Bezeichnung „Volksbank“ oder einer Bezeichnung, in der das Wort „Volksbank“ enthalten ist, nur Kreditinstitute erlaubt, die in der Rechtsform einer eingetragenen Genossenschaft betrieben werden und einem Prüfungsverband angehören. Firmiert sich eine Genossenschaftsbank eG aktienrechtlich um, kann sie ohne weiteres den Namen beibehalten.

Als mögliche Lösung bietet sich in Anlehnung an die genossenschaftlichen Spar- und Darlehensvereine die Firma „Spar- und Volksbank“ oder „Spar- und

---

1055 Vgl. HEISE, K., *Banken-Image*, 2000, S. 17-18.

1056 Vgl. SZALLIES, R., *Banken*, 2001, S. 12-13.

1057 Vgl. SZALLIES, R., *Banken*, 2001, S. 12-13.

1058 Angesichts der angekündigten Kooperation von Taunussparkasse und Frankfurter Volksbank befürchtet der DSGV die Verwischung der Markenidentität, wenn Sparkassen und Genossenschaftsbanken gemeinsame Filialen betreiben. Vgl. O. V., *Sparkassen-S*, 2001, S. 15.

Raiffeisenbank” an. Entscheidend ist, dass die neue Unternehmung erkannt wird und ihre lokale Verbundenheit erkennbar bleibt. Letzteres würde erreicht, wenn die Bank nach ihrem Geschäftsgebiet benannt würde, wofür es in beiden Verbänden Beispiele gibt: Hamburger Bank von 1861 eG und Münchner Bank eG, aber Berliner Bank.

#### 5.4.5 Technische Integration

Bedarf das Betreiben gemeinsamer SB-Geschäftsstellen keiner Vereinheitlichung der kompletten IT-Landschaften von Sparkassen und Genossenschaftsbanken – es reichen Schnittstellen SB-Geschäftsstelle/Genossenschaftsbank sowie SB-Geschäftsstelle/Sparkasse –, erfordert spätestens die Fusion beider die vollständige Zusammenführung der Systeme.<sup>1059</sup> Die aus betriebswirtschaftlicher Sicht gebotene Entscheidung für die Übernahme einer der beiden bestehenden IT-Systemlandschaften und den Verzicht auf ein Neu- oder Mischsystem determiniert aber womöglich die Zugehörigkeit zu einem der beiden Verbundsysteme und erzeugt mindestens Vorbehalte im aufgebenden Institut.<sup>1060</sup> Für die (gleichfalls als Kosten-Merger angelegte) HypoVereinsbank-Fusion erwies sich die Entscheidung für das komplette Alt-System der Bayerischen Vereinsbank, ergänzt um die wichtigsten Funktionalitäten der Vereins- und Westbanksystems als optimal.<sup>1061</sup>

Unter diesen Vorzeichen erhielt eine sektorübergreifende Kooperation zwischen den regionalen Rechenzentralen besondere Bedeutung. Für *Rolfes* erscheint es sogar „im höchsten Maß sinnvoll, dass sich [...] die Rechenzentren der Genossenschaften und der Sparkassen zu größeren Einheiten zusammenschließen“; alleine schon „um in der technologischen Entwicklung mit den großen Anbietern mithalten zu können.“<sup>1062</sup>

---

1059 Bei den in Abschnitt 5.3.1.3, S. 159 f. beschriebenen Holdingkonstruktionen würde gegebenenfalls die Zusammenführung der Holdingfunktionen und die Installation von Brücken zwischen einzelnen Produktsystemen ausreichen. Vgl. PENZEL, H.-G./PIETIG, C. (HRSG.), Merger-Guide, 2000, S. 113.

1060 Vgl. PENZEL, H.-G./PIETIG, C. (HRSG.), Merger-Guide, 2000, S. 116-117.

1061 Vgl. PENZEL, H.-G./PIETIG, C. (HRSG.), Merger-Guide, 2000, S. 117-118.

1062 ROLFES, B., Größenwandel, 1999, S. 23.

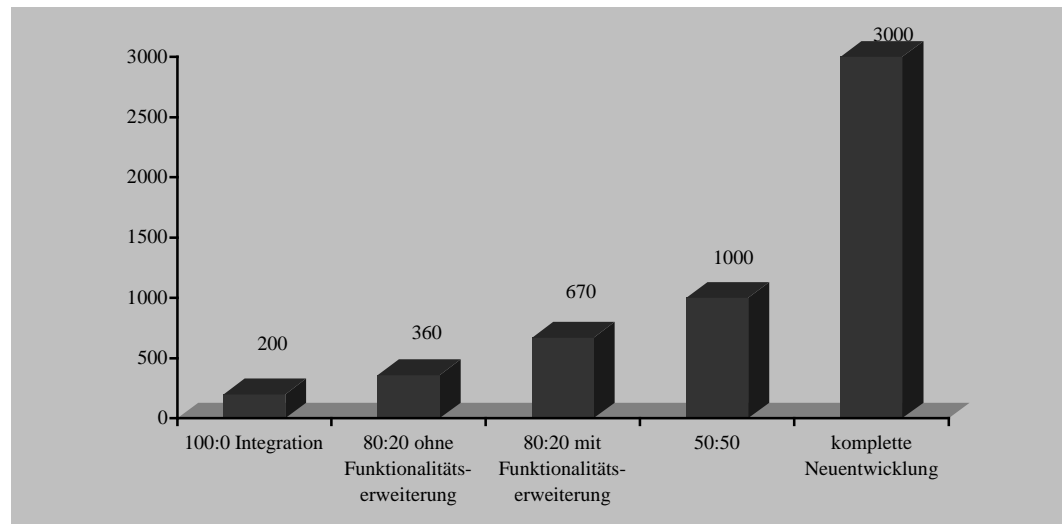


Abbildung 33: Alternativen der Systemintegration (nach Mitarbeiterjahren bewertet)<sup>1063</sup>

## 5.5 Interessengruppenorientierte Fusionsanalyse

### 5.5.1 Kundenbezogene Beurteilung

Wie oben gezeigt, weist eine Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken aus einzelbetriebswirtschaftlicher Sicht beträchtliche Synergiepotenziale auf. Die diversen Interessengruppen (oder neudeutsch Stakeholder) einer solchen Fusion beurteilen diese indes mit stark divergierenden Zielfunktionen; je nachdem, wie „der jeweils Beurteilende zu der Fusion steht.“<sup>1064</sup> Dabei haben die einzelnen Interessengruppen offensichtlich umso mehr Einfluss auf den Erfolg der Fusion in der Post-Fusionsphase, je weniger sie die Entscheidung für oder gegen den Zusammenschluss in der Pre-Fusionsphase beeinflussen können.<sup>1065</sup> Abbildung 34 macht diesen Zusammenhang sichtbar.

Gerade weil die Kunden den dauerhaften Fusionserfolg durch Annahme oder Ablehnung der fusionierten Unternehmung entscheiden – Analysen internationaler Bankfusionen ergeben Kundenfluktuationsraten von bis zu 30 Prozent –, gilt es, sie frühzeitig mit einzubeziehen.<sup>1066</sup> Selbst bei einem stark intern auf Kostensynergien ausgerichteten Zusammenschluss wie im vorliegenden Fall sind wenigstens

<sup>1063</sup> Vgl. PENZEL, H.-G./PIETIG, C. (HRSG.), Merger-Guide, 2000, S. 118.

<sup>1064</sup> Vgl. BAXMANN, U. G., Hintergründe, 1999, S. 21.

<sup>1065</sup> Vgl. TOPP, S., Pre-Fusionsphase, 1999, S. 49-51.

<sup>1066</sup> Vgl. KLEIN, R./NATHANSON-LOIDL, D., Kunde, 2000, S. 168.

negative Kundenreaktionen zu vermeiden. Die Verunsicherung der Kunden umfasst drei Facetten: Leistungsunsicherheit, Preisunsicherheit sowie Beziehungsunsicherheit.<sup>1067</sup> Dabei sind die Forderungen an eine Fusion schwer zu erfüllen oder widersprechen sich sogar. Der Wunsch, den alten Kundenberater zu behalten, kollidiert mit der Erwartung, dass die Kostensynergien (gerade aus Filialzusammenlegungen und Personalabbau) in Form von Preis- und Konditionenvorteilen weitergegeben werden.<sup>1068</sup>

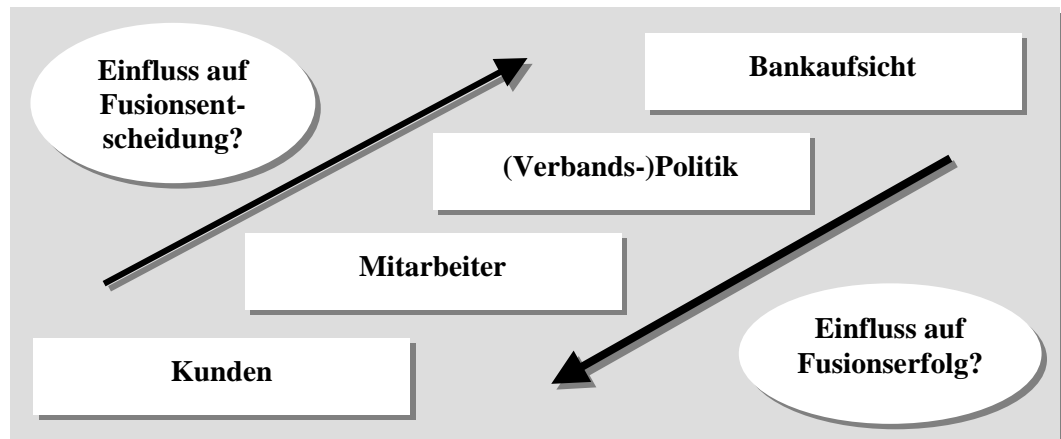


Abbildung 34: Interessengruppen der Fusion von Sparkassen und Genossenschaftsbanken und deren Einfluss auf Fusionsentscheidung und -erfolg<sup>1069</sup>

Erschwert wird die Berücksichtigung der Kundenwünsche durch die fehlende Homogenität der Gruppe der Kunden. Die Einschätzung, inwiefern die Fusion die Qualität der Bankdienstleistungen (im Verhältnis zu deren Kosten) verändert, kann, abhängig von der individuellen Situation des jeweiligen Kunden, sehr unterschiedlich ausfallen.<sup>1070</sup> Positiv ist anzumerken, dass gerade die Sparkassen- und Genossenschaftsbank-Kunden ähnliche Wertvorstellungen aufweisen und beide Primärbankgruppen in allen Altersgruppen höhere Anteile sicherer Kunden als alle übrigen Wettbewerber haben.<sup>1071</sup> Die Tatsache, dass ein Jahr nach der Übernahme der Raiffeisenbank Emkendorf durch die Sparkasse Nortorf (heute Spar-

1067 Vgl. HOMBURG, C., Kundenbindung, 2000, S. 173-174.

1068 Vgl. KLEIN, R./NATHANSON-LOIDL, D., Kunde, 2000, S. 168-169.

1069 Eigene Darstellung in Anlehnung an BAXMANN, U. G., Hintergründe, 1999, S. 22.

1070 Vgl. BAXMANN, U. G., Hintergründe, 1999, S. 21.

1071 Vgl. KELLER, B./LERCH, S./MATZKE, S., Kundenbindung, 2000, S. 378, 380-381.



kasse Mittelholstein) über 90 Prozent der ehemaligen Genossenschaftsbankkunden Kunden der Sparkasse waren, sollte freilich nicht überbewertet werden.<sup>1072</sup>

Dem gegenüber steht die Neigung vieler Kunden, mehrere Kontoverbindungen bei unterschiedlichen Banken zu unterhalten, bspw. um Vermögen und Kreditansprüchen zu splitten. Kunden, die ihre Konten bisher auf die fusionierenden Banken verteilt hatten, wechseln bei einer Fusion der beiden womöglich zu einer Drittbank.<sup>1073</sup> Im vorliegenden Fall eines Zusammenschlusses zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken mag diese Gefahr überdurchschnittlich hoch sein. Die Wahl für oder gegen die Kontoeröffnung bei einem bestimmten Kreditinstitut kann gerade im dörflichen Bereich regelmäßig davon abhängen, ob ein Bankmitarbeiter womöglich zum privaten Bekanntenkreis zählt oder nicht. Entweder, weil nicht gewünscht wird, dass der privat befreundete Kundenberater Einblick in die eigene Bankgeschichte hat. Oder, weil gerade in den persönlich bekannten Bankmitarbeiter Vertrauen gesetzt wird. So hat das Oberlandesgericht Karlsruhe eine außerordentliche Kündigung ein langfristigen Darlehensvertrages bei ein Bankenfusion u.a. mit der Begründung zugelassen, dass der Bankkunde zur Wahrung seiner eigenen Interessen Gründe haben mag, seine Bankgeschäfte auf verschiedene Banken in verschiedenen Orten zu verteilen „und sei es nur, um einzelnen Banken zu großen Einblick in seine wirtschaftlichen Aktivitäten zu verwehren.“<sup>1074</sup>

Erst in jüngerer Zeit ist die Frage aufgeworfen worden, inwieweit datenschutzrechtliche Bestimmungen bei Bankenfusionen zu berücksichtigen sind. Die herrschende Lehrmeinung ging bisher davon aus, dass eine Verschmelzung oder Fusion lediglich eine Veränderung der juristischen Person bedeutet und die Kundendaten im Wege der Gesamtrechtsnachfolge auf das neue Unternehmen übergehen.<sup>1075</sup>

Zu einem anderen Ergebnis kommen *Wengert u.a.* Demnach sind die Kunden ausdrücklich um ihre schriftliche Zustimmung zu bitten, dass ihre persönlichen Daten an ein anderes Kreditinstitut übermittelt werden dürfen. Sind die Bankkunden nicht mit der Datenübermittlung einverstanden, steht ihnen ein außerordentliches Kündigungsrecht zu; gegebenenfalls ein Schadensersatzanspruch aus der Verletzung des Bankgeheimnisses.<sup>1076</sup>

---

1072 Vgl. Abschnitt 5.3.1.4, S. 160 f.

1073 Vgl. KLEIN, R./NATHANSON-LOIDL, D., Kunde, 2000, S. 169.

1074 Vgl. O. V., Ausstieg, 2001, S. R 1.

1075 Vgl. O.V., Bankenfusionen, 2000, S. 8.

1076 Vgl. WENGERT, G./WIDMANN, A./WENGERT, K., Datenschutz, 2000, S. 1293-1294.

### 5.5.2 Mitarbeiterbezogene Beurteilung

Die größten Kostensynergien einer Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind im Bereich der Personalkosten angesiedelt. Die überschlägige Rechnung auf Einzelinstitutsebene ergab hinsichtlich der Größe des abbaubaren Personalstamms einen Prozentsatz von mindestens 30 Prozent. Übertragen auf die Gesamtzahl aller Beschäftigten in Sparkassen und Genossenschaftsbanken – 1999 waren 282.150 Personen in Sparkassen sowie 180.600 in Genossenschaftsbanken beschäftigt –, errechnet sich auf Bundesebene eine personelle Überkapazität von 138.825. Dies entspräche 18,3 Prozent der in 1999 im Kreditgewerbe Beschäftigten. Tabelle 19 gibt die Entwicklung der Beschäftigtenzahl im deutschen Kreditgewerbe wieder.

Die Befürchtung, dass die Banken die Stahlindustrie der neunziger Jahre werden könnten,<sup>1077</sup> würde so verspätet, aber umso eindrucksvoller eintreffen. Nicht nur, dass laut *Pütz* durch Electronic Banking die Hälfte der heutigen Bankkaufleute arbeitslos werden könnten.<sup>1078</sup> Von der Umstrukturierung der rechtlichen Haftungsverhältnisse, welche die Landesbanken derzeit erwarten, sind nach ersten Schätzungen 10.000 bis 20.000 der insgesamt 41.000 Landesbank-Mitarbeiter betroffen, wenn gleich auch nicht alle entlassen werden sollen.<sup>1079</sup> Und die Großbanken einschließlich der DZ Bank wollen bzw. müssen angesichts schrumpfender Erträge und Marktanteile<sup>1080</sup> rund 29.000 – die DZ Bank 1.700, die Dresdner Bank 7.800, die HypoVereinsbank 9000, die Deutsche Bank 7.100 und die Commerzbank 3.400 – Stellen abbauen,<sup>1081</sup> so dass ehemalige Sparkassen- und Genossenschaftsbankangestellte kaum alternative Arbeitsplätze in der Branche finden werden.

Nicht verschwiegen werden darf die ausgesprochen niedrige Arbeitslosenquote in der deutschen Kreditwirtschaft (2002: 1,5 Prozent) im Vergleich zu der der Gesamtwirtschaft (2001: 9,6 Prozent).<sup>1082</sup> Zudem sind gerade wegen der erschwerten Kündigungsmöglichkeiten bei den öffentlich-rechtlich tarifierten Spar-

---

1077 Ein Bonmot der französischen Ökonomen *Plas* und *Godet*, das der langjährige Deutsche Bank-Vorstand *Cartellieri* hierzulande bekannt machte. Vgl. HILLER, C. V., *Banken*, 2001, S. 37.

1078 Vgl. PÜTZ, H., *Stillstand*, 2000, S. 1. Die Gewerkschaft Verdi sieht innerhalb der nächsten zehn Jahre bis zu 200.000 der gegenwärtig rund eine Million Arbeitsplätze im Finanzdienstleistungssektor wegfallen. Vgl. O. V., *Stellenabbau*, 2001, S. 4.

1079 Vgl. DOHMEN, C./KINDERMANN, K., *Bayern*, 2001, S. 34.

1080 Vgl. Abschnitt 4.5.1, S. 104 f.

1081 Vgl. HEISMANN, G./BAULIG, C., *Abzählen und auszahlen*, 2001, S. 29.

1082 Vgl. URL: <http://www.agybanken.de>.

kassenangestellten Alternativen der Personalfreisetzung wie Vorruhestand oder Altersteilzeit gefragt. Die unterschiedlichen Tarifregelungen bezüglich des zur Realisierung der Kostensynergien notwendigen Personalabbaus dürfen freilich nicht dazu führen, dass der Personalabbau ausschließlich zu Lasten der Genossenschaftsbankangestellten geht. Dies würde den ohnehin vorhandenen Belastungsdruck noch einseitig erhöhen und Sieger- bzw. Verlierergefühle unter den Mitarbeitern aufkommen lassen.<sup>1083</sup> Gerade mit der Privatisierung der Sparkasse ist ja die Hoffnung verbunden, sich des „starrten und teuren BAT-Korsetts entledigen zu können.“<sup>1084</sup>

per 31.12	private Banken u. Bausparkassen	Landesbanken, öffentl. Bausparkassen u. Spezialinstitute	Sparkassen	Genossenschaftsbanken	gesamtes Kreditgewerbe
1993	233.150	38.600	<b>281.350</b>	<b>170.450</b>	723.550
1994	238.000	47.150	<b>284.150</b>	<b>175.100</b>	744.400
1995	238.400	49.450	<b>287.750</b>	<b>178.600</b>	754.200
1996	238.250	48.950	<b>291.150</b>	<b>182.800</b>	761.150
1997	235.400	49.650	<b>290.050</b>	<b>185.850</b>	760.950
1998	229.950	51.100	<b>288.450</b>	<b>184.250</b>	753.750
1999	232.100	51.700	<b>288.400</b>	<b>182.100</b>	754.300
2000	234.000	52.050	<b>287.650</b>	<b>181.250</b>	754.950
2001	237.750	57.500	<b>282.150</b>	<b>180.600</b>	758.000
2002	238.100	57.950	<b>283.450</b>	<b>180.400</b>	759.900

Tabelle 19: Beschäftigte im deutschen Kreditgewerbe (1993-2002)<sup>1085</sup>

Im Rahmen der Betriebs- bzw. Betriebsteilsübertragung nach § 613a BGB gehen die Arbeitsverhältnisse nämlich kraft Gesetz auf den neuen Inhaber über; unabhängig davon, ob die Privatisierung durch Einzel- oder Gesamtrechtsnachfolge zustande kommt. Widersprechen die Arbeitnehmer dem Übergang ihres Arbeitsverhältnisses, bleiben ihre Arbeitsverhältnisse mit ihrem alten Arbeitgeber bestehen. Ergibt sich keine Weiterbeschäftigungsmöglichkeit beim alten Arbeitgeber auf einem anderen freien Arbeitsplatz, kann eine betriebsbedingte Kündigung erwogen werden. Der Übergang in einen ungünstigeren, privatrechtlichen Tarifvertrag stellt keinen sachlichen Grund dar, der es dem Arbeitnehmer erlauben würde, sich auf die Erfordernisse der sozialen Auswahl gemäß § 1 Abs. 3 Kündi-

1083 Vgl. KLEIN, R./NATHANSON-LOIDL, D., Mitarbeiter, 2000, S. 246.

1084 Vgl. SCHWEIBERT, U., Beschäftigungsverhältnisse, 1999, S. 85.

1085 Vgl. URL: <http://www.agybanken.de>.

gungsschutzgesetz zu berufen. Eine Konkurrenzsituation zwischen kündbaren und unkündbaren Arbeitnehmern entsteht, wenn letztere Widerspruch gegen den Übergang ihres Beschäftigungsverhältnisses einlegen und ihren öffentlich-rechtlichen Status auf Kosten anderer erzwingen.<sup>1086</sup>

Zu beachten sind zudem die Bestimmungen der Tarifverträge für das private Bankgewerbe.<sup>1087</sup> Das Rationalisierungsschutzabkommen als Bestandteil des Tarifvertrages sieht ausdrücklich die Aufrechterhaltung eines Arbeitsverhältnisses im Unternehmen als „vorrangiges soziales Ziel im Falle von Rationalisierungsmaßnahmen“ vor.<sup>1088</sup> Anfallende Abfindungskosten lassen dann andere Möglichkeiten des Personalabbaus wie Fluktuation oder Vorruhestand wirtschaftlicher erscheinen.<sup>1089</sup>

In Bezug auf die Qualifikationsanforderungen des Bankpersonals der neuen Vertriebsbank wird eine breite Auffächerung notwendig.<sup>1090</sup> Für den zeitlich flexiblen (werktags 18.00 bis 20.00 und am Samstag) Einsatz in einfachen Bankshops wird auch der Einsatz von Nicht-Bankkaufleuten erwogen. *Thiesler* zufolge haben sich gerade Hotelfachleute als „besonders motiviert“ und „sehr leistungsfähig“ erwiesen.<sup>1091</sup>

### 5.5.3 (Verbands-)Politische Beurteilung

*Blankenburg* weist im Rückgriff auf die ökonomische Theorie der Politik nach, dass „aus dem politischen Raum kaum mit Impulsen zu einer Privatisierung der Sparkassen zu rechnen ist, unabhängig von der Überzeugungskraft normativer Argumente.“<sup>1092</sup> Da die Privatisierung der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute aber Voraussetzung für eine echte Fusion mit Genossenschaftsbanken ist, behält das Interessengeflecht aus Anbietern, Nachfragern und Gegnern der Regulierungsmaßnahme „Sparkassenprivatisierung“ auch für eine sektorübergreifende

---

1086 Vgl. SCHWEIBERT, U., Beschäftigungsverhältnisse, 1999, S. 87-89.

1087 Diese gelten nicht nur für die privaten Kreditinstitute einschließlich der Genossenschaftsbanken, sondern auch für eine Reihe öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute. Vgl. ARBEITGEBERVERBAND DES PRIVATEN BANKGEWERBES (HRSG.), Tarifverträge, 2000, S. 6, 55.

1088 Vgl. ARBEITGEBERVERBAND DES PRIVATEN BANKGEWERBES (HRSG.), Tarifverträge, 2000, S. 42.

1089 Vgl. ARBEITGEBERVERBAND DES PRIVATEN BANKGEWERBES (HRSG.), Tarifverträge, 2000, S. 45-46.

1090 Vgl. ASHAUER, G., Personalwirtschaft, 2000, S. 294-297, 302.

1091 Vgl. THIESLER, E., Bankservice, 2001, S. 30.

1092 Vgl. BLANKENBURG, G., Sparkassenprivatisierung, 2000, S. 50.

Fusion seine Relevanz, muss aber in Bezug auf die Einzelwirkungen überprüft werden. So identifiziert *Blankenburg* als Befürworter einer Sparkassenprivatisierung die Wähler, die leitenden Sparkassenangestellten sowie die Vertreter der Privatbanken; als Gegner macht er die Sparkassenfunktionäre, die Gewerkschaften, das Gros der Sparkassenangestellten und die Vertreter der Genossenschaftsbanken (Abbildung 35).<sup>1093</sup>

In Bezug auf ein Zusammengehen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind die „Fronten“ längst nicht so geklärt. Selbst innerhalb der Verbundsysteme gibt es keine einheitliche Sprachregelungen. Die Einstellung der Politiker hängt überdies nicht allein vom jeweiligen wirtschaftspolitischen Parteiprogramm, sondern vielmehr vom Grad der praktischen Einflussmöglichkeiten ab. Fordert der Wirtschaftsrat der CDU/CSU bspw. die materielle Privatisierung der Sparkassen innerhalb der nächsten zehn Jahren,<sup>1094</sup> hat die bayerische Landesregierung die in Marktredwitz angestrebte Fusion von Sparkasse und Genossenschaftsbank verhindert.<sup>1095</sup> Und während die rot-grüne Bundesregierung die öffentlich-rechtliche Trägerschaft wenigstens für die Sparkassen zu erhalten versucht, sehen die niedersächsischen Grünen in der Fusion der Sparkassen mit den Genossenschaftsbanken langfristig die einzige Möglichkeit, ein flächendeckendes Filialnetz zu erhalten.<sup>1096</sup>

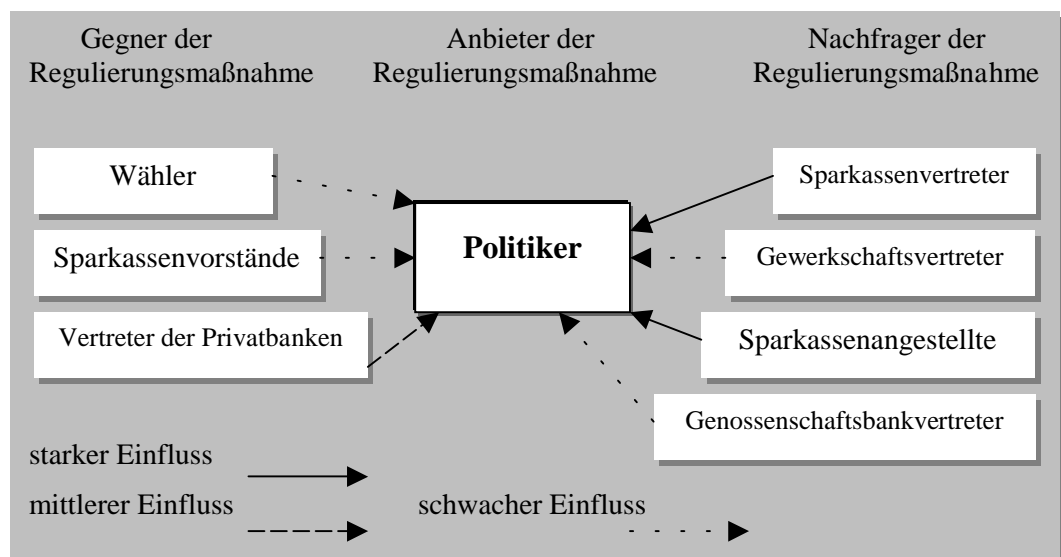


Abbildung 35: Interessengefüge der Sparkassenprivatisierung<sup>1097</sup>

1093 Vgl. BLANKENBURG, G., Sparkassenprivatisierung, 2000, S. 50.

1094 Vgl. O. V., Vollgas, 2001, S. 13.

1095 Vgl. O. V., Präzedenzfall, 1999, S. 26.

1096 Vgl. O. V., Fusion, 2000, S. 11; BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN NIEDERSACHSEN (HRSG.), Sparkassengesetz, 2002, S. 1-3.

1097 Vgl. BLANKENBURG, G., Sparkassenprivatisierung, 2000, S. 50.

Auch die Meinungen der kommunalen Gewährträger gehen auseinander. Zwar weist *Kirchhof* in einem Gutachten für den Deutschen Landkreistag auf die grundlegenden Unterschiede beider Banktypen hin. Demnach passen beide Banktypen bereits nach Struktur und Zielsetzung nicht zusammen; eine Fusion würde „ungelöste Zielkonflikte institutionalisieren oder letztlich eine von beiden Zielsetzungen und Strukturen vernichten.“<sup>1098</sup> Der Geschäftsführende Präsident des bayerischen Landkreistags, *Christmann*, sieht trotz dieser Bedenken erhebliche Synergieeffekte einer solchen Zusammenarbeit. Mittel- bis langfristig (ab 2010) sei an die gemeinsame Nutzung von Geldausgabeautomaten, den gemeinsamen Betrieb von Filialen und auf Verbandsebene an die gemeinsame Nutzung zentraler Einrichtungen (Rechenzentralen oder Fortbildungszentralen) zu denken. Dem bundesweiten, geschlossenen Zusammenschluss beider Verbundgruppen könnte Fusionen auf lokaler Ebene vorausgehen.<sup>1099</sup>

Die Reihen der Genossenschaftsbankfunktionäre sind noch weniger geschlossen. Das ehemalige Vorstandsmitglied des BVR, *Rodewald*, und der Präsident des Genossenschaftsverbandes Hessen/Rheinland-Pfalz/Thüringen, *Lambert*, schließen die Fusion von Sparkassen mit Genossenschaftsbanken als strategische Alternative zur verbundinternen Kooperation aus.<sup>1100</sup> Durchaus Argumente für eine sektorübergreifende Zusammenarbeit finden die (ehemaligen) Präsidenten des Genossenschaftsverbandes Berlin-Hannover sowie des Bayerischen Genossenschaftsverbandes. *Bungenstock* stellt sich die Frage, ob die Sparkasse nicht weniger strategischer Gegner als vielmehr strategischer Partner der Genossenschaftsbank ist.<sup>1101</sup> Und *Folz* erkennt „viele Wege, mit Sparkassen zusammenzuarbeiten“; eroberten die Direktbanken überdies 30 oder 40 Prozent Marktanteil auf dem Land, müsste auch eine Fusion diskutiert werden.<sup>1102</sup> *Pleister* empfiehlt den Sparkassen gar, in Genossenschaften umzufirmieren.<sup>1103</sup>

Schließlich befinden *Hoppenstedt* als DSGVO- sowie *Rathert* als ehemaliger NSGV-Präsident fast wortgleich, dass Sparkassen und Genossenschaftsbanken genug mit sich selbst zu tun hätten, einzelne Kooperationen in wettbewerbsneutralen Geschäftsfeldern aber durchaus sinnvoll sein wären. Als Haupthindernisse

---

1098 Vgl. KIRCHHOF, F., *Entwicklungsperspektiven*, 2000, S. 75-76.

1099 Vgl. CHRISTMANN, H., *Fragen*, 1998, S. 10-12.

1100 Vgl. STRÖER, C., *Kraft*, 2001, S. 20; o. V., *Weg*, 2001, S. 1.

1101 Vgl. o. V., *Niedrigzins*, 1999, S. 10.

1102 o. V., *Genossenschaften*, 1999, S. 26.

1103 Vgl. o. V., *Genossen-Prinzip*, 2002, S. 7-8 und Abschnitt 5.1.3.2, S. 130 f.

identifizieren beide die unterschiedlichen Verbund- und Datenverarbeitungssysteme.<sup>1104</sup>

Sofern die Zusammenarbeit der Primärbanken in einer Fusion unter der einen (genossenschaftlichen) oder anderen (öffentlich-rechtlichen) Rechtsform mündet, dürfte also immer das „untergehende“ Verbundsystem massive Einwände hervorbringen. So wie die Übernahme der Sparkasse durch die Genossenschaftsbank in Marktredwitz am Widerstand der bayerischen Landesregierung und des bayerischen Sparkassenverbandes gescheitert ist,<sup>1105</sup> wusste der regionale Genossenschaftsverband in Rheinland-Pfalz zu verhindern, dass weitere Genossenschaftsbanken durch Sparkassen aufgekauft werden.<sup>1106</sup>

Schon wegen der notwendigen Zustimmung der Verbände zu einer Fusion auf Primärbankebene, ist aber die Einbindung der Entscheidungsträger auf Verbandsebene notwendig. Allein, eine fusionierte Sparkassen-Genossenschaft (oder Genossenschaftsbank-Sparkasse)<sup>1107</sup> benötigt nicht zwei Verbandsapparate. Eine Unternehmensverbindung auf Verbandsebene wäre deshalb nur folgerichtig, würde aber neue Probleme aufwerfen. Die regionalen Genossenschaftsverbände betreuen und prüfen bspw. neben den Genossenschaftsbanken auch alle anderen Genossenschaften.

#### 5.5.4 Kartellrechtliche Beurteilung

Werden betriebswirtschaftlich sinnvolle Unternehmenszusammenschlüsse also von Kunden und insbesondere von den betroffenen Mitarbeitern durchaus kritisch aufgefasst, wirken sie, wie *Baxmann* konstatiert, „volkswirtschaftlichen Interessen mitunter diametral“ entgegen.<sup>1108</sup> Eine Antwort auf die Frage, ob die Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken als volkswirtschaftlich bedenklich einzustufen ist, lässt sich grundsätzlich –obgleich *De Bandt* und *Davis* empirisch zu belegen versuchen, dass deutsche Banken mit weniger als 2,5 Mrd. Euro

---

1104 Vgl. o.V., Verbindungen, 10.9.2001, S. 25; o.V., Veränderung, 2002, S. 19 und v.a. die Abschnitte 5.4.2 und 5.4.3, S. 173 f.

1105 Vgl. bereits die Einleitung, S. 1 f.

1106 Vgl. Abschnitt 5.3.1.4, S. 160 f.

1107 Vgl. nur Abschnitt 5.4.4, S. 179 f.

1108 BAXMANN, U. G., Betriebsgrößen, 1995, S. 50.

Bilanzsumme, also v.a. Sparkassen und Genossenschaftsbanken Monopolmacht ausüben<sup>1109</sup> – nur indirekt ableiten.

Nach § 19 des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) ist ein Unternehmen marktbeherrschend, wenn es keinem wesentlichen Wettbewerb ausgesetzt bzw. ganz ohne Konkurrenten ist oder eine überragende Marktstellung hat. Zu berücksichtigen sind hierbei nicht nur Marktanteil und Finanzkraft des jeweiligen Unternehmens, sondern zusätzlich bestehende Marktzutrittsschranken, der tatsächliche und potenzielle Wettbewerb sowie die Möglichkeit der Kunden, auf andere Unternehmen auszuweichen.<sup>1110</sup> Die Marktbeherrschung eines Unternehmens wird vermutet, „wenn es einen Marktanteil von mindestens einem Drittel hat.“<sup>1111</sup>

Allein, im Gesetz fehlt die konkrete räumliche Abgrenzung des relevanten Retail Banking-Marktes.<sup>1112</sup> Nach Ansicht des Bundeskartellamtes (BkartA) umfasst der bei wirtschaftlicher Betrachtung maßgebliche räumliche Markt

„das Gebiet, in dem die beteiligten Unternehmen einem wirksamen aktuellen und potenziellen Wettbewerb ausgesetzt sind, in dem die Wettbewerbsbeziehungen weitgehend homogen sind und der sich von den angrenzenden Gebieten durch spürbare unterschiedliche Wettbewerbsbedingungen unterscheidet.“<sup>1113</sup>

Für den Bereich des Retail Banking ergaben bisher sich verhältnismäßig enge örtliche Grenzen, da die privaten Bankkunden nicht bereit sind, für die üblichen Bankdienstleistungen allzu weite Wege zu akzeptieren. Im Lebensmitteleinzelhandel nimmt das BKartA als relevanten Markt aber immerhin dasjenige Gebiet an, das im Umkreis von 20 bis 25 km liegt bzw. mit dem Auto in 20 Minuten zu erreichen ist.<sup>1114</sup> Als relevanten, regionalen Bankenmarkt hat das BKartA z.B. das Stadtgebiet Berlin und die angrenzenden Landkreise definiert.<sup>1115</sup> Da bisher jedoch bspw. noch keine Sparkassenfusion untersagt wurde, obgleich bereits die isolierten Marktanteile der beiden Fusionspartner regelmäßig bei fünfzig oder mehr

---

1109 Ihr H-Wert (Vgl. Abschnitt 2.3, S. 31 f.) liegt bei 0, in einigen Fällen sogar darunter. Vgl. DE BANDT, O./DAVIS, E. P., Cross-Country Comparison, 1999, S. 12-14.

1110 Vgl. § 19 Abs. 2 GWB.

1111 § 19 Abs. 3 Satz 1 GWB.

1112 Der EU-Kommission zufolge umfasst er das Einlagen- und Kreditgeschäft, Dienstleistungen im Bereich der Zahlungsverkehrsabwicklung und des Wertpapierdepotgeschäft, in der Vermögens- sowie Fondsverwaltung. Vgl. DUURSMA, D., Fusionskontrolle, 1999, S. 142-143.

1113 BKARTA (HRSG.), Tätigkeitsbericht 1999/2000, 2001, S. 20.

1114 Vgl. BKARTA (HRSG.), Edeka Minden-Hannover/Karl Preuß GmbH, 2001, S. 4.

1115 Vgl. BKARTA (HRSG.), Tätigkeitsbericht 1991/1992, 1992, S. 136.



Prozent lagen, findet die kleinste geographische Abgrenzung anscheinend auf regionaler und eben nicht auf lokaler Ebene statt. Zudem haben sich die Verbraucherpräferenzen in den letzten Jahren entscheidend geändert. Nicht nur gilt für Pendler ein größeres Gebiet zur Bedarfsdeckung als für andere Kunden;<sup>1116</sup> die fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts lässt die räumliche Distanz als Kriterium der Bankwahl auch immer mehr in den Hintergrund treten. Wie gezeigt, sehen sich Sparkassen und Genossenschaftsbanken durch die Direktbanken einer starken (potenziellen) Konkurrenz ausgesetzt.<sup>1117</sup>

Abhängig von der rechtlichen Fusionsgestaltung kann die Wettbewerbsintensität, der das neue Unternehmen ausgesetzt ist, sogar zunehmen. Gehört die neue Bank nämlich nicht dem genossenschaftlichen Bankenverbund an, werden sich die benachbarten Genossenschaftsbanken nicht mehr an das Regionalprinzip gebunden fühlen. Ob der jeweilige Zusammenschluss kontrollpflichtig ist, hängt von der Höhe der Umsatzerlöse<sup>1118</sup> der beteiligten Unternehmen ab. Erst wenn diese mindestens bei einem der beiden im Inland mehr als 50 Mio. DM (25,65 Mill. Euro) ausmachen, findet überhaupt eine Zusammenschlusskontrolle statt.<sup>1119</sup> Bei einem Zinsertrag von ungefähr fünf Prozent erreicht mindestens die durchschnittliche Sparkasse mit einer Bilanzsumme von 1,7 Milliarden Euro diese Grenze regelmäßig.

In volkswirtschaftlicher Hinsicht bedenkenswert sind sicherlich die mit einer Fusion von Sparkassen und Genossenschaftsbanken verbundenen Arbeitsplatzverluste.<sup>1120</sup> Sparkassen und Genossenschaftsbanken werden aus betriebswirtschaftlichen Gründen bemüht sein, die Kosten der Personalfreisetzung (Abfindungen usw.) auf den Staat abzuwälzen.<sup>1121</sup> Auf der anderen Seite sind mit den Effizienzgewinnen der neuen Unternehmung womöglich höhere Steuerabgaben verbunden. Inwieweit sich aber die aus Löhnen, Gewinnen und Steuern bestehende Wertschöpfungsquote der neuen Unternehmung im Vergleich zu der der isolierten Fusionspartner verändern wird, ist nicht detailliert zu bestimmen.<sup>1122</sup>

---

1116 Vgl. DUURSMAN, D., Fusionskontrolle, 1999, S. 156.

1117 Vgl. Abschnitt 4.3.3, S. 93 f. bzw. 4.4.1, S. 96 f.

1118 Bei Kreditinstituten ersetzt der Gesamtbetrag gem. § 34 Abs. 2 Satz 1 Nr. 1 RechKredV die Umsatzerlöse: Zinserträge plus laufende Erträge aus Aktien, Beteiligungen usw. plus Provisionserträge plus Nettoertrag aus Finanzgeschäften plus sonstige betriebliche Erträge.

1119 § 35 Abs. 1 Nr. 2 GWB.

1120 Vgl. BAXMANN, U. G., Hintergründe, 1999, S. 23.

1121 Vgl. GEHRMANN, W., Garten, 2001, S. 24.

1122 Vgl. BAXMANN, U. G., Betriebsgrößen, 1995, S. 48.

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

Mehr als 2/3 aller Bankenfusionen scheitern im Nachhinein. Die Empirie belegt, dass Größeneffekte (economies of scale) nur durch Fusionen kleiner bis mittelgroßer Banken und Sparkassen zu erwarten sind. Nennenswerte Kostenersparnisse lassen sich überdies nur realisieren, wenn Geschäftsgebiet und Produktpalette der Fusionspartner Überschneidungen aufweisen und werden dann regelmäßig durch Erlöseinbußen aufgezehrt, wenn sich die Filiale, die die Kunden der geschlossenen Zweigstelle auffängt, nicht in unmittelbarer räumlicher Nähe befindet.

Verbundinterne Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken können oftmals nur Größeneffekte produzieren. Das Geschäftsgebiet benachbarter Sparkassen (Genossenschaftsbanken) überschneidet sich dank des Regionalprinzips meist – in Bayern gibt es allerdings noch ( historisch bedingt) Raiffeisenbanken und Volksbanken mit identischem Geschäftsgebiet – nur an der Peripherie. Kostenersparnisse sind auf den zentralen Betriebsbereich beschränkt; Filialzusammenlegungen bedeuten zugleich den Rückzug aus der Fläche. Erhebliche Kostensenkungspotenziale in Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind vielmehr durch die Verbesserung der technischen Effizienz zu realisieren.

Die Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken verspricht dagegen jene Kosteneffekte, die durch verbundinterne Fusionen, eine vertikale Integration von Sparkassen und Landesbanken oder die Übernahme von Sparkassen durch private Großbanken nicht zu erreichen sind. Beide Primärbankgruppen sind bundesweit mit je 18.000 Bankstellen vertreten. Die Filialen sind oft in Sichtweite zueinander positioniert. Stark vereinfacht ausgedrückt, kann in jedem Ort, an dem sowohl Sparkasse und Genossenschaftsbank anzutreffen sind, eine der beiden Filialen geschlossen werden, ohne dass die Kunden der neuen Unternehmung eine entscheidend längere Wegstrecke in Kauf nehmen müssten.

Die bloße Hoffnung auf Kostenersparnisse reicht angesichts der immensen Integrationskosten eines jeden Unternehmenszusammenschlusses nicht aus. Je mehr sich die potenziellen Fusionspartner in ihrer Organisationsstrukturen ähneln und desto ähnlicher die Probleme sind, vor denen beide im Wettbewerb stehen, umso größer ist der strategische ‚fit‘ und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Zusammenarbeit. Die Analyse der internen Unternehmensverfassungen und der externen Wettbewerbsbedingungen sind deshalb Voraussetzung sowie integraler Bestandteil einer Fusionsanalyse.

Die Unternehmensverfassungen von Sparkasse und Genossenschaftsbank unterscheiden sich grundlegend voneinander. Die Sparkassen sind kommunale

Einrichtungen. Als Anstalt des öffentlichen Rechts haben sie keinen Eigentümer im ursprünglichen Sinn. Die jeweilige Kommune steht gegenüber den Gläubigern nach außen für die Verbindlichkeiten „ihrer“ Sparkasse ein (Gewährträgerhaftung) und garantiert nach innen deren Fortbestand (Anstaltslast). Die Genossenschaftsbank ist dagegen ursprünglich als Selbsthilfeorganisation ihrer Mitglieder gegründet worden. Die Mitglieder entscheiden demokratisch (jedes Mitglied hat in der Regel nur 1 Stimme). Aufsichtsrat und Vorstand sind Mitglieder der Genossenschaft.

Da beide, Sparkassen und Genossenschaftsbanken, ihre Stärke aus ihrer lokalen bzw. regionalen Verbundenheit ableiten, haben sie sich ursprünglich für kleine Betriebseinheiten entschieden. Im Zeitablauf sind um diese Primärbanken herum eine Vielzahl anderer Unternehmen entstanden, die für die kleinen Primärbanken Größeneffekte in der Produktion von Finanzdienstleistungen generieren. Regionale Verbände nehmen Aufgaben in der Prüfung, Beratung, Interessenwahrung und Institutssicherung wahr.

Gegenüber der Aktiengesellschaft ist sowohl die Verfügungsrechtsstruktur der Sparkasse als auch die der Genossenschaftsbank verdünnt. Die Genossenschaftsmitglieder sind nicht am inneren Wert der eG beteiligt und die Sparkasse gehört sich selbst, kann von ihrem Gewährträger nur liquidiert oder in einen Zweckverband eingebracht werden. Daraus resultierende Probleme bei der Eigenkapitalbeschaffung und der Managementkontrolle sind Mitauslöser für die Privatisierungsdiskussion um die Sparkassen und die Strukturdiskussion bei den Genossenschaftsbanken. Berührungspunkte entstehen, wenn die Rechtsform der Genossenschaft als institutionenökonomisch optimal für die Übernahme ehemals staatlicher Aufgaben erkannt wird. Die Umwandlung der öffentlich-rechtlichen Sparkassen in Genossenschaften hat der französische Gesetzgeber allerdings damit begründet, dass aktienrechtliche Sparkassen einem höheren Wettbewerb ausgesetzt gewesen wären.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind einander die größten Konkurrenten in der Fläche. Ein nahezu identisches Produktportfolio führt auch dazu, dass beide denselben veränderten Wettbewerbsbedingungen unterliegen. Einerseits spielt die räumliche Entfernung zur nächsten Filiale für Bankkunden (wenigstens theoretisch) eine immer geringere Rolle. Andererseits ist ihr dichtes Filialnetz gerade für Sparkassen und Genossenschaftsbanken das Unterscheidungsmerkmal zu den privaten Kreditbanken oder den Direktbanken. Der massive Abbau des Filialnetzes durch eine der beiden Primärbankgruppen kann mithin den Verlust vieler Stammkunden bedeuten. Die in beiden Verbänden zu beobachtende

Konzentrationstendenz – im Genossenschaftsbanksektor sollen künftig nur noch 800 von gegenwärtig rund 1600 Genossenschaftsbank „überleben“ – führt überdies dazu, dass der in beiden Verbänden angestrebte Grundsatz „Ein Markt – eine Bank“ durch die Zusammenarbeit von Sparkasse und Genossenschaftsbank mitunter besser berücksichtigt würde als durch eine verbundinterne Verbindung.

Sparkassen und Genossenschaftsbanken sind Vertriebsbanken. Moderne Finanzierungsinstrumente können beide nicht produzieren; die Einrichtung verbundweiter Kreditportfolien und Controllingsysteme zeichnet zunehmend franchise- oder gar konzernähnliche Strukturen. Der Investitionsbedarf in die dafür notwendige IT-Landschaft übersteigt regelmäßig die Leistungsfähigkeit der Primärbanken. Die Abhängigkeit von den Verbundunternehmen, ob Zentralbanken, Verbänden oder Rechenzentralen, steigt weiter.

Die Konkurrenz der Direktbanken, Allfinanzunternehmen und Corporate Banks intensiviert zudem den Druck auf die Gewinnmargen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die Verwaltungsaufwendungen stagnieren auf hohem Niveau, die Verschiebung von den Personalaufwendungen zu den Sachkosten ändert nichts daran. Die verbundintern zu beobachtenden Konzentrationstendenzen liefern, wie oben erwähnt, nur bedingt positive Größeneffekte.

Vor diesem Hintergrund erscheint die Zusammenarbeit von Sparkassen und Genossenschaftsbanken betriebswirtschaftlich überaus sinnvoll. Da die Sparkassengesetze der Länder die Umwandlung der Sparkassen in und damit deren Fusion mit Genossenschaftsbanken zu Aktiengesellschaften (noch) weitgehend ausschließen, bietet der vertraglich vereinbarte Betrieb gemeinsamer SB-Geschäftsstellen den sinnvollen Einstieg in eine Kooperation von Genossenschaftsbank und Sparkasse. Angesichts des allein auf Sparkassen und Genossenschaftsbanken entfallenden prognostizierten Modernisierungsvolumen für die SB-Technik von rund 205 Mill. Euro innerhalb der nächsten fünf Jahre könnten erste Kosteneinsparungspotenziale realisiert werden.

Im nächsten Schritt ist die Ausgliederung der Filialen Beider mitsamt den Beschäftigten anzustreben. Erst die flächendeckende Zusammenlegung der Filialen verspricht mittelfristig die Hebung aller Kostensenkungspotenziale, auch wenn die Kosteneffekte aufgrund der schwierigen Verwertbarkeit von Bankgebäuden und arbeitsrechtlicher Bestimmungen wenigstens in der ersten Periode durch Einmalkosten (Abfindungen etc.) überkompensiert werden. Bei einer möglichen Produktivitätsverbesserung je Mitarbeiter um vorsichtig geschätzt 30 bis 50 des Kundenvolumens/Mitarbeiter werden im Idealfall ebenso viel Prozent der

Personalkosten abbaubar. Die Auswirkungen auf Personalaufwandsquote und Teilbetriebsergebnis sind direkt ableitbar.

Die Dimensionen des abbaubaren Personalbestands – 30 Prozent entsprechen knapp 139.000 Beschäftigten bei Sparkassen und Genossenschaftsbanken oder 18 Prozent aller im deutschen Bankgewerbe Beschäftigten – lassen Widerstand seitens der Beschäftigten und der Politik erwarten. Ein Zusammengehen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken erzeugt auf der Ebene der Verbundunternehmen und der Verbände zwangsläufig einen stärkeren Wettbewerb. Die Einbindung in ein Verbundsystem bliebe für die weiterhin vertriebsorientierte Unternehmung unerlässlich. Im Idealfall konkurrieren die Verbundunternehmen aus Sparkassen- und Genossenschaftsorganisation untereinander und mit verbundfremden Unternehmen. Problematischer erscheint eine Einbindung der neuen Unternehmung auf Primärbankebene. Mit ihrer strategischen Fokussierung auf den Marktbereich der Kooperations- bzw. Fusionspartner fiele die Einhaltung eines Regionalprinzips nicht schwer. Solange aber Sparkassen und Genossenschaftsbanken nicht wenigstens über identisch große Geschäftsgebiete verfügen, kollidiert die neue Unternehmung mit dem Regionalprinzip mindestens eines Verbundsystems.

Bei einem flächendeckenden Zusammenschluss beider Verbände erübrigt sich zwar der oft postulierte Gruppenwettbewerb zwischen Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Das Kartellrecht bietet meiner Ansicht nach jedoch keine Grundlage, die Zusammenarbeit bzw. den Zusammenschluss von Sparkassen und Genossenschaftsbanken zu verbieten. Einerseits wird der relevante örtliche Markt regelmäßig regional abgegrenzt. Andererseits wird die potenzielle Konkurrenz angesichts der abnehmenden Bedeutung der räumlichen Distanz immer größer. Und schließlich gibt es bereits heute Flächensparkassen mit Marktanteilen über 60 Prozent.

Die institutionenökonomische Bewertung der rechtlichen Kooperations- bzw. Fusionsszenarien ergibt keine eindeutige Empfehlung. Zwar lässt sich die aktienrechtliche Organisationsform in der Theorie als die der eG und der Sparkasse überlegene identifizieren. Die empirische Effizienzforschung konstatiert aber Effizienzvorteile für Genossenschaftsbanken und Sparkassen gegenüber den aktienrechtlich organisierten Geschäftsbanken, die sich gerade aus ihrer (theoretisch ineffizienten) Eigentümerstruktur ergeben. Darüber hinaus wird die AG noch durch die Sparkassengesetze der Länder verhindert. Die von der EU-Kommission geforderte Abschaffung der Gewährträgerhaftung und Umwandlung der Anstaltslast in eine normale Eigentümer-Unternehmens-Beziehung sowie die Einführung

der Transparenzrichtlinie könnten den notwendigen Druck auf die Gesetzgeber generieren, den Sparkassen die Umfirmierung in Aktiengesellschaften oder, in einem Zwischenschritt, ähnlich der französischen Lösung, in Genossenschaften zu erlauben.<sup>1123</sup>

Die herausgearbeitete Kernkompetenz einer neuen Unternehmung, die aus dem Zusammenschluss von Sparkasse und Genossenschaftsbank hervorgeht, ein regional- oder sogar lokalorientiertes Beziehungsmanagement, bedingt meiner Ansicht nach jedoch mittel- bis langfristig die Abwendung von den ursprünglichen Rechtsformen der Fusionspartner. Sowohl die Übernahme der Sparkasse durch die Genossenschaftsbank – wie in Marktredwitz auch angesichts der immer noch ungewissen Zukunft der öffentlich-rechtlichen Rechtsform geplant – als auch umgekehrt die Übernahme der Genossenschaftsbank durch die Sparkasse – die praxiserprobte und sich angesichts der aktuellen Marktanteils- und Größenverhältnisse aufdrängende Variante – würden eine „Sieger-Verlierer“-Mentalität generieren. Ob in diesem Fall gewährleistet wäre, dass die operativen Kostensynergien (aus der Schließung von Filialen und dem Abbau von Personal) nicht nur zu Lasten des Übernommenen gehen, darf angezweifelt werden. Selbst in der Satzung einer neuen, aktienrechtlichen Unternehmung (deren Namensaktien zunächst vinkuliert und im Geschäftsgebiet breit gestreut sind) ließen sich dann immer noch individuelle Zielsetzungen (Beschränkung des Geschäftsgebietes, Sponsoring lokaler Einrichtungen/Ereignisse etc.) festschreiben.

Das Vorhaben des saarländischen Wirtschaftsministers, im dortigen Sparkassengesetz auch Fusionen von Sparkassen und Genossenschaftsbanken grundsätzlich zulassen zu wollen, unterstreicht, dass diese Vision durchaus Wirklichkeit werden kann.

---

1123 Bei der Modifizierung der Gesetze muss schließlich auch berücksichtigt werden, dass die derzeitige Regelung im Umwandlungssteuerrecht, wonach bei Umwandlung in eine Aktiengesellschaft alle stillen Reserven aufzudecken sind, die oben erkannte Vorteilhaftigkeit einer Fusion von Sparkassen und Genossenschaftsbanken zunichte machen kann.

**Anhang I: Vertrag zwischen der Raiffeisenbank Emkendorf eG  
und der Sparkasse Nortorf vom 1. Juli 1987**

V e r t r a g

zwischen der

Raiffeisenbank eingetragene Genossenschaft  
Emkendorf, 2371 Emkendorf  
(nachfolgend Raiffeisenbank genannt)

- vertreten durch die Liquidatoren

Herrn [REDACTED],

Herrn [REDACTED],

2371 Emkendorf,

Herrn [REDACTED],

Herrn [REDACTED],

2353 Nortorf -

und der

Sparkasse Nortorf  
Große Mühlenstraße 5, 2353 Nortorf  
(nachfolgend Sparkasse genannt)

- vertreten durch den Vorstand -

wird zur Übernahme des Bank- und Warengeschäftes der Raiffeisenbank  
folgender Vertrag geschlossen:

§ 1

Die Raiffeisenbank wird gemäß Beschluß der außerordentlichen  
Generalversammlung vom 30. Juni 1987 zum 31. Juli 1987 aufgelöst. Alle  
Aktiven und Passiven werden mit Wirkung vom 1. August 1987 nach Maßgabe  
der folgenden Bestimmungen auf die Sparkasse übertragen.

§ 2

(1) Der Vorstand der Raiffeisenbank wird gemäß § 78 Abs. 2 GenG die  
Auflösung der Genossenschaft ohne Verzug zur Eintragung in das  
Genossenschaftsregister anmelden. Die Liquidation erfolgt durch  
die Herren, die in der Generalversammlung vom 30. Juni 1987  
zu Liquidatoren ernannt wurden.



- 2 -

- (2) Die Liquidatoren sind verpflichtet, zum Auflösungsstichtag eine Liquidationsbilanz aufzustellen (§ 89 GenG), die wesentlicher Bestandteil dieses Vertrages ist. Die Veröffentlichung der Auflösung (§ 82 GenG) ist in der erforderlichen Form vorzunehmen. In der Bekanntmachung der Auflösung wird darauf hingewiesen, daß die Gläubiger der Raiffeisenbank nach den gesetzlichen Bestimmungen (§ 82 Abs. 2 GenG) aufgerufen sind, sich bei den Liquidatoren zu melden.
- (3) Nach dem Auflösungsstichtag werden die Liquidatoren der Raiffeisenbank und die Sparkasse gemeinsam gem. § 93 GenG beim Genossenschaftsregister beantragen, daß die Bücher und Schriften der ehemaligen Raiffeisenbank für die Dauer von 10 Jahren bei der Sparkasse aufbewahrt werden.

## § 3

- (1) Die Aktiven und Passiven werden von der Sparkasse in dem Umfange von der Raiffeisenbank übernommen, wie sie sich aus der zum Übernahmestichtag erstellten und geprüften Abschlußbilanz ergeben. Eventuell erforderliche Einzelverträge - wie Umschreibung der Ausgleichs- und Deckungsforderungen, Auflösung von Beteiligungen, Auflösung von Konten bei der Zentralbank und dem Postscheckamt, Übertragung von Grundstücken etc. - werden gesondert abgeschlossen.
- (2) Am Übertragungsstichtag werden die Bestände an die Sparkasse aufgrund von Inventaren übertragen.
- (3) Von der Sparkasse werden

die Geschäftsguthaben (Pos. Pass. 12) und  
die offenen Rücklagen (Pos. Pass. 13)

nicht übernommen. Die Liquidatoren übernehmen die Verwaltung dieser Gelder, die auf Konten bei der Sparkasse Nortorf unterhalten werden. Sie werden nach Maßgabe des § 90 des GenG zu dem frühestmöglichen Zeitpunkt an die Mitglieder der ehemaligen Raiffeisenbank ausgezahlt.

- 3 -

- 3 -

## § 4

- (1) Alle bei der Raiffeisenbank bestehenden Depotkonten werden mit den dazugehörigen Wertpapieren auf die Sparkasse übertragen.
- (2) Forderungen und Verbindlichkeiten aus Wechselgeschäften werden auf die Sparkasse übertragen. Dazugehörige Wechsel werden der Sparkasse übergeben. Die Sparkasse stellt die Raiffeisenbank aus getätigten Wechselgeschäften frei.
- (3) Für Bürgschaften, Garantien und sonstige Gewährleistungen der Raiffeisenbank zugunsten von Kunden übernimmt die Sparkasse die Haftung und stellt die Raiffeisenbank frei. Die Sparkasse wird von den Gläubigern die Rückgabe der Bürgschaften und sonstigen Urkunden gegen Aushändigung eigener Urkunden erbitten.
- (4) Der Umfang der getätigten Geschäfte zu Abs. 2 und 3 ergibt sich aus dem Übernahmeprotokoll.

## § 5

Die Geschäftsstelle Bokelholm wird als Hauptzweigstelle mit dem kompletten Dienstleistungsangebot eines modernen Kreditinstitutes fortgeführt. Die Geschäftsstelle Kleinvollstedt wird als Nebenzweigstelle in der bisherigen Form kundengerecht weiterbetrieben, wobei ein Aufrechterhalten des Betriebes für mindestens 5 Jahre garantiert wird. Der Geschäftsbetrieb in Bokel wird der Hauptzweigstelle Bokelholm übertragen und nach einer gewissen Übergangszeit eingestellt.

## § 6

- (1) Bei Übernahme übergibt die Raiffeisenbank der Sparkasse ihre Handelsbücher, Geschäftspapiere, sämtliche für die Kontoführung bedeutsamen Unterlagen, insbesondere Kreditunterlagen, Kontoeröffnungsanträge im Spar-, Kontokorrent-, Depositen- und Depotgeschäft mit den dazugehörigen Unterschriftskarten, ferner alle sonstigen Unterlagen, die die bisherige Geschäftsabwicklung betreffen und für die Fortführung des Bank- und Warengeschäftes und damit aller Geschäftsverbindungen von Bedeutung sind.
- (2) Die Raiffeisenbank wird der Sparkasse bereits unmittelbar nach dem Liquidationsbeschluß Einblick in alle Unterlagen gewähren und Informationen, insbesondere über die zu übernehmenden Kundenkonten und Kreditakten, erteilen.

- 4 -

- 4 -

- (3) Die Raiffeisenbank bestätigt, daß keine Rechtsstreitigkeiten und sonstigen Auseinandersetzungen, die sich nachteilig für die Sparkasse auswirken könnten, bestehen.

## § 7

- (1) Alle Konten sind zinsmäßig zum Liquidationsstichtag abzurechnen und, soweit wie möglich, die sich ergebenden Salden den Kunden zu belasten oder zu vergüten. Soweit eine solche Belastung oder Vergütung nicht möglich ist, sind die Zinssalden in den Inventaren und der Abschlußbilanz zu erfassen.
- (2) Termineinlagen werden zum Übernahmestichtag zinsmäßig abgegrenzt. Der Zinsanteil wird in die Abschlußbilanz eingestellt.
- (3) Alle von der Raiffeisenbank bei anderen Instituten geführten Konten sollen ebenfalls zinsmäßig zum Übernahmestichtag abgegrenzt werden. Soweit dies nicht möglich ist, werden die Zinssalden nach deren Feststellung erfaßt und in die Abschlußbilanz aufgenommen.

## § 8

Die Sparkasse wird alle in der Abschlußbilanz einzustellenden Beteiligungen der Raiffeisenbank übernehmen. Sollte dies nicht möglich oder nicht sinnvoll sein, so wird die Sparkasse - erforderlichenfalls unter Mitwirkung der Liquidatoren - die Beteiligungen aufgeben.

## § 9

Die Liquidatoren werden die Umschreibung der Ausgleichs- und Deckungsforderungen auf die Sparkasse in die Wege leiten.

## § 10

- (1) Die Sparkasse wird die Finanzverwaltung über die Auflösung der Raiffeisenbank informieren und alle erforderlichen Bearbeitungen übernehmen.

- 5 -

- 5 -

- (2) Soweit in Verbindung mit der Übertragung der Bank- und Warengeschäfte Steuern zu entrichten sind, werden diese von dem nach steuerlichen Bestimmungen zur Zahlung verpflichteten Vertragspartner getragen.
- (3) Die Liquidatoren versichern, daß Steuererklärungen fristgerecht und ordnungsgemäß abgegeben wurden und rückständige Steuern nicht bestehen.

## § 11

Alle Aktiven und Passiven werden zum Übernahmestichtag nach den einschlägigen Bestimmungen bewertet. Die Raiffeisenbank übernimmt die Gewähr dafür, daß sich das Geschäftsvermögen bestandsmäßig nur im Rahmen der ordnungsmäßig geführten Handelsbücher geändert hat, insbesondere daß alle Entnahmen buchmäßig berücksichtigt wurden.

## § 12

- (1) Kredite und Darlehen gehen in dem Umfange von der Raiffeisenbank auf die Sparkasse über, wie sie sich aus der Abschlußbilanz und den Inventaren ergeben. Die Sparkasse tritt ab dem Übernahmestichtag in die Gläubigerrechte ein.
- (2) Die Sparkasse tritt in alle Verpflichtungen der Raiffeisenbank aus zugesagten, noch nicht valutierten bzw. teilvalutierten Darlehen ein und stellt die Raiffeisenbank aus diesen Verpflichtungen frei. Nach dem Tage des Auflösungsbeschlusses sind Kreditzusagen im Einvernehmen mit der Sparkasse zu erteilen.
- (3) Alle zugunsten der Raiffeisenbank bestellten Kreditsicherheiten werden in geeigneter Weise in der jeweils erforderlichen Form an die Sparkasse übertragen.
- (4) Die Raiffeisenbank verpflichtet sich, alle zum Vollzug dieses Vertrages notwendigen ergänzenden Erklärungen, insbesondere im Hinblick auf die Übertragung von Kreditsicherheiten, in der jeweils erforderlichen Form abzugeben.

- 6 -

## § 13

- (1) Die Bank- und Warengeschäfte und die beweglichen Sachen werden am 1. August 1987 durch die Raiffeisenbank an die Sparkasse übergeben. Über die Übergabe wird eine Niederschrift gefertigt und unterzeichnet.
- (2) Die Sparkasse verpflichtet sich, den übernommenen Warenverkehr einer Landhandelsgesellschaft zu übertragen, die diesen Geschäftszweig weiterbetreiben wird.
- (3) Die Vertragspartner sind sich darüber einig, daß das Eigentum an allen beweglichen Sachen mit dem Zeitpunkt der Übergabe auf die Sparkasse übergeht.

## § 14

- (1) Der Raiffeisenbank ist es für den in § 79 a in Verbindung mit § 90 GenG gesetzten Zeitraum nicht gestattet, die Fortsetzung der Genossenschaft zu beschließen, d. h. Bank- und Warengeschäfte zu betreiben und sich unmittelbar oder mittelbar an einer Bank oder an einem Bankgeschäft zu beteiligen (Wettbewerbs- (Konkurrenz-)verbot).
- (2) Der Kaufpreis für die Übernahme der Raiffeisenbank beträgt unter Einschluß der Beträge zu § 3 Abs. 3 und eines Firmenwertes (u. a. stille Reserven) von DM 500.000,-- insgesamt DM 1.131.843,--.  
Die Sparkasse Nortorf garantiert, daß zur Ausschüttung an die Anteilseigner (Genossenschaftsmitglieder) vor deren persönlichen Steuern insgesamt rund DM 1.240.000,-- (in Worten: Einmillionzweihundertvierzigtausend) zur Verfügung stehen.

## § 15

(= 7)  
Die Arbeitsverhältnisse aller Mitarbeiter der Raiffeisenbank gehen auf die Sparkasse über. Nach der Übernahme erfolgt die Vergütung nach Qualifikation und Einsatzmöglichkeit unter Berücksichtigung der Vergütungsstruktur der Sparkasse und Einbindung in den BAT. Der Mitarbeiter des Warengeschäfts wird von der Landhandelsgesellschaft entsprechend deren Tarifstruktur übernommen werden. Zur Klarstellung sind die übernommenen Mitarbeiter in einer anliegenden Liste namentlich aufgeführt.

§ 16

(1) Die Übernahme der Bankgeschäfte wird von den Vertragspartnern durch gemeinsame Anzeige in folgenden Blättern bekanntgegeben:

Schleswig-Holsteinische Landeszeitung und in den Genossenschaftlichen Mitteilungen für Schleswig-Holstein und Hamburg.

(2) Die Kosten der Bekanntmachung trägt die Sparkasse.

(3) Am Übernahmestichtag wird für die gesamte Dauer der Liquidationsphase der Raiffeisenbank ein Gemeinschaftsaushang in den Kassenräumen der früheren Raiffeisenbank angebracht.

§ 17

Sollten Abmachungen, die in diesem Vertrag getroffen sind, ganz oder teilweise der Rechtswirksamkeit ermangeln oder nicht durchgeführt werden, so sollen dennoch die übrigen Bestimmungen wirksam bleiben.

§ 18

Soweit weitere Absprachen erforderlich werden, treffen beide Vertragspartner hierüber die notwendigen Vereinbarungen in Schriftform.


§ 19

Für alle Streitigkeiten, die sich hinsichtlich der Rechtswirksamkeit der Vereinbarungen und der Rechte und Pflichten der Parteien ergeben könnten, wird der allgemeine Gerichtsstand der Sparkasse als vereinbarter Gerichtsstand bestimmt.

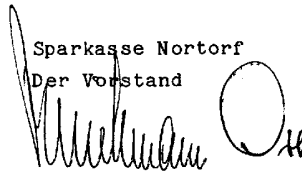
Emkendorf, den 1. Juli 1987

Nortorf, den 1. Juli 1987

Raiffeisenbank  
eingetragene Genossenschaft i.L.  
Die Liquidatoren

  
P. Si  
Böhler

Sparkasse Nortorf  
Der Vorstand



**Anhang II: Gutachten des Raiffeisenverbandes Schleswig-Holstein und Hamburg e.V., Kiel zur Übernahme der Raiffeisenbank Emkendorf eG durch die Sparkasse Nortorf vom 23. Juni 1987**

**RAIFFEISENVERBAND  
SCHLESWIG-HOLSTEIN UND HAMBURG E.V., KIEL**



Gutachtliche Stellungnahme

Gemäß § 33 Abs. 3 der Satzung geben wir als gesetzlicher Prüfungsverband der

Raiffeisenbank eG Emkendorf

über die vorgesehene Liquidation verbunden mit einer Geschäftsübertragung auf die

Sparkasse Nortorf

folgende Erklärung ab:

Das zur Abstimmung stehende Angebot der Sparkasse Nortorf sieht vor, daß das bisherige genossenschaftliche Unternehmen an die Sparkasse mit Wirkung vom 1.8.1987 mit der Maßgabe verkauft wird, daß diese das Bankgeschäft fortführt und sich verpflichtet, den übernommenen Warenverkehr an eine Landhandelsgesellschaft zu übertragen, die diesen Geschäftszweig weiter betreiben wird. Nach dem uns vorliegenden Vertragsentwurf werden Interessen der Gläubiger der Raiffeisenbank hierdurch nicht gefährdet.

Den Mitgliedern der Genossenschaft ist zwar eine Ausschüttung für ihre Geschäftsanteile garantiert, andererseits geben sie mit einer derartigen Beschlußfassung ihr genossenschaftliches und von ihnen selbst betriebenes Unternehmen trotz der Möglichkeit, mit der benachbarten Raiffeisenbank eG Nortorf zu fusionieren, auf. Dieses ist umso bedenklicher, als die Sparkasse nur das Bankgeschäft fortführen kann und deren Verpflichtung, das Warengeschäft einer Landhandelsgesellschaft zu übertragen, in den Auswirkungen nicht zu übersehen ist. Festzustellen ist deshalb, daß die Veräußerung des Unternehmens den Mitgliedern zwar einen augenblicklichen Veräußerungsgewinn bringt, sie aber die Beteiligung und Mitwirkung an einem genossenschaftlichen Unternehmen verlieren. Wir halten deshalb den Verkauf nicht mit den Interessen der Mitglieder für vereinbar.

Kiel, den 23. Juni 1987

Raiffeisenverband

Schleswig-Holstein und Hamburg e.V.

In Vertretung  
*W. M.*



## Literaturverzeichnis

- AKERLOF, GEORGE A., The [Market] for ‚Lemons‘: Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics* 84 (1970), S. 488-500
- ALCHIAN, ARMEN A./DEMSETZ, HAROLD, [Production], Information Costs, and Economic Organization, *AER* 72 (1972), S. 777-795
- ALI, AGHA IQBAL/GSTACH, DIETER, The [Impact] of Deregulation during 1990-1997 on Banking in Austria, *Empirica* 27 (2000), S. 265-281.
- ALTUNBAS, YENER/EVANS, LYNNE/MOLYNEUX, PHILIP, [Universal Banks], Ownership and Efficiency: A stochastic Frontier Analysis of the German Banking Market, *The Recent Evolution of Financial Systems*, hrsg. von Jack Revell, Basingstoke u.a. 1997, S. 141-156
- ALTUNBAS, YENER/EVANS, LYNNE/MOLYNEUX, PHILIP, [Bank Ownership] and Efficiency, *Journal of Money, Credit, and Banking* 33 (2001), S. 926-950
- AMBROS, HANS, [Vertriebswege] der Zukunft – Vom SB-Fullservice zum Cyberbanking, *Bankpraxis '99*, hrsg. vom BVR, Bonn 2000, S. 72-85
- ARBEITGEBERVERBAND DES PRIVATEN BANKGEWERBES (HRSG.), *[Tarifverträge] für das private Bankgewerbe und die öffentlichen Banken*, Köln 2000
- ARROW, KENNETH J., The [Organization] of Economic Activity, *The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PBB System*, hrsg. vom Joint Economic Committee, Congress of the United States, Band 1, Washington, D. C. 1969, S. 47-64
- ASCHHOFF, GUNTHER/HENNINGSEN, ECKART, *Das deutsche [Genossenschaftswesen]*, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1995
- ASHAUER, GÜNTER, [Personalwirtschaft] im Wandel, *Handbuch Veränderungsmanagement und Restrukturierung im Kreditgewerbe, Festschrift für Udo Güde*, Frankfurt/Main 2000, S. 293-306
- ASHAUER, GÜNTER/MURA, JÜRGEN, Geschichte der [Sparkassen], *Handwörterbuch der Sozialwissenschaften*, Band 2, Stuttgart 1981, S. 259-265
- AUDRETSCH, DAVID B., [Überblick] über Stand und Entwicklung der Industrieökonomik, *Wissenschaftszentrum Berlin, Discussion Paper FS IV 95-15*, Berlin 1995
- BAETGE, JÖRG, *Bilanzanalyse*, Düsseldorf 1998
- BAIN, JOE STATEN, *[Barriers] to new Competition*, Cambridge, Massachusetts 1956
- BAFIN, *Entwurf eines Rundschreibens zur [Auslagerung] von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG*, URL: <http://www.bafin.de> [10.10.2002]

- BAUMOL, WILLIAM J., [Contestable Markets]: An Uprising in the Theory of Industry Structure, *AER* 72 (1982), S. 1-15
- BAYERISCHE STAATSREGIERUNG (HRSG.), [Gesetzentwurf] zur Änderung des Sparkasengesetzes, *Drucksache des Bayerischen Landtages 14/8443 vom 18.12.2001*, München 2002
- BAXMANN, ULF G., *Kreditwirtschaftliche [Betriebsgrößen]*, Stuttgart 1995
- BAXMANN, ULF G., [Kunden(gruppen)] im Visier der Geschäftsbanken, *Kundenorientierung im Bankwesen*, hrsg. von Ulf G. Baxmann, Frankfurt/Main 1999, S. 1-43
- BAXMANN, ULF G., [Hintergründe] und Facetten der Bankenkonzentration im Überblick, *Konzentrationsprozesse in der Kreditwirtschaft*, hrsg. von Ulf G. Baxmann, Frankfurt/Main 1999, S. 1-32.
- BBDO CONSULTING (HRSG.), *[Segmentierungsverfahren] und aktuelle Marktstudien*, Düsseldorf 2000, URL: <http://www.bbdo-consulting.de/de/c/download/bcc03.pdf> [19.9.2000]
- BDB (HRSG.), *Die [Amsterdamer Erklärung] zu den öffentlich-rechtlichen Kreditinstituten*, Köln 1997
- BECK, DOUGLAS A. U.A., Personal [Financial Services] goes global, *MKQ* o. Jg. (1999), H. 2, S. 39-47
- BECK, HANNO, Fremde [Gewächse] statt der Hausmarke, *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 24.3.2002, S. 55
- BECKER, ANNEGRET, Die neuen [Genossen], *impulse* o. Jg. (2001), H. 7, S. 90-92
- BECKER, DIRK, *[Bewertung] von Bankakquisitionen unter Einbeziehung von Zusammenschlusseffekten*, Berlin 1999, zugl. Hohenheim, Univ., Diss., 1997
- BECKMANN, KLAUS, Die [Dezentralität] im genossenschaftlichen Bankensektor, *ZfgK* 53 (2000), S. 119-122
- BENNA, RALF, Bedarfsorientiertes [Filialbanking], Frankfurt/Main 1998, zugl. Münster, Univ., Diss., 1998
- BENÖLKEN, HEINZ, Innovativer [Vertriebs-Mix] der Zukunft, *BBl* 49 (2000), S. 432-437
- BERGER, ALLEN N./DEMSETZ, REBECCA S./STRAHAN, PHILIP E., The [Consolidation] of the Financial Services Industry: Causes, Consequences, and Implications for the future, *JoBF* 23 (1999), S. 135-194
- BERGER, ALLEN N./DEYOUNG, ROBERT/UDELL, GREGORY F., [Efficiency Barriers] to the Consolidation of the European Financial Services Industry, *European Financial Management* 7 (2001), S. 117-130

- BERGER, ALLEN N./HUMPHREY, DAVID B., [Efficiency] of Financial Institutions: International Survey and Directions for Future Research, *European Journal of Operational Research* 98 (1997), S. 175-212
- BERGER, ALLEN N./LEUSNER, JOHN H./MINGO, JOHN J., The [Efficiency] of Bank Branches, *Journal of Monetary Economics* 40 (1997), S. 141-162
- BERLE, ADOLF A./MEANS, GARDINER C., *The Modern [Corporation] and Private Property*, 18. Aufl., New York 1956
- BERNET, BEAT, Sind Kooperationsprojekte in der [Allfinanz] sinnvoll?, *Neue Zürcher Zeitung Dossiers*, 4.9.1997, URL: <http://www.nzz.ch> [14.7.2000]
- BERNET, BEAT, Bankstrategische Aspekte der [Verbriefung] von Kreditpositionen, *Die Bank* 39 (1999), S. 396-400
- BERNI, MARCELLO, [Italiens Sparkassen] haben ihr Gesicht verändert, *HB*, 28.2.2001, S. 46
- BERTRAND, JOSEPH, [Théorie] des Richesses, *Journal des Savants*, 1883, S. 499-508
- BESTER, HELMUT, *[Theorie] der Industrieökonomik*, Berlin u.a. 2000
- BETSCH, OSKAR, [Privatkundengeschäft] – Achillesferne der Banken?, *ÖBA* 48 (2000), S. 5-14
- BEUKERT, LUTZ, [„Joker“-Konten] halten die Kunden, *HB*, 25.8.2000, S. 23
- BEUTHIEN, VOLKER, Die eingetragene Genossenschaft als [Holdinggesellschaft], *AG* 41 (1996), S. 349-357
- BIEG, HARTMUT, *Die externe [Rechnungslegung] der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute*, München 1998
- BIKKER, JACOB A./GROENEVELD, JOHANNES M., [Competition] and Concentration in the EU Banking Industry, *Kredit und Kapital* 33 (2000), S. 62-98
- BINZ, MARK K./FREUDENBERG, GÖTZ, Ist die Rechtsform der [Genossenschaft] noch zeitgemäß?, *Der Betrieb* 44 (1991), S. 2473-2477
- BITZ, MICHAEL, *Finanzdienstleistungen*, 2. Aufl., München u.a. 1995
- BKARTA (HRSG.), Tätigkeitsbericht 1991/1992, *Bundestags-Drucksache 12/4210*, Bonn 1993
- BKARTA (HRSG.), Tätigkeitsbericht 1999/2000, *Bundestags-Drucksache 14/6300*, Berlin 2001
- BKARTA (HRSG.), *Beschluss in dem Verfahren [Edeka Minden-Hannover/Karl Preuß GmbH]*, Bonn 2001, URL: <http://www.bundeskartellamt.de> [10.7.2001]
- BLANKENBURG, GÖTZ, Die Politökonomie der [Sparkassenprivatisierung], *Wirtschaftsdienst* 80 (2000), S. 45-50
- BODIN, MANFRED/KASTNING, CHRISTINE, Die [Norddeutsche Landesbank] – eine länderübergreifende Landesbank, *Der langfristige Kredit* 51 (2000), S. 146-149

- BOELE, ALFRED, *[Internationalisierung] bankwirtschaftlicher Verbundsysteme*, Wiesbaden 1995, zugl. Köln, Univ., Diss., 1995
- BOETTCHER, ERIK, *[Kooperation] und Demokratie in der Wirtschaft*, Tübingen 1974
- BOETTCHER, ERIK, Die [Genossenschaft] im Verhältnis zu erwerbswirtschaftlichen und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen sowie zur Gemeinnützigkeit, *ZfgG* 34 (1984), S. 91-110
- BÖHME, MARKUS, *Die [Zukunft] der Universalbank*, Wiesbaden 1997, zugl. München, Univ., Diss., 1997
- BOHNENKAMP, PETER, [Controlling] im Multi-Channel-Banking, *kostenrechnungspraxis* 43 (1999), S. 30-34
- BONUS, HOLGER, The [Cooperative Association] as a Business Enterprise: A Study in the Economics of Transactions, *JITE* 142 (1986), S. 310-339
- BONUS, HOLGER, *Das [Selbstverständnis] moderner Genossenschaften*, Tübingen 1994
- BONUS, HOLGER/SCHMIDT, GEORG, The [Cooperative Banking Group] in the Federal Republic of Germany: Aspects of Institutional Change, *Jite* 146 (1990), S. 180-207
- BONUS, H. U.A., Der genossenschaftliche [Finanzverbund] als Strategisches Netzwerk – Neue Wege der Kleinheit, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster*, Nr. 16, Münster 1999
- BOOT, ARNOUD W. A., [Relationship Banking]: What do we know?, *Journal of Financial Intermediation* 9 (2000), S. 7-25
- BÖRNER, CHRISTOPH J., Die [Konzentration] im Bankwesen – Ursachen und Folgen, *Finanzplatz Deutschland an der Schwelle zum 21. Jahrhundert*, hrsg. von Hans E. Büschgen, Frankfurt/Main 1998, S. 29-45
- BÖRNER, CHRISTOPH J., [Verbundeffekte] bei Unternehmenszusammenschlüssen aus Sicht des “Resource-based View“ – dargestellt am Beispiel der Finanzdienstleistungswirtschaft, *MUB* 30 (1999), Nr. 82, S. 7-36
- BÖRNER, CHRISTOPH J., *Strategisches [Bankmanagement]*, München u.a. 2000
- BOSS, SANDRA/MCGRANAHAN, DEVIN/MEHTA, ASHEET, Will the Banks controll [Online Banking]?, *MKQ* o. Jg. (2000), H. 3, S. 70-77
- BRANDT, HANS-DIETER, Wem gehören die Sparkassen?, *Sparkasse* 110 (1993), S. 54-55.
- BREUER, WOLFGANG, [Kreditgenossenschaften], Managementsteuerung und der Markt für Unternehmenskontrolle, *Kredit und Kapital* 30 (1997), S. 219-249

- BRINK, JÜRGEN/STRIEDER, THOMAS, [Zugangsmöglichkeiten] zum Kapitalmarkt für genossenschaftliche Unternehmen, *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen, Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes*, München 2000, S. 201-217
- BRINKMANN, THOMAS, Die [Balanced Scorecard] als Erfolgsinstrument, *BBl* 48 (1999), S. 320-322
- BRIXNER, JÖRG, [Zweckmäßigkeit] und Möglichkeiten genossenschaftlicher Betätigung in der Rechtsform der Aktiengesellschaft, Münster 1961, zugl. Münster, Univ., Diss., 1961
- BRÜHL, VOLKER, Finanzwirtschaftliche [Synergieeffekte] durch Mergers & Acquisitions, *Die Bank* 40 (2000), S. 521-527
- BRUHN, MANFRED, [Hyperwettbewerb] – Merkmale, treibende Kräfte und Management einer neuen Wettbewerbsdimension, *Die Unternehmung* 51 (1997), S. 339-357
- BUCHHOLZ, PETER/HEUSCHELE, WALTER, Neue [Fusionsformen] bei Banken und Sparkassen, *Sparkasse* 116 (1999), S. 405-406
- BUHL, HANS ULRICH/WOLFERSBERGER, PETER, Neue [Perspektiven] im Online- und Multichannel Banking, *Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking*, hrsg. von Hermann Locarek-Junge und Bernd Walter, Berlin 2000, S. 247-268
- BUHL, HANS ULRICH/WOLFERSBERGER, PETER, One-to-one Banking, *Banken 2000 – Perspektiven und Projekte, FS für Hermann Meyer-Selhausen*, hrsg. von Marcus Riekeberg und Karin Stenke, Wiesbaden 2000, S. 189-211
- BÜHLER, WILHELM, [Securitization] vom Standpunkt der Bankbetriebslehre, *Securitization: der Trend zum Wertpapier*, hrsg. von Wilhelm Bühler, Wolfgang Feuchtmüller und Michael Vogel, Wien 1987, S. 105-125
- BÜHLER, WILHELM, [Mehrertragschancen] durch Service-Differenzierung im Retailgeschäft, *ÖBA* 48 (2000), S. 887-893
- BÜNDNIS 90/DIE GRÜNEN NIEDERSACHSEN (HRSG.), Antrag: [Sparkassengesetz] zukunftsfähig gestalten, *Drucksache des Niedersächsischen Landtages 14/3203*, Hannover 2002
- BULLINGER, HANS-JÖRG/ENGSTLER, MARTIN/JORDAN, LUCAS, *Szenario [Finanzdienstleistungsmarkt] 2000plus – Chancen für kleine und mittlere Filialbanken*, Stuttgart 2000
- BUNGENSTOCK, WILFRID, [Verbundbildung] und Verbundformen im deutschen Genossenschaftswesen, *Genossenschaften und Genossenschaftswissenschaft, Freundesgabe für Erik Boettcher*, hrsg. von Wilhelm Jäger und Hans Pauli, Wiesbaden 1984, S. 173-184
- BURGHOF, HANS-PETER/RUDOLPH, BERND, *Bankenaufsicht*, Wiesbaden 1996

- BURKHARDT, THOMAS/NOLTE, BERND, Der Supermarkt als Bankdienstleister: [Fresh Banking] in Großbritannien, *Die Bank* 39 (1999), S. 80-83
- BURMEISTER, JOACHIM/BECKER, FLORIAN, *Die [Fusion] öffentlicher Banken als Akt der Verwaltungsorganisation*, Heidelberg 2000
- BÜSCHGEN, HANS E., *Bankbetriebslehre*, 5. Aufl., Wiesbaden 1998
- BVR (HRSG.), *[Bündelung] der Kräfte: Ein Verbund – eine Strategie*, 2 Bände, Bonn 2000
- BVR (HRSG.), *[Statut] der Sicherungseinrichtung*, Bonn 2000
- CARBO, SANTIAGO/GARDENER, EDWARD P. M./WILLIAMS, JONATHAN, [Efficiency] and Technical Change in Europe's Savings Banks Industry, *Revue de la Banque* 64 (2000), S. 381-394
- CARLTON, DENNIS W./PERLOFF, JEFFREY, *Modern Industrial [Organization]*, New York 1994
- CASSOU, PIERRE-HENRI, Brauchen wir [Banken] und Banker?, *OBA* 47 (1999), S. 847-849
- CASU, BARBARA/MOLYNEUX, PHILIP, A Comparative [Study] of Efficiency in European Banking, *Competition among Banks: Good or Bad?*, Center for Financial Studies, Universität Frankfurt, 7./8.4.2000, URL: <http://www.ifk-cfs.de> [24.1.2001]
- CEBENOYAN, A. S. U.A., The relative [Efficiency] of stock versus mutual S&Ls, *Journal of Financial Services Research* 7 (1993), S. 151-170
- CHRISTMANN, HANSJÖRG, Aktuelle sparkassenpolitische und sparkassenrechtliche Fragen, *Mitteilungen des Bayrischen Landkreistages* o. Jg. (1998), H. 7, S. 10-13
- CLAUSEN, SVEN, [Genossen] und Sparkassen gründen Wertpapierabwickler, *FTD*, 14.4.2003, S. 21
- CLAUSSEN, BERND, *[Teilprivatisierung] kommunaler Sparkassen?*, Baden-Baden 1990, zugl. Kiel, Univ., Diss., 1989
- COASE, RONALD H., The [Nature] of the Firm, in: *Economica* 4 (1937), S. 386-405
- CORSTEN, HANS/KLOSE, MARTIN, Der monetäre Produktionsfaktor als integratives Element einer produktionswirtschaftlichen Betrachtung von [Finanzdienstleistungen], *Schriften zum Produktionsmanagement*, Nr. 26, Universität Kaiserslautern 1998
- DAGOTT, MARC-PHILIPP, *Das [KonTraG] (Entwurfsvorlage vom 26.11.1996) – Korrektur oder Bestätigung des Prüfungsrechtes für Genossenschaften (§§ 53 ff. GenG)?*, unveröffentlichte Diplomarbeit Universität Münster 1998

- DAHLHAUSEN, VOLKER/BERNDL, REINHARD, Personelle [Synergien] werden bei Sparkassenfusionen häufig überschätzt, *Spektrum, Infodienst der Mercer Management Consulting*, o. Jg. (2000), H. 1, S. 6
- D'AVENI, RICHARD A., *Hyperwettbewerb*, Frankfurt/Main 1995
- DE FRIES, DIETRICH W., [Database Marketing] mit Data Warehousing und Data Mining im Rahmen der Informationslogistik, *Business process reengineering und Produktivitätssteigerungsprogramm*, hrsg. von Hans-Bernd Kittlaus und Ralf Goebel, Stuttgart 1999, S. 333-366
- DELONG, GAYLE L., Stockholder Gains from focusing versus diversifying [Bank Mergers], *Journal of Financial Economics* 59 (2001), S. 221-252
- DEMSETZ, HAROLD, Towards a [Theory] of Property Rights, *AER, Papers and Proceedings* 57 (1967), S. 347-359
- DEMSETZ, HAROLD, [Industry Structure], Market Rivalry, and Public Policy, *Journal of Law and Economics* 16 (1973), S. 1-9
- DEMSETZ, HAROLD, The [Structure] of Ownership and the Theory of the Firm, *Journal of Law and Economics*, 16. Jg. (1983), S. 375-390
- DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), *Wertpapierdepots 2000*, Frankfurt/Main 2000
- DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), *Bankenstatistik April 2001*, Frankfurt/Main 2001
- DEUTSCHE BUNDESBANK (HRSG.), *Monatsberichte, diverse Jahrgänge*, Frankfurt/Main
- DG BANK (HRSG.), *Geschäftsbericht 1998*, Frankfurt/Main 1999
- DG BANK (HRSG.), *Die DG Bank. Das [Unternehmen]*, Frankfurt/Main 1999
- DG BANK (HRSG.), *Halbjahresbericht 1/1999*, Frankfurt/Main 1999
- DGZ-DEKABANK (HRSG.), *Geschäftsbericht 1998*, Frankfurt/Main 1999
- DIAMOND, DOUGLAS W., [Financial Intermediation] and Delegated Monitoring, *Review of Economic Studies* 51 (1984), S. 393-414
- DIAMOND, DOUGLAS W., [Financial Intermediation] as Delegated Monitoring: a simple Example, *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly* 82 (1996), H. 3, S. 51-66
- DIEROLF, GÜNTHER, Tendenz zum [Rechtsformwechsel] bei Kreditgenossenschaften?, *ZfgK* 47 (1994), S. 737-742
- DIETRICH, DIEMO/VOLLMER, UWE, [Bankenfusionen] – Eine Erklärung aus Sicht der Theorie unvollständiger Verträge, *unveröffentlichtes Diskussionspapier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät, Universität Leipzig*, Leipzig 2001
- DISTERER, GEORG/TESCHNER, RAINER/VISSER, VOLKER, Einsatz von [Informationstechnik] beim Aufbau einer virtuellen Bank, *Wirtschaftsinformatik* 39 (1997), S. 441-449

- DÖHRMANN, ANDREAS, Geschäftspolitische [Chancen] und Risiken kommunaler Sparkassen, *Perspektiven der kommunalen Sparkassen*, hrsg. von Janbernd Oebbecke, Joachim Bauer und Hermann Pünder, Köln 2000, S. 44-54
- DOHMEN, CASPAR, Sparkassen wollen eigenen [Feuerwehrfonds], *HB*, 9.8.2001, S. 28
- DOHMEN, CASPAR, [Saarland] rüttelt an Sparkassen-Tabu, *HB*, 12.6.2002, S. 23
- DOHMEN, CASPAR/KINDERMANN, KLAUS, [Bayern] bleibt hart bei Übergangsfristen, *HB*, 17.7.2001, S. 34
- DORNER, MARTIN, Industrialized [Retail Banking], *Konzentration am Bankenmarkt*, hrsg. von Bernd Rolfes, Henner Schierenbeck und Stephan Schüller, Frankfurt/Main 1999, S. 171-193
- DOW, SHEILA C./RODRIGUEZ-FUENTES, CARLOS J., Regional [Finance]: A Survey, *Regional Studies* 31 (1997), S. 903-920
- DRAHEIM, GEORG, *Zur Ökonomisierung der [Genossenschaften]*, Göttingen 1967
- DSGV (HRSG.), Länderberichte, URL: <http://www.dsgv.de> [5.3.2001]
- DÜLFER, E., *[Betriebswirtschaftslehre] der Genossenschaften und vergleichbarer Kooperative*, 2. Aufl., Göttingen 1995
- DÜREN, ALEXANDRA, Die kreditwirtschaftliche [Versorgung] der Verbraucher und des Mittelstandes in Großbritannien, *Sparkasse* 117 (2000), S. 293-296
- DUURSMA, DIETER, *[Fusionskontrolle] bei Banken*, Wien 1999, zugl. Linz, Univ., Diss., 1999
- EDENHOFER, THOMAS, Begriffliches zum Kreditgenossenschaftlichen [Verbund], *ZfgG* 44 (1994), S. 263-270
- EICHHORN, FRANZ-JOSEF, Optionen für die Zukunft: [Verbriefung] als die Alternative zu Fusionen, *ZfgK* 52 (1999), S. 990-993
- ENGELHARDT, WERNER W., *Allgemeine [Ideengeschichte] des Genossenschaftswesens*, Darmstadt 1985
- ENGELHARDT, WERNER W., Der gemeinnützige [Gedanke] bei der Gründung von Genossenschaften, *ZfgG* 50 (2000), S. 72-76
- ENGELS, MICHAEL, [Verwässerung] der Verfügungsrechte in Genossenschaften, *zfbf* 49 (1997), S. 674-684
- ENGELS, WOLFRAM, Wozu braucht man noch [Banken]?, *bum* 22 (1993), H. 4, S. 17-22
- ERDLAND, ALEXANDER, [VR Kreditwerk AG] – eine Bewertung aus Sicht der Schwäbisch Hall, *ZfgK* 53 (2000), S. 972-974
- ERLEI, MATHIAS/LESCHKE, MARTIN/SAUERLAND, DIRK, *Neue [Institutionenökonomik]*, Stuttgart 1999
- ESCHENBURG, ROLF, *Ökonomische [Theorie] der genossenschaftlichen Zusammenarbeit*, Tübingen 1971



- ESCHENBURG, R., Mitgliedschaft 1992, *Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel*, hrsg. von Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG Marburg 1992, S. 129-144
- EU-KOMMISSION (HRSG.), Press Statement after the [Meeting] of Commissioner Monti and State Secretary Koch-Weser on 17.7.2001, *Pressemitteilung IP/01/1007*, Brüssel 2001
- EWALD, HANS-JOACHIM, „Man merkt die [Absicht] – und ist nicht verstimmt, sondern gewarnt“, *ZfgK* 53 (2000), S. 230-232
- EZB (HRSG.), *The Effects of [Technology] on the EU Banking Systems*, Frankfurt/Main 1999
- FABRITIUS, ANDREAS, Umwandlung kommunaler Betriebe in Aktiengesellschaften: Sicherung des kommunalen Resteinflusses, *Der Börsengang kommunaler Unternehmen*, Frankfurt/Main 1999, S. 71-84
- FAMA, EUGENE F./JENSEN, MICHAEL C., [Separation] of Ownership and Control, *Journal of Law and Economics* 26 (1983), S. 301-325
- FAMA, EUGENE F./JENSEN, MICHAEL C., [Agency Problems] and Residual Claims, *Journal of Law and Economics* 26 (1983), S. 327-349
- FAUST, HELMUT, *[Geschichte] der Genossenschaftsbewegung*, 3. Aufl., Frankfurt/Main 1977
- FETT, TORSTEN, *Öffentlich-rechtliche [Anstalten] als abhängige Konzernunternehmen*, Berlin 2000, zugl. Berlin, Humboldt-Univ., Diss., 2000
- FEUCHTMÜLLER, WOLFGANG, [Securitization] – der Trend zum Wertpapier, *Securitization: der Trend zum Wertpapier*, hrsg. von Wilhelm Bühler, Wolfgang Feuchtmüller und Michael Vogel, Wien 1987, S. 11-20
- FISHER, LAWRENCE M., Here comes [Front-Office Automation], *Strategy & Business* 4 (2000), H. 4, S. 1-9
- FLESCH, JOHANN R., Die [Bank] der Zukunft ins Unternehmen integrieren, *geldinstitute* 31 (2000), H. 3-4, S. 14-17
- FLESCH, JOHANN R., Die integrierte [Hausbank] als Partner, *HB*, 6.4.2000, S. 23
- FOLZ, WILLIBALD/WILD, CHRISTIAN, Der Einsatz moderner [IUK-Technologien] in Banken, *Banking 2000, FS für Hermann Meyer zu Selhausen zum 60. Geburtstag*, hrsg. von Marcus Riekeberg und Karin Stenke, Wiesbaden 2000, S. 275-291
- FOTSCHKI, CHRISTIANE, *Kooperationen an der elektronischen [Bank-Kunde-Schnittstelle]*, Heidelberg 1998, zugl. Regensburg, Univ., Diss., 1998
- FREITAG, MICHAEL, Die [Big-Mac-Bank], *HB*, 28.7.2000, S. 14
- FROMME, HERBERT, [R+V] spielt Vorteile des Verbundes aus, *FTD*, 6.6.2002, S. 23
- FROMME, HERBERT, [AWD] und Gothaer verkaufen Renten, *FTD*, 4.6.2002, S. 22

- FROMME, HERBERT, [Landesbankfusion] im Norden schon 2003, *FTD*, 4.4.2002, S. 18
- FROMME, HERBERT/HEGMANN, GERHARD, Ehrgeizige [Ziele] bei Ergo und HVB, *FTD*, 20.12.2001, S. 19
- FUROBOTN, EIRIK G./PEJOVICH, SVETOZAR, [Property Rights] and Economic: A Survey of Recent Literature, *Journal of Economic Literature* 10 (1972), S. 1137-1162
- GÄRTNER, WOLFRAM, Die [Transparenz] der Finanzbeziehungen innerhalb der öffentlich-rechtlichen Kreditinstitute, *ZBB* 10 (1998), S. 6-15
- GEHRMANN, WOLFGANG, Schon 51? Ab in den Garten!, *Die Zeit*, 17.5.2001, S. 24
- GEIGER, HELMUT, *Die deutsche [Sparkassenorganisation]*, 2. Aufl., Frankfurt/Main 1992
- GERKE, WOLFGANG, [Bankplatz] Marktredwitz spannender als Frankfurt, *BM* 7 (1999), H. 2, S. 27
- GERKE, WOLFGANG, [Regionalbindung] der Sparkassen, *BM* 7 (1999), H. 11, S. 38
- GERLACH, ROLF, [Verbände] vor Strukturwandel, *Sparkasse* 113 (1996), S. 78-81
- GERPOTT, TORSTEN J./KNÜFERMANN, MARKUS, [Internet-Banking] bei Sparkassen: wichtiger als Beratungs-Center?, *bum* 29 (2000), H. 3, S. 36-40
- GERPOTT, TORSTEN J./KNÜFERMANN, MARKUS, [Mobilfunk-Banking] – Eine neue Variante des Tele-Banking, *ÖBA* 48 (2000), S. 956-964.
- GERSCHENKRON, ALEXANDER, *Economic [Backwardness] in Historical Perspective*, Cambridge, Massachusetts 1962
- GERTH, ERNST, [Kooperation], zwischenbetriebliche, *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*, 4. Aufl., hrsg. von Erwin Grochla und Waldemar Wittmann, Stuttgart 1975, Sp. 2257-2263
- GILBERT, DIRK ULRICH, [Vertrauen] in virtuellen Unternehmen, *io management* 68 (1999), H. 12, S. 30-34
- GILMORE, JAMES H./PINE, B. JOSEPH, [Massenproduktion] – auf Kunden zugeschnitten, *HBM* 19 (1997), S. 105-113
- GLASSMAN, CYNTHIA A./RHOADES, STEPHEN A., Owner vs. [Manager Control Effects] on Bank Performance, *Review of Economics and Statistics* 62 (1980), S. 263-270
- GLEISNER, ROLAND, Innovative [Finanzdienstleistungen] unter dem Aspekt der automobilen Mobilität, *Neue Vertriebsformen für Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft*, hrsg. von Franz-Josef Eichhorn und Manfred Hein, Stuttgart 1999, S. 107-122

- GLOYSTEIN, PETER, Das [Wertpapiergeschäft] als Schlüssel zum Privatkunden, *Handbuch Privatkundengeschäft*, hrsg. von Oskar Betsch, Eckart van Hooven und Georg Krupp, Frankfurt/Main 1998, S. 333-350
- GLOYSTEIN, PETER, Neue [Wege] zum privaten Kunden, *bum* 27 (1998), H. 4, S. 12-18
- GOETZ, GERHARD, [Verbundbildung] bei den Einkaufsgenossenschaften des Lebensmittelhandels und einzelgenossenschaftlicher Förderauftrag, Göttingen 1981
- GOLD, CHRISTOPH, Gebietsreformbeeinflusste [Fusionen] bayerischer Sparkassen, Göttingen, 1997, zugl. Göttingen, Univ., Diss., 1997
- GORTON, GARY/SCHMID, FRANK A., [Corporate Governance], Ownership Dispersion and Efficiency: Empirical Evidence from Austrian Cooperative Banking, *Journal of Corporate Finance* 5 (1999), S. 119-140
- GREBE, MICHAEL/KREUZER, MARTIN, Über eine differenzierte [Kundenansprache] zum Erfolg, *geldinstitute* 28 (1997), H. 10, S. 6-11
- GREIBER, CLAUS/HERZ, BERNHARD, *Cost [Structure] of the German Banking Industry – an Empirical Analysis*, Bayreuth 1998
- GREVE, ROLF/HAMMERSCHMIDT, MICHAEL, Mit der [Mitgliedschaft] zur Differenzierung und Erfolgsverbesserung, *BI/Gf* 27 (2000), H. 5, S. 6-10
- GRICHNIK, DIETMAR, [Bankenverbände] als Nonprofit-Organisationen, *MUB* 29 (1998), Nr. 80, S. 1-24
- GRICHNIK, DIETMAR, [Einlagensicherung] der deutschen Bankwirtschaft, *MUB* 30 (1999), Nr. 82, S. 51-83
- GRICHNIK, DIETMAR/BÖRNER, CHRISTOPH J., Bankwirtschaftliche [Verbundsysteme] als strategische Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie, *MUB* 30 (1999), Nr. 81, S. 72-103
- GROCHLA, ERWIN, *Betriebsverbindungen*, Berlin 1969
- GROMMES, HEINZ-JOSEF/SCHNITZLER, RUTH, [Rangliste] der deutschen Sparkassen 1999, *BBl* 49 (2000), S. 250-255
- GRÖSCHEL, ULRICH, [Entwicklungstendenzen] der Bankenstruktur in der Währungsunion, *Sparkasse* 116 (1999), S. 199-203
- GROßFELD, BERNHARD, Das [Ehrenamt] in der Genossenschaft und im genossenschaftlichen Verbund, *ZfgG* 38 (1988), S. 263-274
- GROßFELD, BERNHARD, Das Bild der [Genossenschaft], *ZfgG* 48 (1998), S. 88-89
- GROßFELD, BERNHARD/BERNDT, JOACHIM, Die eingetragene [Genossenschaft] im Konzern, *AG* 43 (1998), S. 116-123
- GROSSKOPF, WERNER, *Der [Förderauftrag] moderner Genossenschaftsbanken und seine Umsetzung in die Praxis*, Frankfurt/Main 1990

- GRUHN, VOLKER/JENDRZEY, GERHARD/KRÄMER, HEINZ, Kiosksysteme, *Sparkasse* 117 (2000), S. 417-422
- GUBELT, CARSTEN/PADBERG, THOMAS/WERNER, THOMAS, Produktionstheoretische [Untersuchung] der Effizienz deutscher Sparkassen, *ZögU* 23 (2000), S. 289-303
- GUBELT, CARSTEN/PADBERG, THOMAS/WERNER, THOMAS, Zur [Effizienz] von Genossenschaftsbanken, *ZfgK* 53 (2000), S. 994-997
- GÜDE, UDO, *[Geschäftspolitik] der Sparkassen*, 6. Aufl., Stuttgart 1995
- GUINNANE, TIMOTHY W., The [Development] of Germany's Banking System, 1800-1914, *Department of Economics, Yale University Working Paper*, November 2000, URL: <http://www.econ.yale.edu/~guinnane/jel.pdf> [22.2.2001]
- GUINNANE, TIMOTHY W., [Cooperatives] as Information Machines: German Credit Cooperatives, 1883-1914, *Department of Economics, Yale University Working Paper*, January 2001, URL: <http://www.econ.yale.edu/~guinnane/jeh.pdf> [22.2.2001]
- GVR (HRSG.), *Bericht 1998*, 1999
- HABEL, MICHAEL/STRIEDER, THOMAS, Möglichkeiten und Grenzen der Zulässigkeit von [Holdinggenossenschaften], *Deutsche Zeitschrift für Wirtschaftsrecht* 6 (1996), S. 485-490
- HAHN, OSWALD, Die genossenschaftliche [Bankwirtschaft] der Bundesrepublik Deutschland, *ZfgG* 46 (1996), S. 164-178
- HAMMERSCHMIDT, MICHAEL/HELLINGER, CARSTEN, [Mitgliedschaft] als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster*, Nr. 15, Münster 1998
- HAMMERSCHMIDT, MICHAEL, Mitgliedschaft als ein [Alleinstellungsmerkmal] für Kreditgenossenschaften, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster*, Nr. 17, Münster 2000
- HANEL, ALFRED, [Genossenschaftsbegriff] und Genossenschaftsarten, *Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel*, hrsg. von Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG, Marburg 1992, S. 34-47
- HANEL, ALFRED, Genossenschaftsverbund, *Genossenschaftliche Selbsthilfe und struktureller Wandel*, hrsg. von Marburg Consult für Selbsthilfeförderung eG, Marburg 1992, S. 223-238
- HANEL, TANJA, *Prozessuale [Beratung] im kreditgenossenschaftlichen Finanzverbund*, Karlsruhe 1998, zugl. Hannover, Univ., Diss., 1998
- HARBRECHT, WOLFGANG, [Zukunftsaufgaben] der Genossenschaften im wirtschaftlichen Strukturwandel, *Die Genossenschaften an der Jahrtausendwende*, Frankfurt/Main 2000, S. 18-56

- HARENGEL, JÜRGEN/HESS, THOMAS, [Entwicklung] einer Balanced Scorecard – untersucht am Beispiel des Retailgeschäfts einer Bank, *krp* 43 (1999), S. 239-245
- HARTMANN-WENDELS, THOMAS/PFINGSTEN, ANDREAS/WEBER, MARTIN, *Bankbetriebslehre*, 2. Aufl., Berlin 2000
- HARTWIG, KARL-HANS, Wenn der [Staat] sich zurückzieht: genossenschaftliche Betätigung im Zuge von Deregulierung und Privatisierung, *BI/GF* 27 (2000), H. 8, S. 76-79
- HAUN, BURKHARD, [*Fusionseffekte*] bei Sparkassen, Wiesbaden 1996, zugl. Halle, Univ., Diss., 1995
- HEDRICH, CARL-CHRISTOPH, *Die [Privatisierung] der Sparkassen*, Baden-Baden 1993, zugl. Hohenheim, Univ., Diss., 1992
- HEIDORN, THOMAS/SCHMIDT, PETER/SEILER, STEFAN, Neue [Möglichkeiten] durch die Namensaktie, *Arbeitsberichte der HfB*, Nr. 23, Frankfurt/Main 2000
- HEISE, KAROLA, [Banken-Image]: Genossen „kumpelhaft“, Deutsche Bank „elitär“, *bum* 29 (2000), H. 9, S. 16-20
- HEISMANN, GÜNTER/BAULIG, CHRISTIAN, Abzählen und auszahlen, *FTD*, 21.11.2001, S. 29
- HELLINGER, CARSTEN, *Kernkompetenzbasiertes [Outsourcing] in Kreditgenossenschaften*, Münster 1999, zugl. Münster, Univ., Diss., 1999
- HELTEN, ELMAR/BITTL, ANDREAS/HARTUNG, THOMAS, [Revitalisierung] der Allfinanz-Idee?, *Banking 2000, FS für Hermann Meyer zu Selhausen zum 60. Geburtstag*, hrsg. von M. Riekeberg und K. Stenke, Wiesbaden 2000, S. 29-43
- HENNEKE, HANS-GÜNTER (HRSG.), *Kommunale [Aufgabenerfüllung] in Anstaltsform*, Stuttgart u.a. 2000
- HENNINGSSEN, ECKART/KUNDLER, ALEXANDRA, [Liberalisierung] des französischen Bankenmarktes: Perspektiven für die genossenschaftlichen Banken, *Genossenschaften im Wettbewerb*, H. 1, hrsg. von DG Bank, Frankfurt/Main 2000
- HENZLER, REINHOLD, *Die [Genossenschaft] – eine fördernde Betriebswirtschaft*, Essen 1957
- HERZ, BERNHARD, [Größe] und Effizienz von Kreditinstituten, *Sparkasse* 116 (1999), S. 176-178
- HESS, THOMAS, [Unternehmensnetzwerke]: Abgrenzung, Ausprägung und Entstehung, *Arbeitsbericht Nr. 4/1998 der Abteilung Wirtschaftsinformatik II der Universität Göttingen*, Göttingen 1998
- HEUVELDOP, GUIDO, Neue [Wege] in der Preispolitik, *Die Bank* 41 (2001), S. 288-291
- HICKS, JOHN R., Annual [Survey] of Economic Theory: the Theory of Monopoly, *Econometrica* 3 (1935), S. 1-20

- HILLER, CHRISTIAN VON, [Banken] kämpfen gegen schwerste Krise seit 20 Jahren, *Die Zeit*, 28.10.2001, S. 37
- HOENIG, JOACHIM, [Monti] reagiert gelassen auf WestLB-Pläne, *HB*, 12.2.2001, S. 44
- HÖLSCHER, REINHOLD, Neue Ansätze zum [Product-Engineering] im Retail-Geschäft der Banken, *Retail Banking*, hrsg. von Bea Bernet und Peter Schmid, Wiesbaden 1995, S. 138-161
- HOMBURG, CHRISTIAN, [Kundenbindung] im Umfeld von Fusionen und Akquisitionen, *Management von Akquisitionen*, hrsg. von Arnold Picot, Andreas Nordmeyer und Peter Pribilla, Stuttgart 2000, S. 169-180
- HOTELLING, HAROLD, The [Stability] of Competition, *Economic Journal* 39 (1929), S. 41-57
- HÜBNER, SONJA, Den [Telefonjob] übernimmt künftig der Computer, *HB*, 18.10.2000, S. B 20
- HUCH, BURKHARD/BORCHERS, STEFAN, [Holding] als Organisationsform für Bankkonzerne, *Vision und Verantwortung, FS für Manfred Bodin*, hrsg. von Helmut Hesse und Bernd Rebe, Hildesheim 1999, S. 343-356
- HÜHN, MATTHIAS, Der Kunde als [Consultant], *Die Bank* 40 (2000), S. 532-535
- HUMMEL, DETLEV, [Preisgestaltung] bei Produktbündeln, *Handbuch Privatkundengeschäft*, hrsg. von Oskar Betsch, Eckart van Hooven und Georg Krupp, Frankfurt/Main 1998, S. 451-468
- HUNSINGER, WILLI, „Wollen Sie uns an unserem [Lebensnerv] treffen und uns unsere Existenzberechtigung absprechen?“, *ZfgK* 53 (2000), S. 226-229
- HUSEN, RAINER VAN, *Wem gehört das [Genossenschaftsvermögen]?*, Wien 1998
- IMO, CHRISTIAN, [Internet Broking]– Status und Trends, *ÖBA* 48 (2000), S. 265-275
- JÄGER, WILHELM, Die [Stellung] des Genossenschaftsvorstandes aus rechtstypischer Sicht, *FS für Bernhard Großfeld zum 65. Geburtstag*, hrsg. von Ulrich Hübner und Werner F. Ebke, Heidelberg, 1999, S. 515-528
- JÄGER, WILHELM, Der gemeinnützige [Gedanke] bei der Gründung von Genossenschaften, *ZfgG*, 50 (2000), S. 77-83
- JAKOBS, GEORG, [Brixner] will Union in deutscher Hand halten, *HB*, 2.6.2000, S. 23
- JANSEN, STEPHAN A., *[Mergers] & Acquisitions*, 2. Aufl., Wiesbaden 1999
- JASNY, RALF, Möglichkeiten und Grenzen der [Marktsegmentierung] bei Banken, *Kundenorientierung im Bankwesen*, hrsg. von Ulf G. Baxmann, Frankfurt/Main 1999, S. 45-65
- JENSEN, MICHAEL C./MECKLING, WILLIAM H., [Theory] of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure, *Journal of Financial Economics* 3 (1967), S. 305-360

- KABEL, DIRK/MÜHLFELDER, MANFRED/DURST, RICHARD, „Darum prüfe, wer sich enger bindet ...“, *io management* 69 (2000), H. 5, S. 24-31
- KAHLE, EGBERT, [Konkurrenz] und Kooperation – Vertrauen als grundlegendes Element kooperativen Verhaltens, *Wirtschaft und Sozialpolitik*, hrsg. von Andreas Fritzsche und Manfred Kwiran, München 1999, S. 46-62
- KASTEN, HANS-H., Der [Versicherungsaußendienst] der öffentlichen Versicherer im Wandel der Zeit, Teil 2, *Versicherungswirtschaft* 55 (2000), S. 317-321
- KASTEN, LARS/REENTS, BÖRCHERT/WILKENING, HANS-JÜRGEN, *Filialpolitik*, Wiesbaden 1996
- KATTINGER, MATTHÄUS, [Gemeindesparkassen] spielen eine Nebenrolle, *HB*, 1.3.2001, S. 46
- KAULMANN, THOMAS, *[Property Rights] und Unternehmungstheorie*, München 1987, zugl. München, Technische Univ., Diss., 1986
- KAUM, STEPHAN, [Umsetzung] der marktorientierten Unternehmenssteuerung in Banken durch die Balanced Scorecard, *Finanz Betrieb* 2 (2000), S. 293-295
- KEIDEL, STEFAN, In [Großbritannien] teilen sich vier Institute den Markt, *HB*, 30.3.2001, S. 47
- KELLER, BERNHARD, [Kundenbindung] im Internet-Zeitalter: ohne die Filiale geht es nicht, *bum* 28 (2000), H. 12, S. 26-31
- KELLER, BERNHARD/LERCH, SABINE/MATZKE, SANDRO, Umfrage: [Kundenbindung] und Wechselbereitschaft, *Die Bank* 40 (2000), S. 376-380
- KERN, HOLGER, [Partnership Distribution]. Eine Anwendung des Franchise-Konzepts im Bankbereich, *ÖBA* 48 (2000), S.200-204
- KERN, HOLGER, Wird die [Infrastruktur] zur Bank oder warum brauchen wir Banken?, *ÖBA* 48 (2000), S. 865-870
- KEBLER, ALICE/RIEKEBERG, MARCUS, [Privatisierung] kommunaler Sparkassen, *ÖBA* 47 (1999), S. 279-289
- KEBLER, KLAUS U., *Sparkassenfusionen*, Berlin 1996, zugl. Köln, Univ., Diss., 1995
- KIRCHHOF, FERDINAND, [Entwicklungsperspektiven] kommunaler Sparkassen in Deutschland, *Entwicklungsperspektiven kommunaler Sparkassen in Deutschland*, hrsg. von Ferdinand Kirchhof und Hans-Günter Henneke, Stuttgart u.a. 2000, S. 11-80
- KIRMSE, STEFAN, Die [Bedeutung] des Filialsystems aus Sicht der Bankkunden, *Konzentration am Bankenmarkt*, hrsg. von Bernd Rolfes, Henner Schierenbeck und Stephan Schüller, Frankfurt/Main 1999, S. 143-169
- KLAGE, GUDRUN A., *[Fusionen] von öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Sparkassen*, Hagen 1990, zugl. Hagen, Fernuniv., Diss., 1990

- KLEIN, BENJAMIN/LEFFLER, KEITH B., The [Role] of Market Forces in Assuring Contractual Performance, *Journal of Political Economy* 81 (1981), S. 615-641
- KLEIN, ERNST, Von den Anfängen bis zum [Ende] des alten Reiches (1806), *Deutsche Bankengeschichte*, Band 1, hrsg. von Günter Ashauer, Frankfurt/Main 1982
- KLEIN, REINHARD/NATHANSON-LOIDL, DAGMAR, Der [Kunde] in der Fusion – Nutznießer oder Opfer?, *Die Bank* 40 (2000), S. 168-172
- KLEIN, REINHARD/NATHANSON-LOIDL, DAGMAR, [Mitarbeiter] als Erfolgsfaktor in der Fusion, *Die Bank* 40 (2000), S. 246-250
- KLINGEBIEL, NORBERT, Steuerungserfordernisse in [Non-Profit Organisationen], *kostenrechnungspraxis* 43 (1999), S. 372-379
- KLUGE, ARND H., *[Geschichte] der deutschen Bankgenossenschaften*, Frankfurt/Main 1991
- KNÜWER, THOMAS, Der ewig Unterschätzte, *HB*, 20.11.2000, S. N 2
- KÖCHER, RENATE, Veränderungen der [Kundenstruktur] und Kundenbedürfnisse, *Handbuch Privatkundengeschäft*, hrsg. von Oskar Betsch, Eckart van Hooven und Georg Krupp, Frankfurt/Main 1998, S. 249-261
- KOLLER, CHRISTINE, [Online-Banking] mit Kaffee, *HB*, 9.10.2000, S. N 4
- KRAMER, ANDREAS, [Mitgliederbindung] und Mitgliederidentifikation, *BI/GF* 27 (2000), H. 3, S. 76-78
- KREILEDER, MANFRED, [Zielgruppenforschung] in einem sich wandelnden Bankenmarkt, *bum* 26 (1997), H. 2, S. 28-31
- KREISSPARKASSE BIRKENFELD (HRSG.), Geschäftsbericht 1999, 2000
- KREPS, DAVID M./WILSON, ROBERT, [Reputation] and Imperfect Information, *Journal of Economic Theory* 27 (1982), S. 253-279
- KRÖNUNG, HANS-DIETER, [Architektur] im Middle Office, *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, hrsg. von Jürgen Moormann und Thomas Fischer, Wiesbaden 1999, S. 283-298
- KRÜGER, WILFRIED/HOMP, CHRISTIAN, *Kernkompetenz-Management*, Wiesbaden 1997
- KUHN, WOLFGANG, *Das [Nichtmitgliedergeschäft] der Kreditgenossenschaften*, Nürnberg 1984, zugl. Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss. 1984
- KUHN, WOLFGANG, Erfolgversprechende [Ansätze] bei der Konditionierung von Beratungs-Leistungen, *Handbuch Privatkundengeschäft*, hrsg. von Oskar Betsch, Eckart van Hooven und Georg Krupp, Frankfurt/Main 1998, S. 469-480
- KUMBHAKAR, SUBAL C. U.A., The Effects of [Deregulation] on the Performance of Financial Institutions: The Case of Spanish Savings Banks, *Journal of Money, Credit, and Banking* 33 (2001), S. 101-120



- KUSSEL, BARBARA, [VR Immobilien Holding] will den Umsatz verdreifachen, *FTD*, 20.12.2001, S. 20
- LANDESREGIERUNG MECKLENBURG-VORPOMMERN (HRSG.), [Gesetzentwurf] zur Änderung des Sparkassengesetzes, *Drucksache des Landtages Mecklenburg-Vorpommern 3/2588 vom 3.1.2002*, Schwerin 2002
- LANDESREGIERUNG NORDRHEIN-WESTFALEN (HRSG.), [Kabinettentwurf] zur Änderung des Sparkassengesetzes, *Anlage zur Drucksache des Landtages Nordrhein-Westfalen 13/2124 vom 6.1.2002*, Düsseldorf 2002
- LANG, GÜNTER, [Wettbewerbsverhalten] deutscher Banken, *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften* 48 (1997), S. 21-38
- LANG, GÜNTER/WELZEL, PETER, [Mergers] among German Cooperative Banks: a panel-based stochastic Frontier Analysis, *Small Business Economics* 13 (1999), S. 273-286
- LANGE, DIETER, [Vertriebsentwicklung]: Chance für Erfolg im Markt, *Fusionsmanagement in der Kreditwirtschaft*, hrsg. von Heinz Benölken und Anja Winkelmann, Stuttgart 1994, S. 130-143
- LANGSCHIED, JÜRGEN, *Der [Sparkassenverbund]*, Wiesbaden 1993, zugl. Frankfurt/Main, Univ., Diss., 1992
- LANZERATH, RUBEN J., Zur [Relevanz] von Räumlichkeit und Regionalität im Internet-Banking, *Finanzielle Märkte und Banken, Wolfgang Benner zum 60. Geburtstag*, hrsg. von Jonny Holst und Marco Wilkens, Berlin 2000, S. 29-54
- LBS NORD (HRSG.), *Geschäftsbericht 1998*, 1999
- LBS WEST (HRSG.), *Geschäftsbericht 1998*, 1999
- LEBERT, ROLF, [VW Bank] knackt das „Gebührenkartell“, *FTD*, 15.11.2001, S. 22
- LEBERT, ROLF, [Volksbank] will Berliner Bank übernehmen, *FTD*, 25.2.2002, S. 18
- LEFFSON, ULRICH, Genossenschaftliche [Verbundbildung] als Mittel zur Effizienzsteigerung der Mitgliedbetriebe, *Genossenschaften und Genossenschaftsforschung, FS für Georg Draheim*, hrsg. von Gerhard Weisser, Göttingen 1968, S. 155-169
- LEHNHOFF, JOCHEN, Das System der [Sicherungseinrichtung] der genossenschaftlichen Bankengruppe, *ZfgK* 51 (1998), S. 1040-1041
- LEIBENSTEIN, HARVEY, Allocative [Efficiency] versus „X-Efficiency“, *AER* 56 (1966), S. 392-415
- LIPFERT, HELMUT, *Mitgliederförderndes [Kooperations- und Konkurrenzmanagement] in genossenschaftlichen Systemen*, Göttingen 1986
- LIPINSKI, GREGORY/FASSE, MARKUS, [Mobilcom] gründet eigene Bank, *HB*, 4.7.2000, S. 1

- LOCAREK-JUNGE, HERMANN/STRAßBERGER, MARIO, FUCHS, THOMAS, [Direktbanken] als Teil des Direct Banking, *Banken im Wandel: Direktbanken und Direct Banking*, hrsg. von Hermann Locarek-Junge und Bernhard Walter, Berlin 2000, S. 25-42
- LOHNEIB, HERBERT, [Zukunftskonzepte] für einen industrienahen Dienstleister im Finanzmarkt, *Die Bank* 40 (2000), S. 230-234
- LÜKE, OLAF, [Schutz] der Umwelt – Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften?, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster*, Nr. 19, Münster 2000
- LÜKE, OLAF, [Chancen] für Genossenschaften im Zuge der Privatisierung, Aachen 2001, zugl. Münster, Univ., Diss., 2001
- LÜTTEKEN, UDO, [Balanced Scorecard] als Instrument zur strategischen Steuerung einer Sparkasse, *Sparkasse* 118 (2001), S. 88-90
- LUXEM, VEIT, *Die regionalen genossenschaftlichen [Genossenschaftsverbände]*, Köln 1990, zugl. Köln, Univ., Diss., 1990
- MACNEIL, IAN R., The Many [Futures] of Contracts, *Southern California Law Review* 47 (1974), S. 691-816
- MAIER, MICHAEL, [Finanz-Dienstleistungen] im Privatkundengeschäft, *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, hrsg. von Anton Meyer, Stuttgart 1997, S. 1667-1685
- MALERI, RUDOLF, Grundlagen der [Dienstleistungsproduktion], *Handbuch Dienstleistungsmanagement*, hrsg. von Heribert Meffert und Manfred Bruhn, Wiesbaden 1998, S. 117-139
- MARLIERE-FARNESCHLÄDER, ANDREA, [Grenzmanagement]: Die Metamorphose der Banken, *Die Bank* 39 (1999), S. 838-844
- MARTIN, FRANK, *Wettbewerbliche [Neuorientierung] von Kreditgenossenschaften*, Berlin 1994, zugl. Oldenburg, Univ., Diss., 1994
- MARTIN, HANS-PETER/SCHUMANN, HELMUT, Die [Globalisierungsfalle], Reinbek bei Hamburg 1996
- MAXEINER, RUDOLF, *[Vertrauen] in die eigene Kraft: Wilhelm Haas; sein Leben und Wirken*, Wiesbaden 1976
- MEFFERT, HERIBERT/BURMANN, CHRISTOPH, [Value-Added-Services] im Privatkundengeschäft der Banken, *Handbuch Privatkundengeschäft*, hrsg. von Oskar Betsch, Eckart van Hooven und Georg Krupp, Frankfurt/Main 1998, S. 387-396
- MESTER, LORETTA J., [Efficiency] in the Savings and Loan Industry, *JoBF* 17 (1993), S. 267-287
- METZ, EGON (BEARB.), *Genossenschaftsgesetz (GenG); Kommentar*, hrsg. von Egon Metz und Hans-Jürgen Schaffland, 33. Aufl., Berlin u.a. 1997

- METZ, EGON/SCHAFFLAND, HANS-JÜRGEN, *Genossenschaftsgesetz; Kommentar*, begründet von Johann Lang, fortgeführt von Ludwig Weidmüller, 33. Aufl. Berlin u.a. 1997
- MEYER, CHRISTOPH, Zur [Entwicklung] einer gemeinsamen Strategie des genossenschaftlichen Finanz-Verbundes, *Banking 2000, FS für Hermann Meyer zu Selhausen zum 60. Geburtstag*, hrsg. von Marcus Riekeberg und Karin Stenke, Wiesbaden 2000, S. 57-76
- MICHAEL, CARSTEN, Der große [Wurf] steht noch aus, *BM 6* (1998), H. 10, S. 10-13
- MICHAEL, CARSTEN/STUHR, ARNE, „Nichts ist gescheitert“, *BM 7* (1999), H. 11, S. 12-16
- MILBRADT, GEORG, Das sächsische [Konzept] zur Zukunftssicherung des öffentlichen Bankensektors, *Der langfristige Kredit 51* (2000), S. 137-141
- MILGROM, PAUL R./ROBERTS, JOHN, [Predation], Reputation, and Entry Deterrence, *Journal of Economic Theory 27* (1982), S. 280-312
- MILGROM, PAUL R./ROBERTS, JOHN, *[Economics], Organization and Management*, Englewood Cliffs 1992
- MILL, JOHN STUART, *Über [Freiheit]*, Frankfurt/Main u.a. 1969
- MINZ, RAINER/STROBEL, MARTIN, [IT-Architektur] bei Finanzdienstleistern, *IM 12* (1997), H. 4, S. 6-9
- MOLYNEUX, PHILIP/ALTUNBAS, YENER/GARDENER, EDWARD P. M., *[Efficiency] in European Banking*, Chichester, England, 1996
- MONOPOLKOMMISSION (HRSG.), *[Marktöffnung] umfassend verwirklichen, Hauptgutachten 1996/97*, Baden-Baden 1998
- MOORMANN, JÜRGEN, [Umbruch] in der Bankinformatik – Status quo und Perspektiven für eine Neugestaltung, *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, hrsg. von Jürgen Moormann und Thomas Fischer, Wiesbaden 1999, S. 3-20
- MOORMANN, JÜRGEN/FRANK, AXEL, [Grenzen] des Outsourcing: Eine Exploration am Beispiel von Direktbanken, *Arbeitsberichte der HfB*, Nr. 24, Frankfurt/Main 2000
- MORSCHHÄUSER, BERTHOLD, [Wertpapiere] als Mengengeschäft, *bum 28* (2000), H. 1, S. 14-17
- MÖSCHEL, WERNER, [Privatisierung] als ordnungspolitische Aufgabe, *Sparkassen im Wandel*, hrsg. von Jörn Ipsen, Köln u.a. 1993, S. 117-132
- MÖSCHEL, WERNHARD, Die zukünftige [Rolle] des Staates in der deutschen Kreditwirtschaft, *Die Bank 40* (2000), S. 84-89
- MOSSLER, CLAUS PETER, Kooperatives [Outsourcing] zur Kostensenkung, *BI/GF 36* (1999), H. 7, S. 34-38

- MOSTER, ANTOINE, [Sparkassenreform] in Frankreich: Die Genossenschaft als Rechtsform, *Sparkasse* 116 (1999), S. 549-553
- MÜLLER, BERNHARD, Bibel in einer [Sekunde], *HB*, 9.10.2000, S. N 8
- MÜLLER, UWE, Ein starkes Herz für bessere [Performance], *dvg-update* 6 (2000), H. 1, S. 42-44
- MÜLLER, WILLI, [Anreizstrukturen] bei deutschen Kreditgenossenschaftsbanken, Pffaffenweiler 2000, zugl. Trier, Univ., Diss., 1998
- MUMMERT + PARTNER (HRSG.), Altersschwache [Geldautomaten] kosten 330 Millionen Euro, Hamburg 2001, URL: [http://www.mup.de/deutsch/press/a\\_press\\_info/0103\\_07.html](http://www.mup.de/deutsch/press/a_press_info/0103_07.html) [5.7.2001]
- MÜNKNER, HANS H., [Teilnahme] der Mitglieder am Kapital der Genossenschaft, *Gestaltungsoptionen in modernen Gesellschaften, Festschrift für Jürgen Zerche zum 60. Geburtstag*, Regensburg 1998, S. 409-418
- MURA, JÜRGEN, Geschichte der [Landesbanken/Girozentralen], *Handwörterbuch der Sparkassen*, Band 2, Stuttgart 1981, S. 247-253
- NACHBAUR, MARKUS, *Vertikale [Verbundkooperation] zwischen Sparkassen und Girozentralen*, Frankfurt/Main 1995, zugl. Erlangen-Nürnberg, Univ., Diss., 1995
- NAISBITT, JOHN, *Megatrends*, 2. Aufl., Bayreuth 1984
- NELSON, RICHARD R., Why do [Firms] differ, and how does it matter?, *Strategic Management Journal* 12 (1991), S. 61-74
- NELSON, RICHARD W., Branching, Scale Economies, and [Banking Costs], *JoBF* 9 (1985), S. 177-191
- NEUBERGER, DORIS, [Mikroökonomik] der Bank, München 1998
- NEUBERGER, DORIS/LEHMANN, ERIK, Die [Direktbankinnovation], *Kredit und Kapital* 31 (1998), S. 343-369
- NEUMANN, MANFRED J., *Wettbewerbspolitik*, Wiesbaden 2000
- NEUMANN, MANFRED J./RUX, JOHANNES, [Einbindung] öffentlich-rechtlicher Einrichtungen in einen privatrechtlichen Konzern?, *Der Betrieb* 49 (1996), S. 1659-1662.
- NEUS, WERNER, Finanzierung, *Arbeitspapier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Tübingen*, Tübingen 2001
- NIPPEL, PETER, [Eigenkapital], Eigenkapitalkosten und Gewinnverwendung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute, *ZBB* 12 (2000), S. 217-225
- NOLLER, KLAUS-JÜRGEN, Ein [Akt] der Modernisierung, *BM* 7 (1999), H. 11, S. 32-34

- NOLTE, BERND/STUMMER, FRANK, Die [Beteiligungskapitalgesellschaften] der Sparkassen auf dem deutschen Venture-Capital-Markt, *ZfgK* 53 (2000), S. 1066-1067
- OEHLER, ANDREAS, [Overbanking] in Deutschland?, *Sparkasse* 117 (2000), S. 146
- OELLERKING, CLAUS/HOLZGRABE, MANFRED, *[Sparkassen] und Genossenschaftsbanken im Spannungsverhältnis zwischen Moral und Ökonomie*, Frankfurt/Main 1990
- OTTO, KLAUS-FRIEDRICH, Sparkassen AG, *ZfgK* 53 (2000), S. 500-501
- OTTO, PHILIPP, [BVR] mit einheitlichem Online-Broker, *HB*, 17.4.2001, S. 41
- O. V., Ab 1. August nur noch [Sparkasse] in Emkendorf, *Schleswig-Holsteinische Landeszeitung*, 2.7.1987, S. 24
- O. V., [Absage] an Allfinanz-Konzept, *HB*, 20.8.2001, S. 1
- O. V., Am [Ende] bleibt noch eine Landesbank, *HB*, 31.8.2002, S. 32
- O. V., AOL erhofft sich „[Sprung] nach vorn“, *HB*, 30.5.2000, S. 26
- O. V., [Ausstieg] aus Kreditvertrag erleichtert, *HB*, 29.8.2001, S. R 1
- O. V., [Auswirkungen] von Verkauf und Fusion erläutert, *Kieler Nachrichten*, 3.6.1987, S. 11
- O. V., [Bankenfusionen] im Visier des Datenschutzes, *HB*, 4.5.2000, S. 8
- O. V., [Bankenwelt] im Umbruch, *HAZ*, 24.9.1999, S. 11
- O. V., [Bayern LB] und Heleba einigen sich auf eine Kooperation, *HB*, 22.5.2000, S. 21
- O. V., [Bayern] lässt staatliche Garantien fallen, *HB*, 28.3.2001, S. 46
- O. V., [BDI-Chef] fordert Verkauf von Landesbanken und Sparkassen, *HB*, 13.6.2000, S. 1
- O. V., [Bipop] startet mit Entrium-Übernahme, *HB*, 27.11.2000, S. 22
- O. V., Breuer sieht [Bancassurance] skeptisch, *HB*, 22.6.2001, S. 40
- O. V., BVR will Mitgliedsbanken mit [Ratingsystem] bewerten, *HB*, 6.6.2000, S. 23
- O. V., [Caisse d'Epargne] mit Rückenwind, *HB*, 28.4.2000, S. 23
- O. V., [Deutsche Bank 24] will Filialen auch am Samstag öffnen, *HB*, 20.3.2000, S. 22
- O. V., [Deutsche] und Dresdner vor Fusion, *HB*, 8.3.2000, S. 1
- O. V., [DGZ-DekaBank] hat Fusion bewältigt, *HB*, 18.5.2000, S. 23
- O. V., Die deutschen Sparkassen unter [Handlungszwang], *FAZ*, 20.7.2001, S. 18
- O. V., Die neue [DZ Bank] will im September starten, *HB*, 3.4.2001, S. 36
- O. V., Die [Sparkassen] im Norden fassen ihre Kräfte zusammen, *HB*, 6.3.2000, S. 19

- o. V., Die WGZ-Bank plädiert für den [Erhalt] alter Strukturen, *FAZ*, 16.3.2000, S. 24
- o. V., [Direktbank] Entrium baut ein Zweigstellennetz auf, *FAZ*, 8.11.2001, S. 21
- o. V., [Durchbruch] für Fusion, *HAZ*, 5.1.2000, S. 9
- o. V., dvg und SAP entwickeln [Bank-Software], *HAZ*, 25.2.2000, S. 9
- o. V., [Eklat] um Sparkassen-Wertpapierhaus, *HB*, 30.10.2000, S. 27
- o. V., Elektronische Geldbörse: [Interoperabilität] unter Nachbarn, *Karten*, 11. Jg. (2000), H. 3, S. 12-13
- o. V., Elf regionale [Sparkassenverbände] sind zu viel, *HAZ*, 15.1.2000, S. 11
- o. V., [Ende] des Wertpapierhauses besiegelt, *HB*, 28.2.2001, S. 45
- o. V., Europäischer [Bankenverband] gegen Kompromiss, *HB*, 19.7.2001, S. 30
- o. V., Französische [Sparkassen]: Der Reiz der genossenschaftlichen Rechtsform, *ZfgK*, 52. Jg. (1999), S. 1030-1031
- o. V., Für [Fusion] mit Volksbanken, *HAZ*, 2.8.2000, S. 11
- o. V., [Fusionswelle] rollt weiter, *HAZ*, 18.2.2000, S. 13
- o. V., *Gabler Wirtschafts-Lexikon*, 15. Aufl., Wiesbaden 2000
- o. V., Gemeinsame [Bankstelle], *Genossenschaftsblatt, Zeitschrift für bayerische Genossenschaften* 108 (2002), H. 4, S. 5
- o. V., Genossen auf dem [Weg] zum Einheitsverband, *Börsenzeitung*, 7.6.2001, S. 1
- o. V., Genossen bündeln ihre [Kräfte], *HB*, 18.5.2000, S. 23
- o. V., Genossen haben [Europa] im Visier, *HAZ*, 16.10.1999, S. 12
- o. V., „[Genossen-Prinzip] für die Sparkassen, *Business in Baden*, 31.5.2002, S. 7-9
- o. V., [Gerichtsurteil] nährt Zweifel am Modell, *HB*, 19.3.2001, S. 30
- o. V., Grünes Licht für Sächsischen [Finanzverband], *HB*, 24.11.2000, S. 28
- o. V., Handelsblatt-Thema: [Allianz] kauft Dresdner, *HB*, 30.3.2001, S. 2
- o. V., [Hessen] und Thüringen zahlen 900 Millionen DM für Helaba, *HB*, 24.5.2000, S. 8
- o. V., Hoher [Fusionsdruck] bei den Volks- und Raiffeisenbanken, *HB*, 22.2.2000, S. 24
- o. V., [Internet] bedroht Sparkassen, *HB*, 18.5.2000, S. 1
- o. V., Kein Präzedenzfall in [Marktedwitz], *SZ*, 15.7.1999, S. 26
- o. V., [Kooperation] von Volksbank und Sparkasse soll Marktposition stärken, *HB*, 12.12.2000, S. 20
- o. V., [Kosten] zwingen Sparkassen zu Kooperationen, *HB*, 20.8.2001, S. 28
- o. V., Kräfte im [Verbund] noch enger bündeln, *Deutsche Sparkassenzeitung*, 14.12.1999, S. 1

- o. V., [Landesbausparkassen-Fusion] im Norden, *HB*, 19.4.2000, S. 23
- o. V., [Markenstrategie] für S-Broker noch offen, *HB*, 19.3.2001, S. 40
- o. V., Mehr [Bankgeschäfte] per Internet, *HB*, 12.10.2000, S. 30
- o. V., Mehr [Kunden] bei S-Broker, *FTD*, 17.1.2002, S. 18
- o. V., Mit [Vollgas] wieder in die Regulierung, *FAZ*, 19.5.2001, S. 13
- o. V., [MLP] will europäisches Unternehmen werden, *HB*, 13.5.2000, S. 24
- o. V., [Niedrigzins] lässt Erträge schmelzen, *HAZ*, 19.2.1999, S. 10
- o. V., „[Nord/LB] baut Engagement in Berlin aus“, *HAZ*, 9.5.2001, S. 11
- o. V., Pro [Anteil] 845 Prozent Gewinn „eingefahren“, *Schleswig-Holsteinische Landeszeitung*, 31.8.1988, S. 14
- o. V., Regionale Zentralbanken lehnen Pläne der DG Bank im [Asset Management] ab, *HB*, 24.2.2000, S. 22
- o. V., R+V kämpft weiter für mehr [Verbunddenken], *HB*, 5.7.2001, S. 33
- o. V., [S-Broker] strebt Marktführerschaft an, *HB*, 5.9.2001, S. 46
- o. V., [Schwäbisch Hall] baut auf Fonds und höhere Provisionen, *HB*, 12.4.2000, S. 25
- o. V., Schwerpunkt: [Genossenschaftsbanken] im Umbruch, *HB*, 17.5.1999, S. 31-32
- o. V., Schwerpunkt: Sparkassen im [Umbruch], *HB*, 4.12.2000, S. 25
- o. V., [Sparkassen-Attacke] gegen Brüssel, *HAZ*, 24.2.2000, S. 12
- o. V., [Sparkassenbroker] schockt Konkurrenz nicht, *HB*, 6.3.2001, S. 33
- o. V., [Sparkassen-S] als Marke: Vorsicht vor Veränderungen, *bum* 30 (2001), H. 4, S. 13-15
- o. V., Stadtparkasse dünnt ihr [Filialnetz] aus, *HAZ*, 17.11.1999, S. 17
- o. V., [Startschuss] für gemeinsames Wertpapierhaus der Sparkassen, *HB*, 29.12.1999, S. 23
- o. V., [Stellenabbau] in Finanzsektor befürchtet, *HB*, 4.9.2001, S. 4
- o. V., Toshiba/IBM mit System für [Banktransaktionen] via TV, *HB*, 20.7.2000, S. 20
- o. V., Umstrittene Leipziger [Sparkassen-Holding] geht nach der Sommerpause an den Start, *HB*, 23.5.2000, S. 18
- o. V., [Veränderung] der Bankenlandschaft auf den Dörfern, *Die Niedersächsische Gemeinde*, 2002, H. 1, S. 17-20
- o. V., [Verbandsfusion] bei den Genossen, *HB*, 26.5.2000, S. 22
- o. V., [Volksbank] Hannover kürzt Dividende, *HAZ*, 11.2.1999, S. 12
- o. V., [Volkswagen] steigt bei Nord/LB ein, *HAZ*, 29.1.2000, S. 11
- o. V., WestLB und Eigentümer dementieren [LBS-Verkauf], *HB*, 17.4.2000, S. 26

- O. V., [Wettkampf] führt nicht zum Ziel, *HAZ*, 4.3.2000, S. 14
- O. V., „Wir dürfen [Verbindungen] zu den Landesbanken nicht kappen“, *Die Welt*, 10.9.2001, S. 25
- O. V., Zentralbanken, *ZfgK* (53) 2000, S. 457
- O. V., Zweifel am dauerhaften [Schutz] für Sparkassen, *HB*, 17.4.2000, S. 6
- O. V., Zwölf neue [Genossenschaften] gegründet, *SZ*, 2.7.1999, S. 26
- PAABEN, VOLKER, *Die finanzielle Beteiligung an einer [Kreditgenossenschaft]*, Münster 1991, zugl. Münster, Univ., Diss., 1991
- PADBERG, THOMAS/WERNER, THOMAS, Ermittlung stiller [Vorsorgereserven] am Beispiel von Genossenschaftsbanken, *ZfgK* 52 (1999), S. 974-989
- PANZAR, JOHN C./ROSSE, JAMES N., Testing for [„Monopoly“ Equilibrium], *Journal of Industrial Economics* 35 (1987), S. 443-456.
- PAULUHN, BURKHARDT, [Multiple Channels] als Komfortlösung, *Handbuch Privatkundengeschäft*, hrsg. von Oskar Betsch, Eckart van Hooven und Georg Krupp, Frankfurt/ Main 1998, S. 557-572
- PEEMÖLLER, VOLKER H., [Prüfung] der Geschäftsführung von Genossenschaften – Anachronismus oder Notwendigkeit, *ZfgG* 42 (1992), S. 118-133
- PENROSE, EDITH T., *The [Theory] of the Growth of the Firm*, 5. Aufl., Oxford, England 1972
- PENZEL, HANS-GERT, Klare [Strategie] und Zielrichtung: Erfolgsfaktoren für das Post Merger-Management in Banken, *ZfO* 69 (2000), S. 25-36
- PENZEL, HANS-GERT/PIETIG, CHRISTIAN (HRSG.), *Merger-Guide*, Wiesbaden 2000
- PESTER, MARION, *Das Prinzip [Kooperation]*, Regensburg 1993, zugl. Köln, Univ., Diss., 1993
- PFÄHLER, WILHELM/WIESE, HARALD, *[Unternehmensstrategien] im Wettbewerb*, Berlin u.a. 1998
- PICOT, ARNOLD, Der [Beitrag] der Theorie der Verfügungsrechte zur ökonomischen Analyse von Unternehmensverfassungen, *Unternehmensverfassung als Problem der Betriebswirtschaftslehre*, hrsg. von Kurt Bohr u.a., Berlin 1981, S. 153-197
- PICOT, ARNOLD/DIETL, HELMUT, Neue [Institutionenökonomie] und Recht, *Ökonomische Analyse des Unternehmensrechts*, hrsg. von Claus Ott, Heidelberg 1993, S. 306-330
- PICOT, ARNOLD/HARDT, PETER, Make-or-buy-Entscheidungen, *Handbuch Dienstleistungs-Marketing*, hrsg. von Anton Meyer, Stuttgart 1998, S. 625-646
- PICOT, ARNOLD/KAULMANN, THOMAS, Comparative [Performance] of government-owned and privately-owned Corporations: Empirical Results from six Countries, *JITE* 145 (1989), S. 298-316



- PIMPER, OLAF, *Das [Konzept] der strategischen Gruppen und seine Anwendung auf die Bankbranche*, Frankfurt/Main 1998, zugl. Frankfurt/Main, HfB, Diplomarbeit 1998
- PIX, MANFRED, Ist es notwendig, bewährte [Sparkassenstrukturen] zu erhalten?, *Banking 2000, FS für Hermann Meyer zu Selhausen zum 60. Geburtstag*, hrsg. von Marcus Riekeberg und Karin Stenke, Wiesbaden 2000, S. 45-56
- PLATZEK, HEINZ-JÖRG, [Preispolitik] im Privatkundengeschäft der neunziger Jahre, *bum 26* (1997), H. 1, S. 19-22
- PLEISTER, CHRISTOPHER, „[Zweifel] und Unzufriedenheit sind die Quellen des Fortschritts“, *ZfgK 53* (2000), S. 224-225
- PLEISTER, CHRISTOPHER, [Genossenschaftsbanken] und Politik – Unternehmen im gesellschaftspolitischen Umfeld, *Vortrag anlässlich der 57. Bankwirtschaftlichen Tagung des BVR*, 14.-16. Mai 2002, URL: <http://www.bvr.de> [5.6.2002]
- POHL, HANS, Das deutsche [Bankwesen] (1806-1848), *Deutsche Bankengeschichte*, Band 2, hrsg. von Günter Ashauer, Frankfurt/Main 1982, S. 13-142
- POHL, MANFRED, [Festigung] und Ausdehnung des deutschen Bankwesens zwischen 1870 und 1914, *Deutsche Bankengeschichte*, Band 2, hrsg. von Günter Ashauer, Frankfurt/Main 1982, S. 223-356
- POHL, MANFRED, Die [Entwicklung] des deutschen Bankwesens zwischen 1848 und 1870, *Deutsche Bankengeschichte*, Band 2, hrsg. von Günter Ashauer, Frankfurt/Main 1982, S. 143-222
- POLSTER, DIRK, Verbundexterne [Kooperation] von Genossenschaftsbanken – Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen, *Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster*, Nr. 23, Münster 2001
- PORTER, M. E., What is Strategy?, *On Competition*, hrsg. von Michael E. Porter, Boston, Massachusetts 1998, S. 39-73
- PORTER, MICHAEL E., The [Contributions] of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review* 6 (1981), S. 609-620
- PORTER, MICHAEL E., *Wettbewerbsstrategie*, 10. Aufl., Frankfurt/Main 1999
- PORTER, MICHAEL E., *Wettbewerbsvorteile*, 5. Aufl., Frankfurt/Main 1999
- POSTINETT, AXEL, Die trojanische [Bankfiliale], *HB*, 4.7.2000, S. 2
- POTTHOFF, ERICH, [Überwachung] der Geschäftsleitung durch externe Prüfung des Jahresabschlusses und der Geschäftsführung, *Wertpapier-Mitteilungen 33* (1994), S. 77-82
- PRAHALAD, C. K./HAMEL, GARY, Nur [Kernkompetenzen] sichern das Überleben, *Harvard Manager* 13 (1991), S. 66-78
- PRAHALAD, C. K./RAMASWAMY, VENKATRAM, Wenn [Kundenkompetenz] das Geschäftsmodell mitbestimmt, *HBM 22* (2000), H. 4, S. 64-75

- PRIEWASSER, ERICH, [Bankenmärkte] der Zukunft im Visier, *BBl* 48 (1999), S. 555-562
- PRIEWASSER, ERICH, *Die Priewasser-[Prognose]. Bankstrategien und Bankmanagement 2009*, Frankfurt/Main 1994
- PURROY, PEDRO/SALAS, VINCENTE, Strategic [Competition] in Retail Banking under Expense Preference Behavior, *JoBF* 24 (2000), S. 809-824
- PÜTZ, HELMUT, [Stillstand] ist Rückschritt, *Politische Zeitschrift* o. Jg. (2000), URL: [http://www.pz-net.de/pz101/titel\\_puetz.html](http://www.pz-net.de/pz101/titel_puetz.html)
- RAIFFEISEN, FRIEDRICH W., *Die [Darlehnskassen-Vereine] als Mittel zur Abhilfe der Noth der ländlichen Bevölkerung*, Faksimile der Originalausgabe von 1866, Wiesbaden 1988
- REICHEL, RICHARD, Gibt es ein „Gesetz der sinkenden [Zinsspanne]“ bei Kreditgenossenschaften?, *ZfgG* 50 (2000), S. 203-213
- REICHERTER, MATTHIAS, *[Fusionsentscheidung] und Wert der Kreditgenossenschaft*, Wiesbaden 2000, zugl. Greifswald, Univ., Diss., 1999
- REINERS, JOSEF, *Bankwirtschaftliche [Verbundsysteme] und ihre Stabilität*, Wiesbaden, 1977, zugl. Münster, Univ., Diss., 1977
- RICHTER, RUDOLF/FUROBOTN, EIRIK G., *Neue [Institutionenökonomik]*, 2. Aufl., Tübingen 1999
- RINGLE, GÜNTHER, [Nichtmitglieder-Kunden]: potenzielle Mitglieder einer Bankgenossenschaft?, *Gestaltungsoptionen in modernen Gesellschaften, Festschrift für Jürgen Zerche zum 60. Geburtstag*, Regensburg 1998, S. 375-392
- RIPPERGER, TANJA, *[Ökonomik] des Vertrauens*, Tübingen 1999, zugl. München, Univ., Diss., 1998
- ROLFES, BERND, Der Struktur- und [Größenwandel] deutscher Banken, *Konzentration am Bankenmarkt*, hrsg. von Bernd Rolfes, Henner Schierenbeck und Stephan Schüller, Frankfurt/Main 1999, S. 1-23
- RÖLLER, LARS-HENDRIK/STENNEK, JOHANN/VERBOVEN, FRANK, *[Efficiency Gains] from Mergers, Berlin, August 2000*, URL: <http://www.wz-berlin.de/wiw/main/pub/dps/dp-00-09.pdf> [11.1.2001]
- RÖNTGEN, WILHELM K., Klassische [IT-Landschaft] mit neuen Techniken verknüpfen – Sparkassen und Banken im Umbruch, *ZfgK* 53 (2000), S. 1057-1059
- RÖSNER, HANS JÜRGEN, Gibt es eine genossenschaftliche [Unternehmenskultur]?, *ZfgG* 47 (1997), S. 260-272
- ROßBACH, PETER/WAGNER, MANFRED, Einige statistische [Betrachtungen] zur Frage optimaler Betriebsgrößen von Sparkassen, *Sparkasse* 116 (1999), S. 554-559
- RÖSSING, SABINE, Weitere [Runde] im Streit um Sachsenbank, *FTD*, 7.5.2001, S. 20
- RÖSSING, SABINE, [Sachsen-Finanzverband] droht Auflösung, *FTD*, 23.10.2001, S. 22

- RÖSSING, SABINE, [Sachsen-Verband] soll gerettet werden, *FTD*, 11.4.2002, S. 18
- RÖSSING, SABINE, [Fusionspläne] bekommen Gegenwind, *FTD*, 30.5.2002, S. 20
- RÖSSING, SABINE/NOTZ, ANTON/JENNEN, BIRGIT, [Abgeordnete] retten Bankgesellschaft, *FTD*, 10.4.2002, S. 19
- RÜHLI, EDWIN, Die [Ressource-based View] of Strategy, *Unternehmerischer Wandel, Knut Bleicher zum 65. Geburtstag*, hrsg. von Peter Gomez u.a., Wiesbaden 1994, S. 31-57
- RUST, HOLGER, *Das [Anti-Trendbuch]: Klares Denken statt Trendgemunkel*, Wien 1997
- SALMONY, MICHAEL/DENCK, MICHAEL A., [Multibanking]: Auf dem Weg zur neuen Bank, *HBM* 21 (1999), S. 66-74
- SALOP, STEVEN C., Monopolistic [Competition] with Outside Goods, *Bell Journal of Economics* 10 (1979), S. 141-156
- SCHÄFER, HENRY, Information und Kooperation im Absatz von [Bankdienstleistungen], *zfbf* 47 (1995), S. 531-544
- SCHÄTZL, LUDWIG, *Wirtschaftsgeographie 1: Theorie*, 5. Aufl., Paderborn 1993
- SHELLING, ANDREAS/LINK, RAINER, [S-Buchen]: Ansatz zur IT-Einheit im Sparkassen-Verbund, *bum* 30 (2001), H. 3, S. 26-29
- SCHIERENBECK, HENNER, [Organisation] von Bankkonzernen und Verbundsystemen, *Handbuch Bankorganisation*, 2. Aufl., hrsg. von Johann H. von Stein und Jürgen Terrahe, Wiesbaden 1995, S. 165-193
- SCHIERENBECK, HENNER/SCHÄFER, FRANK, [Outsourcing] in Sparkassen – Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung, *Sparkasse* 118 (2001), S. 78-82
- SCHIMMELMANN, WULF VON, Retail Banking bei der [Postbank]: Multi Channel in allen Lebenslagen, *bum* 29 (2000), H. 3, S. 14-18
- SCHLIERBACH, HELMUT/PÜTTNER, GÜNTER, *Das [Sparkassenrecht] in der Bundesrepublik Deutschland*, 4. Aufl., begründet von Helmut Schlierbach, fortgeführt von Günther Püttner, Stuttgart 1998
- SCHLÖSSER-CHRISTEN, KARIN, *Die [Sicherungseinrichtungen] der Kreditgenossenschaften*, Köln 1985, zugl. Köln, Univ., Diss., 1985
- SCHMID, FRANK A., [Eigentümerstruktur], Agency-Kosten und Unternehmenserfolg: Empirische Evidenz für österreichische Genossenschaftsbanken, *ifo-Studien* 43 (1997), S. 491-520
- SCHMIDT, GEORG A., *[Sparkassenverbände] im intermediären Raum zwischen Ökonomie und Politik*, Köln 1990, zugl. Köln, Univ., Diss., 1990
- SCHMIDT, GÜNTER, Öffentliche [Versicherungen] im Wandel, *Banken in gesamtwirtschaftlicher Verantwortung*, hrsg. von Manfred Bodin und Lothar Hübl, Stuttgart 1994

- SCHMIDT, INGO, *[Wettbewerbspolitik] und Kartellrecht*, 6. Aufl., Stuttgart 1999
- SCHMIDT, KAREN, [GZ-Bank] sorgt für Unruhe, *BM* 8 (2000), H. 4, S. 24-27
- SCHMIDT, REINHARD H./HACKETHAL, ANDREAS/TYRELL, MARC, [Disintermediation] als Bedrohung für Banken, *ZfgK* 51 (1998), S. 1371-1376
- SCHMIDT, WERNER, Die [Landesbank] und „ihre“ Sparkassen: Die Zukunft des Modells „Aufgabenteilung“, *Der langfristige Kredit* 51 (2000), S. 142-145
- SCHMITZ-RIOL, THOMAS, *Der [Formwechsel] der eingetragenen Genossenschaft in die Kapitalgesellschaft*, Stuttgart u.a. 1998, zugl. Jena, Univ., Diss., 1997
- SCHNEIDER, UWE H./RASKIN, PETER, Das Spannungsverhältnis zwischen [Regionalprinzip] und elektronischen Vertriebswegen, *ZfgK* 53 (2000), S. 1270-1275
- SCHNOBRICH, STEFAN, [Business AG] als Alternative zur GmbH, *FAZ*, 2001, S. 24
- SCHÖNAUER, FELIX, Online geht offline, *HB*, 2.5.2000, S. 14
- SCHÖNING, STEPHAN, [Entwicklung] und Perspektiven von Direktbanken in Deutschland, *Finanzielle Märkte und Banken, Wolfgang Benner zum 60. Geburtstag*, hrsg. von Jonny Holst und Marco Wilkens, Berlin 2000, S. 55-85
- SCHOPPE, SIEGFRIED G. U.A., *Moderne [Theorie] der Unternehmung*, München u.a. 1995
- SCHREYÖGG, GEORG, Strategisches [Management] – Entwicklungstendenzen und Zukunftsperspektiven, *Die Unternehmung* 53 (1999), S. 387-407
- SCHRÖDER, GUSTAV A., [Bankfabriken] im Sparkassensektor, *Finanzdienstleistungsmärkte*, hrsg. von Olaf J. Keese, Gustav A. Schröder und Diethard B. Simmert, Stuttgart 2000, S. 463-485
- SCHRÖDER, GUSTAV A., [Kooperation] statt Fusion: Competence Center im Verbund, *bum* 28 (1999), H. 8, S. 16-20
- SCHUHMAN, JOCHEN, Grundzüge der mikroökonomischen Theorie, 6. Aufl., Berlin u.a. 1992
- SCHÜLLER, BERNHARD, [IT-Struktur] einer Service-Bank für die Wertpapierabwicklung, *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, hrsg. von Jürgen Moormann und Thomas Fischer, Wiesbaden 1999, S. 435-448
- SCHÜLLER, BERNHARD, Bündelung der [Back-Office-Prozesse] für derivative Geschäfte, *ZfgK* 52 (1999), S. 1272-1273
- SCHULZE-DELITZSCH, HERMANN, *Vorschuss- und Kredit-Vereine als [Volksbanken]*, 8. Aufl., Berlin 1915
- SCHWEIBERT, ULRIKE, [Auswirkungen] einer Privatisierung auf die Beschäftigungsverhältnisse, *Der Börsengang kommunaler Unternehmen*, hrsg. von Rüdiger von Rosen, Frankfurt/Main 1999, S. 85-102
- SEIDEL, MARCEL, *[Fusionsmanagement] in Genossenschaften*, Stuttgart 1996, zugl. Hohenheim, Univ., Diss., 1996

- SELBACH, REINER, *Die [Kreditgenossenschaften] im Wettbewerb der Bankengruppen*, Berlin, 1991, zugl. Köln, Univ., Diss., 1990
- SHAPIRO, CARL, [Premiums] for High Quality Products as Rents to Reputation, *Quarterly Journal of Economics* 98 (1983), S. 659-679
- SHEFFER, SHERRILL, Can [Megamergers] improve Bank Efficiency?, *JoBF* 17 (1993), S. 423-436.
- SIEKMANN, HELMUT, Die verwaltungsrechtliche [Anstalt] – eine Kapitalgesellschaft des öffentlichen Rechts?, *Nordrhein-Westfälische Verwaltungsblätter* 7 (1993), S. 361-370
- SIEMS, SILKE, Abschied vom [Vier-Augen-Prinzip], *BM* 7 (1999), H. 2, S. 58-59
- SIMON, HERMANN A., [Theories] of Decision-Making in Economics and Behavioral Science, *AER* 49 (1959), S. 253-283.
- SINGER, JÜRGEN, [Non- und Nearbanks]: Unbekannte Wesen?, *ZfgK* 46 (1993), 890-893
- SOLTANI, DARIUS, Innovative [Technologie] für die Filiale von morgen, *dvg-update* 6 (2000), H. 1, S. 29-31
- SPARKASSE CELLE (HRSG.), *Jahresabschluss 1999*, Celle 2000
- SPIEGEL-VERLAG (HRSG.), *Soll und Haben 1*, Hamburg 1980
- SPIEGEL-VERLAG (HRSG.), *Soll und Haben 5*, Hamburg 2000
- SPRENGER, BERND, [Geldvermögen] steigt im Jahr 2000 auf 7 Billionen DM, *Die Bank* 40 (2000), 8, S. 564-565
- STAPPEL, MICHAEL, Privatkundengeschäft: [Direktbanken] der dritten Generation drängen auf den Markt, *Genossenschaften im Wettbewerb*, hrsg. von der DG Bank, Frankfurt/Main 1999
- STAPPEL, MICHAEL, Genossenschaftsbanken im [Retail-Banking] – eine Analyse der Wettbewerbssituation, *ZfgK* 53 (2000), S. 990-993
- STAPPEL, MICHAEL/HENNINGSSEN, ECKART, *Die deutschen [Genossenschaften]*, 2. Aufl., hrsg. von der DG Bank, Frankfurt 1998
- STEINER, ANDRÉ, [Data Warehouse] und Data Mining, *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, hrsg. von Jürgen Moormann und Thomas Fischer, Wiesbaden 1999, S. 317-328
- STEINER, JÜRGEN, [Allfinanz-Konzepte] von Banken, *Handbuch Finanzdienstleistungen*, hrsg. von Wolfgang L. Brunner und Johann Vollrath, Stuttgart 1993, S. 559-572
- STEINER, MANFRED/TEBROKE, HERMANN-JOSEF, [Corporate Banking] in Deutschland –Entwicklungsstand und Perspektiven, *Management-Strategien 2000*, hrsg. von Ralph Berndt, Berlin 1999, S. 227-242
- STELTZNER, HELMUT, [Bankgeschäfte] auf der Datenautobahn, *FAZ*, 9.9.1996, S. 15

- STELZL, DIRK, Erfolgreich ohne [Staatsgarantie], *HAZ*, 20.11.1999, S. 13
- STENNEK, JOHANN, [Competiton] increases X-Efficiency: A limited liability Mechanism, *European Economic Review* 44 (2000), S. 1727-1744
- STERN, FRANZ, „Möge denn erreicht werden, was wir hoffen“: Nortorfer [Sparkassenarbeit] seit 1847, Nortorf 1988
- STEUER, HELMUT, [Dänemarks Sparkassen] haben sich behauptet, *HB*, 20.3.2001, S. 48
- STIGLER, GEORGE J., The [Theory] of Economic Regulation, *Bell Journal of Economics and Management Science* 2 (1971), S. 3-21
- STOCKMANN, CARSTEN, Die virtuelle [Bank]: Eine Begriffsklärung, *Wirtschaftsinformatik* 40 (1998), S. 273-280
- STRABEL, PETER, Neue [Architektur] für die spartenneutrale Kontoführung, *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, hrsg. v. Jürgen Moormann und Thomas Fischer, Wiesbaden 1999, S. 85-102
- STREUBER, HANS O., Neues rheinland-pfälzisches [Sparkassenrecht]: Der erste Schritt für ein Zukunftsmodell?, *Perspektiven der kommunalen Sparkassen*, hrsg. von Janbernd Oebbecke, Joachim Bauer und Hermann Pünder, Münster 2000, S. 97-108
- STRIEDER, THOMAS, [Ausgliederung] einer Aktiengesellschaft aus einer Genossenschaft und anschließender IPO, *Finanzbetrieb* 2 (2000), S. 240-246
- STRIEDER, THOMAS, [Eigenkapitalbeschaffung] bei genossenschaftlichen Unternehmen, *ZfgG* 50 (2000), S. 214-229
- STRÖBELE, ERWIN, Juristisches vermintes [Gebiet], *Geldinstitute* 30 (1999), H. 6, S. 1
- STRÖER, CLAUDIA, Die [Kraft] der Verbände, *Bankmagazin* 9 (2001), H. 5, S. 17-21
- STROTHMANN, HELMUTH, Das Ende der [Universalbankstrategie], *bum* 29 (2000), H. 7, S. 15-20
- SÜCHTING, JOACHIM, Die Theorie der [Bankloyalität] – (immer noch) eine Basis zum Verständnis der Absatzbeziehungen von Kreditinstituten?, *Handbuch des Bankmarketing*, hrsg. von Joachim Süchting und Hans M. Heitmüller, 3. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 1-25
- SYDOW, JÖRG, *Strategische [Netzwerke]*, 1. Aufl., Nachdruck, Wiesbaden 1993, zugl. Berlin, Freie Univ., Habil., 1991
- SYNDIKUS, WALTER, [Willensbildung] im kreditgenossenschaftlichen Verbund, Köln 1993, zugl. Köln, Univ., Diss., 1992
- SZALLIES, RÜDIGER, [Kundenverhalten] im Retail Banking, *bum* 29 (2000), H. 4, S. 35-38
- SZALLIES, RÜDIGER, [Banken] als Marken: Nachholbedarf bei der Markenführung, *bum* 30 (2001), H. 7, S. 12-15

- TEBROKE, HERMANN-JOSEF, *[Größe] und Fusionserfolg von Genossenschaftsbanken*, Köln 1993, zugl. Münster, Univ., Diss., 1992
- TEBROKE, HERMANN-JOSEF, *[Kontrolle] der Managementleistung in Kreditgenossenschaften*, *ZfO* 67 (1998), S. 332-339
- THIESLER, EKKEHARD, *[Bankservice] am Samstag: Nur im Mengengeschäft*, *bum* 30 (2001), H. 4, S. 27-30
- TIETZEL, MANFRED, *Die [Ökonomie] der Property Rights: ein Überblick*, *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 30 (1981), S. 207-243
- TIROLE, JEAN, *[Incomplete Contracts]: Where do we stand?*, *Econometrica* 67 (1999), S. 741-781
- TIROLE, JEAN, *Industrieökonomik*, 2. Aufl., München u.a. 1999
- TOPP, STEFAN, *Die [Pre-Fusionsphase] von Kreditinstituten*, Berlin 1999, zugl. Hohenheim, Univ., Diss., 1999
- TRENDE, ADOLF, *[Geschichte] der deutschen Sparkassen bis zum Anfang des 20. Jahrhunderts*, Nachdruck der Originalausgabe von 1957, Stuttgart 1993
- TROSKY, ANDREA, *Deutsche [Kreditinstitute] aus institutionenökonomischer Sicht*, Hamburg 1996, zugl. Duisburg, Univ., Diss., 1996
- TWARDZIK, J., *Gelebte [Zusammenarbeit] für die Region*, unveröffentlichtes Vortragsmanuskript, Frankfurt 2002
- ULLRICH, KLAUS, *Die deutsche [Sparkassenorganisation]*, 9. Aufl., hrsg. vom DSGV, Stuttgart 1999
- VEIL, MICHAEL, *[Direktbanken] im Retail-Banking*, Freiburg 1998, zugl. Freiburg, Univ., Diss., 1997
- VERDIER, DANIEL, *The [Origins] of Universal Banking in 19<sup>th</sup>-Century Europe, North America and Australasia*, *Department of Social and Political Science Working Paper, European University Institute*, 7<sup>th</sup> Update, Florenz 1999
- VEREIN FÜR SOCIALPOLITIK (HRSG.), *Der [Wucher] auf dem Lande*, Leipzig 1887
- VERLAGSGRUPPE MILCHSTRASSE (HRSG.), *Fame 2000/2001*, URL: <http://www.fame-ima-ges.de> [17.6.2001]
- VIDEČNIK, ALEKSANDER, *Slowenien, Europäische Sparkassengeschichte, Band 2*, hrsg. von der Wissenschaftsförderung der deutschen Sparkassenorganisation, Stuttgart 1998, S. 321-343
- VOLKSBANK CELLER LAND EG (HRSG.), *Jahresabschluss 2000*, Celle 2001
- VOLLMER, UWE, *Warum gibt es (immer noch) [Kreditgenossenschaften]? Eine institutionenökonomische Analyse*, *Jahrbuch für Wirtschaftswissenschaften* 51 (2000), S. 53-74

- VÖLTER, ANDREAS, *Der öffentliche [Auftrag] der kommunalen Sparkassen und das Aufrechterhalten eines flächendeckenden Zweigstellennetzes im Spannungsfeld mit dem Wandel am Markt*, Tübingen 1999, zugl. Tübingen, Univ., Diss., 1999
- WÄCHTER, KLAUS, Das [Regionalprinzip] als Sparkassenstrategie – ein Knebel im Wettbewerb?, *bum* 27 (1998), H. 1, S. 31-33
- WAGNER, RUDOLF, [Symbiose] von Internet- und klassischem Banking, *Sparkasse* 117 (2000), S. 423-425
- WALTER, NICOLE, [Verbriefungsmarkt] steht vor Innovationsschub, *HB*, 11.7.2001, S. 21
- WALTER, NORBERT, Entwicklungen in der [Finanzwelt] und ihre Folgen, *BM* 7 (1999), H. 12, S. 29
- WALTER, RALPH/DISTERER, GEORG, Multimediale [Kiosksysteme] als virtuelle Bankfiliale, *Die Bank* 40 (2000), S. 118-122
- WANNER, CLAUDIA, [Beratungshonorar] verschreckt kleinere Kunden, *FTD*, 9.11.2001, S. 20
- WANNER, CLAUDIA/DEZES, M., [Verkauf] von Drittfonds im Kommen, *FTD*, 25.2.2002, S. 18
- WANNER, CLAUDIA/RÖSSING, SABINE, [Großbanken] bündeln Zahlungsverkehr, *FTD*, 28.1.2003, S. 21
- WARTH, WOLFGANG P., [Bancassurance] im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz, *Die Bank* 40 (2000), S. 8-11
- WEBER, JÜRGEN/ SCHÄFFER, UTZ, Die [Balanced Scorecard] - Gedanken zur Einordnung des Konzepts in das bisherige Controlling-Instrumentarium, *ZP* 9 (1998), S. 341-365
- WEIL, MARK/STROTHER, GUNTHER, [Franchising]: Vertriebsmodell für Banken?, *Die Bank* 40 (2000), S. 628-632
- WENGERT, GEORG/WIDMANN, ANDREAS/WENGERT, KATHARINA, Bankenfusionen und [Datenschutz], *Neue Juristische Wochenzeitschrift* 53 (2000), S. 1289-1295
- WERNER, THOMAS/PADBERG, THOMAS, *[Rückzahlungspotentiale] bei Sparkassen*, Paderborn 1998
- WESSELING, SABINE, *Öffentliche Unternehmen im [Allfinanzverbund]*, Baden-Baden 1997, zugl. Mannheim, Univ., Diss., 1996
- WIEDEMANN, ARND, *[Verbundstrategie] für Kreditgenossenschaften*, Bern 1992, zugl. Basel, Univ., Diss., 1991
- WIEDEMANN, ARND, [Balanced Scorecard] als Instrument des Bankcontrolling, *Arbeitspapier der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Gesamthochschule Siegen*, Siegen 2001
- WILKENS, INGRID, Private [Nonprofit-Organisationen], *WiSt* 28 (1999), S. 586-590



- WILLIAMS, JONATHAN/GARDENER, EDWARD P. M., [Efficiency] and European Regional Banking, *Working Paper University of Bangor*, Bangor, Großbritannien, August 2000, URL: <http://www.bangor.ac.uk/ab/wmsgdr00.pdf> [26.12.2000]
- WILLIAMSON, OLIVER E., [Managerial Discretion] and Business Behavior, *AER* 53 (1963), S. 1032-1057
- WILLIAMSON, OLIVER E., *Transaktionskostenökonomik*, Münster u.a. 1993
- WILLIAMSON, OLIVER E. (HRSG.), *Industrial Organization*, Cheltenham u.a. 1996
- WILLIAMSON, OLIVER E., [Strategy Research]: Governance and Competence Perspectives, *Strategic Management Journal* 20 (1999), S. 1087-1108
- WILLIAMSON, OLIVER E., The [New Institutional Economics]: Taking Stock, Looking Ahead, *Journal of Economic Literature* 38 (2000), S. 595-613
- WINDEL, PETER A., Die Festlegung der gemischtwirtschaftlichen GmbH auf politische [Ziele], *ZögU* 22 (1999), S. 52-65
- WINDSPERGER, JOSEF, Die [Entwicklung] der Unternehmenstheorie seit Gutenberg, *Die Theorie der Unternehmung in Forschung und Praxis*, hrsg. von Horst Albach u.a., Berlin u.a. 1999, S. 145-166
- WINGS, HEINZ, *[Digital Business] in Banken*, Wiesbaden 1999
- WINGS, HEINZ, Ein innovativer [Sprung] in ein virtuelles Zeitalter, *BM* 7 (1999), H. 7, S. 20-22
- WÖLFING, DIRK, Vom Konto zum Kunden. Ansätze zur Bewältigung von [Software-Altlasten] bei Kreditinstituten, *IM* 10 (1995), H. 3, S. 66-72
- WÖLFING, DIRK/MEHLMANN, OLAF F., [Multi-Channel-Konzepte] für den multimedialen Marktplatz, *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, hrsg. v. Jürgen Moormann und Thomas Fischer, Wiesbaden 1999, S. 105-124
- WUTZ, ANDREAS, Einfluss der [Modellierung] auf die Effizienz der Bank – Produktions- und Intermediationsansatz im Vergleich, *Volkswirtschaftliche Diskussionsreihe, Universität Augsburg, Beitrag 198*, November 2000, URL: <http://www.wiso.uni-augsburg.de/vwl/institut/paper/a98.pdf> [24.12.2000]
- WYSOCKI, JOSEF, *Untersuchungen zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte der deutschen [Sparkassen] im 19. Jahrhundert*, Stuttgart 1980
- WYSOCKI, JOSEF, Einführung, *Europäische Sparkassengeschichte*, Band 1, hrsg. von der Wissenschaftsförderung der deutschen Sparkassenorganisation, Stuttgart 1995, S. 9-26
- ZASTROW, RÜDIGER/BOSSE, ALEXA, [Informationstechnologie] als Motor im Bankgeschäft des 3. Jahrtausends, *IM* 12 (1997), H. 4, S. 10-13
- ZERCHE, JÜRGEN/SCHMALE, INGRID/BLOME-DREES, JOHANNES, *Einführung in die [Genossenschaftslehre]*, München 1998

ZIMMERMANN, GEBHARD/JÖHNK, THORSTEN, Die [Balanced Scorecard] – ein Instrument zur Steuerung öffentlich-rechtlicher Kreditinstitute?, *Neues öffentliches Rechnungswesen, Klaus Lüder zum 65. Geburtstag*, hrsg. von Dietrich Budäus, Willi Küpper und Lothar Streitferdt, Wiesbaden 2000, S. 629-652

ZMUDA, PIOTR/BÖRNER, CHRISTOPH J., [Kernkompetenzmanagement] bei Sparkassen, *MUB* 32 (2001), Nr. 84, S. 39-68

## Rechtsprechungsverzeichnis

<b>Gericht</b>	<b>Datum</b>	<b>Aktenzeichen</b>	<b>Fundstelle</b>
BVerfG	Urteil v. 30.6.1994	BvR 719/94	NVwZ 14 (1995), S. 372
BVerfG	Urteil v. 19.1.2001	BvR 1759/91	<a href="http://www.bundesverfassungsgericht.de">http://www.bundesverfassungsgericht.de</a>

## Rechtsquellenverzeichnis

- Aktiengesetz (AktG) vom 6.9.1965 (BGBl. I, 1089) zuletzt geändert durch Gesetz vom 16.7.1998 (BGBl. I, 1842)
- BAFIN, [Grundsatz I] über die Eigenmittel der Institute Bekanntmachung vom 29. Oktober 1997 (BAnz. Nr. 210) zuletzt geändert durch die Bekanntmachung vom 20. Juli 2000 (BAnz. Nr. 160)
- Bausparkassengesetz (BspG) vom 16.11.1972 (BGBl. I, 2097) zuletzt geändert durch Gesetz vom 1.1.1991 (BGBl. I, 1242)
- Bayerisches Gesetz über die öffentlichen Sparkassen (BaySpkG) idF vom 1.10.1956 (GVBl, 187) zuletzt geändert durch Gesetz vom 10.8.1994 (GVBl, 762)
- Gemeindeordnung für das Land Sachsen-Anhalt (GO LSA) vom 5.10.1993 (GVBl, 568) zuletzt geändert durch Gesetz vom 26.4.1999 (GVBl, 152)
- Gemeindeordnung Rheinland Pfalz (GemO R-P) idF vom 31.1.1994 (GVBl, 153) zuletzt geändert durch Gesetz vom 22.12.1999 (GVBl, 470)
- Gesetz betreffend die Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften (GenG) vom 1.5.1889 (RGBl, 55) idF vom 19.8.1994 (BGBl I, 2203) zuletzt geändert durch Gesetz vom 28.10.1994 (BGBl I, 3210)
- Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB) idF der Bekanntmachung vom 26.8.1998 (BGBl. I, 2546)
- Gesetz über das Kreditwesen (KWG) vom 10.6.1961 (BGBl. I, 881) idF der Bekanntmachung vom 9.9.1998 (BGBl I, 2776) zuletzt geändert durch Gesetz vom 8.12.1999 (BGBl I, 2384)
- Gesetz über den Sachsen-Finanzverband vom 3. Mai 1999 (Sächsisches GVBl, Nr. 8 vom 21.5.1999, S. 190)
- Gesetz über die Neuordnung des öffentlichen Bank und Sparkassenwesens und über die Neuordnung der Rechtsverhältnisse der Hessen-Nassauischen Versicherungsanstalten (HessNeuOG) vom 8.5.1953 (GVBl., 99) idF vom 8.2.1990 (GVBl. I, 38)
- Gesetz über die Sparkassen sowie über die Girozentrale und die Sparkassen- und Giroverbände in Nordrhein-Westfalen (SpkG NRW) idF vom 25.1.1995 (GVBl, 92)

- Gesetz über die Umwandlung der Deutschen Siedlungs- und Landesrentenbank in eine Aktiengesellschaft (DSLBUmwG) vom 16.12.1999 (BGBl. I, 2441)
- Gesetz über die Vereinigung der Stadtparkasse Frankfurt am Main mit der Frankfurter Sparkasse von 1822 (VereinigungsG) vom 19.10.1988 (GVBl. I, 345)
- Gesetz über die Kapitalanlagegesellschaften (KAGG) idF vom 14.1.1970 (BGBl. I, 127)
- Gesetz über den Versicherungsvertrag (VVG) vom 30.5.1908 (RGBl., 263) zuletzt geändert durch Gesetz vom 5.10.1994 (BGBl. I, 2911)
- Handelsgesetzbuch (HGB) vom 10.5.1897 (RGBl., 219) zuletzt geändert durch Gesetz vom 19.12.1998 (BGBl. I, 3836)
- Hessisches Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit (HessKGG) vom 16.12.1969 (GVBl. I, 307)
- Hessisches Sparkassengesetz (HessSpkG) vom 10.11.1954 (GVBl., 197) idF vom 24.2.1991 (GVBl., 78)
- Richtlinie der EU-Kommission über die Transparenz der finanziellen Beziehungen zwischen den Mitgliedstaaten und den öffentlichen Unternehmen (80/723/EWG) [EU-Transparenzrichtlinie] idF vom 25.6.1980 (Amtsblatt L 195 vom 29.7.1980, S. 35) zuletzt geändert durch die Richtlinie 2000/52/EG der Kommission vom 26.7.2000 (Amtsblatt L 193 vom 29.7.2000, S. 75)
- Satzung der DG BANK Deutsche Genossenschaftsbank AG vom 12.8.1998
- Sparkassengesetz des Landes Mecklenburg-Vorpommern (SpkG M-V) vom 26.7.1994 (GVOBl., 761) zuletzt geändert durch Gesetz vom 4.10.1999 (GVOBl., 488)
- Sparkassengesetz für Baden-Württemberg (SpG B-W) idF vom 23.1.1992 (GBl., 128) zuletzt geändert durch Gesetz vom 6.12.1999 (GBl., 621)
- Sparkassengesetz für das Land Niedersachsen (NSpG) idF vom 20.8.1990 (GVBl., 421)
- Sparkassengesetz für das Land Schleswig-Holstein (SpkG Schl-H) vom 1. Juni 1958 (GVOBl., 423) idF vom 3. Mai 1994 (GVOBl., 231)
- Thüringer Gemeinde- und Landkreisordnung (Thüringer Kommunalordnung - Thür-KO) idF vom 14.4.1998 (GVBl., 73)
- Umwandlungsgesetz (UmwG) vom 28.10.1994 (BGBl. I, 3210) zuletzt geändert durch Gesetz vom 22.7.1998 (BGBl. I, 1878)

- Verordnung des Innenministeriums für bestimmte Geschäfte der Sparkassen in Baden-Württemberg (SpGVO B-W) vom 12.2.1992 (GBl, 155)
- Verordnung über die Geschäfte der Sparkassen in Niedersachsen (NSpVO) vom 18.6.1990 (GVBl, 197) zuletzt geändert durch Verordnung vom 19.4.1994 (GVBl, 226)
- Verordnung über die Geschäfte und die Verwaltung der Sparkassen des Landes Mecklenburg-Vorpommern (SpkVO M-V) vom 31.1.1997 (GVOBl, 76)
- Verordnung über die Organisation und Geschäftsbetrieb der Sparkassen in Bayern (BaySpkO) vom 1.12.1997 (GVBl, 816)
- Verordnung über die Rechnungslegung der Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute (RechKredV) in der Neufassung der Bekanntmachung vom 11.12.1998 (BGBl I, 3658)

# **Lebenslauf**

## **Persönliche Angaben**

Name: Marc-Philipp Dagott  
Familienstand: verheiratet  
Staatsangehörigkeit: deutsch  
Geburtstag: 15. Juli 1972  
Geburtsort: Hannover

## **Ausbildung**

1978 – 1984 Grundschule und Orientierungsstufe Ronnenberg  
1984 – 1991 Matthias-Claudius-Gymnasium Gehrden  
1991 – 1994 DZ Bank Hannover, Ausbildung zum Bankkaufmann  
1994 – 1999 Universität Münster, Studium der Betriebswirtschaftslehre,  
Abschluss: Diplom-Kaufmann

## **Berufserfahrung**

Juli 2001 – September 2001 Bundesverband der Deutschen Volksbanken  
und Raiffeisenbanken (BVR), Bonn  
seit Oktober 2001 Genossenschaftsverband Norddeutschland,  
Referent Bankwirtschaft

## **Sonstige Kenntnisse**

Englisch  
Grundkenntnisse Russisch  
Anwenderkenntnisse Microsoft Office und Lotus Smart Suite  
Einführungsseminar SAP

Marc-Philipp Dagott

Hannover, 20. Mai 2003