

## Freie Beiträge zu den Themen Sparkassen und Theaterwesen

Corinna Ewelt-Knauer, Anja Schwering, Sandra Winkelmann

### Wirksamkeit der Kontrollen im Corporate-Governance-System der Sparkassen

#### Zusammenfassung

Da Sparkassen einen öffentlichen Auftrag erfüllen müssen, der ihr Bestehen gesetzlich legitimiert, zeichnet sich ihr Corporate-Governance-System durch Besonderheiten aus. Diese Besonderheiten wirken sich nicht nur auf die Vorstandstätigkeit, sondern auch auf die Tätigkeit der Kontrollorgane aus, welche eine nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags prüfen und gewährleisten sollen. Nach einer Vorstellung des Corporate-Governance-Systems beschäftigt sich der Beitrag daher mit der Frage, ob und wie allgemeine Herausforderungen, die durch das System bedingt sind, sowie besondere Herausforderungen, die sich aus der langanhaltenden Niedrigzinspolitik ergeben, die Effektivität der Kontrollen beeinflussen.

**Stichworte:** Sparkassen; öffentlicher Auftrag; Stakeholder; Corporate-Governance-System; Kontrollorgane; Niedrigzinspolitik

#### Summary

Since savings banks must fulfill a public contract that legitimizes their existence by law, a number of special features characterizes their corporate governance system. These features affect not only the activities of the management board, but also the activities of the surveillance institutions, which have to review and ensure the sustainable fulfillment of the public contract. After a presentation of the corporate governance system, the article therefore deals with the question of whether and how general challenges resulting from the corporate governance system as well as special challenges resulting from the long-term low interest rate policy influence the effectiveness of the controls.

**Keywords:** Savings banks; public contract; stakeholder; corporate governance system; surveillance institutions; low interest rate policy

#### I. Motivation und Zielsetzung

Sparkassen verfügen über ein spezielles Corporate-Governance-System (CG-System), das sich von dem privater Unternehmen unterscheidet. Ihre Unternehmenstätigkeit ist durch den öffentlichen Auftrag nicht primär auf die Gewinnerzielung, sondern auf die Versorgung der ansässigen Bevölkerung ausgerichtet (Brämer u. a. 2010, S. 316 f.). Das CG-System soll vor diesem Hintergrund dazu dienen, die Interessen verschiedener Stakeholder zu vereinen und den öffentlichen Auftrag nachhaltig zu erfüllen (Pfungsten 2010, S. 77). Um eine angemessene Aufgabenerfüllung zu gewährleisten, existieren im CG-System der Sparkasse u. a. interne und externe

Kontrollorgane, die die Entscheidungen der Sparkassenvorstände überprüfen und die Aufgabenerfüllung sicherstellen sollen. Die implementierten CG-Strukturen weisen jedoch vor allem im Hinblick auf die Kontrollorgane einige Besonderheiten auf, die die Effektivität der Kontrollen beeinflussen können.

Gleichzeitig stehen Sparkassen durch die langanhaltende Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) vor neuen Herausforderungen, die auch das CG-System tangieren (Klose 2020, S. 374; Wolgast 2016, S. 11). Im Zuge der Finanzkrise und der Euro-Schuldenkrise lockerte die EZB ihre Geldpolitik und senkte das Zinsniveau erheblich. Seit 2016 liegt der auch als Leitzins bezeichnete Hauptrefinanzierungssatz bei 0 % (Klose 2020, S. 374). Damit hat die EZB ein nachhaltiges Niedrigzinsumfeld geschaffen und gab erst kürzlich in ihrem Jahresbericht 2019 bekannt, dass die Zinsen auch „so lange wie erforderlich auf ihrem aktuellen Niveau bleiben werden“ (Europäische Zentralbank 2019). Während die europäische Realwirtschaft von den Niedrigzinsen weitestgehend profitiert, sinkt die Ertragskraft der Banken und der Kostendruck steigt (Burkert u. a. 2019, S. 5 f.). Insbesondere für Sparkassen besteht ein erheblicher Anpassungsdruck, da ihr Geschäftsmodell, das u. a. auf der traditionellen deutschen Sparkultur und dem damit verbundenem Vorsorgegedanken basiert, durch die Niedrigzinspolitik tangiert wird (Wolgast 2016, S. 24 ff.). Die Sparkassen sind in dieser Situation daher mit weiteren Herausforderungen im Hinblick auf ihre CG-Strukturen konfrontiert (Brock/Bieberstein 2015, S. 67 f.; Pfungsten 2016, S. 229 ff.). Inwieweit sich diese auf die Wirksamkeit der Kontrollen durch den Verwaltungsrat und die Prüfungsstelle auswirken, soll im vorliegenden Beitrag analysiert werden. Um eine Basis für die Analyse zu schaffen, wird zunächst auf das CG-System der Sparkassen in NRW<sup>1</sup> mit Fokus auf den Kontrollorganen eingegangen und es werden bestehende Ziel- und Interessenkonflikte herausgearbeitet. Anschließend werden Herausforderungen effektiver Kontrollen, die aus den implementierten CG-Strukturen im Allgemeinen und aus der Niedrigzinspolitik im Besonderen resultieren, abgeleitet und diskutiert.

## II. Corporate-Governance-System der Sparkassen

Mit dem Begriff der CG wird das System der Unternehmensführung und -überwachung eines Unternehmens beschrieben (von Werder 2015, S. 3 f.). Aus der Perspektive des stakeholderorientierten Ansatzes besteht das Ziel darin, dieses System so auszugestalten, dass die Erwartungen jener Personen oder Institutionen berücksichtigt werden, die aus verschiedensten Gründen am Bestand, der Entwicklung und dem Erfolg des Unternehmens interessiert sind (*Stakeholder*) (Freeman 2010, S. 25; Thomsen/Conyon 2012, S. 4 f.). Sparkassen sind als öffentliche Unternehmen mit diversen Stakeholdern konfrontiert, wobei im vorliegenden Beitrag die regiona-

1 Da die Sparkassengesetze der Bundesländer (teilweise) voneinander abweichen und in NRW sowohl ein Sparkassengesetz als auch ein Corporate-Governance-Kodex existieren, wird dieses Bundesland fokussiert.

le Bevölkerung, die Kommune als Anstaltsträger, der Sparkassenvorstand und die regionalen Sparkassenverbände fokussiert werden. Hierbei handelt es sich um die vor dem Hintergrund der im Beitrag eingenommenen Kontrollperspektive zentralen Stakeholder. Das im Folgenden vorgestellte CG-System der Sparkasse soll dazu beitragen, die geforderte Interessenberücksichtigung zu gewährleisten (Thomsen/Conyon 2012, S. 44).

## 1. Geschäftsmodell der Sparkassen

### a) Rechtsform und Organisation der Sparkassen

Sparkassen stellen Universalbanken dar, weil sie eine Vielzahl an Bankgeschäften betreiben (Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber 2015, S. 29 f.; Netzel 2010, S. 10). Je nach geschäftspolitischer Ausrichtung werden die Universalbanken in die drei Sparten der Kreditbanken, der Banken des Genossenschaftssektors und der Sparkassen und Landesbanken unterteilt. Während Kreditbanken auf die Gewinnerzielung und Genossenschaften auf die wirtschaftliche Förderung ihrer Mitglieder ausgerichtet sind, bestehen die Sparkassen, um dauerhaft einem öffentlichen Zweck zu dienen, der sich aus dem Gesetz bzw. aus der jeweiligen Satzung der Sparkasse ergibt (Henneke 2011, S. 458; Netzel 2010, S. 10). Weiterhin stellen Sparkassen Anstalten des öffentlichen Rechts dar, die sich im gesetzlichen Rahmen selbst verwalten und eigenes Vermögen haben, das i. d. R. aus Gewinnthesaurierungen hervorgeht (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 27 f.; Lütke-Uhlenbrock 2007, S. 9 f.). Sie verfügen nicht über Anteilseigner, sondern über einen Anstaltsträger in Form einer kommunalen Gebietskörperschaft wie bspw. Gemeinden, Kreise oder Zweckverbände. So sind Vertreter des Trägers zum einen gemeinsam mit der Landesaufsicht für die generelle Errichtung, Vereinigung oder Auflösung von Sparkassen zuständig (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 27 f.; Henneke 2011, S. 469; Müller 2005, S. 332). Zum anderen legen sie die Satzung und damit die Zweckbestimmung der Sparkassen fest. Zudem ist der Anstaltsträger in den Gremien der Sparkassen vertreten.

Im Hinblick auf die übergeordnete Sparkassenorganisation existieren neben dem übergreifenden Deutschen Sparkassen- und Giroverband (DSGV) regionale Sparkassen- und Giroverbände. In NRW sind dies der Rheinische Sparkassen- und Giroverband (RSGV) und der Sparkassenverband Westfalen-Lippe (SVWL). Ihre Pflichtmitglieder sind die örtlichen Sparkassen sowie deren Anstaltsträger (Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2017b). Beide regionalen Verbände gliedern sich in je drei organisatorische Einheiten. Die erste Einheit ist die Geschäftsstelle, welche die Sparkassen berät und ihre Interessen vertritt. Die zweite Einheit in Form der Prüfungsstelle ist für die Abschlussprüfung der Sparkassen zuständig und die dritte Einheit der Sparkassenakademien unterstützt bei der Aus- und Weiterbildung. Außerdem unterhalten die Verbände seit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung einen gemeinsamen Stützungsfonds für die Mitgliedssparkassen, der im Fall fi-

nanzieller Engpässe greift und die gesetzlich geforderte Einlagensicherung gewährleistet. Er wird über eine Verbandsumlage der Sparkassen finanziert (Deutscher Sparkassen- und Giroverband 2017a; Henneke 2011, S. 516).

#### b) Unternehmensinterne und -externe Organe der Sparkassen

Um die Funktionsfähigkeit der Sparkassen zu gewährleisten, existieren Organisationseinheiten bzw. Organe der CG, welche neben der Unternehmensführung auch auf die im Beitrag fokussierte Überwachung der Unternehmenstätigkeit ausgerichtet sind (Welge/Eulerich 2014, S. 42 f.). Die zwei maßgeblichen *internen Organe* sind bei Sparkassen der Vorstand und der Verwaltungsrat (Henneke 2011, S. 516). Der *Vorstand* stellt ein Kollegialorgan mit einem Vorsitzenden dar, der in eigener Verantwortung die laufenden Geschäfte der Sparkasse leitet. Er bestimmt die langfristige Strategie und muss die Erfüllung des öffentlichen Auftrags sicherstellen (§ 2 und § 20 Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen<sup>2</sup> (SpkG NRW)). Weiterhin vertritt er die Sparkasse nach außen und ist verpflichtet, den Verwaltungsrat regelmäßig über seine Tätigkeiten in Kenntnis zu setzen (§ 20 SpkG NRW).

Der *Verwaltungsrat* verkörpert äquivalent zum Aufsichtsrat bei Kapitalgesellschaften das zentrale interne Kontrollorgan (Henneke 2011, S. 516 f.; Kammlott/Schiereck 2005, S. 372). Der Vorsitzende und die Mitglieder des Verwaltungsrates werden gem. § 8 Abs. 1 SpkG NRW durch den Anstaltsträger bestimmt (Henneke 2011, S. 516 f.; Kammlott/Schiereck 2005, S. 372). Die Mitglieder setzen sich i. d. R. zu zwei Dritteln aus kommunalen Mandatsträgern und sachkundigen Bürgern sowie zu einem Drittel aus Angestellten der jeweiligen Sparkasse zusammen. Um die Aufgabenerfüllung des Vorstands zu prüfen, verfügt der Verwaltungsrat über ein Auskunfts- und Akteneinsichtsrecht. Weiterhin bestimmt er die Richtlinien der Geschäftspolitik und ist für die Feststellung des Jahresabschlusses, den Vorschlag über die Verwendung des Jahresüberschusses und die Überwachung der Berücksichtigung des Gemeinwohls zuständig (§ 15 SpkG NRW). Ferner hat er die Personalhoheit über den Vorstand inne (Kammlott/Schiereck 2005, S. 372).

Ein *externes Organ* ist die *Prüfungsstelle* des zuständigen regionalen Sparkassen- und Giroverbandes, welche die jährliche Abschlussprüfung durchführt (§ 316 HGB)<sup>3</sup> und somit ein bedeutendes Kontrollorgan darstellt. Neben der Prüfungsstelle existieren bei Sparkassen weitere spezifische Kontrollinstanzen. Die branchenspezifische Fachaufsicht erfolgt durch die *Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht* (BaFin), welche generell für die Banken-, Versicherungs- und Wertpapieraufsicht zuständig ist. Die *Länder* übernehmen ergänzend die Rechtsaufsicht bezüglich der

2 Sparkassengesetz Nordrhein-Westfalen (SpkG) v. 18. November 2008 (GV. NRW, S. 696), zuletzt geändert durch Artikel 6 des Gesetzes zur Stärkung der kommunalen Selbstverwaltung v. 15. November 2016 (GV. NRW, S. 966).

3 Handelsgesetzbuch (HGB) v. 10. Mai 1897 (RGB1. Nr. 23, S. 219), zuletzt geändert durch Artikel 11 Absatz 28 des Gesetzes v. 18. Juli 2017 (BGBl. I, S. 2745).

Erfüllung des öffentlichen Auftrages (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 31; Hartmann-Wendels/Pfingsten/Weber 2015, S. 373 f.).

## 2. Ziele der Corporate Governance von Sparkassen

### a) Gesetzliche Ziele

Die Ziele der Sparkassen sind sowohl im Sparkassengesetz als auch im Corporate Governance Kodex für Sparkassen in NRW (CGK Spk NRW) festgelegt und resultieren aus dem öffentlichen Auftrag. So wird in § 2 SpkG NRW ausdrücklich geregelt, dass drei Zielsetzungen in folgender Rangfolge zu verfolgen sind: (1) die geld- bzw. kreditwirtschaftliche Versorgung, (2) die Gewinnerzielung und (3) die gemeinwohlorientierte und strukturelle Förderung der Region (Gerlach 2011, S. 527 ff.; Pfingsten 2010, S. 77; Rudolph 2010, S. 66; Wagner-Braun 2010, S. 29 f.; Wüerst 2009, S. 587). Als primäre Zielsetzung schließt die geld- bzw. kreditwirtschaftliche Versorgung die übergreifende Versorgung der ansässigen Bevölkerung, des Trägers und der regionalen Wirtschaft ein (§ 2 Absatz 1 und 2 SpkG NRW). So sollen auch wirtschaftlich schwächere Bevölkerungsgruppen und kleine und mittelständische Unternehmen versorgt werden, um eine finanzielle Ausgrenzung zu verhindern (Gerlach 2011, S. 527 ff.; Rudolph 2010, S. 66; Wagner-Braun 2010, S. 29 f.). Hierzu ist die (moderate) Gewinnerzielung als zweites Ziel erforderlich, um die Geschäftstätigkeit der Sparkassen finanziell sicherzustellen (§ 2 Absatz 3 SpkG NRW). Zudem sollen sich Sparkassen gesellschaftlich engagieren, was auch als Corporate Social Responsibility bezeichnet wird (Brämer u. a. 2010, S. 317 f.). Dies bezieht sich einerseits auf das Kerngeschäft der Sparkassen. So sollen Kreditvergabeentscheidungen sozial, ökologisch und ökonomisch nachhaltig erfolgen. Andererseits bezieht sich gesellschaftliches Engagement auf Aktivitäten unabhängig vom Kerngeschäft, wie bspw. die Kulturförderung. Diese Aktivitäten der gemeinwohlorientierten und strukturellen Förderung sind zu verfolgen, wenn ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen.

### b) Sonstige Ziele

Neben den gesetzlichen ergeben sich weitere Ziele der Sparkassen. So soll der Sparsinn und die finanzielle Eigenvorsorge der Bevölkerung gefördert werden.<sup>4</sup> Zudem sind möglichst langfristige Beziehungen zwischen Kunden und Beratern anzustreben und die Sparkassen sollen Arbeitsplätze in der jeweiligen Region zur Verfügung stellen (Brämer u. a. 2010, S. 315 ff.). Generell stellt auch die Kundenzufriedenheit eine primäre Zielgröße der Sparkassen dar.

Sparkassen dienen außerdem der Stabilisierung des Finanzsystems. Sie fördern den Wettbewerb auf dem kreditwirtschaftlichen Markt, insbesondere in ländlicheren Regionen. Da sich private Banken häufig aus diesen Gebieten zurückziehen, würde

<sup>4</sup> Dies ist im Sparkassengesetz NRW nicht explizit definiert, aber bspw. im Sparkassengesetz Hessen oder Rheinland-Pfalz.

die Nichtpräsenz der Sparkassen zu einer erhöhten Marktmacht genossenschaftlicher Institute führen (Brämer u. a. 2010, S. 325 f.). Ohne Sparkassen und damit Kreditinstituten, die *nicht* primär ihre Gewinne maximieren, wird anhaltendes Marktversagen angenommen, da keine optimale Allokation von Finanzdienstleistungen im Hinblick auf Angebot und Nachfrage gewährleistet wird (Brämer u. a. 2010, S. 311 f.). Dies untermauert die Existenzberechtigung der Sparkassen.

### III. Wirksamkeit der Kontrollen

Da der nachhaltigen Umsetzung der genannten Ziele und damit des öffentlichen Auftrags eine hohe gesellschaftliche Bedeutung zukommt (Oebbecke u. a. 2006, S. 11 ff.), bestehen neben dem Vorstand die Kontrollorgane, welche überprüfen sollen, ob die definierten Ziele angemessen umgesetzt werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund der Agency-Theorie und potenzieller Interessenkonflikte zwischen dem Vorstand und den übrigen Stakeholdern relevant (Welge/Eulerich 2014, S. 15 f.; Witt 2001, S. 111). Diesbezüglich beschäftigt sich die folgende Analyse zunächst mit möglichen Ziel- und Interessenkonflikten, die die Notwendigkeit von Kontrollen begründen. Nachfolgend wird untersucht, inwieweit die Kontrollen durch die zwei direkten Kontrollorgane des Verwaltungsrats und der Prüfungsstelle wirksam sind. Dabei wird zum einen auf die grundsätzlichen Herausforderungen Bezug genommen, die durch das CG-System der Sparkassen bedingt sind. Zum anderen werden die besonderen Herausforderungen betrachtet, die durch die Niedrigzinspolitik entstehen.

#### 1. Grundsätzliche Herausforderungen des Corporate-Governance-Systems

##### a) Grundsätzliche Ziel- und Interessenkonflikte

Es ist die Aufgabe des Leitungsorgans und damit des Vorstands, den öffentlichen Auftrag nachhaltig zu erfüllen, indem er eigenverantwortlich die strategische Ausrichtung der Geschäftspolitik und den Umfang der Umsetzung der CG-Ziele bestimmt (Welge/Eulerich 2014, S. 42 f.). Ziel- und Interessenkonflikte können die adäquate Umsetzung aber beeinträchtigen. Bei Sparkassen existiert ein genereller Zielkonflikt zwischen der Gewinnerzielung und den übrigen Zielen, der eine gleichzeitige Verfolgung der Ziele erschwert. So steht die geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung, insb. schwächerer Bevölkerungsgruppen, sowie die gemeinwohlorientierte und strukturelle Förderung der Region der Gewinnerzielung entgegen (Ewelt-Knauer u. a. 2019, S. 360 f.).

Zudem liegen grundsätzliche Interessenkonflikte zwischen den betrachteten Stakeholdern vor. So wird im Hinblick auf die Ziele aus Sicht des Sparkassenvorstands ein starkes Interesse an der Gewinnerzielung und der anschließenden Thesaurierung abgeleitet, da diese für den Fortbestand und das Wachstum der Sparkassen, aber auch für die Vorstandsvergütung zentral sind (Jasny/Lang 2016). Ersteres gilt aufgrund des finanziellen Sicherungssystems ebenso für die regionalen Sparkassen-

und Giroverbände. Für die Bevölkerung besteht hingegen sowohl ein hohes Interesse an der geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung als auch an gemeinwohlorientierten Aktivitäten (Brämer u. a. 2010), so dass sich vor allem starke Interessengegensätze zwischen dem Sparkassenvorstand bzw. den regionalen Verbänden und der Bevölkerung ergeben. Weiterhin sind auch die Interessen des Anstaltsträgers ambivalent zu beurteilen. Dieser profitiert einerseits von der Förderung der Wirtschaftsstruktur sowie von gemeinnützigen Aktivitäten, die die Bevölkerung und die Region unterstützen. Andererseits sind die oftmals finanzschwachen Kommunen auf finanzielle Zuflüsse in Form von Krediten oder auf die Ausschüttung nicht thesaurierter Gewinne der Sparkasse angewiesen (Gornig/Michelsen 2017). Aufgrund des häufig akuten Handlungsbedarfs kann daher auch hier ein ausgeprägtes Interesse an der Gewinnerzielung antizipiert werden. Insgesamt sind die Interessen der betrachteten Stakeholder daher als sehr heterogen zu bewerten, insb. unterscheiden sich die Interessen der Bevölkerung, eventuell auch des Trägers, maßgeblich von denen des Vorstands. Um zu gewährleisten, dass der Vorstand nicht primär im eigenen Gewinnerzielungsinteresse handelt, kommt effektiven Kontrollen durch den Verwaltungsrat und die Prüfungsstelle vor dem Hintergrund der beschriebenen Ziel- und Interessenkonflikten daher eine hohe Bedeutung zu. Beide Organe werden nachfolgend vorgestellt und im Hinblick auf die Wirksamkeit ihrer Kontrollen analysiert.

#### b) Interne Perspektive: Der Verwaltungsrat

Dem Verwaltungsrat kommt die Aufgabe zu, den Vorstand zu überwachen und die Richtlinien der Geschäftspolitik zu bestimmen (§ 15 SpkG NRW). Hierzu muss er vom Vorstand kontinuierlich mit ausreichend Informationen versorgt und in zustimmungspflichtige Geschäfte einbezogen werden (§ 20 SpkG NRW). Übergeordnet soll der Verwaltungsrat sicherstellen, dass der öffentliche Auftrag gewahrt und die Interessen aller Stakeholder, insbesondere auch die der Bevölkerung, berücksichtigt und umgesetzt werden (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 29).

Die *Prüfungsinstrumente* des Verwaltungsrates sind Kontrollen im Sinne der Beratung und Überwachung des Vorstandes, welche wie folgt charakterisiert werden können. Die Beratung und die Bestimmung der Richtlinien der Geschäftspolitik repräsentieren zukunftsbezogene Kontrollen (Hölscher/Dähne 2014, S. 275; Velte/Buchholz 2014, S. 297). Durch diese können Entscheidungen des Vorstandes bereits während der Entscheidungsfindung und damit präventiv beeinflusst werden. Durch die nachgelagerte Überwachung kann der Verwaltungsrat hingegen korrigierend eingreifen, wenn die Ziele der CG in der Vergangenheit nicht hinreichend umgesetzt oder berücksichtigt wurden. Findet somit ein vergangenheits- und zukunftsbezogener kontinuierlicher, offener Austausch zwischen Vorstand und Verwaltungsrat statt (Tz. 2.7 CGK Spk NRW), besteht die Möglichkeit, Entscheidungsprozesse im Vorstand insgesamt nachzuvollziehen und im Sinne der definierten Ziele zu beeinflussen (Hölscher/Dähne 2014, S. 275; Velte/Buchholz 2014, S.

297). Darüber hinaus kann der Verwaltungsrat Organisationsprüfungen und sonstige Prüfungen über die Prüfstellen der Verbände veranlassen. Dies stellt eine zusätzliche Möglichkeit dar, die Überwachungstätigkeit auszuweiten (Jungkamp 2011, S. 156).

Damit die Kontrollen wirksam sind, müssen die Mitglieder des Verwaltungsrates, welche die *Prüfungsträger* sind, über die erforderliche Sachkunde verfügen (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 29; Kammlott/Schiereck 2005, S. 372).<sup>5</sup> Diese wird im Sparkassengesetz in NRW als „Nachweis einer fachlichen Eignung zum Verständnis der wirtschaftlichen und rechtlichen Abläufe im Tagesgeschehen einer Sparkasse“ (§ 12 Abs. 1 SpkG NRW) definiert und ist im Rahmen der Mitgliederwahl als zentrales Kriterium zu berücksichtigen. Für eine angemessene Aufgabewahrnehmung ist deshalb auch die Zusammensetzung des Gremiums entscheidend. Gemäß § 12 SpkG NRW besteht der Verwaltungsrat aus Mitgliedern der Vertreterversammlung des Trägers, sachkundigen Bürgern, welche ebenfalls der Vertretung des Trägers angehören können, sowie Sparkassenbeschäftigten (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 29; Hölscher/Dähne 2014, S. 278). Da die Sparkassenbeschäftigten nur circa ein Drittel der Mitglieder darstellen, hat i. d. R. die Mehrzahl der Mitglieder, welche somit richtungsweisend für Entscheidungen ist, einen kommunalpolitischen Hintergrund (Henneke 2011, S. 516 f.; Kammlott/Schiereck 2005, S. 372).

Im Hinblick auf die *Kompetenz und Qualifikation* der Verwaltungsratsmitglieder kann diesbezüglich einerseits hervorgehoben werden, dass die Verwaltungsratsmitglieder sich durch eine starke regionale Verbundenheit und durch detailliertes Lokalwissen auszeichnen (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 30; Brämer u. a. 2010, S. 323). Folglich wird durch ihre Kenntnisse, bspw. über die Standortstärken und -schwächen, die Kontrolle der Umsetzung gemeinwohlorientierter und strukturpolitischer Ziele erleichtert. Dies kommt sowohl dem Anstaltsträger als auch der Bevölkerung zugute.

Andererseits steht die fachliche Kompetenz der Verwaltungsratsmitglieder häufig in der Kritik (Kammlott/Schiereck 2005, S. 372; Machura 1994, S. 171; Seibicke 2005, S. 96 ff.). So wird diskutiert, ob die Mitglieder tatsächlich über die notwendigen unternehmerischen oder rechtlichen Kenntnisse verfügen, die entscheidend

5 Der Deutsche Corporate Governance Kodex (DCGK) gibt für Aufsichtsratsmitglieder privatwirtschaftlicher Unternehmen ebenfalls vor, dass sie über die erforderlichen Kenntnisse, Fähigkeiten und fachlichen Erfahrungen verfügen müssen (Grundsatz 11 DCGK). Für Aktiengesellschaften gilt zudem gemäß § 100 Abs. 5 AktG (Aktiengesetz vom 6.9.1965 (BGBl. I S. 1089), in Kraft getreten am 1.1.1966 zuletzt geändert durch Gesetz vom 22.12.2020 (BGBl. I S. 3256)), dass mindestens ein Mitglied des Aufsichtsrats über Sachverstand auf den Gebieten Rechnungslegung oder Abschlussprüfung verfügen muss (sog. Financial Expert, Welge/Eulerich 2014, S. 178). Somit gibt das Aktiengesetz im Unterschied zum Sparkassengesetz konkret vor, in welchem Bereich Kompetenzen für mindestens ein Aufsichtsratsmitglied vorliegen müssen.

sind, da Bankgeschäfte kontinuierlich an Komplexität gewinnen (Koenig 1989, S. 191 ff.; Theuvsen/Fentrup 2008, S. 143). Potenzielle Wissensdefizite der Mitglieder können die Wirksamkeit der Kontrollen des Verwaltungsrats aber stark einschränken, so dass eine nachhaltige Interessenberücksichtigung und Zielumsetzung gefährdet ist. Deshalb soll gem. Tz. 4.10 CGK Spk NRW jedes Mitglied eigenverantwortlich dafür sorgen, dass es seine Aufgaben mit Hilfe von Fort- und Weiterbildungen adäquat wahrnehmen kann (Hölscher/Dähne 2014, S. 278; Machura 1994, S. 171).

Daneben liegt aufgrund der Zusammensetzung des Verwaltungsrates eine weitere Herausforderung in möglichen *Veränderungen der Prüfungsperspektive*. Gegenüber dem Vorsitzenden und den Mitgliedern, die einen parteipolitischen Hintergrund innehaben, bestehen vermutlich auch während der Tätigkeitsausübung im Verwaltungsrat parteibezogene Erwartungen (Geerlings 2011, S. 413; Müller-Marques Berger/Srocke 2005, S. 135 f.). So befindet sich diese Personengruppe im Spannungsfeld zwischen Forderungen oder Weisungen des Anstaltsträgers oder der Partei auf der einen Seite und der geforderten Verschwiegenheitspflicht und Prüfungsunabhängigkeit auf der anderen Seite (Röber 2008, S. 62; Schwarz/von Schnurbein 2005, S. 368; Wolf/Ziche 2005, S. 59). Außerdem ergibt sich durch den politischen Bezug die Schwierigkeit, dass sich durch Wahlen die Beurteilung der Zielverfolgung und -erfüllung verändern kann. So zeigen bspw. Gropp/Saadi (2015), dass Stimmen im Verwaltungsrat insbesondere kurz vor Wahlen zur politischen Einflussnahme genutzt werden, so dass sich die Anzahl der Kredite erhöht und die Vergabebedingungen aus Kundensicht erleichtert werden. Dies führt nachgelagert aber vermehrt zu Kreditausfällen, die die Profitabilität der Sparkassen negativ beeinflussen (Englmaier/Stowasser 2017). Diese punktuelle Veränderung im Entscheidungsverhalten zeigt zwar, dass der Verwaltungsrat durchaus Einfluss auf die Geschäfte der Sparkasse nimmt, insbesondere die langfristige Ausrichtung der Kontrollen auf die Sparkassenstrategie und die gemeinwohlorientierten Ziele aber auch schmälert.

Auch ist fraglich, ob und inwieweit gegensteuernde Regelungen im Gesetz und Kodex ausreichen, um zu verhindern, dass die Mitgliedschaft im Verwaltungsrat als Plattform für andere Zwecke als die Kontrollfunktion genutzt wird. So ist u. a. definiert, dass persönliche Interessen und Geschäftschancen nicht bei Entscheidungen des Verwaltungsrats berücksichtigt werden dürfen (Tz 4.9.1 CGK Spk NRW). Weiterhin sollen mögliche Interessenkonflikte, die aufgrund anderer Organfunktionen oder sonstiger Beziehungen vorliegen, frühzeitig offengelegt werden (Tz 4.9.2 CGK Spk NRW). Dies ist bspw. im Fall des Bürgermeisters relevant, welcher i. d. R. gerade wegen seiner Position als Bürgermeister gleichzeitig auch Mitglied oder Vorsitzender im Verwaltungsrat ist. Allerdings ist er wie auch andere Politiker durch seine primäre Funktion in der Kommune vielen weiteren Interessen ausgesetzt, welche nicht zwangsläufig mit der Kontrollperspektive übereinstimmen (Geerlings 2011, S. 413). Trotz entsprechender Regelungen bleibt demnach fraglich, ob eine von der Kontrollfunktion abweichende Einflussnahme tatsächlich unterbunden werden

kann. Dies ist vor allem kritisch zu sehen, da nicht nur einzelne, sondern die Mehrheit der Mitglieder einen kommunalpolitischen Hintergrund aufweisen.

### c) Externe Perspektive: Die Prüfungsstelle

Um die Überwachungsfunktion aus externer Perspektive zu untersuchen, wird im zweiten Schritt die Funktionsfähigkeit der Prüfungsstelle analysiert, da ihr als Abschlussprüfer ebenfalls eine herausragende Bedeutung zukommt. Die Prüfungsstelle des regional zuständigen Sparkassen- und Giroverbandes verfügt über mehrere *Prüfungsinstrumente*. Sie ist zum einen für die Prüfung des Jahresabschlusses und die Prüfung des Geschäftsberichts inklusive des Lageberichts zuständig (Jungkamp 2011, S. 156). In diesem Rahmen nimmt sie die typischen Aufgaben des Abschlussprüfers wahr und stellt fest, ob die gesetzlichen Vorschriften eingehalten wurden. Hierbei gelten gem. Tz. 5.3 CGK Spk NRW „die gesetzlichen und berufsrechtlichen Grundsätze für die Durchführung von Abschlussprüfungen durch die Wirtschaftsprüfer in Deutschland“. Da der (geprüfte) Jahresabschluss und der Geschäftsbericht im Rahmen der Publizitätspflichten veröffentlicht werden (§ 325 HGB), erhöht dies die Transparenz für die Stakeholder.

Zum anderen führen die Prüfungsstellen unvermutete Prüfungen im Auftrag der BaFin durch, welche sich auf Geschäftsbereiche, Einzelgeschäfte oder sonstige Vorgänge beziehen können (Jungkamp 2011, S. 157). Dies ermöglicht eine Prüfung, die nicht vom Vorstand antizipiert werden kann, wodurch eine Beurteilung der Umsetzung der CG-Ziele aus einer weiteren Perspektive erfolgt. Überdies kann der Verwaltungsrat, wie beschrieben, Organisationsprüfungen und sonstige Prüfungen im Rahmen seiner gesetzlichen Kontrollfunktion über die Prüfungsstelle veranlassen.

Neben der Vielzahl an Prüfungsinstrumenten ergibt sich die prägnanteste Besonderheit des Kontrollorgans der Prüfungsstelle im Hinblick auf den *Prüfungsträger*. So ist für Sparkassen in NRW die Zuständigkeit der Prüfungsstelle des jeweiligen regionalen Verbandes im Gesetz fixiert (§ 24 Absatz 3 SpkG NRW). Das bedeutet, es erfolgt keine jährliche Wiederbewerbung für das Prüfungsmandat, sondern der zuständige Verband wird einmalig auf Basis der *regionalen Zuständigkeit* festgelegt. Dies kann einerseits positiv gewertet werden, da die fortwährende Prüfung durch den selben Prüfungsträger die Kommunikation vereinfacht und eine tiefere und genauere Betrachtung der Geschäftssituation der Sparkasse ermöglicht (Häfele 2005, S. 154 ff.). So erhöht bspw. ein kontinuierlicher Wechsel von Methoden die Wahrscheinlichkeit, dass Problembereiche entdeckt und offengelegt werden. Eine solche Abstimmung und Anpassung der Methoden an die jeweiligen Problembereiche ist bei wechselnden Prüfungsträgern langfristig kaum möglich. Überdies besteht ein Vorteil darin, dass durch die enge Zusammenarbeit zwischen den Sparkassen und den regionalen Verbänden generell ein tieferes Verständnis der Strukturen und Ge-

gebenheiten der Sparkassen vorausgesetzt werden kann als bei externen Prüfungsgesellschaften.

Andererseits kann die dauerhafte Prüfungszuständigkeit auch nachteilig sein und die *Prüfungsperspektive* verändern. So besteht durch die langfristige Zusammenarbeit die Gefahr der Entwicklung persönlicher, freundschaftlicher Beziehungen, der Routine und der zunehmenden Betriebsblindheit bei der Prüfung (Mirow 2005, S. 115 f.).<sup>6</sup> Zudem ist zentral, dass die Prüfungsstelle zwar eine eigene Geschäftseinheit bildet, organisatorisch aber in den jeweiligen regionalen Sparkassen- und Giroverband eingegliedert ist. Da dieser einen wichtigen Stakeholder der Sparkasse darstellt, der die Sparkasse in vielen Bereichen unterstützt, wird die geforderte funktionell unabhängige und fachlich weisungsfreie Prüfung teilweise in Frage gestellt (Böhm-Dries/Eggers/Hortmann 2011, S. 31; Jungkamp 2011, S. 155; Kammlott/Schierack 2005, S. 371 f.). Der Vorteil der tieferen Kenntnisse der Strukturen kann daher auch einen Nachteil mit sich bringen, wenn er die Perspektive der Prüfung verändert.

Außerdem kann dem regionalen Verband als Träger des Sicherungssystems der zugehörigen Sparkassen insbesondere seit dem Wegfall der Gewährträgerhaftung sowie aufgrund veränderter Anforderungen an die Einlagensicherung ein starkes Interesse an der Gewinnerzielung der Sparkassen unterstellt werden. Dies kann die Gewichtung dieses Ziels erhöhen, was die Kontrolle zwar zugunsten des Sparkassenvorstands, aber zulasten der Bevölkerungsinteressen lenkt und zu einem Ungleichgewicht im Vergleich zu den übrigen Zielen führt. Hier stellt sich erneut die Frage, ob die gesetzlichen Berichtspflichten an den Verwaltungsrat und die BaFin tatsächlich ausreichen, um einer eingeschränkten Kontrollfunktion entgegenzuwirken (Häfele 2005, S. 154). Sowohl für den Verwaltungsrat als auch für die Prüfungsstelle ergeben sich daher Herausforderungen aus dem CG-System, die die Kontrollwirksamkeit mindern.

## 2. Besondere Herausforderungen der Niedrigzinspolitik

Nach einer detaillierten Vorstellung und Analyse grundsätzlichen Herausforderungen, die aus dem CG-System der Sparkassen resultieren und die Wirksamkeit der Kontrollen beeinflussen, werden im zweiten Schritt ausgewählte Effekte der Niedrigzinspolitik für die Sparkassen diskutiert. Hierzu wird zunächst erneut auf die aus

<sup>6</sup> Auch außerhalb des Sparkassensektors werden die Vor- und Nachteile langfristiger Prüfungsmandate und einer verpflichtenden Rotation des Abschlussprüfers diskutiert (z. B. Ewelt-Knauer/Gold/Pott, S. 29ff.). Im Gegensatz zu Sparkassen ist eine verpflichtende Rotation des Abschlussprüfers in kapitalmarktorientierten Unternehmen mittlerweile durch die EU-Abschlussprüferverordnung Nr. 537/2014 (EU-VO Nr. 537/2014) des Europäischen Parlaments und des Rates vom 16. April 2014 umgesetzt. Konkret darf die Höchstlaufzeit eines Abschlussprüfermandats zehn Jahre nicht überschreiten (Art. 17 EU-VO Nr. 537/2014). Unter bestimmten Voraussetzungen ist eine Verlängerung der Höchstlaufzeit auf 20 Jahre möglich (§ 318 Abs. 1a HGB).

der Niedrigzinspolitik resultierenden Ziel- und Interessenkonflikte eingegangen, um anschließend die Wirksamkeit von Kontrollen in diesem Kontext zu beurteilen.

#### a) Besondere Ziel- und Interessenkonflikte

Die Niedrigzinspolitik wirkt sich sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene auf die Geschäftspolitik der Sparkassen und ihre Ziele und ebenso mögliche Konflikte aus. Im Hinblick auf die Strategie kann zunächst übergeordnet festgestellt werden, dass die geringen Zinserträge bei Geldanlagen zu einer enormen Abschwächung des in Deutschland traditionellen Vorsorgegedankens und der Sparkultur führen (Wolgast 2016, S. 25 f.). Dadurch, dass gleichzeitig betriebliche Altersvorsorgesysteme sowie Lebensversicherungen von den Niedrigzinsen betroffen sind, kommt es zu einer wachsenden Versorgungslücke für die Bevölkerung (Burkert u. a. 2019, S. 8 f.). Diese Entwicklungen stellen die Grundpfeiler des Geschäftsmodells von Sparkassen infrage und tangieren unmittelbar die Ziele der Sparkassen, den Sparsinn und die finanzielle Eigenvorsorge zu fördern und die flächendeckende geldwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung zu gewährleisten.

Da ein hoher Anteil ihrer Geschäfte zinstragend ist, wirkt sich die Niedrigzinspolitik weiterhin in vielfältiger Weise auf das tägliche Geschäft der Sparkassen aus. Insbesondere das Kreditgeschäft als zentraler Werttreiber verändert sich, wobei die Effekte unterschiedlich zu beurteilen sind (Gärtner/Rehfeld 2007, S. 38; Merl 2008, S. 70 f.; Schackmann-Fallis/Weiß 2010, S. 81 f.). Als Folge der Niedrigzinsen steigen die Nachfrage und somit auch die Anzahl und Höhe neuabgeschlossener Kredite bei Sparkassen (Burkert u. a. 2019, S. 5 ff.). Dies wirkt sich zum einen positiv auf die Zielerfüllung der Sparkassen aus, da die geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung der Gesamtbevölkerung verbessert wird. So profitieren nicht nur Privatpersonen, sondern auch ansässige Unternehmen sowie die Kommune von günstigen Finanzierungsmöglichkeiten. Zum anderen schmälern die geringen Zinslasten der Neukredite die Erlöse und damit die Gewinne der Sparkassen, die erforderlich sind, um die Geschäftstätigkeit der Sparkassen finanziell sicherzustellen (§ 2 Absatz 3 SpkG NRW). Dieser Umstand wird dadurch verschärft, dass parallel zum genannten Anstieg der Nachfrage Altkredite und auch Wertpapiere auslaufen, die mit höheren Zinsen verknüpft waren und ebenfalls durch Engagements mit niedrigen Zinsen zu ersetzen sind (Burkert u. a. 2019, S. 4 f.; Michels 2019, S. 4). Sparkassen stehen daher vor der Herausforderung, ihre Geschäftsstrategie anzupassen, um eine moderate Gewinnerzielung im Einklang mit den anderen Zielen des öffentlichen Auftrags dauerhaft zu gewährleisten (Michels 2019, S. 4 ff.). Hierzu werden u. a. Maßnahmen zur Erhöhung der Erträge ergriffen.

Im Kreditgeschäft liegt ein typischer Ansatz in der *Erhöhung der Laufzeiten* von Krediten (Dombret 2017). In Zeiten der Niedrigzinspolitik verbessert dies die Gewinnerzielung allerdings kaum, da der Unterschied zwischen lang- und kurzfristigen Zinsen gering ausfällt. Um von den sich mit der Laufzeit verändernden Zinsen zu

profitieren, müssten die Laufzeiten enorm erhöht werden. Dies steigert allerdings gleichzeitig das Zinsänderungsrisiko für die Sparkassen. Eine andere Möglichkeit liegt in der Investition in *risikoreichere Anlagen*, welche i. d. R. mit höheren Zinsen einhergehen. Beide Herangehensweisen sind allerdings in Bezug auf die Existenzform der Sparkasse als Anstalt öffentlichen Rechts und den öffentlichen Auftrag kritisch zu sehen. So kann die Finanzstabilität und damit auch das Gemeinwohl, insb. die geld- und kreditwirtschaftliche Versorgung der Bevölkerung, gefährdet werden (Dombret 2017). Risikounabhängige Ertragsquellen können bspw. in der Einführung oder Erhöhung von *Gebühren* oder *Provisionen* liegen (Wolgast 2016, S. 21 f.). Während die Sparkasse höhere Erträge erzielt, sind die Kunden allerdings mit höheren Kosten konfrontiert, was insbesondere für schwächere Bevölkerungsgruppen oder kleinere Unternehmen schwerer tragbar ist. Daher konfligiert dieser Ansatz mit der flächendeckenden Versorgung und kann auch zu einer Kundenabwanderung führen, welche neben der geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung auch die sonstigen Ziele der langfristigen Beziehungen zum Berater und der Kundenzufriedenheit tangiert (Brock/Bieberstein 2015, S. 67 f.).

Ein weiterer möglicher Ansatz liegt in der Senkung von Kosten. So könnte die *gemeinwohlorientierte und strukturelle Förderung* durch die Sparkassen verringert werden, da dieses Ziel gem. § 2 SpkG NRW nur dann zu verfolgen ist, wenn ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung stehen (Brämer u. a. 2010, S. 316 f.). Das Einschränken zugehöriger gemeinwohlorientierter Maßnahmen ist aus der Perspektive der Bevölkerung und des Anstaltsträgers jedoch kaum wünschenswert und steht einer nachhaltigen Erfüllung des öffentlichen Auftrags ebenfalls entgegen. Weiterhin besteht die Möglichkeit der *Konsolidierung* unter Banken und Sparkassen, um u. a. die Belastung durch Personal- und Sachaufwendungen zu verringern (Wolgast 2016, S. 22 f.). Diese kann unterschiedlich ausgestaltet sein, bspw. in Form von Verkleinerungen der Institute, Filialschließungen, Fusionen oder Marktaustritten (Dombret 2017), wobei sich in den letzten Jahren insbesondere ein rückläufiger Trend im Hinblick auf die *Anzahl an Filialen* der Sparkassen zeigt. Auch hier stellt sich allerdings die Frage, ob diese Entwicklung mit den gesetzlichen und sonstigen Zielen, insbesondere der flächendeckenden Versorgung der Bevölkerung, der engen, regionalen Beziehung zum Kunden, aber auch der Schaffung von Arbeitsplätzen vereinbar ist.

Insgesamt zeigt sich, dass die Wahl der „richtigen“ Strategie in Anbetracht der Niedrigzinspolitik eine große Herausforderung für den Sparkassenvorstand darstellt, da die Ziel- und Interessenkonflikte, die grundsätzlich bestehen, noch weiter verstärkt werden. Insbesondere der Zielkonflikt zwischen der Gewinnerzielung und den übrigen Zielen wird intensiviert, was sich unmittelbar auf die Interessenkonflikte auswirkt. Umso wichtiger ist es, dass die Kontrollorgane die Vorstandsentscheidungen kontinuierlich prüfen und begleiten. In den folgenden Abschnitten wird daher untersucht, ob der Verwaltungsrat und die Prüfungsstelle als zentrale

Kontrollorgane in der Lage sind, die Maßnahmen des Vorstandes trotz der aus der Niedrigzinspolitik resultierenden Gegebenheiten wirksam zu kontrollieren.

#### b) Interne Perspektive: Der Verwaltungsrat

Wie beschrieben, verfügt der Verwaltungsrat über verschiedene *Prüfungsinstrumente*, um die konkreten Strategien und Maßnahmen des Vorstands zu begleiten und zu überwachen. Vor dem Hintergrund der aus der Niedrigzinspolitik resultierenden Ziel- und Interessenkonflikte gewinnt der kontinuierliche Dialog mit dem Vorstand zur Wahl der „richtigen“ Strategie noch stärker an Bedeutung, da der Verwaltungsrat hierdurch (auch) zukunftsbezogen und daher präventiv kontrollieren kann. Dies ermöglicht ein frühzeitiges Einschreiten, wenn die vom Vorstand gewählten Strategien nicht im Einklang mit der nachhaltigen Zielerfüllung stehen oder aus anderweitigen Gründen unangemessen sind (Hölscher/Dähne 2014, S. 275; Velte/Buchholz 2014, S. 297). Das Prüfungsinstrument der nachgelagerten Kontrollen kann zwar auch einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen leisten, wird aber als weniger effektiv beurteilt, da das Schadenspotenzial möglicher unangemessener Vorstandshandlungen durch die zeitliche Verzögerung steigt. Insbesondere Präventivkontrollen gewinnen in Zeiten der Niedrigzinspolitik daher enorm an Bedeutung.

Allerdings muss berücksichtigt werden, dass die Effektivität dieser Kontrollen wiederum von den *Prüfungsträgern* abhängt, die sich, wie erläutert, zu einem Großteil durch einen kommunalpolitischen Hintergrund auszeichnen. Insbesondere ist fraglich, ob die Verwaltungsratsmitglieder über die erforderliche *Qualifikation und Kompetenz* verfügen, um die Entscheidungen im Detail nachvollziehen und beurteilen zu können (Henke/Hillebrand/Steltmann 2005, S. 33; Kammlott/Schiereck 2005; Machura 1994, S. 171). Dies ist vor allem kritisch zu sehen, da bspw. die im Kreditgeschäft notwendigen Veränderungen und Erneuerungen der Anlage- und Sicherungsstrategien mit vielfältigen und langfristigen Auswirkungen einhergehen und sich durch eine hohe Komplexität auszeichnen (Dombret 2017). Potenzielle Wissensdefizite der Verwaltungsratsmitglieder mindern die zuvor herausgestellten positiven Effekte prozessbegleitender, präventiver Kontrollen daher enorm.

Gleichzeitig kann die Wirksamkeit der Kontrollen durch eine *veränderte Prüfungsperspektive* gemindert werden, da der Anstaltsträger als öffentlicher Haushalt einer der Hauptnutznießer der Kredite mit niedriger Zinslast ist (Wolgast 2016, S. 24). Dies kann zur Folge haben, dass keine neutrale Prüfungsperspektive eingenommen, sondern die Kreditversorgung gegenüber der Gewinnerzielung favorisiert wird und bspw. Vergabevoraussetzungen nicht hinreichend nachvollzogen und überprüft werden. So wird die Effektivität der Prüfung ebenfalls geschmälert, weshalb die Wirksamkeit der Kontrollen durch den Verwaltungsrat nicht nur allgemein, sondern auch vor dem Hintergrund der Niedrigzinspolitik kritisch zu sehen ist.

### c) Externe Perspektive: Die Prüfungsstelle

Da die Wirksamkeit der Kontrollen durch den Verwaltungsrat (stark) eingeschränkt ist, kommt den Kontrollen durch die Prüfungsstelle eine umso höhere Bedeutung zu. Allerdings ist fraglich, inwieweit die *Prüfungsinstrumente* bei der Bewältigung der Herausforderungen der Niedrigzinspolitik tatsächlich helfen. Das zentrale Instrument der Prüfungsstelle ist die Prüfung des Jahresabschlusses. Da es sich hierbei um eine einmal jährliche Prüfung handelt, kann nur zeitlich stark verzögert eingegriffen werden. Zudem liegt der Fokus dieser Prüfung primär auf der (Nicht-)Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, so dass die Wahl oder Angemessenheit von Geschäftsstrategien nicht im Fokus steht (Jungkamp 2011, S. 156), obwohl veränderte Strategien eine Kernherausforderung der Niedrigzinspolitik darstellen. Gleichzeitig finden auch unvermutete Sonderprüfungen nur unregelmäßig statt und beziehen sich zwar auf bestimmte Einzelgeschäfte oder Geschäftsbereiche, nicht aber auf die übergeordnet zu verfolgende Strategie. Prüfungsdefizite beim Verwaltungsrat, die insb. vor dem Hintergrund der Niedrigzinspolitik schwer wiegen, können daher nur sehr bedingt durch die Prüfungsinstrumente der Prüfungsstelle aufgefangen werden.

In Bezug auf den *Prüfungsträger* kann die regionale Zuständigkeit der Prüfungsstelle zwar positiv gewertet werden, da die Gegebenheiten der jeweiligen Sparkasse, welche für die Reaktion auf die Niedrigzinspolitik zentral sind, bekannt sind. Dies erhöht die Wirksamkeit der Kontrollen allerdings kaum, wenn die Prüfungsinstrumente im Hinblick auf die beschriebenen Problematiken der Niedrigzinspolitik nur eine eingeschränkte Wirkung entfalten können. Weiterhin bestehen auch bei diesem Kontrollorgan Zweifel an einer neutralen *Prüfungsperspektive*. Vor dem Hintergrund des gemeinsamen Sicherungssystems der Sparkassenverbände und der Zugehörigkeit der Prüfungsstelle zu diesen, wird ein hohes Interesse an der Gewinnerzielung unterstellt. Wird die Gewinnerzielung entsprechend priorisiert, wirkt sich dies allerdings negativ auf eine nachhaltige Zielverfolgung aus.

Insgesamt kann die Wirksamkeit der Kontrollen durch die Prüfungsstelle im Hinblick auf die besonderen Herausforderungen der Niedrigzinspolitik daher ebenfalls nur als eingeschränkt beurteilt werden. Übergreifend ist besonders kritisch zu sehen, dass die Niedrigzinspolitik die Interessenskonflikte zwischen den zwei direkten Kontrollorganen verschärft und deren Prüfungsperspektiven noch stärker verzerrt. Deshalb bleibt fraglich, inwieweit die so entscheidenden neuen Strategien und Maßnahmen des Vorstands rechtzeitig in angemessener Form überprüft werden können.

### 3. Abschließende Beurteilung

Insgesamt zeigt sich eine bedenkliche Situation im Hinblick auf die Kontrollwirksamkeit im CG-System der Sparkassen. Sowohl die allgemeinen Herausforderungen des CG-Systems als auch die besonderen Herausforderungen der Niedrigzinspolitik

führen zu Ziel- und Interessenkonflikten, die die nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags gefährden. So bewegt sich der Sparkassenvorstand kontinuierlich auf einer Gratwanderung zwischen Gewinnerzielung und Gemeinwohl, wobei den Kontrollorganen unterschiedliche Präferenzen zugeordnet werden können.

Resultierend aus den *grundsätzlichen Herausforderungen im CG-System* zeigt sich zunächst ein geteiltes Bild im Hinblick auf die Kontrollfähigkeit des Verwaltungsrates. So kann der enge Bezug zum Anstaltsträger zwar vorteilhaft für die Beurteilung struktur- und regionalpolitischer Maßnahmen der Sparkasse sein. Neben potenziellen fachlichen Mängeln können Einflussnahmen, die nicht aus einer neutralen, sondern einer politischen Perspektive erfolgen, aber zu einer einseitigen, fehlerhaften Überprüfung der CG-Ziele führen, die die Effektivität der Kontrollen reduzieren.

Auch in Bezug auf die externe Prüfung durch die Prüfungsstellen bilden die Sparkassen einen Sonderfall, da der Prüfungsträger per Gesetz festgelegt und organisatorisch in den regionalen Sparkassen- und Giroverband als zentralen Stakeholder eingebettet ist. Dies schafft einerseits eine persönliche und sachliche Nähe, die die Kommunikation vereinfacht und die Prüfung vertiefen kann. Andererseits kann die erforderliche Unabhängigkeit durch die langfristige Zusammenarbeit und diese institutionelle Einbettung in den Sparkassenverband tangiert bzw. auf das Ziel der Gewinnerzielung ausgerichtet werden. Dies verändert die Kontrollfunktion zugunsten des Verbands, aber insbesondere zulasten der Bevölkerung. Die Wirksamkeit der Kontrollen beider direkter Kontrollorgane ist daher als eingeschränkt und problembehaftet zu beurteilen.

Neben diesen grundsätzlichen Herausforderungen für die Kontrollwirksamkeit folgen weitere aus der *Niedrigzinspolitik* der EZB. So verschärft sich vor allem der Zielkonflikt zwischen der Gewinnerzielung einerseits und der geld- und kreditwirtschaftlichen Versorgung sowie der Förderung des Gemeinwohls andererseits. Konkret führen niedrige Zinsen dazu, dass Sparsinn und Vorsorgegedanke nur noch eine untergeordnete Rolle spielen, wodurch ein Grundpfeiler der Existenz öffentlich-rechtlicher Sparkassen tangiert wird. Zudem steigt die Verschuldung durch gestiegene Kreditvergaben, was zwar der Bevölkerung, den Unternehmen und den öffentlichen Haushalten zugutekommt, die für die Geschäftstätigkeit der Sparkassen essentielle Gewinnerzielung jedoch negativ beeinflusst. Als Folge muss der Vorstand neue Strategien entwickeln, um die Ziele nachhaltig zu erreichen und gleichzeitig miteinander zu vereinbaren. Dieser Prozess zur Entwicklung neuer Strategien ist insbesondere durch den Verwaltungsrat kontinuierlich zu begleiten, wobei die so oft kritisierte Kompetenz und Qualifikation für die adäquate präventive und prozessbegleitende Überprüfung entscheidend sind. Potenzielle Wissensdefizite im Verwaltungsrat mindern die Kontrollwirksamkeit daher enorm. Da die Prüfungsstelle nachgelagert bzw. punktuell prüft, sind die dortigen Möglichkeiten zur Einschreitung deutlich begrenzter bzw. bereits mit einem deutlich höheren Schadenspotenzial einhergehend. Weiterhin nehmen vermutlich weder Verwaltungsrat noch Prü-

fungsstelle eine neutrale Prüfungsperspektive ein, da der im Verwaltungsrat stark vertretene Anstaltsträger Hauptnutznießer der Niedrigzinsen bei Krediten ist, während der der Prüfungsstelle übergeordnete Sparkassenverband ein hohes Interesse an der Gewinnerzielung hat. Die Wirksamkeit der Kontrollen ist daher insgesamt fraglich, weshalb die Hauptverantwortung bezüglich der Erfüllung des öffentlichen Auftrags dem Sparkassenvorstand zugeordnet werden kann.

#### IV. Zusammenfassende Bemerkungen

Das Geschäftsmodell von Sparkassen ist geprägt durch die Unternehmensform der Anstalt des öffentlichen Rechts und den resultierenden öffentlichen Auftrag. Dieser begründet die Existenz von Sparkassen und hat folglich einen maßgeblichen Einfluss auf das CG-System. Nach einem Überblick über den organisatorischen und institutionellen Aufbau der Sparkassen wurden zunächst die wichtigsten internen und externen Organe der Sparkassen vorgestellt. Neben dem Vorstand, der die Sparkasse leitet, kommt den im Beitrag fokussierten Kontrollorganen die Aufgabe zu, Vorstandsentscheidungen und -tätigkeiten zu überwachen und zu gewährleisten, dass die im Gesetz definierten sowie sonstigen Ziele adäquat erfüllt werden.

Um die Wirksamkeit der Kontrollen durch den Verwaltungsrat und die Prüfungsstelle zu beurteilen, wurden nach einer Betrachtung der Ziel- und Interessenkonflikte zunächst grundsätzliche Herausforderungen, die aus dem CG-System der Sparkassen resultieren, analysiert. Hierbei konnte festgestellt werden, dass beide Überwachungsinstanzen im Hinblick auf ihre Zusammensetzung bzw. organisatorische Einbettung jeweils eine der zentralen Stakeholdergruppen, konkret den Anstaltsträger bzw. den zuständigen regionalen Sparkassen- und Giroverband, repräsentieren, was die Prüfungsperspektive verzerren kann. Zudem wird die für die Kontrollen erforderliche Kompetenz und Qualifikation der Verwaltungsratsmitglieder sowie die Unabhängigkeit der in den Sparkassenverband eingegliederten Prüfungsstelle häufig infrage gestellt. Beides reduziert die Kontrollwirksamkeit und kann die nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags und die Erreichung der Ziele der Sparkassen gefährden.

Im zweiten Schritt wurden besondere Herausforderungen analysiert, die aus der Niedrigzinspolitik resultieren. So konnte festgestellt werden, dass die Niedrigzinspolitik die genannten Ziel- und Interessenkonflikte noch weiter verschärft, da sie im Wesentlichen zu weniger Spareinlagen und einer höheren Verschuldung der Bevölkerung und des Anstaltsträgers führt, aber gleichzeitig die erforderlichen Gewinne der Sparkassen schmälert. Dies erfordert Gegensteuerungsmaßnahmen bzw. die Entwicklung neuer Strategien durch den Vorstand, um die nachhaltige Erfüllung des öffentlichen Auftrags, aber auch die Existenzberechtigung der Sparkasse aufrecht zu erhalten. Dabei kommt auch den Kontrollen des Verwaltungsrats und der Prüfungsstelle eine hohe Relevanz zu. Während die Prüfungsstelle eher nachgelagert prüft, begleitet der Verwaltungsrat die Vorstandsentscheidungen kontinuierlich.

Hierbei ist allerdings fraglich, inwieweit die Verwaltungsratsmitglieder über die erforderliche Kompetenz und Qualifikation verfügen, um komplexe Vorstandsentscheidungen zu beurteilen. Daneben verzerrt die Niedrigzinspolitik die Prüfungsperspektiven noch weiter, da der im Verwaltungsrat vertretene Anstaltsträger Hauptnutznießer günstiger Verschuldungsmöglichkeiten ist, während der Sparkassenverband, dem die Prüfungsstelle zugeordnet ist, vor allem an der Sicherung der Gewinne interessiert ist. Die Wirksamkeit der Kontrollen wird daher durch die Gegebenheiten im CG-System der Sparkassen, aber auch durch die Niedrigzinspolitik stark eingeschränkt.

## Literaturverzeichnis

- Böhm-Dries, Anne, Holger Eggers und Steffen Hortmann (2011), Zukunft der Corporate Governance von Sparkassen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 01, S. 27–31.
- Brämer, Patrick, Horst Gischer, Andreas Pfingsten und Toni Richter (2010), Der öffentliche Auftrag der Sparkassen aus der Perspektive des Stakeholder Managements, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 33. Jg., Heft 4, S. 311–331.
- Brock, Harald und Ingo Bieberstein (Hrsg.) (2015), Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen, Wiesbaden.
- Burkert, Uwe, Uwe Dürkop, Jochen Intelmann, Ulrich Kater, Christian Lips, Jürgen Michels, Gertrud Traud und Carsten Wesselmann (2019), Auswirkungen der Niedrigzinspolitik auf die Gesellschaft, Berlin.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2017b), <https://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/organisation/verbaende.html> (Zugriff: 20.3.2018).
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (2017a), [https://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/sicherungssystem/traeger\\_regionale\\_sparkassenstuetzungsfonds.html](https://www.dsgv.de/de/sparkassen-finanzgruppe/sicherungssystem/traeger_regionale_sparkassenstuetzungsfonds.html) (Zugriff: 20.3.2018).
- Dombret, Andreas (2017), Die Niedrigzinspolitik der EZB – Fluch oder Segen für Wirtschaft, Verbraucher und Banken?, <https://www.bundesbank.de/de/presse/reden/die-niedrigzinspolitik-der-ezb-fluch-oder-segen-fuer-wirtschaft-verbraucher-und-banken--711000#tar-2> (Zugriff 5.10.2020).
- Englmaier, Florian und Till Stowasser (2017), Electoral Cycles in Savings Bank Lending, in: Journal of the European Economic Association, 15. Jg., Heft 2, S. 296–354.
- Europäische Zentralbank (2019), Jahresbericht 2019, <https://www.ecb.europa.eu/pub/annual/html/ar2019-c199d3633e.de.html#toc1> (Zugriff 3.9.2020).
- Ewelt-Knauer, C., Gold, A.H., und C. Pott (2013), Mandatory Audit Firm Rotation: A Review of Stakeholder Perspectives and Prior Research, in: Accounting in Europe, 10 Jg., Heft 1, S. 27–41.
- Ewelt-Knauer, C., Schwering, S. und S. Winkelmann (2019), Corporate Governance von Sparkassen – eine anreiztheoretische Analyse der Vergütung der Sparkassenvorstände in Nordrhein-Westfalen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, 42. Jg., Heft 4/2019, S. 358–375.
- Freeman, R. Edward (2010), Strategic management, A stakeholder approach, Cambridge.
- Gärtner, Stefan und Dieter Rehfeld (2007), Sparkassen als strukturpolitische Institutionen, Gelsenkirchen.

- Geerlings, Jörg (2011), Das kommunale Aufsichtsratsmandat, in: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band 2, Kommunale Wirtschaft, hrsg. von Thomas Mann und Günter Püttner, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 409–438.
- Gerlach, Rolf (2011), Geschäftstätigkeit und Geschäftspolitik der Sparkassen, in: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band 2, Kommunale Wirtschaft, hrsg. von Thomas Mann und Günter Püttner, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 525–554.
- Gropp, Reint E. und Vahid Saadi (2015), Electoral Credit Supply Cycles Among German Savings Banks, in: IWH Online, Heft No. 11.
- Häfele, Markus (2005), Effektive Corporate Governance – Der Wechsel des Abschlussprüfers in Unternehmen der öffentlichen Hand, in: Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 147–161.
- Hartmann-Wendels, Thomas, Andreas Pfingsten und Martin Weber (2015), Bankbetriebslehre, 6. Aufl., Berlin–Heidelberg.
- Henke, Hans Jochen, Rainer Hillebrand und Silke Steltmann (2005), Müssen öffentliche Unternehmen anders gesteuert werden als private Unternehmen?, in: Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 27–36.
- Henneke, Hans-Günter (2011), Die kommunalen Sparkassen – Der rechtliche Rahmen, in: Handbuch der kommunalen Wissenschaft und Praxis, Band 2, Kommunale Wirtschaft, hrsg. von Thomas Mann und Günter Püttner, 3. Aufl., Berlin, Heidelberg, S. 441–524.
- Hölscher, Reinhold und Corinna Dähne (2014), Anforderungen an Aufsichtsorgane von Kreditinstituten im Rahmen des dualen Führungssystems, in: Corporate Governance von Kreditinstituten, Anforderungen – Instrumente – Compliance, hrsg. von Karsten Paetzmann und Karsten Altenhain, Berlin, S. 271–295.
- Jungkamp, Thomas (2011), Das Recht der regionalen Sparkassen- und Giroverbände, Eine systematische Darstellung, Zugl.: Münster (Westfalen), Univ., Diss., 2011, Stuttgart.
- Kammlott, Christian und Dirk Schiereck (2005), Kontrolldefizite bei den Kapitalbeteiligungsgesellschaften der Sparkassen, in: Wirtschaftsdienst, 85. Jg., Heft 6, S. 370–378.
- Klose, Jens (2020), Negativzinsen, Überschussreserven und Tiering der EZB: Wie stark sind die Banken belastet?, in: Wirtschaftsdienst, 100. Jg., Heft 5, S. 374–379.
- Koenig, Christian (1989), Management on the Borderline: Autonomy Strategies of State-controlled Enterprises, in: Strategic issues in state controlled enterprises, hrsg. von Taieb Hafsi, Greenwich, Conn., S. 185–201.
- Lütke-Uhlenbrock, Christian (2007), Bewertung öffentlich-rechtlicher Sparkassen, Wiesbaden.
- Machura, Stefan (1994), Kontrolle öffentlicher Unternehmen durch eine mehrdimensionale Strategie, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 17, Heft 2, S. 156–179.
- Merl, Günther (2008), Landesbanken und Sparkassen – leistungsstarke Partner für den Mittelstand, in: Praxishandbuch Mittelstandsfinanzierung, Mit Leasing, Factoring & Co. unternehmerische Potenziale ausschöpfen, hrsg. von Manfred Goeke, Wiesbaden, S. 65–82.
- Michels, Jürgen (2019), Gewinner und Verlierer in der Welt dauerhafter Niedrigzinsen, in: ifo Schnelldienst, 72. Jg., Heft 20, S. 3–23.

- Mirow, Thomas (2005), Öffentliche Unternehmen im Wettbewerb – Erfahrungen aus einem Stadtstaat, in: Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., 111–116.
- Müller, Horst (2005), Fortentwicklung des Sparkassensektors, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 28, Heft 4, S. 327–357.
- Müller-Marques Berger, Thomas und Isabell Srocke (2005), Evaluation des Aufsichtsrats als Instrument des Beteiligungscontrollings von Gebietskörperschaften, in: Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 131–145.
- Netzel, Werner (2010b) (2010), Sparkassen im Kontext der Wirtschaftskrise: Spannungsfeld Verbraucherschutz und Ergebnisoptimierung, in: Sparkassen-Prüfertag 2009, hrsg. von Wilfried Sehm, Stuttgart, S. 64–72.
- Oebbecke, Janbernd, Dirk Ehlers, Martin Klein und Dörte Diemert (2006), Perspektiven für Sparkassen und Genossenschaftsbanken, Wissenschaftliche Fachtagung des Freiherr-vom-Stein-Instituts und des Instituts für Genossenschaftswesen der Universität Münster am 17. Oktober 2005 in Münster, Stuttgart.
- Pfingsten, Andreas (2010), Stakeholdermanagement bei Sparkassen, in: Geschäftspolitische Steuerung, Die Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl; Sparkassenhistorisches Symposium 2008; am 26. September 2008, Stuttgart, S. 76–88.
- Pfingsten, Andreas (2016), Kreditinstitute als Leidtragende: Niedrigzinsen, in: Wirtschaftsdienst, 96. Jg., Heft 4, S. 229–230.
- Röber, Manfred (2008), Die Sphäre des Politischen – ein blinder Fleck in der Public Corporate Governance?, in: Public corporate governance, Bestandsaufnahme und Perspektiven, hrsg. von Christina Schaefer und Mechthild Frentrup, Baden-Baden, S. 57–68.
- Rudolph, Bernd (2010), Rentabilität als Erfolgsmaßstab für Sparkassen, in: Geschäftspolitische Steuerung, Die Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl; Sparkassenhistorisches Symposium 2008; am 26. September 2008, Stuttgart, S. 62–75.
- Schackmann-Fallis, Karl-Peter und Mirko Weiß (2010), Landesbanken und Sparkassen–Die Zukunft des öffentlichrechtlichen Bankensektors, in: Bitburger Gespräche, Jahrbuch 2009/I; [Neuordnung der Finanzmärkte : von der Krise zur Reform], München, S. 77–92.
- Schwarz, Peter und Georg von Schnurbein (2005), Gemeinsamkeiten und strukturelle Unterschiede der Corporate und Nonprofit Governance, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Band 28, Heft 4, S. 358–375.
- Seibicke, Ralf (2005), Ansätze zur verbesserten Steuerung öffentlicher Unternehmen, in: Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 89–100.
- Theuvsen, Ludwig und Mechthild Frentrup (2008), Public Corporate Governance und Transparenz öffentlicher Unternehmen, in: Public corporate governance, Bestandsaufnahme und Perspektiven, hrsg. von Christina Schaefer und Mechthild Frentrup, Baden-Baden, S. 131–150.
- Thomsen, Steen und Martin Conyon (2012), Corporate governance, Mechanisms and systems, London.
- Velte, Patrick und Antje Buchholz (2014), Fortentwicklung der Überwachungstätigkeit deutscher Banken-Aufsichtsräte durch die Reformen zur Corporate Governance, in: Corporate Governance von Kreditinstituten, Anforderungen – Instrumente – Compliance, hrsg. von Karsten Paetzmann und Karsten Altenhain, Berlin, S. 297–326.

- von Werder, Axel (2015), Führungsorganisation, Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Wagner-Braun, Margarete (2010), Die unternehmerische Zielsetzung von Sparkassen im historischen Vergleich, in: Geschäftspolitische Steuerung, Die Sparkassen zwischen Renditeorientierung und Gemeinwohl; Sparkassenhistorisches Symposium 2008; am 26. September 2008, Stuttgart, S. 29–61.
- Welge, Martin K. und Marc Eulerich (2014), Corporate-Governance-Management, Theorie und Praxis der guten Unternehmensführung, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Witt, Peter (2001), Corporate Governance, in: Die Prinzipal-Agenten-Theorie in der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von Peter-Jürgen Jost und Uschi Backes-Gellner, Stuttgart, S. 85–115.
- Wolf, Anita und Christian Ziche (2005), Corporate Governance Kodex - Gütesiegel auch für kommunale Unternehmen?, in: Public Corporate Governance, Ein Kodex für öffentliche Unternehmen, hrsg. von Rudolf X. Ruter, Karin Sahr und Georg Graf Waldersee, Wiesbaden–s.l., S. 51–62.
- Wolgast, Michael (2016), Das gegenwärtige Niedrigzinsumfeld aus Sicht der Sparkassen, in: Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung, 85. Jg., Heft 1, S. 11–29.
- Wüerst, Alexander (2009), Erfolgsmodell Sparkasse: Fundament und Herausforderungen, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 62. Jg., Heft 12, S. 587–589.

### **Autorinnen**

Corinna Ewelt-Knauer, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Professur für Financial Accounting, Justus-Liebig-Universität Gießen, Licher Straße 62, 35394 Gießen, Deutschland, Corinna.Ewelt-Knauer@wirtschaft.uni-giessen.de

Anja Schwering, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Juniorprofessur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Controlling, Universität Potsdam, August-Bebel-Straße 89, 14482 Potsdam, Deutschland, anja.schwering@uni-potsdam.de

Sandra Winkelmann, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb. Controlling, Ruhr-Universität Bochum, Universitätsstraße 150, 44801 Bochum, Deutschland, sandra.winkelmann@rub.de