Organisation der deutschen Kreditwirtschaft in Bankenverbünden im 20. Jahrhundert im internationalen Vergleich

IBF-Tagung München, 21.4.2016

Prof. Dr. Reinhard H. Schmidt
Goethe-Universität Frankfurt, Frankfurt am Main

© Reinhard H. Schmidt

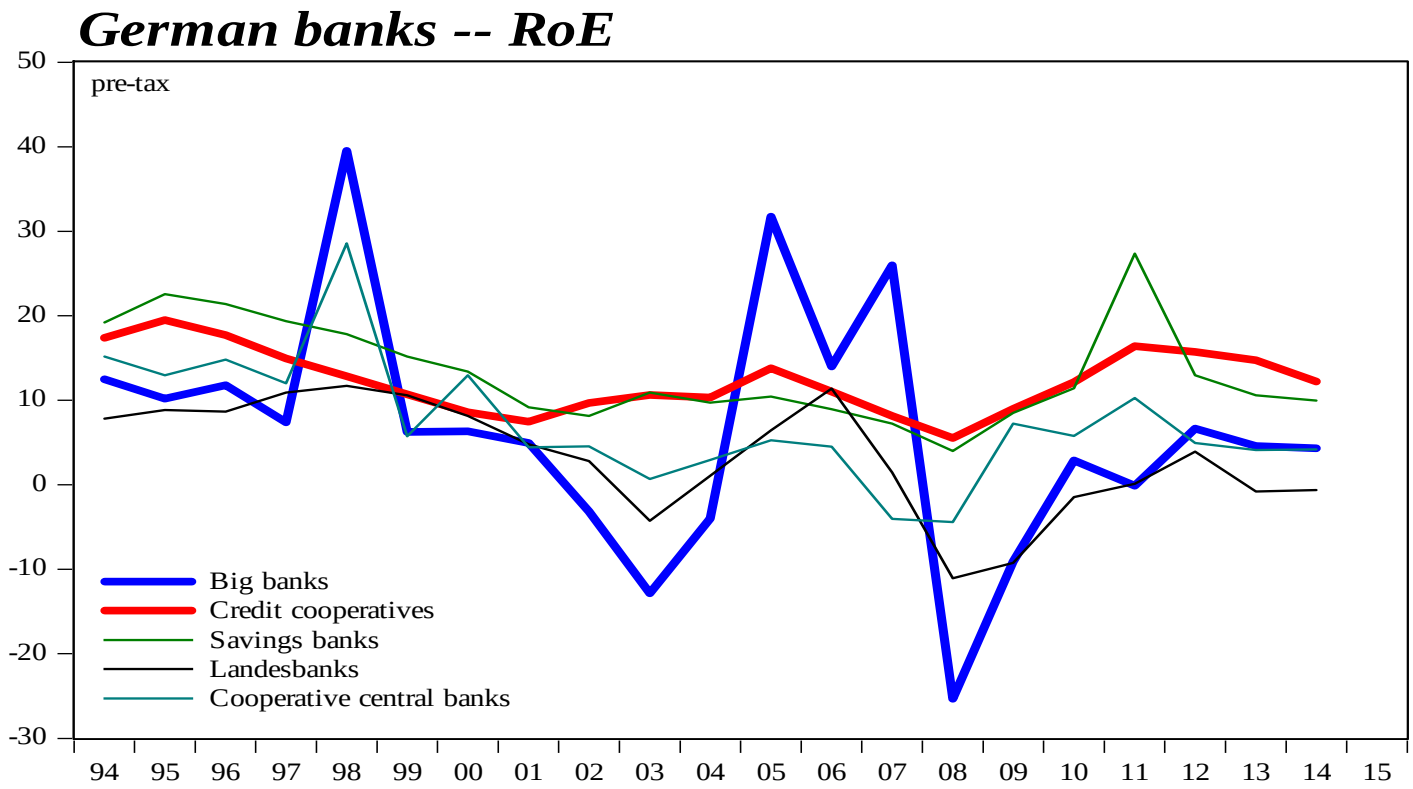
I. Einleitung (1): Aufbau und Kernthesen

- Aufbau des Vortrags
  - I. Einleitung
  - II. Die (starke) Stellung der Verbundsysteme im dt. Bankensystem
  - III. Corporate Governance und die Rolle der Verbünde
  - IV. Wettbewerbsvorteile von Verbünden gegenüber Großbanken
  - V. Ein Blick ins Ausland – wo die Verbünde meistens nicht klappen
- Kernthesen
  - Verbünde im Finanzsektor (und sonst auch) sind ein typisch (spezifisch) deutsches Phänomen – so etwas gibt es sonst fast nicht (mehr)
  - In diesem System ist „Verbund“ ein positives Element – es stärkt die verbund-gebundenen Banken und die gesamte (deutsche) Wirtschaft, und es passt zur „Stakeholder-Orientierung“ der Sparkassen und Genossenschaftsbanken

I. Einleitung (2): Etwas zur Geschichte der Verbundbanken

- Sparkassen und Genossenschaftsbanken gibt es in Deutschland seit ca. 1800 bzw. 1848
- Sie hatten die (objektive) Funktion, die teilweise schmerzhaften Veränderungen beim Übergang von einem Feudal-Agrar-Land zu einem modernen Industrieland abzufedern und (auch dadurch) diese Transformation zu unterstützen
- Die Verbünde bei SpK und GenoBanken sind schon im 19. Jh. entstanden. Sie haben die angeschlossenen dezentralen, lokalen und kleinen Banken in ihrer Entwicklung massiv unterstützt und eine entscheidende Rolle für die (enorme) Ausbreitung und Absicherung dieser Formen von Finanzinstitutionen im 19. Jh. gespielt
- All das gilt bis heute: Ohne Verbünde wären diese Banken nicht lebensfähig (siehe … ganz viele Länder)
- Das Korrelat der Verbünde ist das Regionalprinzip: Es lässt Kooperation entstehen und sinnvoll sein, wo es sonst eher Rivalität gäbe (siehe als Gegenbeispiel Spanien)

II: Die Stellung der Verbundsysteme im deutschen Bankensystem (1): EK-Renditen



II: Die Stellung der Verbundsysteme im deutschen Bankensystem (2): Ertrag und Risiko

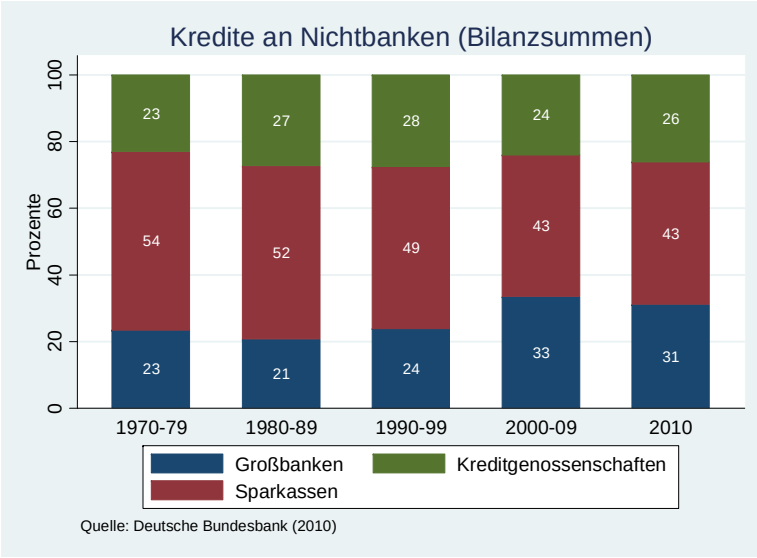
German banks: Return on equity (1994-2014)

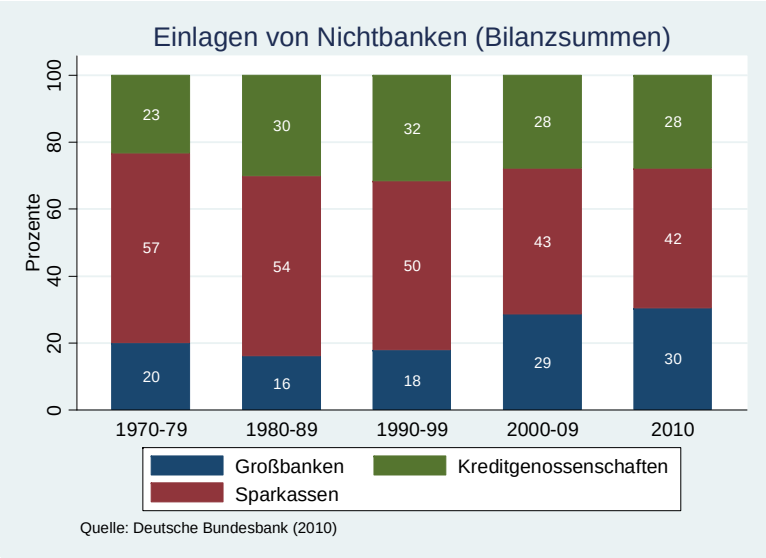
	All banks	Big banks	Coop bks	Landesbks	Sav bks
Mean	7.67	6.41	12.30	3.39	13.25
Max	19.34	39.51	19.48	11.69	27.35
Min	-7.70	-25.30	5.53	-11.07	4.00
Std. Dev.	5.96	14.38	3.74	6.55	5.93
Skewness	-0.54	0.27	0.18	-0.62	0.78
Kurtosis	3.64	3.67	2.15	2.61	2.79
JB	1.37	0.65	0.74	1.46	2.16
Prob	0.50	0.72	0.69	0.48	0.34
Observ	21	21	21	21	21

Mehr Ertrag

Geringeres Risiko

II. Die Stellung der Verbundbanken im deutschen Bankensystem (3): Marktanteile im Retail-Banking





III. Governance der Verbund-Banken und die Rolle der Verbünde (1/5)

- Zwei Stufen der Analyse:
  1. Governance und die Rolle von Verbund
  2. Dezentralität oder „Verbund vs. Konzern“
- Struktur der Verbünde von SpK und Geno-Banken
  - Parallelität von Finanzverbund und Verbands-System
  - Kurze Darstellung mit Verweis auf Unterschiede zw. SpK und Geno-Banken
- Erklärungsbedürftig: Das Zusammenwirken von „dual bottom line“, Dezentralität und Verbund-Zugehörigkeit und Erfolg

III. Governance der Verbund-Banken und die Rolle der Verbünde (2/5)

- Governance von Banken – Besonderheit und Bedeutung
  - Governance = die Zuordnung von Rechten, wesentliche Entscheidungen zu treffen oder zu beeinflussen
  - Besonderheit: Das quasi-öffentliche Mandat aller Banken und die Rolle der Regulierung
- Shareholder- und Stakeholder-Banken und ihre Governance: das Charakteristikum von SparK und GenoBanken
  - Die Unterscheidung gilt nur idealtypisch
  - Aber SpK und Geno-Banken haben jedenfalls ein Doppelziel
- Warum es schwierig ist, eine Struktur der nicht reinen Gewinnorientierung institutionell abzusichern

III. Governance der Verbund-Banken und die Rolle der Verbünde (3/5)

- Mehrfachzielsetzungen schaffen immer Governance-Probleme,
  - weil die Gewichte der verschiedenen Ziele nicht trivialerweise festliegen (welcher Zeitraum? wessen Perspektive)
  - weil sie den Managern Freiheitsgrade lassen, die sie im Eigeninteresse nutzen können und weil sie die Kontrolle von Geschäftsführern aus Sicht der dazu berechtigten Share- bzw. Stake-Holder schwer machen
  - weil bei Finanzinstitutionen mit Förderzielen die Gefahr besteht, dass das finanzielle Ziel das nicht-finanzielle dauerhaft dominiert
- Gerade bei SpK und GenoBanken ist unklar ist, welche Mechanismen dafür sorgen sollen, dass die Governance funktioniert und nicht nur ein Ziel gilt
- Gibt es solche Mechanismen bei den deutschen Sparkassen und Genossenschaftsbanken – und welche sind es?

III. Governance der Verbund-Banken und die Rolle der Verbünde (4/5)

- **Governance ist wichtig**
  für den Erfolg einzelner Institutionen und das „Überleben“ von institutionellen Formen.
  Governance-Defizite können dazu führen, dass sie „aussterben“ (Alchian, schon 1951)
  Bei den deutschen SpK und Geno-Banken ist das aber offensichtlich nicht der Fall.
- **Die formalen Governance-Struktur**
  ist bei SpK und Geno-Banken ähnlich wie bei deutschen Aktiengesellschaften: Trennung zw. (eigenverantwortlichem) Vorstand und (kontrollierendem/steuerndem) „Aufsichtsrat“.
  Bei SpK ist die Kontrollfunktion konzentriert und kann zumindest insofern funktionieren.
- **Die Corporate Governance der Geno-Banken**
  verbindet Merkmale von Kapitalgesellschaften und Vereinen. Das zeigt sich am „Prinzip der Selbsthilfe“ und am „Demokratieprinzip“ „one person one vote“. Zudem: beim Ausscheiden nur Rückgabe von Anteilen statt Verkauf zu frei verhandelten Preisen
- **Genau dies führt zu einer „eigenartigen“ Governance, denn die Mitglieder/Eigentümer haben kaum Möglichkeiten und Anreize, das Management zu kontrollieren und zu sanktionieren**

III. Governance der Verbund-Banken und die Rolle der Verbünde (5/5)

- Die defizitäre „Owner Governance“ prägt das Handeln der Manager – in doppelter Richtung
  - Positiv, weil sie wenig Anreiz haben, schwächere Mitglieder zu benachteiligen und hohe Risiken einzugehen
  - Negativ, weil von den Eigentümern/Mitgliedern kein Druck entsteht, wirklich fleißig, innovativ etc. zu sein
- Die Verbund-Zugehörigkeit kann diese *gravierende* Schwäche kompensieren
  - Dezentralität erfordert Koordination und fördert Kooperation, beide schaffen Einbindung in den Verbund und sind immer „irgendwie“ mit faktischer Kontrolle verbunden
  - Zudem gibt es Prüfungsverbände: Die Verbandsprüfer sind die zentralen Akteure der Governance, denn sie prüfen, ob Geno/SpK <u>im Sinne ihres Doppelziels</u> gut geführt werden – eine wirksame Disziplinierung
- Aber was motiviert die Prüfer/Prüfungsverbände?
  - Ihre Aufgabe im System (funktionale und intrinsische Motivation)
  - Der Haftungsverbund
  - Die Aufstiegschancen der harten Prüfer zu späteren VB-Direktoren
- Offensichtlich setzt dieser Mechanismus Kooperation und Regionalprinzip voraus

IV. Verbund vs. Großbank im Retail-Banking (1/3)

- Hier geht es um „organizational architecture“: Wie sind in einer (großen) Organisation Anreize, Entscheidungsrechte, Informationen und Ressoucen **intern** verteilt?
- Der Vergleich „kleine lokale Bank vs. strikt hierarchisch organisierte Großbank“ würde zeigen: Flexibilitätsvorteil der Kleinen vs. massive Betriebsgrößenvorteile der Großen. Aber der Vergleich ist unsinnig
- Auch der Vergleich Einheitsunternehmen mit allmächtiger Zentrale vs. Verbund ist unpassend für Retail-Banking, denn auch große Banken sind aus Info-Gründen heute notwendigerweise dezentralisiert.
- Sinnvoll ist nur der Vergleich von teilweise dezentralisierten großen Banken mit kleinen Banken, die Teile von Verbünden sind.

Verbund versus Großbank im Retail-Banking (2/3)

Vergleich kleine lokale Banken	mit	Radikal hierarchischen großen Banken
Vergleich von Verbund	mit	Großbank mit dezentralen Bankstellen

unter den Aspekten

Nähe zu Kunden und Entscheidern	Flexibilität	Econ. of scale and scope
Gesamt-Flexibilität	Lokale Flexibilität	Econ. of scale and scope
Potenz. Vorteile für große Banken	Immer noch (?) leichte Vorteile der Verb.-Banken	Mit Verbund kein Unterschied

Der Vergleich BLAU wäre heute kein sinnvoller Vergleich mehr. Aber wenn Man ihn anstellte wäre das Ergebnis, dass die Betriebsgrößenvorteile die Vorteile kleiner Banken bei Kundennähe und Flexibilität bei Weitem überwiegen
→ Genau deshalb gibt es Verbünde

Sinnvoll ist nur der Vergleich ROT, weil
- auch große Banken mit Maßen de-zentralisiert sein müssen (und sind), um lokale Information zu nutzen (Retail!)
- und weil der Verbund die Nachteile von kl. Banken sehr gut ausgleichen kann (und ausgleicht): Alle Funktionen, bei denen es economies of scale and scope gibt, werden faktisch auf Verbund-einheiten ausgelagert, die mindestens so groß sind wie die der Gr-Banken

IV. Verbund vs. Großbank im Retail-Banking (3/3)

- Es gibt noch viel mehr, was für (und gegen) Verbünde spricht, d.h. etwas, was ein Verbund besser (weniger gut) kann als eine Großbank Dazu hier nur ein Gedanke:
- Anders als (teilweise dezentralisierte) Großbanken sind Verbünde keine Hierarchien, sie sind ein „Hybrid“ aus top-down und bottom-up
  - Die Allokation von Ressourcen und Entscheidungsrechten kann in einem Unternehmen nicht dauerhaft festgeschrieben werden, sie ist immer widerrufbar.
  - Dies mag die Gesamtflexibilität (und anderes) stärken, aber es schwächt auch die Anreize, die Vorteile der Dezentralität zu entwickeln und zu stärken und sie zu nutzen.
  - Das kann die Anreize schwächen, Kundebindung zu schaffen und gute Mitarbeiter zu qualifizieren und zu binden
  - Nur Verb-Systeme können das „Versprechen“ von lokaler Flexibilität glaubhaft machen
- Aber dieser und so gut wie alle weiteren Aspekte der „organizational architecture“, die Vorteile von Verbünde zeigen, setzen voraus, dass das Regionalprinzip gilt

V. Ein Blick ins Ausland – wo die Verbünde meistens nicht klappen (1)

- Früher hatten alle (kontinental-)europäische Länder „Drei-Säulen-Bankensysteme – wie Deutschland, also auch mit dezentralen, lokalen Sparkassen und Genossenschaftsbanken
- Meist galt für SpK und GenoBanken ein restriktiveres regulatorisches Regime als für normale Banken
- Seit etwa 25 Jahren führten Krisen, Globalisierung, europäische Integration und (wirtschafts-) politische Moden fast überall zu einer Auflösung der Drei-Säulen-Struktur
- **Beispiele**:
  - UK, Belgien u.a.: Sparkassen abgeschafft, große Genossenschaftsbanken „demutualisiert“
  - Italien: Sparkassen privatisiert, Genossenschaftsbanken marginalisiert
  - Spanien: Eine ganz halbherzige Modernisierung
  - Österreich: Sparkassen- und Genossenschaftsbankensysteme zunehmend zentralisiert
- Nur Deutschland hat seine Bankenstruktur bewahrt und dadurch eine Sonderstellung bekommen. Das hat das deutsche Bankensystem stabilisiert und der Realwirtschaft geholfen, zu wachsen und die Finanzkrise relativ schneller als andere Länder zu überwinden.

V. Ein Blick ins Ausland – wo die Verbünde meistens nicht klappen (2)

- Es gab früher auch überall in Europa Verbundsysteme und es galt überall das Regionalprinzip, aber die Verbünde waren oft weniger ausgeprägt als in Deutschland
- In den letzten Jahren sind die meisten „Drei-Säulen-Modelle“ verschwunden. Sie haben nicht „überlegt“, teilweise aus wirtschaftlichen Gründen
- Das kann auch daran liegen, dass ihre Verbundstrukturen weniger stark ausgeprägt waren, z. B weil es keinen Haftungsverbund und (fast) keine verbandsgebundene Prüfung gab

- Auch in vielen Entwicklungsländern gab und gibt es Systeme dezentraler Sparkassen und Genossenschaftsbanken – aber oft ohne Verbund (siehe Schmidt/Seibel/Thomes, 2016)
- Ihre Performance war und ist oft sehr „bescheiden“ – v.a. weil es an Prüfungsverbänden (und damit einer effektiven Governance) fehlt
- Von BVR/DSGV heißt es, sie fördern inzwischen solche Systeme nur noch, wenn sie ein Prüfungssystem nach deutschem Vorbild haben oder einzurichten bereit sind

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit
und freue mich auf Ihre Fragen
und kritischen Kommentare

Back-up: Einige Hinweise auf einschlägige Literatur, die meinem Vortrag zugrunde liegt

- Krahnen/Schmidt, Hrsg., *The German Financial System*, Oxford: OUP 2004
- Ayadi/Corbó-Valverde/Schmidt: *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: The Performance and Role of Savings Banks*, Brüssel: CEPS 2009
- Ayadi/Llewellyn/Schmidt: *Investigating Diversity in the Banking Sector in Europe: Key Developments, Performance and Role of Cooperative Banks*, Brüssel: CEPS 2010
- Bülbül/Schmidt/Schüwer, Savings Banks and Cooperative Banks in Europe, in *Revue d'économie financière*, 2014
- Schmidt/Bülbül/Schüwer: The Persistence of the German „Three Pillar System" in: O. Butzbach und K. v. Mettenheim, Hrsg: *Alternative Banks and Financial Crisis*, London 2004
- Behr/Schmidt, The German Banking System, im Druck, erscheint in *Palgrave Handbook of European Banking*, London 2016
- Schmidt/Seibel/Thomes: *From Microfinance to Inclusive Finance: Local Banking Can Work*, Wiley, im Druck, erscheint 2016