

**INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1. ABSCHNITT: DETERMINANTEN DES SPARKASSENVERBUNDES</b>	<b>1</b>
<u>A. Der Sparkassenverband als Unternehmensverband</u>	1
I. Untersuchungsgegenstand Sparkassenverband	1
a) Primärmerkmale	2
1. Sparkassen	2
2. Girozentralen	3
3. Sparkassenverband	4
b) Stufigkeit als Sekundärmerkmal im Sparkassenverband	5
II. Einordnung in die Systematik der Unternehmenszusammenschlüsse	7
a) Grundlegendes	7
b) Charakteristika spezieller Zusammenschlußarten	8
1. Kooperation i.e.S.	8
i. Wesen	8
ii. Ausgestaltung der Kooperation i.e.S.	9
2. Verbund	10
c) Stellung der vertikalen Verbundkooperation	10
<u>B. Die Stabilität des Sparkassenverbundes</u>	11
I. Voraussetzungen der Stabilität im Verbund	13
a) Kooperationsinitiative	13
b) Kooperationsfähigkeit	14
1. Personelle Komponente	14
2. Zeitliche Komponente	15
3. Technisch-organisatorische Komponente	16
4. Finanzielle Komponente	17
c) Kooperationswilligkeit	18

1. Einbezug verbundpolitischer Zielsetzungen in die Bankplanung	18
i. Elemente eines Verbundzielsystems	19
(1) Arbeitsteilung und Zusammenarbeit als sich ergänzende Prinzipien	20
(2) Vermeidung von verbundinternem Wettbewerb	21
(3) Reziprozität der Leistung	21
ii. Die Stellung der Verbundzielsetzungen innerhalb der Bankplanung	22
2. Wirksamkeit und Leistungsfähigkeit	23
3. Problemlösungsbezogenheit	25
i. Lösung des Verteilungsproblems	25
ii. Vermeidung von Außenseiterpositionen	26
d) Zwischenergebnis	27
 II. Der Kooperationserfolg als Maßstab der Stabilität	 28
a) Das Problem der Erfolgsmessung	28
1. Grad der Teilnahme am Verbund	28
2. Meßinstrumentarium "Mitglieder-Anreize"	30
b) Berücksichtigung der Verbundalternativen	32
c) Zwischenergebnis	32
 <b>2. ABSCHNITT: DAS INSTITUTIONELLE BEZIEHUNGSGEFLECHT ZWISCHEN SPARKASSEN UND GIROZENTRALEN</b>	 <b>34</b>
 <u>A. Auftragserfüllung als gesetzliche Handlungsmaxime für die Verbundpartner</u>	 34
I. Bedeutung der Auftragsziele für die vertikale Verbundkooperation	34
a) Auswirkungen des Wandels im Verständnis des öffentlichen Auftrags auf die vertikale Verbundkooperation	35
1. Öffentlicher Auftrag in der Diskussion	36

## XIII

i.	Umschreibung des öffentlichen Auftrags	36
ii.	Aktionsrahmen des öffentlichen Auftrags	36
(1)	Sparkassen	36
(2)	Girozentralen	37
iii.	Exkurs: Beurteilung des öffentlichen Auftrags	38
(1)	Öffentlicher Auftrag der Sparkassen	38
(i)	Das Kriterium der Funktionserfüllung	38
(ii)	Die Diskussion in der Praxis	40
(2)	Öffentlicher Auftrag der Girozentralen	41
2.	Veränderte Rahmenbedingungen für die Verbundpolitik	43
i.	Formale Fixierung der Verbundzusammenarbeit	43
ii.	Kompetenzverteilung zwischen Primär- und Sekundärstufe	43
(1)	Zielgruppenaufteilung	44
(2)	Produktbezogene Arbeitsteilung	44
iii.	Individuelle Schwerpunktverlagerung in der Geschäftspolitik	46
b)	Einfluß der Gemeinnützigkeit auf die vertikale Verbundooperation	48
1.	Anwendbarkeit der Maxime "Gemeinnützigkeit"	48
2.	Gestaltungsmöglichkeiten der Gemeinnützigkeit im Verbund	50
II.	Institutionelle Rahmenbedingungen der Auftragsziele und ihr Einfluß auf die vertikale Verbundkooperation	51
a)	Die Bedeutung des Regionalprinzips für die Zusammenarbeit im Verbund	51
1.	Regionalprinzip als Ausdruck der Dezentralität im Sparkassenwesen	51
i.	Sparkassen	52
ii.	Girozentralen	53
2.	In der Regionalität der Primärstufe begründete Faktoren der Zusammenarbeit	54
i.	Regionale Begrenztheit der Geschäftstätigkeit	54

ii. Strukturelle Gegebenheiten des Sparkassen-Geschäftsgebiets	55
iii. Exkurs: Die Bedeutung der Betriebsgrößen	56
b) Verbundinternes Subsidiaritätsprinzip als Regelungsmechanismus für die Aufgabenverteilung zwischen Primär- und Sekundärstufe	57
III. Fazit	59
<u>B. Der Willensbildungsprozeß zwischen den Verbundmitgliedern</u>	60
I. Rahmenbedingungen der Willensbildung im Sparkassenverbund	60
a) Institutionalisierung der Willensbildung im Verbund	61
b) Einfluß der Sparkassen auf die eigene Girozentrale	63
1. Überwachung der Zentralbanken durch den Verwaltungsrat	63
i. Aufgaben des Verwaltungsrates	63
ii. Die Repräsentanz der Sparkassen	64
2. Aktivierung der Willensbildung innerhalb des Informationsaustausches zwischen den Entscheidungsträgern	66
i. Arbeitskreis "Verbundgeschäfte"	66
ii. Projektarbeit	67
II. Faktischer Willensbildungsprozeß	68
a) Schwerfälligkeit der Willensbildung	68
b) Das Problem des erhöhten Abstimmungsbedarfs zwischen den Beteiligten	69
c) Einfluß der öffentlichen Hand	70
III. Fazit	72
<u>C. Die Kapitalträgerschaft der Sparkassen an den Girozentralen</u>	72

I. Zusammensetzung des Eigenkapitals der Girozentralen	73
a) Die Eigenkapitalsituation der Girozentralen	73
b) Eigenfinanzierungsmöglichkeiten der Girozentralen	74
II. Verbundleistungen im Rahmen der Eigenkapitalbeschaffung der Girozentralen	74
a) Probleme der Kapitalversorgung der Girozentralen als Ausgangsbasis	74
b) Deckung der Eigenkapitallücke der Girozentralen durch die Sparkassen	76
1. Erweiterte Basis der Eigenfinanzierung der Sparkassen als Determinante	76
2. Der Anspruch der Girozentralen	77
c) Ausschüttung der Girozentralen	78
III. Haftungsrisiko für Sparkassen	79
a) Haftung der Sparkassen für ihre Girozentrale	80
1. Anstaltslast	80
2. Gewährträgerhaftung	81
b) Angemessenheit der "Chancen-Risiko-Position"	82
1. Haftungsbeschränkung	82
2. Interessen der sonstigen Kapitalträger	86
IV. Fazit	87
<b><u>3. ABSCHNITT: DAS GESCHÄFTLICHE BEZIEHUNGSGEFLECHT ZWISCHEN SPARKASSEN UND GIROZENTRALEN</u></b>	<b>88</b>
<u>Vorbemerkungen</u>	88
<u>A. Vertikale Verbundkooperation im bilanzwirksamen Geschäft</u>	88

I. Liquiditätsverbund als Ansatz	89
a) Charakterisierung	89
1. Allgemeines	89
2. Leistungsbereiche	90
3. Stellung des Liquiditätsverbundes	91
i. Änderung bilanzstruktureller Gegebenheiten	91
ii. Anteil der im Verbund disponierten Mittel	92
b) Anreizpotential im Liquiditätsverbund	94
1. Nutzenkomponente des Liquiditätsverbundes	94
2. Intensivierungsbestrebungen	95
c) Konfliktpotential im Liquiditätsverbund	96
1. Ersatz des Verbundes durch Einzelreservehaltung	96
i. Ursachen der Einzelreservehaltung	96
ii. Wirkung der Einzelreservehaltung	97
2. Veränderung der Risikosituation	99
3. Probleme in der Erfüllung des Liquiditätsausgleiches	100
II. Mittelbeschaffung als Ansatz	101
a) Charakterisierung	101
1. Allgemeines	101
2. Das Instrumentarium der Mittelbeschaffung	102
i. Sparkassen	102
ii. Girozentralen	104
3. Die Passivstruktur im Verbund	105
b) Anreizpotential für die verbundmäßige Zusammenarbeit im Rahmen der Mittelbeschaffung	106
1. Nutzenkomponente	106
2. Intensivierungsbestrebungen	107
i. Produktbezogene Anreize	107
(1) Einrichtung von Konsignationsdepots durch die Zentralbank	107
(2) Verbundanleihe	107
(3) "Refinanzierungsdarlehen"	108
ii. Zurverfügungstellung von Verbundleistungen mit kapitalmarktnaher Preisgestaltung	109

iii. Erweiterung des Dienstleistungsangebotes seitens der Zentralbank	110
c) Konfliktpotential innerhalb der Mittelbeschaffung	111
1. Die Position der Sparkassen	110
i. Bilanzwirksamkeit der Eigenemissionen	111
ii. Imageverbesserung	112
2. Die Position der Girozentralen	112
III. Gemeinschaftskreditgeschäft als Ansatz	113
a) Charakterisierung	113
1. Allgemeines	113
2. Leistungsbereiche	114
2. Stellung des Gemeinschaftskreditgeschäftes im Verbund	115
b) Anreizpotential im Gemeinschaftskreditgeschäft	117
1. Nutzenkomponente	117
i. Verhinderung der Kundenabwanderung	117
ii. Risikostreuung	117
iii. Vermittlung von Know-how	118
2. Intensivierungsbestrebungen	118
c) Konfliktpotential im Gemeinschaftskreditgeschäft	119
1. Das Problem der Konsortialführerschaft	119
2. Das Problem offener Konsortien	119
3. Kritische Kreditengagements	120
4. Betriebsgrößenwachstum der Primärstufe	120
IV. Fazit	120
<u>B. Vertikale Verbundkooperation im bilanzunwirksamen Geschäft</u>	122
I. Bargeldloser Zahlungsverkehr als Ansatz	123
a) Charakterisierung	123
1. Allgemeines	123
2. Leistungsbereiche	123
3. Stellung des Zahlungsverkehrsverbundes	124

## XVIII

i. Quantitative Entwicklung	124
ii. Strukturelle Veränderungen	125
(1) Veränderung interner Verrechnungsbereiche	125
(2) Der Einfluß der Automation	126
4. Abwicklung des Zahlungsverkehrs als spezifische Determinante zur Analyse verbundwirtschaftlicher Zusammenarbeit	127
i. Verrechnungswege	128
(1) Netzzinterne Verrechnung	128
(2) Netzüberschreitende Verrechnung	128
ii. Verrechnungsformen	129
(1) Beleggebundene Verrechnung	129
(2) Beleglose Verrechnung	129
b) Anreizpotential im Zahlungsverkehrsverbund	131
1. Nutzenkomponente	131
i. Liquiditätsmäßige Auswirkungen	131
ii. Rentabilitätsmäßige Auswirkungen	132
(1) Wertstellungspraktiken	132
(2) Ersatz eigener durch gemeinsame Investitionen	132
2. Intensivierungsbestrebungen	133
c) Konfliktpotential im Zahlungsverkehrsverbund	133
1. Verrechnungspraxis	134
2. Abwicklung über ein systemfremdes Netz	134
II. Auslandsgeschäft als Ansatz	135
a) Charakterisierung	135
1. Allgemeines	135
2. Leistungsbereiche	136
i. Kommerzielles Auslandsgeschäft	136
(1) Abwicklung des Auslandszahlungsverkehrs	138
(i) Verrechnungsformen	138
(ii) Verrechnungswege	139
(A) Abwicklung über die Girozentrale	139
(B) Direkte Abwicklung über Korrespondenten der Primärstufe	140
(2) Dokumenten- und Garantiegeschäft	140



## XIX

ii. Außenhandelsfinanzierung	141
iii. Vermittlung von Außenhandelskontakten	143
(1) Vermittlung von Handels- und Wirtschaftspartnern	143
(2) Abonnementservice öffentlicher Ausschreibungen	144
(3) Informationsdienst	144
(4) EU-Förderprogramm-Beratungsdienst	144
b) Anreizpotential im Auslandsgeschäft	146
1. Nutzenkomponente	146
2. Intensivierungsbestrebungen	146
c) Konfliktpotential im Auslandsgeschäft	148
1. Andienungszwang	148
2. Dienstleistungsqualität	148
3. Wettbewerbsstellung	150
III. Effekten- und Depotgeschäft als Ansatz	153
a) Charakterisierung	153
1. Allgemeines	153
2. Leistungsbereiche	154
i. Wertpapierkommissionsgeschäft	154
ii. Depotgeschäft	155
(1) Depot A	155
(2) Depot B	156
iii. Wertpapierberatung	157
iv. Going-public im Verbund	158
b) Anreizpotential im Wertpapier- und Depotgeschäft	159
1. Nutzenkomponente	159
2. Intensivierungsbestrebungen	160
i. Neue Provisionsgestaltung im Verbund	160
ii. Institutionalisierung turnusmäßiger "Sparkassenumfragen"	161
iii. Wertpapiersofortprogramm (WSP) als Verbundprojekt	161
c) Konfliktpotential im Wertpapier- und Depotgeschäft	162
IV. Fazit	163

<u>C. Die Einordnung des Anreiz-Beitrags-Potentials innerhalb des geschäftlichen Beziehungsgeflechtes der Verbundpartner</u>	165
I. Das Problem der einheitlichen Verbundphilosophie	165
a) Die theoretischen Positionen	166
1. Die "liberale" Position	166
2. Die Position der Reglementierung	166
b) Die Ausrichtung in der betrieblichen Praxis	166
II. Die Motivation der Geschäftsführung als spezifisches Problem	168
a) Differenzierung des Anreizpotentials	168
1. Anreizpotential für Sparkassen-Vorstände	168
i. Externe Faktoren	168
ii. Interne Faktoren	169
2. Anreizpotential für Vorstände der Girozentralen	170
b) Versuch einer Problemlösung	171
1. Entgeltkomponente als Stabilitätsproblem	171
2. Beeinflussung der unternehmerischen Souveränität	172
3. Ausschaltung aktiver Konkurrenz	172
4. Vereinbarungen über Abnahmepflicht	174
<b>4. ABSCHNITT: SCHLUBBETRACHTUNG</b>	<b>175</b>
ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS	XXI
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XXII
LITERATURVERZEICHNIS	XXV
SONSTIGE QUELLEN	LV

## ABBILDUNGS- UND TABELLENVERZEICHNIS

## Abbildungen

Abb. 1:	Aufbau der Sparkassenorganisation	6
Abb. 2:	Besetzung von Verwaltungs- bzw. Aufsichtsrat bei den Girozentralen	65
Abb. 3:	Eigenkapitalquoten deutscher Kreditinstitute (Stand Ende Dezember 1993)	73
Abb. 4:	Verbuchungsgeschwindigkeit beim Empfänger	130

## Tabellen

Tab. 1:	Anteil der Wertpapieranlagen	91
Tab. 2:	Interbankverbindlichkeiten bzw. -forderungen der Sparkassen (in Mrd. DM)	93
Tab. 3:	Ausgewählte Passivpositionen der Sparkassen (in Mrd. DM)	105
Tab. 4:	Ausgewählte Passivpositionen der Girozentralen (in Mrd. DM)	106
Tab. 5:	Konsortialkreditgeschäft (Kreditsummen in Mrd. DM)	116
Tab. 6:	Anzahl der Buchungen bei Sparkassen und Girozentralen (in Mrd. Stück)	125