

Die Beziehungen zwischen Regionalverbänden und DSGV – was ist gut, was nicht?

Der Deutsche Sparkassen- und Giroverband e.V. (DSGV) ist ein eingetragener Verein bürgerlichen Rechts mit Sitz in Bonn. Mitglieder sind insbesondere regionale Sparkassen- und Giroverbände sowie Landesbanken/Girozentralen. Landesbausparkassen sind außerordentliche Mitglieder und unterhalten im DSGV eine Geschäftsstelle. Öffentliche Versicherer sind weder ordentliche noch außerordentliche Mitglieder. Rechte und Pflichten ergeben sich für alle Mitglieder aus Vereinsrecht und Satzung(en).

Vielfältige Funktionen des DSGV

Der DSGV hat folgende Aufgaben:

– wirksame Interessenvertretung im bundespolitischen Willensbildungsprozess sowie Vertretung auf europäischer und internationaler Ebene (Lobbyfunktion),

– rechtzeitiges Erkennen von Gefährdungs- und Erfolgspotenzialen der Sparkassenorganisation in Politik und Wirtschaft (Vordenkfunktion),

– Angebot strategisch wichtiger Lösungen, um Gefährdungspotenziale auszuschalten beziehungsweise Erfolgspotenziale aufzubauen (Servicefunktion),

– zeitnahe Versorgung der Mitglieder mit entscheidungsorientierten Informationen (Informationsfunktion),

– Entwicklung, Bewertung und Auswahl geeigneter Vorgehensweisen in Abstimmung mit den Mitgliedern (Koordinationsfunktion),

– Organisation des Haftungsverbundes der Sparkassen-Finanzgruppe.

Außerdem ist der DSGV zuständig für die Förderung des bargeldlosen Zahlungsver-

kehrs, des öffentlich-rechtlichen Bausparkwesens und für die Aus- und Fortbildung auf Bundesebene.

Aufgaben regionaler Sparkassen- und Giroverbände

Neben dem DSGV besteht der DSGV ö.K. Der DSGV ö.K. ist eine Körperschaft öffentlichen Rechts mit Sitz in Berlin. Mitglieder sind die regionalen Sparkassen- und Giroverbände. Der DSGV ö.K. wird vor allem für Zwecke der Beteiligungsverwaltung eingesetzt. Er wird im Folgenden nicht näher betrachtet.

In Deutschland sind zwölf regionale Sparkassen- und Giroverbände tätig, deren Mitglieder die Sparkassen und ihre Träger sind. Zehn dieser Verbände sind in der Rechtsform der Körperschaft des öffentlichen Rechts organisiert und gehören der

mittelbaren Staatsverwaltung an. Ihre Rechtsverhältnisse ergeben sich aus den Sparkassengesetzen der Länder beziehungsweise Staatsverträgen und hierzu gehörenden Transformationsgesetzen. Der Hanseatische Sparkassen- und Giroverband hat die Rechtsform eines wirtschaftlichen Vereins. In Berlin nimmt die Landesbank Berlin AG die Aufgaben eines Sparkassen- und Giroverbands wahr, der Verband hat keine eigene Rechtspersönlichkeit.¹⁾

Die regionalen Sparkassenverbände sind der Gruppe der sondergesetzlichen Zweckverbände zuzuordnen. Sie sind keine Gemeindeverbände im Sinne von Artikel 28 des Grundgesetzes.²⁾

Die Aufgabe der Regionalverbände ist die Unterstützung ihrer Mitglieder bei der Erfüllung ihres öffentlichen Auftrags. Sie fördern das Sparkassenwesen und die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Mitgliedssparkassen. Interessenvertretung, Beratung der Mitglieder, Durchführung von Maßnahmen der Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und Marktforschung sowie weitere Arbeiten entsprechend den Beschlussfassungen in ihren Verbandsversammlungen runden das Aufgabenspektrum ab. Die Verbände führen Prüfungen bei den Mitgliedssparkassen durch. Sie sind zuständig für die berufliche Bildung der Beschäftigten in den Mitgliedssparkassen. Sie beraten die Aufsichtsbehörden und halten für die Mitglieder im Regelfall zahlreiche Beteiligungen.

Kein weisungsgebundenes Unterstellungsverhältnis

Die regionalen Sparkassen- und Giroverbände sind verfassungsrechtlich zulässige „Zwangskörperschaften“. Den Mitgliedern sind gleichberechtigte Mitwirkungsrechte einzuräumen. Die Pflichtmitgliedschaft

Dr. Rolf Gerlach, Präsident und Vorsitzender des Vorstands, Sparkassenverband Westfalen-Lippe (SVWL), Münster

Wie in der genossenschaftlichen Finanzgruppe weist auch in der Sparkassenorganisation der Aufgabenkatalog von Bundesverband und Regionalverbänden durchaus Überschneidungen auf. Nicht selten stören deshalb zuweilen Revierkämpfe die Zusammenarbeit von DSGV und Regionalverbänden – sehr zum Missfallen einiger Sparkassen. Elementare Basis einer effizienten und effektiven Zusammenarbeit zwischen DSGV, Verbänden und Sparkassen sind nach Ansicht des Autors deshalb gegenseitiges Vertrauen und die Achtung verabredeter Regeln. Solidaritätsappelle und ein anmaßendes Verbandsverhalten empfindet er dabei aus Sicht der Primärinstitute eher als hinderlich. Verbandsarbeit – so sein Credo – habe auch viel mit Demut zu tun. (Red.)

begründet kein weisungsgebundenes Unterstellungsverhältnis der Mitglieder gegenüber dem Verband. Beratung, Empfehlung, Anregung: Das sind Einwirkungsmöglichkeiten, die einem Regionalverband zur Verfügung stehen.³⁾ „Die Mitglieder müssen jedoch Mehrheitsbeschlüsse der Verbandsorgane gegen sich gelten lassen und insbesondere die daraus resultierenden Finanzierungspflichten tragen. Im Gegenzug dazu sind der Verband und die Verbandsorgane verpflichtet, keine Aufgaben außerhalb des gesetzlich zugewiesenen Kompetenzrahmens wahrzunehmen.“⁴⁾ Das Oberverwaltungsgericht Münster hat mit seinem Urteil vom 22. Juni 2009 diese Maßstäbe verbindlich festgestellt.⁵⁾

Überschneidungen zwischen DSGV und Regionalverbänden

Nach dieser Kurzvorstellung der Beteiligten ist klar: Im Aufgabenkatalog von DSGV und Regionalverbänden finden sich einige Überschneidungen. Das sollte eigentlich einvernehmlich regelbar sein – zumal die kräftigere Rechtsform beziehungsweise Rechtsgrundlage ganz offensichtlich die regionalen Sparkassen- und Giroverbände haben und auch eindeutig ist, wer an wen die Umlage überweist. Warum knirscht es in der Zusammenarbeit zwischen DSGV und Regionalverbänden gleichwohl? Das hat verschiedene Gründe:

Erstens: Der allgemeine Charakter von Verbandsarbeit spielt eine Rolle: Verbände sind „... Formen formaler Organisationen und zwischenbetrieblicher Kooperationen, welche – als Mehrzweckverbände – durch besondere Leistungen wie Vertretung von Sonder- oder Teilinteressen im politischen System ..., Verhandlungen mit Vereinigungen der ‚Gegenseite‘ ..., Reglementierung und Ordnung des Mitgliederverhaltens, vor allem im innerbetrieblichen Bereich, Erstellen von Dienstleistungen (vor allem Informations- und Kommunikationsleistungen) im Sinne von eigentlichen Hilfsbetrieben ihre Mitglieder ... bei der Erfüllung wirtschaftlicher und/oder soziokultureller und/oder politischer Aufgaben unterstützen.“⁶⁾

Theoretische Begründung von „Revierkämpfen“

In dieser Definition von Schwarz in seinem Entwurf einer Verbandsbetriebslehre sind

DSGV und Regionalverbände vollständig abgebildet. Damit finden „Revierkämpfe“ zunächst ihre theoretische Begründung.

Zweitens: In einer maßgeblich öffentlich-rechtlichen Organisation spielt Politik, natürlich auch Parteipolitik eine Rolle. Manche Streitereien kann man nur verstehen, wenn man die politische Farbenlehre der Beteiligten kennt. Max Weber gibt einen allgemeinen Hinweis, der wohl in die zutreffende Richtung deutet: „Das Wahl-Beamtentum ist eine Quelle der Störung formal rationaler Wirtschaft, weil es regelmäßig Parteibeamtentum, nicht fachgeschultes Berufsbeamtentum ist, und weil die Chancen der Abberufung oder der Nichtwiederwahl es an streng sachlicher und um die Konsequenzen unbekümmerter Justiz und Verwaltung hindern.“⁷⁾

Drittens: Der DSGV hat mit Regionalverbänden und Landesbanken/Girozentralen zwei große Mitgliedergruppen mit durchaus unterschiedlichen Interessen und Ansprüchen. Er muss in seiner Arbeit deswegen Gesichtspunkte der Ausgewogenheit berücksichtigen, die fast automatisch den Widerspruch zumindest einiger Regionalverbände auslösen.

Viertens: Neue Aufgaben haben typischerweise zunächst unklare Zuständigkeiten zur Folge. Ehrgeizige Verbandsleute versprechen sich von zusätzlicher Tätigkeit mehr Einfluss, Ansehen, Anerkennung und Einkommen. Spitzenverband und Regionalverbände konkurrieren um die Aufmerksamkeit der Sparkassen. Beide bieten interessierten Sparkassen neue Teilnahme- und Mitwirkungsmöglichkeiten. Diese Span-

nungen führen unter anderem dazu, dass sich die DSGV-Mitglieder seit vielen Jahren nicht auf die überfällige Anpassung der DSGV-Satzung an die Wirklichkeit einigen können. Die Sitzfrage (siehe erster Satz dieser Ausführungen) ist dafür ein schon etwas skurriler Beleg.

Fünftens: Selbstkritisch müssen sich die Verbände fragen, ob nicht auch die eine oder andere eigene Überkapazität und die damit verbundene konkurrierende Suche nach Auslastung manche Reiberei zu erklären vermag.

Diese Liste ist nicht vollständig.

Parallelorganisationen als wichtige Impulsgeber

Den Sparkassen gefallen die angesprochenen Sachverhalte seit Langem nicht. Unter anderem deswegen haben Parallelorganisationen zum Verbändewesen bei den Sparkassen eine lange Tradition. Verbände entwickeln als Abwehrreflex bürokratische Verhaltensweisen („Als Indiz hierfür wird vielfach der Grad der Ausschaltung des Beitritts/Austritts-Mechanismus angeführt, wobei nicht nur auf den Grad der Zwangsausübung Bezug genommen wird, sondern auch auf die Opportunitätskosten eines Ausscheidens aus einem Verband“).⁸⁾

Der Verfasser ist vermutlich nicht vollständig über alle Formen von Parallelorganisationen in der deutschen Sparkassenfamilie informiert, weil diesen gerade eine gewisse Verbandsferne als wesensprägendes Merkmal zu eigen ist. Gleichwohl: Unterscheiden lassen sich bei den Parallelorgani-

Deutsches GmbH-Recht

in einer zweisprachigen Ausgabe: synoptisch angeordnet **deutsch – französisch**

La GmbH / Das GmbH-Gesetz
 Von Oleg de Lousanoff und Benoît Laurin
 3., neu bearbeitete Auflage 2011.
 672 Seiten, gebunden, 84,00 Euro.
 ISBN 978-3-8314-2958-5.



Fritz Knapp Verlag | 60046 Frankfurt

Postfach 11 11 51 | Telefon (069) 97 08 33-21
 Telefax (069) 707 84 00 | vertrieb@kreditwesen.de

Mehr Infos unter
www.kreditwesen.de

sationen zeitlich befristete Formen und dauerhafte Einrichtungen. Von beiden Typen seien einige Beispiele genannt:

„Tuttlinger Kreis“, im vergangenen Jahrhundert zeitweise ein bundesweiter Zusammenschluss von Sparkassen, die mit der Arbeit vor allem der Regionalverbände nicht einverstanden waren;

„Möhnesekreis“, ein befristeter Zusammenschluss von Sparkassen mit unterdurchschnittlicher Betriebsgröße in Westfalen-Lippe, die ihre besonderen Interessen nicht ausreichend vertreten sahen;

„G8“, ein Arbeitskreis sehr großer Sparkassen;

„Erfahrungsaustausch Großsparkassen“, bundesweit organisiert;

„Wildbader Kreis“, Erfahrungsaustausch größerer Sparkassen, ebenfalls bundesweit.

Diese Parallelorganisationen haben nicht nur als Plattform des fachlichen Erfahrungsaustausches, sondern auch als Impulsgeber eine wichtige Funktion. Erinnert sei etwa an das Dokument aus dem „Wildbader Kreis“: „Der genetische Code‘ der deutschen Sparkassenorganisation“ (2010).

Einheitlichkeit keine Konzern-Steuerung

Was sollte man lassen und was kann man tun, damit der DSGVO, die Regionalverbände und die Mitglieder dieser Institutionen möglichst wirksam zusammenarbeiten? Sachverhalte, die vermutlich nicht weiterhelfen, sind beispielsweise:

1. Wenn es an der schnellen Bereitschaft zur einheitlichen gemeinsamen Willensbildung fehlt, greifen im Verbandswesen Überwindungsstrategien. Eine davon ist der Solidaritätsappell. „Mit dem Einsatz von Solidaritätsappellen als Überwindungsstrategie können Individuen zu irrationalen Verhalten angehalten werden. Durch ‚Solidaritätsappelle‘ kann die individuelle Rationalität moralisch abgewertet und so zumindest zeitweise unterdrückt werden.“⁹⁾

2. Verbände sollten auf die Anmaßung von „besserem“ Wissen gegenüber ihren Mitgliedern verzichten. In Deutschland werden allein bei den Sparkassen fast 250 000

Menschen beschäftigt. Das heißt, die Relation zur Belegschaft des DSGVO ist etwa 1 000 zu 1,5. Bezieht man die Geschäftsstellen der Regionalverbände mit ein, ist das Verhältnis etwa 1 000 zu 6. Dass das gesammelte Wissen hinter der Ziffer 1 000 dem Wissen hinter den beiden kleineren Ziffern unterlegen ist, kann man nicht völlig ausschließen, ist aber höchst unwahrscheinlich. Deswegen: Verbandsarbeit hat auch viel mit Demut zu tun. Gelegentlich auftauchende Gefühle von Überlegenheit sollten tunlichst unterdrückt werden. Und: Einheitlichkeit im Auftreten, Handeln und Erscheinungsbild darf nie mit „Konzern“-Steuerung verwechselt werden.¹⁰⁾

„Regelvertrauen“ als elementare Grundlage

Was hilft, um ein möglichst gutes Zusammenwirken zu erreichen? Zunächst grundsätzlich:

– **Regeln:** Mangel an und/oder Missachtung von Regeln führt zu fundamentaler Unsicherheit. Umgekehrt: Zu viele Regeln behindern Lernchancen und gefährden rechtzeitigen Wandel. Das richtige Maß an Regeln ist also entscheidend.

– **Vertrauen:** Was ist das? Der Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München Lutz von Rosenstiel beschreibt es: „Vertrauen lässt sich so definieren, dass ich etwas tue, mit dem der andere mich möglicherweise in die Pfanne hauen kann.“¹¹⁾

Beide Worte zusammengefasst ergeben den Leitbegriff „Regelvertrauen“.¹²⁾ Dies ist der Schlüssel für die dynamische und dauerhaft erfolgreiche Entwicklung dezentraler Systeme. Vertrauen untereinander – das zeigt Lebens- und Berufserfahrung – ist ein gewisses Wagnis, aber es ist schlicht unverzichtbar. Verabredete Regeln zu achten und sie gemeinsam von Zeit zu Zeit in einem geordneten Verfahren auf den Prüfstand zu stellen und gegebenenfalls einvernehmlich weiterzuentwickeln ist Grundlage dafür, das Wagnis Vertrauen immer wieder unbesorgt einzugehen.

Zu den Perspektiven der Zusammenarbeit im Einzelnen

Erstens: In den vergangenen Jahren ist es gelungen, die Planung, Durchführung und

Einführungsunterstützung von bankfachlichen Entwicklungsvorhaben für die Sparkassen entscheidend zu verbessern. Erstes Ergebnis ist die „Mittelfristplanung 2013 bis 2015“. Ein neuer Planungsprozess – Regeln, denen man vertrauen darf – hat dazu geführt, dass die zeitweise kaum überschaubare Zahl von Projekten begrenzt werden konnte. Damit sind neben wichtigen inhaltlichen Impulsen auch Kosteneinsparungen von mindestens 150 Millionen Euro pro Jahr verbunden. Jeder in der Sparkassenfamilie Verantwortung Tragende hat Grund, den Treibern dieses Vorhabens sehr herzlich zu danken.

Zweitens: Eine Initiative der Landesobleute aus dem Jahr 2011 zur Verbesserung der Strukturen und Entscheidungswege in der Sparkassenorganisation ist mittlerweile eingemündet in ein klar strukturiertes Vorhaben mit vier Arbeitspaketen. Es geht um die Initialisierung von Projekten, die Optimierung der Strukturen bei den Technik- und Kartengesellschaften, um das Erkennen und die Inangasetzung von Innovationen sowie um die Neujustierung der Gremien. Gute Gründe gibt es, verwertbare und nützliche Arbeitsergebnisse – Regeln, denen man vertrauen darf – zu erwarten.

Drittens: In der Verknüpfung des neuen Planungsprozesses (Ziffer 1) und der Initiative der Landesobleute (Ziffer 2) liegt eine große Chance. Trifft der neue Planungsprozess auf eine neu justierte Gremienstruktur, dann sind die Entscheidungswege der Sparkassenorganisation grundlegend und zukunftsfest verbessert. Hieraus erwachsendes Regelvertrauen kann beispielsweise den Umsetzungsgrad gemeinsamer Entwicklungsprojekte ebenso schnell wie nachhaltig erhöhen.

Viertens: Man kann Verbände als Nonprofit-Organisationen und Gruppen-Bedarfswirtschaften beschreiben.¹³⁾ Ihre formale Struktur hat als prägendes Merkmal Demokratie. Unternehmen hingegen sind durch Hierarchien gekennzeichnet und werden unter anderem über Gewinn- und Verlustrechnungen gesteuert. DSGVO und Regionalverbände sind vermutlich gut beraten, einen Teil ihrer Aufgaben an unternehmerische Einheiten wegen derer überlegenen Steuerungsfähigkeit bei bestimmten Sachverhalten abzugeben. Das könnte zum Beispiel für nicht unwichtige Teile des Aufgabengebietes Zahlungsverkehr und Karten gelten.

Fünftens: Erkennbar ist, dass die Aufgaben von DSGVO und Regionalverbänden teilweise auseinanderrücken. Der DSGVO wird, allein schon wegen der Quelle fast sämtlicher bedeutsamer Regulierungen, zu einem „Regionalverband in Euro-Land“. Brüssel und London rücken verstärkt ins Blickfeld. Die Regionalverbände werden sich verstärkt auf ihre Prüfungs-, Beratungs- und Dienstleistungsfunktion ausrichten. Ihre Rolle als Beteiligungsmanager wird vergleichsweise an Bedeutung verlieren, weil die Verbundsteuerung über Beteiligungsbesitz wegen der strengen Kapitalvorschriften aus „Basel III“ schlicht sehr teuer, vielleicht auch zu teuer wird.

Sechstens: In anderen Aufgabengebieten wird man sich annähern und zusammenraufen. Das gilt beispielsweise für das gesamte Bildungswesen. Nach Jahrzehnten der Übernachfrage bezüglich Ausbildung und Arbeitsplätzen in der Sparkassenorganisation wird man demnächst sehr intensiv

um hinreichend begabte Menschen werben müssen. Mit dem derzeit ziemlich verkrauteten Acker der regionalen und bundesweiten Bildungsangebote wird man kaum ausreichend erfolgreich sein.

Siebten: Ein weiterer Punkt des Zusammenrückens ist – neben dem Umgang mit der Marke – das Sicherungssystem der Sparkassen-Finanzgruppe. Das hat eine lange Vorgeschichte¹⁴⁾ und ist auch vielschichtig.¹⁵⁾ Eines ist aber sicher: Wenn im Rahmen von Satzungen Hilfe für Notlagen versprochen wird, muss sie im Falle eines Falles wirtschaftlich tatsächlich möglich sein, und es kann keine Zweifel geben, dass die Beteiligten bei Bedarf auch wirklich „antreten“ – nur so entstehen Regeln, denen man vertrauen darf.

Fußnoten

¹⁾ Vgl. Jungkamp, T., Das Recht der regionalen Sparkassen- und Giroverbände – Eine systematische Darstellung, Stuttgart, 2011, S. 4.

²⁾ Vgl. Jungkamp, T., a.a.O., S. 15 f., S. 30.

³⁾ Vgl. Jungkamp, T., a.a.O., S. 89.

⁴⁾ Vgl. Jungkamp, T., a.a.O., S. 89.

⁵⁾ Vgl. WM 2009, S. 2080.

⁶⁾ Schwarz, P., Erfolgsorientiertes Verbands-Management, Band 1: Grundlage der Verbandsbetriebslehre und der Verbandsführung, Sankt Augustin, 1984, S. 22.

⁷⁾ Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, Frankfurt, 2010, S. 200.

⁸⁾ Schmidt, G. A., Sparkassenverbände im intermediären Raum zwischen Ökonomie und Politik, Köln, 1990, S. 152.

⁹⁾ Schmidt, G. A., a.a.O., S. 88 f.

¹⁰⁾ Vgl. Schwarz, P., Management-Brevier für Non-profit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien, 1996.

¹¹⁾ Kluge, J., u.a., Wissen entscheidet, Frankfurt, Wien, 2003, S. 207.

¹²⁾ Vgl. Siegenthaler, H., Regelvertrauen, Prosperität und Krisen, Tübingen, 1993.

¹³⁾ Vgl. Schwarz, P., Erfolgsorientiertes Verbandsmanagement, Band 1: Grundlagen der Verbandsbetriebslehre und der Verbandsführung, a.a.O., S. 28 ff.

¹⁴⁾ Vgl. Schmidt, D., Die Sicherungsfonds der Sparkassenorganisation, in: Sparkasse, 93. Jg., Heft 3/76, S. 86–89.

¹⁵⁾ Pehla, I., Der Haftungsverband der Sparkassen-Finanzgruppe, Stuttgart, 2006.



Forderungen zeitgemäß managen

Liquidität
schreibt man
mit F.

Wer klare Ziele hat, sollte keine Zeit verlieren. Umso wichtiger ist Liquidität. Mit Factoring werden aus Ihren Außenständen sofort liquide Mittel. Das macht Ihr Unternehmen finanziell unabhängiger – und Sie können verlässlich planen. Fragen Sie eines der führenden Institute in Sachen Forderungsmanagement und Finanzierung. Lernen Sie uns kennen.
www.deutsche-factoring.de