

# Perspektiven der Verbundkooperation am Beispiel der Sparkassen- Finanzgruppen

Eine Analyse organisatorischer Strukturalternativen  
auf der Grundlage der Transaktionskostentheorie

Von

Wolfgang Breuer und Klaus Mark



Duncker & Humblot · Berlin

# 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 Koordinationskostenkomponenten .....	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> .....	147
1 Das Firmenkundenkreditgeschäft der Sparkassen .....	147
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 Kreditnachbearbeitung und der Problemkreditbearbeitung.....	186
1.5.3.2.2	Diskussion verschiedener Organisationslösungen.....	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>