Inhaltsverzeichnis

Seite

Abbildungsverzeichnis *vii*

Tabellenverzeichnis *viii*

Abkürzungsverzeichnis *viii*

1. Einleitung *1*

1.1. Ziel der Arbeit *3*

1.2. Aufbau und methodisches Vorgehen *4*

2. Die Holding, mehr als nur eine Aufbauorganisationsform *7*

2.1. Holding - Definition und Abgrenzung *7*

2.1.1. Definition *7*

2.1.2. Begriffsabgrenzung *11*

2.2. Holdinggesellschaften in der Schweiz *14*

2.2.1. Historische Entwicklung in der Schweiz *14*

2.2.2. Holdinggesellschaften im Bankbereich *14*

2.3. Arten der Holdingkonstruktionen *17*

2.3.1. Holdingarten nach hierarchischer Position *17*

2.3.1.1. Holding als Spitzeneinheit *17*

2.3.1.2. Die Subholding *20*

Seite

2.3.2. Holdingarten nach geschäftspolitischem Hintergrund 24
2.3.2.1. Steuerliche Aspekte von Holdinggesellschaften 25
2.3.2.2. Die Portfolioholding 26
2.3.2.3. Die Führungsholding 27
2.3.2.3.1. Die Finanzholding 28
2.3.2.3.2. Die Management-Holding 29
2.3.3. Zusammenfassung der verwendeten Holdingbegriffe 32

2.4. Bedeutung der Bank-Holdinggesellschaften in anderen Ländern: Bundesrepublik Deutschland und USA 34
2.4.1. Holdinggesellschaften in den USA 34
2.4.1.1. Grundzüge des amerikanischen Bankensystems 34
2.4.1.2. Entstehung und Regulierung der Bank Holding Companies 36
2.4.1.2.1. Wirtschaftsgeschichtliche Entwicklung 36
2.4.1.2.2. Der Bank Holding Company Act 1956, 1966 und 1970 38
2.4.1.3. Auswirkungen der jüngsten Deregulierungsbestrebungen auf Bank Holding Companies 40
2.4.1.4. Zusammenfassung 42
2.4.2. Bank-Holdinggesellschaften in der Bundesrepublik Deutschland 43
2.4.2.1. Grundzüge des deutschen Bankwesens 44
2.4.2.2. Gründe für die Absenz von Bank-Holdinggesellschaften 45
2.4.2.2.1. Einschränkende Normen der Steuergesetzgebung 46
2.4.2.2.2. Einschränkende Normen der Bankengesetzgebung 50
2.4.2.3. Zusammenfassung 52

3. Unternehmensumwelt-Entwicklungen aus Schweizer Optik 54

3.1. Allgemeine wirtschaftliche Entwicklungen 54
3.1.1. Markttrends im Finanzsektor 54
3.1.1.1. Holding und Strukturveränderungen im Markt 57

Seite

3.1.2. Neue Produkte im Finanzsektor 59
3.1.2.1. Zukunftsgerichtete Allfinanzstrategien in der Schweiz 61
3.1.2.2. Allfinanz und Holding 64
3.1.2.3. Allfinanz mit Holding für mittlere und kleine Kreditinstitute 68
3.1.2.4. Rechtliche Probleme eines Stammhaus-Allfinanzkonzerns 71
3.1.3. Neue Märkte im Finanzsektor 72
3.1.3.1. Der EG-Markt 72
3.1.3.1.1. Konzentration und Holding 73
3.1.3.1.2. Internationales Bankgeschäft und Holding 77
3.1.3.1.3. EG-Recht und Holding 78
3.1.3.2. Neue Märkte Osteuropa 83
3.1.4. Zusammenfassung 85

3.2. Rechtliche Dimension bei Holdinggesellschaften 89
3.2.1. Steuerrechtliche Normen und Holdingesellschaften 89
3.2.1.1. Die laufende Besteuerung von Holdinggesellschaften 90
3.2.1.1.1. Bundesrechtliche Holdingbesteuerung 91
3.2.1.1.2. Kantonale Holdingbesteuerung 92
3.2.1.1.3. Begriff und Gewährungskriterien des Holdingprivilegs 93
3.2.1.1.4. Geschäftspolitische Konsequenzen des Holdingprivilegs 94
3.2.1.1.5. Finanzwirtschaftliche Vorzüge des Holdingprivilegs 96
3.2.1.2. Die Gründungsbesteuerung von Holdinggesellschaften 103
3.2.1.3. Die Besteuerung beim Auflösen einer Holdinggesellschaft 109
3.2.1.4. Zusammenfassung 111
3.2.2. Aufsichtsrechtliche Normen für Bankholdingkonzerne 113
3.2.2.1. Holdinggesellschaften und Bankenaufsicht 113
3.2.2.2. Eigenkapitalunterlegung in Bankholdingkonzernen 115

Seite

4. Unternehmensinterne Gründe für Holdingstrukturen 119

4.1. Führungsorganisatorische Gründe 120

4.1.1. Unternehmensgrösse als Führungsproblem 121

4.1.2. Dezentralisierung der Führung durch Holdingkonstruktionen 124

4.1.2.1. Aufgabenteilung zur Komplexitätsreduktion: Organisatorische Trennung Strategieebene / operationelle Ebene durch Dezentralisation, Delegation und Verselbständigung 125

4.1.2.2. Komplexitätsreduktion durch erhöhte Flexibilität und schnellere Reaktionszeiten 134

4.1.2.3. Komplexitätsreduktion durch Stabilität 135

4.1.2.4. Erhöhung der Führungstransparenz durch Holdingkonstruktionen 136

4.1.2.5. Mögliche Parallelität verschiedener Organisationsformen 138

4.1.3. Zusammenfassung 139

4.2. Gründe für das Kulturmanagement 142

4.2.1. Führungsstile und Holding 142

4.2.1.1. Defizite der klassischen Führung 142

4.2.1.2. Führen mit modernen Führungsstilen in Bankholdinggesellschaften 144

4.2.2. Management verschiedener Unternehmenskulturen unter einer Holdinggesellschaft 147

4.2.2.1. Management von Subkulturen: Leitbild und Geschäftskodex der Vontobel-Gruppe 153

4.2.2.2. Zusammenfassung 154

4.3. Erweiterte strategische Führungsmöglichkeiten durch Holdingkonstruktionen 155

4.3.1. Vorteilhaftigkeit von Diversifikationsstrategien für Banken 156

Seite

4.3.2. Diversifikationsstrategie und Holding 157
4.3.3. Kooperation 161
4.3.3.1. Kooperationsarten und -gründe für Banken 162
4.3.3.2. Kooperation und Holding 164
4.3.3.3. Kooperationsstrategien: Die Swissca-Holding AG 166
4.3.4. Die Abschirmfunktion von Holdingstrukturen 172
4.3.4.1. Motivation der Abschirmfunktion durch Dachholding-gesellschaften 172
4.3.4.2. Strategische Freiheitsgrade der Abschirmfunktion 175

4.4. Holdinggesellschaften als Vehikel der Nachfolgeregelung 178
4.4.1. Bedingte Eignung von Stiftungen 179
4.4.2. Nachfolgeregelungen mit Holdingkonstruktionen 180

4.5. Freie Standortwahl bei der Holdinggründung 182

5. Erfolgreiche Implementierung einer Holdingstruktur 186

5.1. Evaluation der geeigneten Führungsorganisation von Bankholdingkonzernen 186
5.1.1. Führungsorganisation mit einer Portfolioholding 187
5.1.2. Führungsorganisation mit einer Finanzholding 188
5.1.3. Führungsorganisation mit einer Management-Holding 190
5.1.4. Grenzen von Holdingstrukturen im Bankbereich 193

Seite

5.2. Gesamtorganisation mit einer Management-Holding 196

5.2.1. Logistikfunktionen als rechtlich selbständige Service-Center 197

5.2.2. Aufgaben und Führungsinstrumente der Holdinggesellschaft 200

5.2.2.1. Die einheitliche Führung der Gruppe als Ganzes 202

5.2.2.2. Die Koordination der Tochtergesellschaften untereinander 214

5.2.2.3. Die Vertretung der Gruppe als Ganzes nach aussen 217

5.2.3. Instrumente zur Verbesserung der Daten der strategischen Planung 219

5.2.3.1. Die Simulation als Instrument des Managements externer Einflussfaktoren 220

5.2.3.2. Groves-Schemata zur Verbesserung der Qualität der internen Daten 223

5.2.3.3. Controlling als Voraussetzung für strategische Pläne 228

5.2.3.3.1. Der Controllingprozess in der Holding 228

5.2.3.3.2. Dezentrales Controlling in Bankholdinggesellschaften 230

5.2.4. Infrastrukturelle Voraussetzungen 235

5.2.4.1. Betriebs-Informationssysteme als Voraussetzung dezentraler Führung 236

5.2.4.2. Anforderungen an das Personalmanagement in Holding-strukturen 240

5.3. Zusammenfassung 248

6. Schlussbetrachtung 253

Quellenverzeichnis 260

Gesprächspartnerverzeichnis 260

Literaturverzeichnis 261

Rechtsquellenverzeichnis 284

Anhang 289

Seite

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	S-Kurven der Organisationsform	3
Abb. 2.1:	Spitzeneinheit als verwaltende Holding (Oberholding)	18
Abb. 2.2:	Holding als Dachgesellschaft	20
Abb. 2.3:	Subholding als Zwischeneinheit	21
Abb. 2.4:	Management-Holding mit Managementgesellschaft	30
Abb. 2.5:	Das deutsche Bankenwesen	45
Abb. 3.1:	Den Danske Bank: Eine Allfinanz-Holding	68
Abb. 3.2:	Das Organisationsschema der schwedischen Sparkassen-Holding	69
Abb. 3.3:	Besteuerung der Holdinggesellschaften	90
Abb. 3.4:	Finanzholding im Ausland	95
Abb. 3.5:	Konzerninterne Finanzierung in Holdingkonzernen	98
Abb. 3.6:	Holdinggründung: Einbringung versus Ausgründung	105
Abb. 3.7:	Systemwechselfälle	107
Abb. 3.8:	Geltungsbereich Bankengesetz	114
Abb. 4.1:	Die Kultur-Typen nach Deal-Kennedy	149
Abb. 4.2:	Die Organisationsstruktur der Swissca Holding AG	168
Abb. 4.3:	Informationsvorteile der Konzernleitung versus Aktionär	174
Abb. 4.4:	Nachfolgeplanung durch Holdinggründung	181
Abb. 5.1:	Organigramm Gesamtbankorganisation	197
Abb. 5.2:	Führungsverantwortung Holding: Organisatorische Aufgabenaufteilung	201
Abb. 5.3:	Vorteile einer Personalunion	213
Abb. 5.4:	Differenzierte Verrechnung der Kosten in Bankholding-konzernen	216
Abb. 5.5:	Prozessfunktionen im Bank-Controlling	229

Seite

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2.1: Entwicklung der Holdinggesellschaften im zeitlichen Ablauf 14

Tabelle 2.2: Holdingtypologie in der Schweiz 25

Tabelle 2.3: Führungsumfang: Finanzholding versus Management-Holding 27

Tabelle 2.4: Verwendete Holdingbegriffe und ihre Eignung als Führungsorganisation für Bankkonzerne 33

Tabelle 3.1: Allfinanzstategien: Akquisition versus Kooperation 62

Tabelle 5.1: Kompetenzrahmen Vontobel-Holding - Tochterunternehmen 205

Tabelle 5.2: Ansprüche an das BIS: Dachholding versus Tochtergesellschaften 236