

**Untersuchungen über das  
Spar-, Giro- und Kreditwesen**

---

**Abteilung A: Wirtschaftswissenschaft**

**Begründet von Fritz Voigt**

**Herausgegeben von**

**G. Ashauer, W. Breuer, H.-J. Krümmel, B. Rudolph und A. Weber**

**Band 178**

**Perspektiven der  
Verbundkooperation am  
Beispiel der Sparkassen-  
Finanzgruppe**

**Von**

**Wolfgang Breuer und Klaus Mark**



**Duncker & Humblot · Berlin**

WOLFGANG BREUER und KLAUS MARK

**Perspektiven der Verbundkooperation  
am Beispiel der Sparkassen-Finanzgruppe**

**Untersuchungen über das  
Spar-, Giro- und Kreditwesen**

**Abteilung A: Wirtschaftswissenschaft**

**Herausgegeben von**

**G. Ashauer, W. Breuer, H.-J. Krümmel, B. Rudolph, A. Weber**

**Band 178**

# Perspektiven der Verbundkooperation am Beispiel der Sparkassen- Finanzgruppe

Eine Analyse organisatorischer Strukturalternativen  
auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie

Von

Wolfgang Breuer und Klaus Mark



Duncker & Humblot · Berlin

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

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

Alle Rechte vorbehalten

© 2004 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0720-7336  
ISBN 3-428-11573-2

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ☉

Internet: <http://www.duncker-humblot.de>

## Vorbemerkungen

Die nachfolgende Untersuchung trägt den Titel „Perspektiven der Verbundkooperation am Beispiel der Sparkassen-Finanzgruppe. Eine Analyse organisatorischer Strukturalternativen auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie“ und setzt sich dementsprechend mit der Frage auseinander, welche Möglichkeiten zur organisatorischen Optimierung der Strukturen des Sparkassenverbunds in ausgewählten Geschäftsfeldern bestehen.

Der Bericht wurde während des Zeitraums von Mitte 2000 bis Anfang 2003 verfasst und in dieser Zeit durch die Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe e.V. als Forschungsprojekt finanziell unterstützt. Aktuelle politische und rechtliche Entwicklungen wurden bis zum Stichtag 31.01.2003 berücksichtigt. Danach war dies aus Zeitgründen nicht mehr möglich.

Besonders danken möchten wir auf Seiten der Wissenschaftsförderung den Herren Hartmut Forndran, Klaus Krummrich und Marco Zieger für vielfältige wertvolle Anregungen. Ebenso sind wir den übrigen Teilnehmern an den verschiedenen Sitzungen unseres Lenkungsausschusses für ihre hilfreichen Diskussionsbeiträge zu Dank verpflichtet. Ferner standen uns zahlreiche andere Mitglieder der Fachabteilungen des DSGV als Gesprächspartner bei unserer Untersuchung zur Verfügung. Schließlich gilt unserer besonderer Dank den Herren Peter Rother und Heribert Klinkhammer von der Sparkasse Aachen und den Herren Alexander Pecher, Helmut Ewering, Markus Kirchbaum und Dr. Georg Eulering von der Kreissparkasse Köln, die uns durch ihre Auskünfte vor allem tiefere Einblicke in das Firmenkundenkreditgeschäft von Sparkassen eröffnet haben.

Wir hoffen, dass unsere Überlegungen auch und gerade das Interesse der „Praxis“ finden, und würden uns über Rückmeldungen „aus den Sparkassen“ gleich welcher Art natürlich sehr freuen.

Aachen, im Sommer 2004

*Wolfgang Breuer*

*Klaus Mark*



# Inhaltsverzeichnis

<b>I</b>	<b>Problemstellung und Gang der Untersuchung</b> .....	21
<b>II</b>	<b>Überblick über die aktuelle Struktur des Sparkassenverbunds</b> .....	25
1	Die Grundstruktur des Verbunds.....	25
1.1	Der Sparkassenverbund als invertierter Konzern? .....	25
1.2	Gemeinsame Ziele und der öffentliche Auftrag der Verbundpartner .....	27
1.3	„Ziele der Allgemeinheit?“ – modifizierte Marktwertmaximierung als Konkretisierung des öffentlichen Auftrags .....	28
1.4	Prinzipien der Zusammenarbeit im Verbund.....	29
1.4.1	Koordination über individuelle Vereinbarungen und den Preismechanismus.....	29
1.4.2	Regional- und Subsidiaritätsprinzip.....	30
1.4.3	Die Koordinationsfunktion der Verbände.....	31
1.5	Diskussion um den öffentlichen Auftrag sowie um Anstaltslast und Gewährträgerhaftung.....	31
2	Die Sparkassen .....	33
2.1	Die Kunden der Sparkassen .....	33
2.2	Die zentralen Organe der Sparkassen.....	34
2.2.1	Der Verwaltungsrat.....	34
2.2.2	Der Vorstand .....	35
2.2.3	Der Kreditausschuss .....	36
3	Die Regionalen Sparkassen- und Giroverbände .....	36
3.1	Wesen und Aufgaben der Verbände.....	36

3.2	Die Verbandsorgane und die Struktur des Willenbildungsprozesses .....	37
3.2.1	Die Verbandsversammlung .....	37
3.2.2	Der Verbandsvorstand .....	38
3.2.3	Der Verbandsvorsteher .....	39
3.2.4	Der Ausschussbetrieb .....	40
4	Die Landesbanken/Girozentralen .....	41
4.1	Aufgaben, Geschäftsbereiche und Kunden der Landesbanken.....	41
4.2	Organstruktur der Landesbanken .....	43
5	Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband (DSGV).....	43
6	Die Dekabank – Deutsche Girozentrale.....	44
7	Fazit.....	45
<b>III</b>	<b>Theoretische Grundkonzeption zur Behandlung von Organisationsfragen .....</b>	<b>47</b>
1	Die ökonomische Organisation und ihre Wertschöpfung .....	47
2	Erlöse und Produktionskosten .....	50
3	Grundlagen der transaktionskostentheoretischen Analyse.....	51
3.1	Die Transaktion als Untersuchungseinheit.....	51
3.2	Zentrale Verhaltensannahmen.....	52
3.3	Koordinations- und Motivationskosten als Konsequenz der zentralen Verhaltensannahmen .....	53
4	Fragen der Koordination.....	55
4.1	Abstimmung interdependenter Entscheidungen als Gegenstand der Koordination .....	55
4.2	Die Phasen des Koordinationsprozesses und zentrale Koordinations- kostenkomponenten .....	55
4.3	Interdependenzgrad und Kosten der Wissensübertragung.....	56
4.4	Zu unterscheidende Typen von Koordinationsmechanismen .....	58

4.5	Interdependenzgrad, Informationsübertragungskosten und Effizienz der zentralen Koordinationsmechanismen .....	59
5	Opportunistisches Verhalten und Motivationsprobleme.....	62
5.1	Formen opportunistischen Verhaltens und Stoßrichtung denkbarer Gegenmaßnahmen.....	62
5.1.1	Hold up.....	63
5.1.2	Hidden Information .....	65
5.1.3	Hidden Action – Prinzipal-Agenten-Beziehungen als Delegationsprobleme.....	67
5.1.3.1	Ausgangssituation und grundlegende Problematik .....	67
5.1.3.2	Gegenmaßnahmen bei Hidden Action.....	68
5.1.3.3	Grenzen der Steuerungsmöglichkeiten in der Agency-Beziehung.....	69
5.2	Motivationsprobleme und Transaktionsmerkmale .....	71
5.2.1	Beziehungsspezifische Investitionen .....	72
5.2.2	Unsicherheit.....	72
5.2.3	Häufigkeit.....	73
5.2.4	Informationsasymmetrie, Messkosten und Ressourcenplastizität .....	73
5.2.5	Interdependenzen mit anderen Transaktionen .....	74
5.2.6	„Strategische“ Bedeutung.....	74
5.3	Reduktion von Motivationskosten durch geeignete organisatorische Gestaltung .....	75
5.3.1	Markttransaktionen – exakte Spezifikation von Leistung und Gegenleistung .....	75
5.3.2	Unternehmenstransaktionen – Anpassung über hierarchische Weisungsbeziehungen .....	78
5.3.3	Hybride Organisationsformen – Anpassung über Verhandlungen .....	82
6	Eigenschaften von Finanzierungsbeziehungen und Transaktionskosten .....	87

6.1	Bedeutung der Gestalt von Finanzierungsbeziehungen für die Organisationsstruktur des Finanzdienstleisters .....	87
6.2	Zentrale Transaktionsmerkmale.....	88
6.3	Kredit- und Beteiligungsfinanzierung als idealtypische Kooperationsdesigns .....	90
7	Kooperationsformen aus Sicht der Sparkassen.....	92
7.1	Zu betrachtende Alternativen .....	92
7.2	Effizienz- und Steuerungseigenschaften der verschiedenen Organisationsformen .....	94
7.2.1	Produktionskosten .....	94
7.2.1.1	Fixkostenentlastungen.....	94
7.2.1.2	Senkung variabler Stückkosten durch Betriebsgrößenvorteile .....	95
7.2.2	Koordinationskosten.....	96
7.2.3	Motivationskosten .....	97
7.2.3.1	Schutz für spezifische Investitionen.....	97
7.2.3.2	Agency-Kosten bei Informationsasymmetrie nach Vertragsschluss.....	98
8	Fazit.....	99
<b>IV</b>	<b>Entwicklungen auf den Märkten für Finanzdienstleistungen.....</b>	<b>101</b>
1	Ursachen für die aktuellen Entwicklungen .....	101
2	Finanzintermediation – Bedrohung durch die Informationstechnologie? .....	104
2.1	Finanzintermediäre als Mittler zwischen Kapitalgeber und -nehmer zur Reduktion von Transaktionskosten .....	104
2.2	Fortschritte in der Informationstechnologie als unmittelbare Bedrohung für Finanzintermediäre? .....	105
2.3	Einfluss der Fortschritte in der Informationstechnologie auf die Informationskosten der Kapitalmarktteilnehmer .....	106
2.4	Modularisierung und Dekonstruktion der Wertschöpfungskette.....	108

2.5	Optimierung der Wertschöpfungskette als Ausgangspunkt für grundlegende geschäftspolitische Reaktionen.....	114
2.5.1	Kostenfokus versus Differenzierungswettbewerb durch die Konfiguration kundenindividueller Leistungsbündel.....	114
2.5.2	Einbringen spezifischer Kompetenzen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette und Erfordernis zur Kooperation mit Nichtbanken.....	116
2.5.3	Direkte oder indirekte Steuerung der maßgeblichen Wertschöpfungsprozesse in einem veränderten Wettbewerbsumfeld .....	117
3	Das Privatkundengeschäft .....	119
3.1	Etablierung neuer Vertriebswege .....	119
3.1.1	Internet Banking .....	119
3.1.2	Mobile Banking .....	122
3.2	Optimierung des Vertriebsansatzes .....	123
3.2.1	Kooperation mit Nichtbanken zur Optimierung der Kundenschnittstelle .....	123
3.2.2	Mehr-Kanal-Vertrieb als dominierender Standard.....	123
3.3	Veränderte Nachfragestrukturen – steigendes Geldvermögen, Übergang zur privaten Altersvorsorge und Wiederbelebung der Allfinanzidee.....	125
4	Das Firmenkundengeschäft .....	129
4.1	Grundlegende Veränderungen in der Funktion von Banken im Corporate-Governance-System in Deutschland und (Kontinental-) Europa?.....	129
4.2	Ertragsschwierigkeiten im „herkömmlichen Kreditgeschäft“, Basel II und Reaktionen der Banken.....	132
4.3	Zunahme alternativer Formen der Fremdfinanzierung.....	134
4.3.1	Anleihefinanzierung .....	134
4.3.2	Asset Backed Securities und Kreditderivate.....	136
4.4	Möglicher (weiterer) Bedeutungsgewinn externer Eigenfinanzierung....	138
5	Fazit.....	142

<b>V. Organisationsgestaltung in ausgewählten Geschäftsfeldern .....</b>	<b>147</b>
<b>1 Das Firmenkundenkreditgeschäft der Sparkassen .....</b>	<b>147</b>
1.1 Firmenkunden der Sparkassen .....	147
1.2 Gestaltung der Schnittstelle zum Kunden und Optimierung der Prozesse als grundlegende Zielkonzeption.....	148
1.3 Detailanalyse der Entwicklungslinien im Kreditgeschäft und erste Konsequenzen für organisatorische Rahmenbedingungen.....	149
1.3.1 Vordringen statistischer Methoden im Kreditrisikomanagement .....	150
1.3.2 Veränderungen im regulatorischen Umfeld.....	152
1.3.2.1 Die neuen Baseler Eigenkapitalvereinbarungen (Basel II) .....	152
1.3.2.2 Die Mindestanforderungen an das Kreditgeschäft (MaK).....	154
1.3.3 Erste Konsequenzen für organisatorische Rahmenbe- dingungen .....	156
1.4 Operative Steuerungsziele und Grundstruktur der Wertschöpfungs- kette im Firmenkundenkreditgeschäft .....	157
1.4.1 Besonderheiten bei der Beurteilung von Kreditgeschäften hinsichtlich ihrer risikoadjustierten Ertragswirkung und das „Duale Steuerungsmodell“ .....	157
1.4.2 Wertschöpfungskette und grundlegende Prozessstruktur.....	160
1.5 Gestaltung der Wertkette.....	161
1.5.1 Vollständige Auflösung von Hierarchien im Rahmen eines modularisierten Kreditprozesses? .....	161
1.5.2 Aufgabenmerkmale und Steuerungsanforderungen im Firmenkundenkreditgeschäft innerhalb der einzelnen Prozessbereiche .....	163
1.5.2.1 Vertrieb .....	163
1.5.2.1.1 Problematik der Aufgabenkombination im Vertrieb .....	163
1.5.2.1.2 Einbindung von Produktspezialisten im Vertrieb .....	164

1.5.2.2	Kreditnachbearbeitung: Internes Rating, Konditionenermittlung und Überwachung der Einzelrisiken .....	165
1.5.2.2.1	Grundlegender organisatorischer Gestaltungsspielraum in der Kreditnachbearbeitung .....	165
1.5.2.2.2	Rating-Methodik .....	167
1.5.2.2.3	Relevante Aufgabenmerkmale im Zusammenhang mit der Entwicklung der Rating-Methodik .....	167
1.5.2.2.4	Aufgabenmerkmale bei den ausführenden Einheiten .....	168
1.5.2.3	Portfoliomanagement .....	169
1.5.2.4	Problemkreditbearbeitung .....	173
1.5.2.4.1	Gründe für die organisatorische Trennung zwischen dem „herkömmlichen“ Firmenkundengeschäft und der Problemkreditbearbeitung .....	173
1.5.2.4.2	Ziele der Problemkreditbearbeitung und Erfolgsvoraussetzungen .....	174
1.5.2.4.3	Aufbauorganisatorische Aspekte .....	175
1.5.2.4.4	Aspekte der Ablauforganisation und Mitarbeitermotivation .....	176
1.5.3	Diskussion verschiedener Organisationslösungen .....	177
1.5.3.1	Überbetriebliche Kooperation in der Kreditnachbearbeitung – das Modell der Kreditfabrik .....	177
1.5.3.1.1	Aufsichtsrechtliche Fragen .....	178
1.5.3.1.2	Grundlegende Vor- und Nachteile einer Bündelung der Aktivitäten in einer Kreditfabrik aus Sicht der Sparkasse .....	179
1.5.3.1.3	Alternative Organisationslösungen in der Kreditnachbearbeitung .....	181
1.5.3.2	Kooperationsmöglichkeiten bei der Problemkreditbearbeitung .....	186

1.5.3.2.1	Unterschiedliche Rahmenbedingungen in der herkömmlichen Kreditnachbear- beitung und der Problemkreditbear- beitung.....	186
1.5.3.2.2	Diskussion verschiedener Organisa- tionslösungen.....	187
1.5.3.3	Aspekte eines verbundinternen Kreditrisikohandels ...	191
1.6	Zwischenfazit.....	192
2	Das Refinanzierungsgeschäft .....	195
2.1	Grundlegendes Zielsystem und Elemente der Wertschöpfung.....	195
2.1.1	Management von Liquiditäts- und Zinsänderungsrisiken und Minimierung der Refinanzierungskosten.....	195
2.1.2	Die besondere Bedeutung des Vertrauensverhältnisses zwischen dem Sparer (Einleger) und der Bank.....	196
2.1.3	Elemente der Wertschöpfungskette .....	197
2.1.3.1	Produktkonstruktion.....	198
2.1.3.2	Liquiditätssteuerung.....	199
2.1.3.3	Einlagen- oder Institutssicherungssystem .....	202
2.1.3.4	Vertrieb .....	202
2.2	Gestaltung der Wertkette.....	202
2.2.1	Produktkonstruktion und Liquiditätssteuerung .....	202
2.2.1.1	Operative Ziele bei der Kooperation im Liquiditätsmanagement .....	203
2.2.1.2	Denkbare Gestaltungsalternativen.....	203
2.2.1.3	Koordinations- und Motivationsaspekte.....	205
2.2.1.4	Diskussion einzelner Gestaltungsalternativen .....	206
2.2.2	Überlegungen zum Institutssicherungssystem im Sparkassenverbund.....	211
2.2.2.1	Die aktuelle Struktur des Sicherungssystems im Sparkassenverbund .....	211

2.2.2.2	Anreizstruktur innerhalb eines Systems zur Institutssicherung .....	212
2.2.2.3	Diskussion denkbarer Systemmodifikationen .....	213
2.2.3	Vertrieb.....	215
2.3	Zwischenfazit.....	215
3	Das Publikumsfondsgeschäft.....	216
3.1	Geschäftliche Rahmenbedingungen und Zielkonzeption im Publikumsfondsgeschäft .....	216
3.2	Elemente der Wertschöpfungskette.....	219
3.3	Detailanalyse ausgewählter Entwicklungslinien im Publikums- fondsgeschäft und erste Konsequenzen für organisatorische Rahmenbedingungen.....	221
3.3.1	Globalisierung und Zunahme des Wettbewerbs .....	221
3.3.2	Verschiebungen in der Kanalstruktur im Publikumsgeschäft .....	224
3.3.3	Konsequenzen für organisatorische Rahmenfaktoren.....	224
3.4	Gestaltung der Wertschöpfungskette.....	225
3.4.1	Das Verhältnis zwischen Anleger und Kapitalanlagegesell- schaft und die Rolle des Vertriebs .....	225
3.4.2	Gestaltungsoptionen aus Sicht der Sparkassen – Berücksichti- gung informationsökonomischer Wirkungszusammenhänge im Vertrieb .....	227
3.5	Zwischenfazit.....	228
4	Das Venture-Capital-Geschäft.....	229
4.1	Grundlagen.....	229
4.1.1	Finanzierungsprobleme junger Wachstumsunternehmen .....	229
4.1.2	Idealtypische Phasen der Venture-Capital-Finanzierung.....	230
4.1.2.1	Seed-Phase .....	230
4.1.2.2	Start-up-Phase .....	231
4.1.2.3	Expansions-Phase.....	232

4.1.2.4	Reife-Phase .....	232
4.1.3	Wesentliche Transaktionsmerkmale .....	233
4.2	Venture Capital als spezielle Finanzierungstechnologie .....	236
4.3	Intermediationsfunktion der Venture-Capital-Gesellschaft und organisatorische Konsequenzen .....	239
4.4	Elemente der Wertschöpfungskette, zentrale Erfolgsfaktoren sowie Ansatzpunkte für Kooperationen und Interessenkonflikte .....	241
4.4.1	Fundraising .....	242
4.4.2	Sourcing .....	243
4.4.3	Beteiligungsmanagement .....	244
4.4.4	Exit .....	244
4.4.5	Interessenkonflikte bei der Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten .....	246
4.5	Gestaltung der Wertkette .....	247
4.5.1	Eigentümerstruktur der Venture-Capital-Gesellschaft als zentraler Gestaltungsparameter .....	247
4.5.2	Diskussion ausgewählter organisatorischer Alternativen Venture-Capital-Geschäft aus Sicht der Sparkassen .....	248
4.6	Zwischenfazit .....	256
5	Fazit .....	257
<b>VI</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>259</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>266</b>
	<b>Sachwortverzeichnis .....</b>	<b>286</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle III.1	Zentrale Eigenschaften marktlicher, hybrider und hierarchischer Koordinationsmechanismen sowie entsprechende Vor- und Nachteile .....	61
Tabelle III.2	Ursachen und Formen opportunistischen Verhaltens sowie Gestalt denkbarer Gegenmaßnahmen .....	71
Tabelle III.3	Elementare Kooperationsdesigns Markt, Hybrid und Hierarchie: Anreizinstrumente, zentrale Motivationsprobleme und kritische Transaktionsmerkmale .....	86
Tabelle V.1	Relative Vor- und Nachteile der diskutierten Organisationslösungen im Hinblick auf verschiedene Komponenten von Produktions-, Koordinations- und Motivationskosten.....	185
Tabelle V.2	Vergleich der diskutierten Strukturalternativen bei der Problemkreditbearbeitung im Hinblick auf verschiedene Komponenten von Produktions-, Koordinations- und Motivationskosten .....	190
Tabelle V.3	Eignung der diskutierten Organisationslösungen für die Kreditnachbearbeitung aus Sicht der einzelnen Sparkassen, differenziert nach jeweils vorliegender Betriebsgröße .....	194
Tabelle V.4	Eignung der diskutierten Organisationslösungen für die Problemkreditbearbeitung aus Sicht der einzelnen Sparkassen, differenziert nach jeweils vorliegender Betriebsgröße .....	195
Tabelle V.5	Vergleich unterschiedlicher Gestaltungsalternativen bei Kooperationen im Liquiditätsmanagement .....	210
Tabelle V.6	Idealtypische Phasen der Innovationsfinanzierung und phasenspezifische Leistungen der Venture-Capital-Gesellschaft .....	234

Tabelle V.7	Relative Vor- und Nachteile der diskutierten Organisationslösungen im Venture-Capital-Geschäft im Hinblick auf verschiedene Komponenten von Produktions-, Koordinations- und Motivationskosten.....	255
Tabelle V.8	Eignung der diskutierten Organisationslösungen für ein Engagement im Venture-Capital-Geschäft aus Sicht der einzelnen Sparkassen, differenziert nach jeweils vorliegender Betriebsgröße .....	257

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung III.1	Relative Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationslösungen im Hinblick auf Fixkostentlastungen .....	95
Abbildung III.2	Relative Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationslösungen im Hinblick auf Möglichkeiten zu flexiblen Eingriffen bei komplexen Aufgaben .....	97
Abbildung III.3	Relative Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationslösungen im Hinblick auf ihre Schutzwirkung bei spezifischen Investitionen .....	98
Abbildung III.4:	Relative Vorteilhaftigkeit verschiedener Organisationslösungen im Hinblick auf das Ziel der Reduktion von Agency-Kosten innerhalb der Sparkassen .....	99
Abbildung IV.1	Leistungen der Universalbanken und spezialisierter Intermediäre entlang der Wertschöpfungskette .....	111
Abbildung IV.2	Optimierung der Leistungsprozesse entlang der Wertschöpfungskette .....	118
Abbildung IV.3	Geschätzte Entwicklung der Kundenzahlen im Online Banking/ Online Brokerage in Deutschland bis zum Jahr 2005 .....	119
Abbildung IV.4	Entwicklung der Anteile von Bankeinlagen und verbrieften Anlageprodukten am Geldvermögen privater Haushalte in Deutschland von 1991 bis 2001 .....	125
Abbildung IV.5	Entwicklung der Anteile von Publikumsfonds am Geldvermögen deutscher Haushalte von 1991 bis 2001 .....	126
Abbildung IV.6	Entwicklung der Anteile der Forderungen gegenüber Versicherungsunternehmen am Geldvermögen deutscher Haushalte von 1991 bis 2001 .....	128
Abbildung IV.7	Entwicklung der Emissionsvolumina von Industrieobligationen deutscher Unternehmen von 1991 bis 2001 .....	136
Abbildung IV.8	Entwicklung der Emissionsvolumina am deutschen Aktienmarkt von 1991 bis 2001 .....	140

Abbildung IV.9	Entwicklung des Gesamtanlagevolumens von deutschen Kapitalbeteiligungsgesellschaften von 1991 bis 2001 .....	140
Abbildung IV.10	Entwicklung der Bruttoinvestitionen und Portfolioabgänge bei deutschen Kapitalbeteiligungsgesellschaften von 1991 bis 2001 .....	141
Abbildung IV.11	Lebenszyklusmodell der Unternehmung, korrespondierende Finanzierungsbedingungen und Kompetenzen der Verbundpartner .....	145
Abbildung V.1	Organisationsmodell des Firmenkundengeschäfts einer Sparkasse aus der Prozessperspektive .....	149
Abbildung V.2	Schema für die Berechnung des Deckungsbeitrags eines Kreditgeschäfts .....	158
Abbildung V.3	Wertschöpfungsbereiche im Kreditgeschäft und grundlegende Aufgabeninhalte .....	161
Abbildung V.4	Prozessschritte in der Kreditnachbereitung bei Neugeschäften im Firmenkundenkreditgeschäft .....	166
Abbildung V.5	Transaktionskosten im Verhältnis zur Entlastungswirkung bei Verbriefungstransaktionen in unterschiedlichen Marktsegmenten .....	171
Abbildung V.6	Mögliche Grundstruktur der Aufbauorganisation in der Problemkreditbearbeitung .....	176
Abbildung V.7	Wertschöpfungsstufen im Refinanzierungsbereich .....	198
Abbildung V.8	Traditionelle und alternative Asset-Klassen als Gegenstand des Asset Managements .....	218
Abbildung V.9	Wesentliche Elemente der Wertschöpfungskette im Publikumsfondsgeschäft .....	220
Abbildung V.10	Wertschöpfungskette im Venture-Capital-Geschäft und Anknüpfungspunkte für Kooperationen zwischen der Venture-Capital-Gesellschaft, Industrieunternehmen als Co-Investoren und (Investment-) Banken .....	242

## I Problemstellung und Gang der Untersuchung

Unter den Banken oder Kreditinstituten<sup>1</sup> nehmen die Sparkassen in Deutschland auf Grund ihrer öffentlich-rechtlichen Trägerschaft eine Sonderstellung ein. Von daher überrascht es nicht, dass sich die Sparkassen trotz ihrer rechtlichen und wirtschaftlichen Selbständigkeit durch *gemeinsame Ziele und Werthaltungen* in besonderer Weise miteinander verbunden fühlen und sich zwischen ihnen eine spezielle Form der Zusammenarbeit entwickelt hat. Darüber hinaus haben sie sich als öffentlich-rechtliche Unternehmen in Entsprechung zu der föderalen Struktur der Bundesrepublik auf verschiedenen Stufen in Verbänden organisiert, um ihre Geschäftspolitik in all den Bereichen zu koordinieren, in denen dies als vorteilhaft erscheint. Insbesondere haben die Sparkassen für Teilbereiche ihrer Geschäftstätigkeit Gemeinschaftsunternehmen zur Nutzung von Effizienzvorteilen geschaffen. Sie geben damit gewissermaßen einen Teil ihrer unternehmerischen Souveränität auf, um dafür den Kreis ihrer Handlungsmöglichkeiten durch Kooperationen zu erweitern. Zusammen mit den Verbänden und den verschiedenen Gemeinschaftsunternehmen wie etwa den Landesbanken bilden die Sparkassen den *Sparkassenverbund*. Der Sparkassenverbund kann als „hybride“ *Organisationsform* charakterisiert werden. Er bewegt sich im Spannungsfeld der beiden idealtypischen Koordinationsformen Markt und Hierarchie zwischen dezentraler unternehmerischer Entscheidung und gemeinsamer zentraler Planung.

Die Verbundstruktur der Sparkassen-Finanzgruppe ist seit einiger Zeit in der Diskussion. In den vergangenen Jahren ist es im Finanzdienstleistungssektor durch Entwicklungen in der Kommunikations- und Informationstechnologie, Phänomene wie De\$intermediation und Verbriefung, Veränderungen im regulatorischen Umfeld sowie die fortschreitende Globalisierung auf den Güter- und Kapitalmärkten zu einer *Verschärfung des Wettbewerbs* gekommen. Insbesondere die Kreditinstitute mussten erkennen, dass ihre Wettbewerbsposition in ihren angestammten Geschäftsbereichen gefährdet ist. Überdies stellte sich heraus, dass dem Wettbewerb im Finanzdienstleistungssektor auch zunehmend neue Muster und Wirkungsmechanismen zugrunde liegen. Die veränderten Wettbewerbsbedingungen haben in der Kreditwirtschaft eine Fülle geschäftspolitischer Reaktionen hervorgerufen. *Organisationsstrukturen*, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, müssen sich dabei für die Integration neuer Ge-

---

<sup>1</sup> Im Weiteren werden die Begriffe „Bank“ und „Kreditinstitut“ synonym verwandt.

schäftsmodelle keineswegs als optimal erweisen und stehen in diesem Zusammenhang daher ebenfalls auf dem Prüfstand. Vor diesem Hintergrund stellt sich aus Sicht der Sparkassen bzw. des gesamten Verbunds die Frage, ob die gegenwärtigen Strukturen nicht weiterentwickelt und an das veränderte Umfeld angepasst werden sollten.

Diese Fragestellung gab den Anstoß für die vorliegende Forschungsarbeit. Ziel der Arbeit ist die Diskussion von Entwicklungsperspektiven für die Verbundkooperation, die dem veränderten Wettbewerbsumfeld im Finanzdienstleistungssektor und gleichzeitig den besonderen Belangen der Sparkassen und der übrigen Verbundpartner, die vor allem aus der Anbindung an die öffentliche Hand resultieren, Rechnung trägt. Die Betrachtungsperspektive stellt dabei insbesondere auf die *Situation der Sparkassen* als Kreditinstitute mit einer besonderen regionalen Bindung und einer vergleichsweise geringen Betriebsgröße ab.

Die Grundlage der Analyse bildet die auf die Arbeiten von Coase (1937) und Williamson (1975, 1985) zurückgehende *Transaktionskostentheorie*. Zum Zweck der besseren praktischen Operationalisierbarkeit werden dabei weitere Ansätze zu organisatorischen Gestaltungsfragen integriert. Das derart geschaffene Instrumentarium kann sodann zur Beurteilung von Organisationsstrukturen in den verschiedenen Bereichen des Finanzdienstleistungsgeschäfts genutzt werden. Um dabei zu Ergebnissen zu gelangen, die vor dem Hintergrund der Veränderungen in den Wettbewerbsbedingungen im Finanzdienstleistungssektor aktuell und auch künftig aus praktischer Sicht von Nutzen sind, müssen die in diesem Zusammenhang maßgeblichen Entwicklungslinien und ihre Auswirkungen auf die Wertschöpfungsprozesse der Sparkassen sowie der übrigen Verbundpartner im Einzelnen identifiziert werden. Denn mit der Gestalt der Wertschöpfungsprozesse, die insbesondere durch technische Rahmenfaktoren und das Wettbewerbsumfeld beeinflusst werden, sind Organisationsfragen *unmittelbar verknüpft*. Einerseits bedingt die Gestalt der Wertschöpfungsprozesse spezifische Interaktionen zwischen den beteiligten Wirtschaftseinheiten, die in geeigneter Weise gesteuert werden müssen. Ziel organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen kann andererseits aber gerade eine Veränderung der Wertschöpfungsprozesse selbst sein. Im Spannungsfeld derartiger Wechselwirkungen werden sich Überlegungen zu Organisationsfragen im Rahmen dieser Arbeit daher in der Regel bewegen.

Bei der Anwendung des (allgemeinen) theoretischen Analyseinstrumentariums auf verschiedene Wertschöpfungsprozesse des Finanzdienstleistungssektors bildet die *gegenwärtige Grundarchitektur des Verbunds* einen wesentlichen Bezugsrahmen. Für diese Ausrichtung der weiteren Überlegungen gibt es vornehmlich zwei Beweggründe. Angesichts der hohen Zahl denkbarer Themenbereiche im Zusammenhang mit Organisationsfragen im Finanzdienstleistungssektor im Allgemeinen und aus der Sicht des Verbunds sowie seiner Mitglieder im Besonderen erwies sich einerseits *eine Eingrenzung des Untersuchungsfeldes*

als unvermeidbar. Ziel dieser Schwerpunktbildung war andererseits die *Vermeidung einer zu großen Nähe zu politischen Fragestellungen*. Alternativ hätte man beispielsweise auch im Rahmen eines „radikaleren“ Ansatzes sämtliche Verbundstrukturen simultan in Frage stellen und die Konstruktion eines neuartigen Finanzdienstleisters „am Reißbrett“ als Ausgangspunkt der Überlegungen wählen können. Ein solcher Problemzugang würde jedoch sicherlich schnell zu Überschneidungen mit kontrovers diskutierten politischen Inhalten führen. Zur stärkeren Fokussierung auf betriebswirtschaftliche Fragestellungen auf der Basis „realistischer Rahmenbedingungen“ wurde daher auf eine Diskussion der Grundstruktur des Verbunds verzichtet und die Arbeit auf die Analyse alternativer organisatorischer Lösungsansätze unter Zugrundelegung der gegenwärtigen Situation ausgerichtet. Das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte transaktionskostentheoretische Analyseinstrumentarium ist gleichwohl *auf organisatorische Problemstellungen unterschiedlicher Prägung anwendbar*. So mag diese Arbeit auch als Grundlage für Untersuchungen mit einer anderen Schwerpunktbildung dienen.

Die Arbeit hat folgenden Aufbau erhalten: Im Kapitel II wird zunächst der *Untersuchungsgegenstand Sparkassenverbund* näher charakterisiert. Auf der Basis eines grundlegenden Überblicks über die gesamte Verbundstruktur werden die gemeinsamen, maßgeblich durch den öffentlichen Auftrag beeinflussten Ziele der Verbundmitglieder und die Grundprinzipien der Zusammenarbeit im Verbund dargelegt. Im Anschluss hieran werden die wichtigsten Verbundpartner, die kommunalen Sparkassen, die Landesbanken und die DekaBank, sowie ihre Geschäftsgrundlagen und ihre Kundenstruktur im Einzelnen erläutert. Gegenstand der Betrachtung im Rahmen von Kapitel II sind ferner die oben bereits angesprochenen Verbände, die die Zusammenarbeit im Verbund koordinieren. Hierzu zählen zum einen die regionalen Sparkassen- und Giroverbände, die die entsprechenden Aufgaben im Wesentlichen auf der Ebene der Bundesländer wahrnehmen, und zum anderen der Deutsche Sparkassen- und Giroverband, der das zentrale Forum zur Abstimmung und Willensbildung im gesamten Verbund darstellt.

Kapitel III beschäftigt sich mit dem in der Arbeit verwendeten *Analyseinstrumentarium*. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die situationsspezifische Steuerung von Transaktionen. Arbeitsteilung und Spezialisierung als wesentliche Quellen wirtschaftlichen Fortschritts haben dazu geführt, dass im Rahmen von Leistungserstellungsprozessen Tauschvorgänge oder Transaktionen zwischen den beteiligten Wirtschaftseinheiten heute mehr denn je eine Rolle spielen. Im Hinblick auf arbeitsteilige Leistungserstellung ist deswegen zunehmend zu beachten, dass nicht nur bei den Produktionsprozessen selbst, sondern insbesondere auch bei der Steuerung der Tauschprozesse Kosten, so genannte Transaktionskosten, entstehen. Die wesentliche Aufgabe organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen besteht infolgedessen in Verbindung mit der Suche nach effi-