

**REFORM DER FRANZÖSISCHEN  
SPARKASSENORGANISATION -  
AUF DEM WEG ZUR  
GENOSSENSCHAFT**

Eigenverlag des FOG

Wien 2000

Die hier vorliegende Publikation gibt in überarbeiteter Form die vom  
Fachbereich für Genossenschaftswesen des Institutes für  
Betriebswirtschaftslehre der Universität Wien und vom  
Forschungsverein für Genossenschaftswesen am 17. Jänner 2000 im  
Schulze-Delitzsch-Sitzungssaal, Schottengasse 10, Wien,  
abgehaltene Vortragsveranstaltung "Reform der französischen  
Sparkassenorganisation - auf dem Weg zur Genossenschaft" wieder.  
Im wesentlichen wurde die Vortragsform beibehalten;  
Literaturhinweise wurden demgemäß auf das  
Notwendigste beschränkt.

## **INHALT**

|   | Seite |
|---|-------|
| <b>Vorwort</b>  | 5     |
| <b>Einleitungsstatement</b>   | 9     |
| <i>Dr. Robert Schediwy, Wirtschaftskammer Österreichs</i>                                     |       |
| <b>Dipl.-Politologe Christian Silianoff</b>   |       |
| Caisse Nationale des Caisses d'Epargne, Paris   |       |
| <i>„Reform der französischen Sparkassenorganisation -<br/>auf dem Weg zur Genossenschaft“</i> | 15    |
| <b>Diskussion</b>   | 31    |



## Vorwort

Die Neuentstehung eines gesamten Genossenschaftssektors im europäischen Genossenschaftswesen ist heute nicht die Regel. Um so interessierter blickt die genossenschaftliche Fachwelt seit Jahresanfang 2000 nach Frankreich. Hier hat der Staat im Juni 1999 beschlossen, den Sparkassensektor via Gesetz in eine genossenschaftliche Rechtsform überzuführen: Mit 1.1.2000 sind die 34 Regionalsparkassen in Genossenschaftsbanken umgewandelt worden. Das Ziel der Reform liegt auf der Hand: Modernisierung von Struktur und Organisation der Gruppe im Hinblick auf eine dynamische und ambitionsreiche Politik der Weiterentwicklung vor dem Hintergrund des europäischen Binnenmarktes, sowie die Bestätigung der besonderen Rolle der Sparkassen in der französischen Bankenwelt.

Der Zielsetzung des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen (FOG) folgend, der wissenschaftlichen Forschung auf allen Gebieten des Genossenschaftswesens des In- und Auslandes zu dienen, lud der FOG zu Jahresbeginn 2000 einen Vertreter des französischen Sparkassensektors nach Wien ein, um sich von einem „Insider“ informieren zu lassen. Um die interessanten Ausführungen und die anschließende Diskussion einem breiteren Interessentenkreis zugänglich zu machen, dient die folgende Publikation. Durch Beibehaltung der Vortragsform und Hinzufügung nur eines Minimums an Literaturhinweisen bleibt der Charakter der gesprochenen Sprache der Veranstaltung gewahrt.

Der Referent, Christian Silianoff, übermittelte uns eine Dokumentation des Medienechos zum Anlaufen des Anteilsverkaufes an den frisch „mutualisierten Sparkassen“. Ihr war trotz einer grundsätzlich freundlichen Haltung der Medien auch einiges an Bedenken zur Sparkassenreform zu entnehmen. So haben sich sowohl „L’agefi“ als auch „Le Monde“ vom 5.1.2000 gegenüber der geringen Rendite und Fungibilität der Geschäftsanteile kritisch geäußert, die außer im Fall höherer Gewalt (Arbeitslosigkeit, Invalidität) ja nur einmal pro Jahr, 30 Tage nach der Generalversammlung der regionalen Sparkasse, verkäuflich seien (so auch „La Tribune“ von 5.1.2000). Aus solchen Kommentaren wird deutlich, dass, wie dies etwa auf der Tagung der

---

\* Association pour le Développement de la Documentation sur l'Economie Sociale

ADDES\* vom 7.3.2000 von Spezialisten der Economie Sociale kritisch vermerkt wurde, das Verständnis für den neuen genossenschaftlichen Charakter und die damit verbundenen Grundsätze vielfach noch nicht sehr ausgeprägt sind. Unter anderem bemängelte „Le Monde“ vom 5.1.2000 die fehlende Chance der Anteilseigner, Kapitalgewinne zu realisieren. (Hier kommt eher eine Shareholder Value-Philosophie zum Ausdruck!). In diesem Zusammenhang wird von „Le Monde“ vermerkt, eine „echte Privatisierung der der Nation gehörigen Sparkassen hätte mehr als 70 Milliarden FF erbringen können“. Ein ungenannter Vertreter des Bankenverbandes wird von „Le Monde“ sogar mit der Bemerkung zitiert, die Mutualisierung der Sparkassen sei „ein Skandal“, denn der Staat und damit die Steuerzahler hätten Dutzende Milliarden FF dabei verloren. Der sichtlich von Bankeninteressen inspirierte Artikel verweist auch mit leicht hämischem Unterton darauf, dass 1998 die Eigenmittelrendite der französischen Sparkassen nur 4,9% betragen habe (gegenüber mehr als 10% für die börsennotierten Großbanken). Aus dieser Sicht sei es wohl nicht schwer, die vorgesehenen 40% an Eigenmitteln, die als Geschäftsanteile verkauft werden, mit 3% zu verzinsen. Da dem Vertreter des Bankenverbandes vielleicht nicht in erster Linie die Verbesserung der Staatsfinanzen und das Wohl der Steuerzahler ein Anliegen sein dürfte, erscheint es als wahrscheinlich, dass das Motiv der Reform in genossenschaftlicher Rechtsform gerade die Suche nach einer Lösung war, die die Sparkassen zwar maßvollem Druck zur Ergebnisverbesserung aussetzt, zugleich aber den Begehrlichkeiten potentieller „feindlicher Übernehmer“ von Sparkassen durch begrenzte Fungibilität des Anteilskapitals einen Riegel vorschiebt. Die Wichtigkeit eines Anreizes zur Ergebnisverbesserung betont auch Charles Milhaud, Vorstandsvorsitzender der neuen „Caisse nationale des Caisses d’Epargne“ in einem Interview mit „Le Monde“ vom 5.1.2000. Bis 2003 solle hier eine Ergebnisverbesserung auf eine Eigenkapitalrendite von 10% erreicht werden.

Nach diesen Meldungen wäre die Umwandlung der französischen Sparkassen in Genossenschaftsbanken also nicht vorrangig einer Belebung des „genossenschaftlichen Geistes“ entsprungen, sondern sehr pragmatischen Erwägungen einer behutsamen Modernisierung des derzeit „am wenigsten rentablen Zweigstellennetzes“ französischer Finanzinstitute („Le Monde“ vom 5.1.2000). Dabei versucht man, den „Druck der Anteilseigner“ zu nützen, um binnen 4 Jahren eine Verdoppelung des Ergebnisses zu erzielen, ohne aber das Risiko des Ausverkaufes einzugehen. In einem Interview mit „Agence France Presse“ vom 5.1.2000, resümierte Charles Milhaud: Mit der „genossenschaftlichen Lösung“ gehe die französische Sparkassenreform einen eigenen

Weg: Die italienischen Sparkassen seien börsennotierte AGs, die deutschen Sparkassen „halböffentliche“ Institutionen, aber mit börsennotierten Tochterunternehmen, die spanischen seien dem System der gemeinnützigen Stiftungen nahe. In Frankreich suche man derzeit vor allem Allianzen mit Sparkassen und Genossenschaftsbanken in Deutschland, sei aber auch für Bündnisse mit anderen Banken offen.

Seit Jahresbeginn 2000 ist unterdessen der Anteilsverkauf der französischen Sparkassen an ihre Kunden und Mitarbeiter erfolgreich angelaufen. Es ist damit zu rechnen, dass noch in diesem Jahr die Millionenzahl an Mitgliedern erheblich überschritten wird. Wie sehr sich die genossenschaftliche Rechtsform auch mit genossenschaftlichem Leben erfüllen läßt, wird sich wohl erst nach geraumer Zeit zeigen.

Wien, März 2000

*Johann Brazda*





## **Einleitungsstatement**

*Robert Schediwy*

Das Sparkassenwesen hat sich aus der langfristigen historischen Perspektive als höchst erfolgreiches Instrument erwiesen, breite Kreise der europäischen Bevölkerung in unsere moderne Finanzwirtschaft einzubinden, und zwar in einem Prozess, der durchaus in Parallele zur allgemeinen und insbesondere industriellen Entwicklung gestanden ist. Man könnte den Prozess plakativ zusammenfassen im Sinne eines „Weg vom Sparstrumpf“, von den ins Wams eingenähten oder in der Wäschtruhe versteckten Dukaten, weg von der Hortung, und hin zur produktiven Verwendung des Spargroschens auch der Kleinsparer im Wirtschaftsprozess.

Schon im 18. Jahrhundert gab es allenthalben „Vereine von Menschenfreunden“, also adligen und großbürgerlichen Gönnern sowie aktive anglikanische oder katholische Pfarrer - sie waren ja meist die ersten des Lesens kundigen „Volksintellektuellen“ - die sich hier entschlossen einsetzten.

In einer 1773 von der „Gesellschaft zur Beförderung der Künste und nützlichen Gewerbe Hamburgs“ gegründeten „Allgemeinen Versorgungsanstalt“ wurde die Intention, die natürlich auch eine patriotisch-volkswirtschaftliche im Sinne des Spätmerkantilismus war, deutlich angesprochen. Es heißt da: „Die Ersparungskasse dieser Versorgungsanstalt ist zum Nutzen geringer, fleißiger Personen beiderlei Geschlechts als Dienstboten, Tagelöhner, Handarbeiter, Seeleute errichtet, um diesen Gelegenheit zu geben, auch bei Kleinigkeiten etwas zurückzulegen und ihren sauer erworbenen Not- oder Brautpfennig sicher zu einigen Zinsen belegen zu können, wobei man hoffet, dass sie diese ihnen verschaffte Bequemlichkeit sich zur Aufmunterung gereichen lassen mögen, um durch Fleiß und Sparsamkeit dem Staate nützlich und wichtig zu werden“ (zitiert nach: „Wien am Graben 21 - 150 Jahre Erste österreichische Sparkasse“, Wien 1969, S. 31).

So wie man heute darauf setzt, die breiten Bevölkerungsschichten zu risikofreudigerem, „unternehmerischerem“ Verhalten und zu erhöhter Selbstvorsorge zu motivieren, ging es damals auch um die Propagierung genereller Wertorientierungen im Sinne der aufkommenden bürgerlichen Philosophie von Ordnung, Fleiß und Sparsamkeit.

In England wurde hierbei speziell von den anglikanischen Pfarrern der religiöse Hintergrund betont: „Industry - Frugality - Immortality“, lautete hier die Losung (vgl. ebenda S. 32).

Auch in Österreich war es, wie wir wissen so, dass Vertreter religiöser Institutionen wesentliche Verdienste um die Förderung des Spargedankens und um die Eingliederung der „kleinen Leute“ in die Finanzwirtschaft erwarben.

Die Gründung der „Ersten Österreichischen Sparkasse“ in der Wiener Leopoldstadt entsprang etwa der Initiative eines Priesters, Johann Baptist Weber, der seine Verbindung zu Wohlstandsbürgern aber auch zum Hochadel nützte, um sein menschenfreundliches Werk in die Wege zu leiten.

Sektorübergreifend ergeben sich hier auch soziologische Parallelen zu den viel später einsetzenden Aktivitäten zahlreicher Priester im Rahmen der Raiffeisenbewegung.

Wir haben in dieser historischen Grundlage - die man bei Jubiläen gerne stolz hervorkehrt - aber durchaus auch Stoff zum Nachdenken. Nicht nur, weil derlei Engagements wohlthätiger Art im Zeichen des Sozialstaats selten geworden sind und so etwas wie traditioneller „Bürgersinn“ oder „Gemeinsinn“ von manchen sozialen Theoretikern heute schmerzlich vermisst wird.

Der stiftungsartige Charakter des Sparkassenwesens, seine „Eigentümerlosigkeit“, bietet heute auch gewisse Probleme. Was einst, zu Beginn der industriellen Revolution naturgegeben erschienen ist, dass unter der huldvollen Patronanz der Obrigkeit eine „wohlthätige Anstalt“ gegründet wird, die sich gleichsam selbst gehört, das erscheint uns in der heutigen Zeit, in der es überall „Shareholder“ gibt oder geben soll, die auf ihre Renditen achten müssen, ein bisschen fremdartig. Es wirkt von der Wirtschaftslogik her in einer Zeit, wo man vom Turbokapitalismus spricht, in der „Return on Investment“ und „Return on Equity“ zu dominierenden Schlagworten geworden sind, seltsam altväterisch. Die Frage ist, wie kann man wertvolle traditionsreiche Institute erhalten, diese aber dennoch so umgestalten, dass sie auch den rauen Wind des internationalen Wettbewerbs bestehen?

Diesem Thema ist - am Beispiel der jüngsten französischen Reform - unser heutiger Vortrag gewidmet.

Es gibt ja zweifellos viel Bedenkens- und Erhaltenswertes an dieser traditionellen Wirtschaftsauffassung, die eben nicht nur auf Gewinnmaximierung setzt. Trotzdem ist es unerlässlich, sich dem heutigen Wettbewerb stellen zu können. Ich glaube, das ist ein Thema, das unser Referent am französischen Beispiel sehr interessant aufzeigen wird können.

In Österreich - dies vor allem zur Information unseres ausländischen Referenten - sind wir in der Modernisierung des Sparkassensektors ja einen sehr eigenständigen und bis jetzt durchaus auch erfolgreichen Weg gegangen. Sehr lange Zeit hat das Sparkassenregulativ aus 1844 gegolten. Die „Erste Österreichische Sparkasse“ ist, wie erwähnt, schon einiges vorher dagewesen, nachher - nach 1848 - sind dann auch die Gemeindeparkassen dazugekommen. Erst 1979 wurde dem österreichischen Sparkassensektor eine grundsätzliche Neuregelung zuteil, und eine weitere, wesentliche Etappe der Modernisierung wurde 1986 geschaffen. Man hatte festgestellt, dass im heutigen Überlebenskampf, im Wettlauf der dauernden wirtschaftlichen Rationalisierung aber auch der effizienten Kapitalbeschaffung, die traditionelle Sparkassenkonstruktion eine Art Hindernis darstellte. Deshalb wurde 1986 eine Reform gestaltet, die die Auslagerung des Geschäftsbetriebes der Sparkasse in eine Aktiengesellschaft ermöglicht hat, welche somit auch Zugang zum Kapitalmarkt hat. Die Anteilsverwaltung der Sparkasse kann bei dieser Konstruktion auf eine Holdingfunktion reduziert werden, ähnlich wie das auch im wechselseitigen Versicherungswesen ermöglicht wurde.

Nicht zuletzt durch diese kühne Konstruktion, die, so meine ich, auch eine gewisse Pioniertat war, sind die heute dominierenden größten beiden Gruppen von österreichischen Kreditinstituten, die „Bank Austria“-Gruppe und die Gruppe der „Ersten“, aus dem Sparkassensektor erwachsen, während die einst dominierenden traditionellen Komerzbanken (Creditanstalt-Bankverein und Länderbank) in den expansiven Sparkassenbereich „hineingesogen“ worden sind.

In Österreich ist es ja oft so, dass wir juristisch ein bisschen abkupfern, was die Deutschen in ihre Gesetze hineingeschrieben haben, aber in diesem Fall hat Österreich Neuland betreten, nicht zuletzt deshalb, weil auch die Sparkassen in Deutschland öffentlich rechtlich organisiert waren und sind und bei uns die privatrechtliche Konstruktion schon zuvor geherrscht hat. Ich glaube, dass unser kleines Land hier durchaus stolz sein kann, eine Lösung gefunden zu haben, die den Notwendigkeiten des Wirtschaftslebens entsprochen hat.

Zuletzt wurde in einer - zeitweilig heiß umstrittenen - Novelle aus 1998 die Möglichkeit einer Umwandlung der Anteilsverwaltungssparkasse in eine Stiftung ermöglicht, sowie der Sektorzusammenhalt aufgrund eines Aufgriffsrechtes des Spitzeninstituts für Sparkassenverkäufe außerhalb des Sektors verstärkt. Aber die nicht ganz abgeschlossene Diskussion zu diesem Thema zu referieren, würde hier zu weit gehen.

Auch wenn unser heutiges Thema der Sparkassensektor in Frankreich ist, sollten wir allerdings nicht vergessen, warum wir gerade hier, in den Räumen des Österreichischen Genossenschaftsverbands beisammensitzen. Der Sparkassensektor soll in Frankreich quasi „vergenossenschaftlicht“ werden - das ist eine etwas andere Philosophie als bei uns, auch wenn sein neues Spitzeninstitut (in AG-Form) eine Tür in Richtung Kapitalmarkt und internationale Allianzen aufmacht. Wir tagen hier als Gäste des Österreichischen Genossenschaftsverbandes und der Volksbankengruppe, die eine sehr stolze Geschichte hat. Über viele Katastrophensituationen der österreichischen Wirtschaftsgeschichte - etwa in der Zwischenkriegszeit - hat sich diese Gruppe zumeist intakter gehalten als viel größere Institutionenkomplexe.

In Zeiten, in denen sich Großbanken eindeutig „übernommen haben“, weil sie weiter Großengagements im Donaauraum gepflegt haben, denen das kleine und verarmte Österreich der Zwischenkriegszeit nicht gewachsen war, hat dieser Sektor etwa den Grundsatz „Small is beautiful“ verkörpert und sich erheblich besser gehalten als so mancher „Dinosaurier“. Dies aber nur am Rande, weil Kollege Brazda und ich gerade an einer Studie zu diesem Thema arbeiten.

Nun aber zurück zum Hauptthema unseres Nachmittags. Es erscheint doch bezeichnend und interessant, dass der Sparkassensektor in Österreich in den letzten Jahren der Träger der größten Umgruppierungsanstrengungen im österreichischen Finanzwesen geworden ist.

Die im Sparkassenverband zusammengefassten Institute - dazu gehören auch die Gruppe der Bank Austria (allerdings ohne CA) und die Gruppe der Ersten Bank - verfügen heute über 36% der Bilanzsumme aller österreichischen Kreditinstitute, ca. 69 Hauptanstalten und 1.500 Bankstellen und 25.000 Mitarbeiter. Ich entnehme diese Zahlen einer aktuellen Unterlage. Das ist, glaube ich eine Entwicklung, auf die der österreichische Sparkassensektor durchaus stolz sein kann, weil er den Weg in die Zukunft nicht verschlafen hat.

Nun ist aber wirklich der Punkt erreicht zu Kollegen Silianoff überzuleiten. Ich kann mir vorstellen, dass er nicht nur eine sehr interessante und klare Präsentation haben wird, sondern dass sich auch sehr viele Fragen ergeben könnten. Ich habe persönlich den Eindruck, dass der französische Sparkassensektor ein wenig zentralistischer orientiert ist als der österreichische. Es ist ja ein bisschen ein Klischee, dass in Frankreich, speziell seit der großen Revolution und den Reformen Napoleons alles zentralistischer und etatistischer organisiert ist als anderswo.

Aber manchmal haben auch Klischees ihre Wahrheit. Es gibt in Frankreich ja die große „Caisse des Depots et Consignations“, die in Österreich als verstaatlichtes Spitzeninstitut oder Förderungsinstitut des Sparkassensektors kein Äquivalent hat - das Spitzeninstitut unseres heimischen Sparkassensektors war stets unvergleichlich schwächer. Es wurde in den neunziger Jahren von den beiden größten Primärsparkassen hintereinander, gleichsam als „Wanderpokal“ filialisiert und zuletzt in die „Erste“ verschmolzen. Das beruht schon auf einer ganz anderen Philosophie des sektoralen Verbundes als sie sich in Frankreich darstellt, wo ich den Eindruck habe, dass Primärinstitute von solcher relativer Größe und autonomen Macht nie vorhanden waren und stets eher „von oben reformiert“ wurde.

Ich möchte aber dem Vortrag nicht weiter vorgreifen. Wir sind alle sehr neugierig, nicht zuletzt deshalb, weil ja hier der eher ungewöhnliche Weg einer genossenschaftlichen Lösung gefunden wurde - vielleicht nicht zuletzt von der Intention her, „unfriendly takeovers“ gegenüber dem Sektor möglichst zu erschweren. Man hat sich demselben Problem wie in Österreich, nämlich jenem des „eigentümerlosen Kapitals“ in einer etwas anderen Weise genähert, und wenn ich die Situation richtig einschätze, ist der Prozess, der seit einem halben Jahr in die Wege geleitet wurde, genau auch unter diesem Stern der möglichst behutsamen „Eigentümerschaffung“ gestanden.

Die Genossenschafter sollen aus dem Bereich der Kunden, der Mitarbeiter und nicht zuletzt auch der Gebietskörperschaften stammen, und wir sind alle sehr neugierig, wie das funktionieren soll.



## **Die Reform der französischen Sparkassenorganisation – auf dem Weg zur Genossenschaft**

*Christian Silianoff*

Erlauben Sie mir einleitend einige kurze Bemerkungen zur bisherigen Rolle der französischen Sparkassengruppe. Es folgt dann eine Darstellung ihrer aktuellen Reform und deren Zielsetzung und zuletzt möchte ich noch einige kurze Ausführungen über die neue Struktur und die Organisation des französischen Sparkassensektors machen.

### **Die bisherige Rolle der französischen Sparkassengruppe**

Bis zur Reform, in deren Rahmen wir Genossenschaften geworden sind, existierten in Frankreich drei große Bankengruppen: die Kommerzbanken, die Genossenschaftsbanken und der Sparkassensektor. Die Kommerzbanken (BNP, „Société Générale“, „Crédit Lyonnais“ etc) haben etwa 40% Marktanteil. Im Genossenschaftssektor finden wir die größte französische Bank, dem aus dem Landwirtschaftsbereich kommenden „Crédit Agricole“. Die Volks- und Raiffeisenbanken heißen in Frankreich „Banques Populaires“ und „Crédit Mutuel“. Seit dem Reformgesetz vom 25. Juni 1999 zählen die Sparkassen ebenfalls zur Genossenschaftsbankengruppe.

„Crédit Agricole“, „Crédit Mutuel“ und die „Banque Populaire“ vereinigen heute zusammen mit der Sparkassengruppe 60% des Einlagen- und 40% des Kreditgeschäfts. Jede dieser Banken hat in den letzten drei Jahren eine aktive Beteiligungspolitik verfolgt, was sich zum Beispiel in der Übernahme der Bank „Indosuez“ durch „Crédit Agricole“, des „Crédit Industriel et Commercial“ durch „Crédit Mutuel“ oder von „Natexis“ durch „Banques Populaires“ zeigt.

Gerade die Reform des Sparkassensektors und seine „Identitätsproblematik“ hat hier jahrelang zu gewissen Spannungen zwischen den Kommerzbanken und anderen Bereichen der französischen Kreditwirtschaft geführt. Es ist daher interessant zu bemerken, dass derzeit darüber diskutiert wird, eine „Maison Commune“, also eine Vereinigung aller Banken zu gründen, da man davon ausgeht, dass es zukünftig wichtige gemeinsame Interessen für alle Banken geben wird.

Von der Einlagenseite her sind die Sparkassen die zweitgrößte Gruppe hinter dem „Crédit Agricole“. Wir haben eine sehr starke Einlagenseite, da wir historisch seit 1818, als die erste Sparkasse in Paris gegründet wurde, eine sehr gute Beziehung zu unsere Kunden aufbauen konnten. Wir halten derzeit rund 28 Millionen Sparbücher. Das hat keine andere Gruppe aufzuweisen, auch nicht „Crédit Agricole“. Wir verwalten sozusagen „den Sparstrumpf der Franzosen“, nicht zuletzt gemeinsam mit der Post, das steuerbegünstigte Sparbuch „Livret A“. Natürlich sind nicht alle dieser 28 Millionen Sparbücher aktiv. Wenn man aber davon ausgeht, dass davon 10 Millionen nicht aktiv sind, bleiben immer noch 18 Millionen Sparbücher.

#### Schlüsselzahlen der Sparkassengruppe 1998

|  |                     |         |        |           |
|--|---------------------|---------|--------|-----------|
| · zweitgrößte französische Banken-<br>gruppe nach der Einlagenhöhe:        | 1520,80             | Mrd. FF | 228,90 | Mrd. EURO |
| · Kreditvolumen:   | 431,00              | Mrd. FF | 64,90  | Mrd. EURO |
| · Bilanzsumme:   | 1325,00             | Mrd. FF | 199,50 | Mrd. EURO |
| · Eigenmittel:   | 56,90               | Mrd. FF | 8,60   | Mrd. EURO |
| · Nettogewinn:   | 2,37                | Mrd. FF | 0,36   | Mrd. EURO |
| · Solvabilitätsrate:   | 12,6%               |         |        |           |
| · Rating:  | AA (Standard&Poors) |         |        |           |
| · 25 Millionen Kunden  |                     |         |        |           |
| · 38.500 Mitarbeiter   |                     |         |        |           |
| · zweitgrößtes Geschäftsstellennetz Frankreichs mit 4.700 Geschäftsstellen |                     |         |        |           |

Die Sparkassengruppe verfügt somit über ein enormes Potential. Wir konnten dieses Potential bisher nicht optimal nutzen, weil wir in unseren Bankaktivitäten durch die Gesetzeslage traditionell ziemlich eingeschränkt waren. Seit den sechziger Jahren war es das Ziel des französischen Sparkassensektors, die wirtschaftliche Gleichstellung mit den anderen Gruppen der Kreditwirtschaft zu erreichen. Die Sparkassen galten ja seit 1835 als „Etablissement d'utilité publique“, als gemeinnützige Anstalten stiftungsähnlichen Charakters. Dem Ziel der Gleichstellung sind wir in den letzten 20 Jahren durch mehrere Novelierungen näher gekommen, und die gegenwärtige Reform setzt hier gleichsam den Schlussstein. In diesem Sinne ist die Tatsache, dass wir Kooperativbanken werden, in erster Linie so zu interpretieren, dass wir nun echte Universalbanken sind. Bisher mussten sich die Sparkassen, um neue Geschäftszweige erobern zu können, stets gegen die Banken durchsetzen. Heute steht uns jede Bankaktivität offen.



Das Kreditvolumen des Sparkassensektors ist traditionell viel schwächer als die Einlagenseite. Hier liegt auch der große Unterschied zu den traditionellen Genossenschaftsbanken. Die Sparkassen dürfen erst seit den 80er Jahren mit juristischen Personen arbeiten. Die Kreditvolumen kommen also hauptsächlich von den Privatkunden. Es gibt aber auch Immobilienkredite und Kredite an Gebietskörperschaften. Wir sind sogar die zweitgrößte Bank in Bezug auf Kredite an Gebietskörperschaften. Das kommt von der historisch engen Verbindung mit den lokalen Gebietskörperschaften am Sparkassenort. Mit 4.700 Zweigstellen verfügen wir über das zweitgrößte Geschäftsstellennetz in Frankreich. Wichtig ist, dass wir ein „AA rating“ von Standard&Poors haben, so wie „Crédit Agricole“. Auch die Solvabilitätsrate ist bei uns höher als die vorgeschriebenen 8%. Wir beschäftigen gegenwärtig 38.500 Mitarbeiter, genau genommen 40.000, denn wir haben einige Institute aufgekauft, etwa den „Crédit Foncier“.

### **Zur aktuellen Reform**

Die Notwendigkeit einer neuen Etappe in der Entwicklung der Gruppe hat sich, wie bereits gesagt, längerfristig abgezeichnet. Die französische Sparkassengruppe steht vor einer neuen Entwicklungsphase, eingeleitet durch das sie betreffende Reformgesetz, das im Juni 1999 im Parlament verabschiedet worden ist. Dieser für uns immens wichtige Text betrifft vielfältige Aspekte der organisatorischen, wirtschaftlichen, finanziellen und gesellschaftlichen Entwicklung der Gruppe. Die Eckpfeiler der Reform bilden:

- die Umwandlung der Rechtsform der regionalen Sparkassen von ihrem besonderen Status als „Non-Profit-Kreditinstitute“ in Genossenschaftsbanken.
- die Schaffung einer starken nationalen Instanz in Form der „Caisse Nationale des Caisses d'Épargne“ (Nationalkasse der französischen Sparkassen). Sie entstand aus der Fusion der alten Zentralbank (CCCEP) und des französischen Sparkassenverbandes (CENCEP), deren Funktionen sie komplett übernimmt, in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft mit 15 Milliarden FF Startkapital. Sie ist zugleich strategisches Lenkungsorgan und Kreditinstitut.
- die Errichtung eines Nationalverbandes der Sparkassen (ein eingetragener Verein), der aus der Gesamtheit der Sparkassen, welche vom Vorsitzenden ihres Aufsichtsrates, einem Mitglied des Aufsichtsrates und ihrem Vorstandsvorsitzenden vertreten werden, besteht.

**Die wichtigsten Schritte zur Umsetzung der Reform**

17. Juni 1999: Verabschiedung des Gesetzes  
Die Sparkassen stehen weiterhin unter der Leitung der aktuellen Vorstände und Aufsichtsräte.
25. Juni 1999: Inkrafttreten des Gesetzes  
Bis zum 29. September 1999
- Umwandlung der Statuten der alten Zentralbank mit Bestimmung des Vorstandes und des Aufsichtsrates
  - Die neue Nationalkasse nimmt den Platz des alten Sparkassenverbandes als Zentralorgan ein.
  - Nach Entstehen der Nationalkasse wird der Nationalverband gegründet.
- Bis zum 29. Oktober 1999
- Festlegung des Kapitals der einzelnen Sparkassen durch die Nationalkasse, Ausarbeitung des Plans zur Gründung der lokalen Spargesellschaften durch die Nationalkasse
1. Januar 2000
- Die Sparkassen sind von nun an Genossenschaften.
  - Der öffentliche Verkauf der Anteile durch die lokalen Spargesellschaften beginnt und wird sich über vier Jahre erstrecken.
- Bis zum 29. Juli 2000
- Erste Hauptversammlung der Sparkassen als Genossenschaften
  - Nominierung der Aufsichtsräte und Vorstände der Sparkassen für eine erste Amtszeit von drei Jahren

Das Ziel der Reform liegt auf der Hand: Modernisierung von Struktur und Organisation der Gruppe im Hinblick auf eine dynamische und ambitionierte Politik der Weiterentwicklung vor dem Hintergrund des europäischen Binnenmarktes, sowie die Bestätigung der besonderen Rolle der Sparkassen in der französischen Bankenwelt.

Wir haben in den letzten 18 Jahren in einer Art Siebenjahresschritt wichtige Reformen durchgeführt: Jene in den Jahren 1983-1984 war der Schritt zur Integration der Sparkassen ins moderne französische Bankwesen. Bis zu diesem Zeitpunkt herrschte das Spezialisierungsprinzip im Bereich der französischen Finanz- und Kreditwirtschaft. Das Bankgesetz 1984 förderte den Trend zur Universalbank, allerdings zumeist nur ansatzweise. Immerhin öffnete sich damals ein Weg Richtung Deregulierung und mehr Wettbewerbsorientierung. Der französische Bankenverband sprach in seinem Jahresbericht 1985 geradezu von einer „Kulturrevolution“. Nach der Reform unseres Spezialgesetzes vom 1.7.1983 durften die Sparkassen allerdings zwar zur Erfüllung ihrer Aufgaben (Stärkung des Sparsinns

und der Vorsorge, Finanzierung lokaler Investitionen, speziell des sozialen Wohnbaus) alle Bankdienstleistungen tätigen. Die Kreditvergabe an Kapitalgesellschaften, die Wertpapiere emittieren, blieb ihnen aber noch versagt.

1991 folgte dann eine Strukturreform mit einer Fusionswelle. Damals haben wir ziemlich voluntaristisch die Zahl unserer Institute binnen eines Jahres von 186 auf 31 Regionalsparkassen im Mutterland reduziert. (Mit den Überseeprovinzen sind es insgesamt 34 Sparkassen.) Eine derartige umfangreiche Reform haben beispielsweise die deutschen Kollegen nicht in dieser Art machen wollen oder können. Wir dagegen haben auf regionaler Ebene drastisch große Institute gebildet.

Die Notwendigkeit für eine neue Reformetappe hat sich vor etwa 2 Jahren immer dringlicher abgezeichnet. Die gegenwärtigen Umwälzungen durch Großfusionen im französischen Kreditsektor und der stetig wachsende Konkurrenzdruck haben uns im Wunsch bestärkt und vor allem die Notwendigkeit gezeigt, Veränderungen innerhalb der Gruppe zu beschleunigen, und zwar durch ein Reformprojekt, das neue Ambitionen erkennbar werden lässt.

Die Frage einer „Normalisierung der Rechtsform“ wurde immer stärker in der aktuellen Debatte angesprochen. Schon seit mehreren Jahren hat sich die Führung der Sparkassengruppe für eine modernere Rechtsform mit Entwicklungspotential ausgesprochen, denn der besondere Status quo der Sparkassen als „Kreditinstitute ohne Gewinnstreben“ war den neusten Entwicklungen nicht mehr angemessen. In Teilen der Rechtsform der Stiftungen ähnlich und auf die Gründungszeit der Sparkassen Anfang des 19. Jahrhunderts zurückgehend, ließ der aktuelle Status keine klar definierten Eigentümer der Sparkassen und ihrer Eigenmittel erkennen.

Wegen der nicht vorhandenen Gewinnausschüttung der Sparkassen wurden wir zeitweilig mit dem Vorwurf der Wettbewerbsverzerrung konfrontiert, unter anderem vom französischen „Conseil de la Concurrence“, einer staatlichen Regulierungsbehörde. Dies stellte einen erheblichen Unsicherheitsfaktor dar und hat zu einer gewissen Isolation des Sparkassenbereichs innerhalb der französischen Banklandschaft geführt. Natürlich gab es da auch Lobbying von den Kommerzbanken, die nicht akzeptieren wollten, dass es für die Eigenmittel der Sparkassen keine Gewinnausschüttung gibt. Die Diskussion, wem die Eigenmittel gehören, wurde immer mehr in den Vordergrund ge-

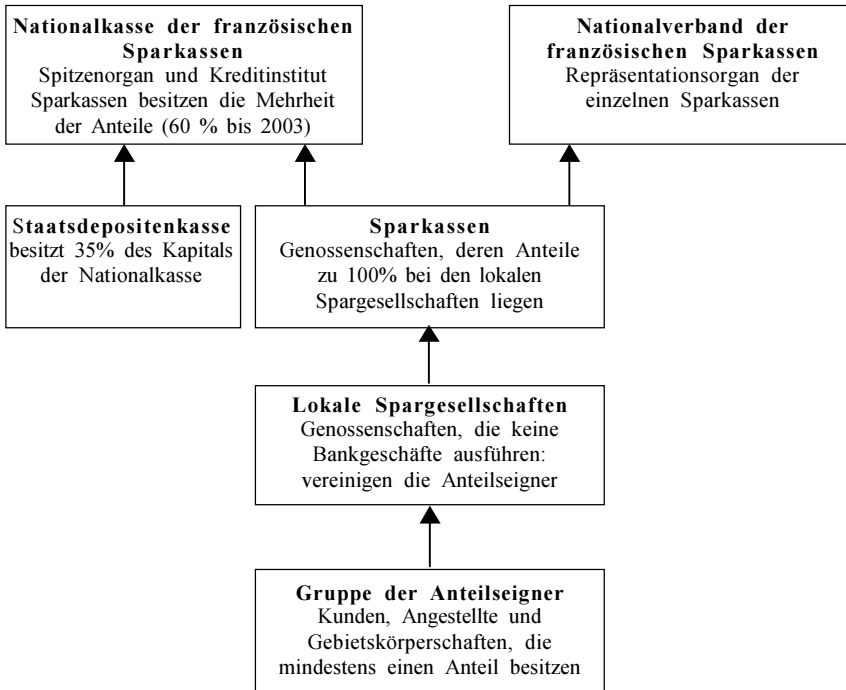
spielt: Deswegen wurde auch die Frage, nach welcher juristischen Form wir uns umgestalten sollten, immer mehr akut.

Es gab natürlich auch Debatten im Parlament und es gab dazu auch einen Bericht eines Abgeordneten namens Raymond Douyère, der die genossenschaftliche Rechtsform für den Sparkassensektor deshalb empfohlen hat, weil er nicht für eine radikale Reform im Sinne einer aktienrechtlichen Lösung (mit entsprechend höherem Druck zur Erzielung von Gewinnen) war, nach der es keine Sparkassen mehr gegeben hätte. Man wollte letztlich nicht die Radikalität der britischen Sparkassenreform von 1986 imitieren. Nach langen Diskussionen wurde immer deutlicher, dass die Genossenschaftsrechtsform die beste Antwort zur Eigentumsfrage der Eigenmittel für die französischen Sparkassen sein dürfte.

Ein Aspekt, der nicht von außen an die Sparkassengruppe herangebracht wurde, sondern aus ihr selbst heraus als Motor der Reform wirksam wurde, war die Reorganisation der Strukturen zur allgemeinen Stärkung der Sparkassengruppe. Die Grundidee hier ist einerseits, die Sparkassen vor Ort zu stärken. Damit ist die Genossenschaftsrechtsform für uns eine effiziente Form, da sie ja auch die Verankerung der Sparkassengruppe bei ihren Kunden gewährleistet. Dies war ein Aspekt, über den wir vorher nicht verfügten. Wir hatten zwar schon früher „conseillers consultatifs“ und ein sehr kompliziertes Wahlsystem, mit dem der Kunde auch in den kleineren Strukturen vor Ort mitreden durfte. Es gab aber kein direktes Stimmrecht und der Kunde hatte auch keine finanziellen Interessen. Es gab ja kein Anteilseignerkapital. Insofern ist die Eingliederung ins Genossenschaftsrecht als ein weiterer Schritt zu sehen, das Band zwischen Kunden und Sparkasse zu verstärken. Es geht hier aber auch um eine Stärkung der lokalen Sparkasse und auch um Stärkung auf der nationalen Ebene, denn Ziel der Reform ist es, auch die nationalen Instanzen des Sparkassensektors zu stärken.

Die neue Rechtsform der Sparkassen gewinnt unter anderem dadurch ihre Stärke, dass sie gut zu unserem traditionellen Prinzip der Dezentralisierung passt, welches uns von den großen kommerziellen Banken unterscheidet. Durch die demokratische Unternehmensführung nach dem Prinzip „eine Stimme pro Anteilseigner“ können wir die enge Beziehung zu unseren Kunden als Bank vor Ort weiter vertiefen. Im einzelnen sieht dies so aus:

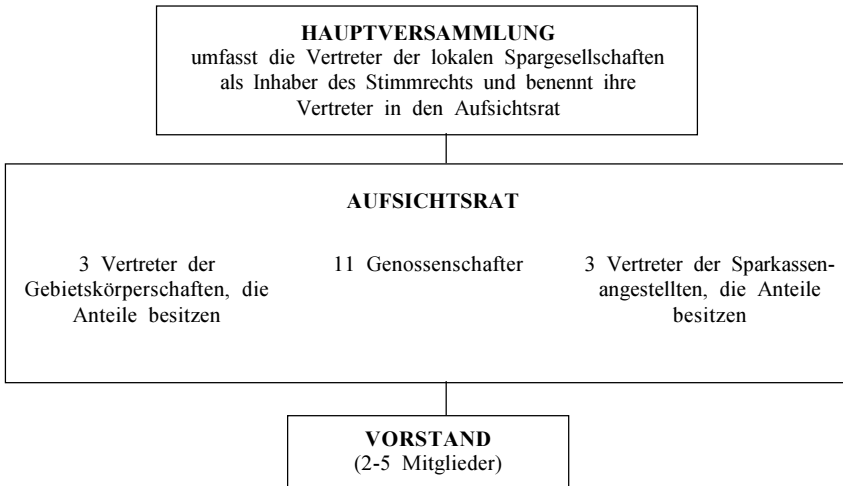
### Der neue Aufbau der Sparkassengruppe



Das Kapital der Sparkassen liegt in der Hand von sogenannten "Sociétés Locales d'Épargne" (SLE) - (lokalen Spargesellschaften oder Sparvereinigungen), von denen mehrere im Einzugsbereich jeder Sparkasse vertreten sind. Ihre wichtige Aufgabe ist es, Anteile an unsere Kunden weiterzuverkaufen und die so entstandene Gruppe der Anteilseigner zu koordinieren. Sie sind ebenfalls Genossenschaften, führen aber keine Bankgeschäfte aus, gelten also nicht als Kreditinstitute im Sinne des Bankgesetzes vom 24.1.1984. Als zusätzliche lokale Ebene stellen die "Lokalen Spargesellschaften" einen direkten Ort der institutionellen und finanziellen Beteiligung der Kunden an "ihrer" Sparkasse dar. Ihr Kapital ist variabel.

Die Sparkassen selbst werden als Genossenschaftsbanken von einem Vorstand aus zwei bis fünf Mitgliedern geleitet. Ihr Grundkapital ist konstant. Bei den Regionalsparkassen obliegt die Leitung drei Or-

### Die Leitungsorgane der Sparkassen als Genossenschaften



ganen: der Hauptversammlung, dem Aufsichts- und Orientierungsrat, sowie dem Vorstand. Der 17 köpfige Aufsichts- und Orientierungsrat besteht aus 11 von der Hauptversammlung gewählten Genossenschaf tern, drei Vertretern beteiligter Gebietskörperschaften und drei Belegschaftsvertretern. Bisher war dieses Gremium mit 11 Kundenvertre tern sowie 10 Vertretern der Belegschaft und Gebietskörperschaften besetzt. Die Regierung hat hier in einem Kraftakt gegen die Gewerk schaften die Rolle der Anteilseigner gestärkt.

Es gab ein Jahr lang ziemlich heiße Debatten über das Reformvor haben, vor allem im Parlament. Dazu sei am Rande angemerkt, dass es sich um ein Projekt der linken Regierungsmehrheit handelt. An scheinend gelingt es dieser politischen Seite leichter, sich auf Sparkas senreformen zu einigen - ähnlich wie es schon 1983 und 1991 der Fall gewesen ist. Das mag damit zu tun haben, dass die - ziemlich starken - Gewerkschaften in unserem Sektor immer sehr skeptisch gegenüber jeder Reform sind und es der Linken leichter gelingt, diese Bedenken zu zerstreuen oder wenigstens zu mildern.

Auch gegen die letzte Reform haben zahlreiche Gewerkschafter Bedenken geäußert, weil sie sie als „Privatisierung“ sehen. Die Regie rung spricht aber lieber von einer „Mutualisierung“. Um diese The men kreiste auch die öffentliche Debatte im Parlament, vor allem Anfang des Jahres 1999.

## **Der neue Aufbau der Sparkassengruppe**

Die Anteilseigner treffen sich in den lokalen Spargesellschaften, das sind juristisch gesehen Genossenschaften, die keine Bankgeschäfte ausführen, die aber die Anteilseigner vereinigen. Da wir ja nun große Regionalsparkassen haben, geht es darum, dass die Mitglieder sich auf lokaler Ebene ausdrücken sollen, also vor Ort, wo auch ihre Zweigstelle ist. Deswegen diese Gründung einer neuen Stufe. Der Nachteil liegt natürlich in einer gewissen Schwerfälligkeit. Die lokalen Spargesellschaften sind vor kurzem, zwei Monate vor Jahresende (1999), gegründet worden, und es gibt derzeit, im Jänner 2000, bereits 430 davon. Man kann also davon ausgehen, dass es 10 bis 20 dieser lokalen Spargesellschaften je Regionalsparkasse gibt.

Die Sparkassen selbst haben sich nicht verändert. Es gibt also 34 Regionalsparkassen (davon drei Überseesparkassen), die jetzt aber auch die genossenschaftliche Rechtsform aufweisen. In ihnen verwirklicht sich das Regionalitätsprinzip als tragende Säule der französischen Sparkassenverfassung. Ihr Eigenkapital liegt bei den lokalen Spargesellschaften, die es den Kunden vor Ort via Spargesellschaft verkaufen. Insofern kann man sagen, dass es keine reine Genossenschaften sind, weil es hier ja zwei Stufen gibt.

Auf nationaler Ebene gibt es insoweit Veränderungen, als das Spitzenorgan - das ist vielleicht ein origineller Aspekt - die Nationalkasse der französischen Sparkassen gleichzeitig unterstützendes Organ ist, über viele juristische und organisatorische Kontrollmöglichkeiten und Befugnisse verfügt. Andererseits ist sie aber eine Bank, die für die Gruppe arbeitet. Der Sparkassensektor hatte in Frankreich traditionell eine schwache zentrale Verbundinstanz. 1983 änderte sich dies – die Pariser Verbandszentrale „Centre National des Caisses d’Espagne“ wurde mit Koordinierungsaufgaben geradezu überhäuft, erhielt ein Weisungs- und Disziplinarrecht gegenüber den Sparkassen etc. Auf dieser Basis konnten die massiven Umstrukturierungen von 1991 „durchgezogen“ werden. Eine EDV-Zusammenführung gelang aber nicht.

*Die Nationalkasse der französischen Sparkassen:  
Zentralorgan und zugleich Kreditinstitut*

Sie hat den Status eines Kreditinstituts und ist eine Aktiengesellschaft mit Aufsichtsrat und Vorstand. Als wichtigstes Organ der Gruppe erfüllt sie folgende Hauptaufgaben:

- Repräsentation der Sparkassen, auch in der Rolle des Arbeitgebers
- Verhandlung und Abschluss von nationalen und internationalen Vereinbarungen
- Ausarbeitung der Statute der Sparkassen und lokalen Spargesellschaften
- Durchführung aller notwendigen finanziellen und verwaltungstechnischen Maßnahmen
- Festlegung des Angebots an Produkten und Dienstleistungen sowie Koordination der Geschäftspolitik
- Gewährleistung der zentralen Verwaltung des Überschusses an Finanzmitteln der Sparkassen.

Als zugelassenes Kreditinstitut agiert die neue Nationalkasse außerdem als Investmentbank der Sparkassen und übrigen Tochtergesellschaften der Gruppe sowie für nationale und internationale Kunden. Die Mehrheit der Anteile an dieser Nationalkasse halten die Sparkassen, so steht es im Gesetz.

Die Staatsdepositenkasse (CDC), die ja unser historischer Partner ist und traditionell die Einlagen auf den Sparbüchern „Livret A“ der Sparkassen zentral verwaltet hat, hält derzeit 35% der Anteile der Nationalkasse der Sparkassen. Die Rolle der CDC ist aber historisch im Abnehmen. Schon die Reform von 1983 lockerte ihr Weisungsrecht gegenüber den Sparkassen. Die Reform von 1999 geht weiter in Richtung Emanzipation von der CDC, indem die gesetzliche Regelung durch ein freiwilliges Abkommen ersetzt wurde. Ihr Anteil an der neuen Zentralkasse wird tendenziell sinken. Andererseits wurde ein neuer Nationalverband der Sparkassen gegründet, als Repräsentationsorgan der einzelnen Sparkassen und vor allem als Organ der Repräsentation der Anteilseigner. Die Idee dahinter ist, dass die Mitglieder überall vertreten sein sollen. Der Nationalverband sichert hier die globale Kohärenz der Strukturen. Für die Geschäftspolitik dürfte er eine untergeordnete Rolle spielen. Er hat vor allem Interessenvertretungs- und Schulungsfunktionen.



*Der Nationalverband der französischen Sparkassen:  
das Repräsentationsorgan der einzelnen Sparkassen*

Der Nationalverband der Sparkassen (ein eingetragener Verein) besteht aus der Gesamtheit der Sparkassen, welche vom Vorsitzenden ihres Aufsichtsrates, einem Mitglied des Aufsichtsrates und ihrem Vorstandsvorsitzenden vertreten werden. Der Verband hat vor allem zur Aufgabe:

- die Beziehungen zwischen den Sparkassen und ihren Anteilseignern zu koordinieren sowie die gemeinsamen Interessen der Sparkassen zu vertreten, insbesondere gegenüber der öffentlichen Hand.
- an der Ausarbeitung strategischer Leitlinien für die Gruppe teilzunehmen
- nationale Leitlinien für die Finanzierung von lokalen Wirtschafts- und Sozialprojekten auszuarbeiten
- zur Definition von nationalen Leitlinien der Nationalkasse für die arbeitsrechtlichen Beziehungen zu den Angestellten beizutragen
- in Zusammenarbeit mit der Nationalkasse die Fortbildung der Führungskräfte und der Anteilseigner zu organisieren.

Noch einige Worte zu den Anteilseignern: Es gilt innerhalb der lokalen Vereinigung das Prinzip „Ein Mann eine Stimme“. Der An- und Verkauf der Anteile wird innerhalb der lokalen Vereinigungen organisiert, die ja variables Kapital aufweisen. Der Sinn der Sache ist für die Sparkasse, dass die Mitglieder das Kapital stabil halten. Der Preis eines Anteils beträgt 20 EURO. Die jährliche Hauptversammlung entscheidet darüber, wie viel an Gewinn ausgeschüttet wird und wie hoch die Ausschüttung für jeden Anteil ist. (Wir peilen im Durchschnitt etwa 3% an. Diese Plafondierung entspricht auch dem traditionsreichen Genossenschaftsprinzip der beschränkten Kapitalverzinsung.)

Die nach Rücklage der gesetzlich vorgeschriebenen Reserven zur Verfügung stehenden Summen werden wie folgt aufgeteilt:

- Gewinnanteil für die Anteilseigner
- freiwillige Rücklage von Reserven (mindestens ein Drittel bis 50%)
- ein Drittel der verfügbaren Summe, nach Rücklage der Reserven, dient zur Finanzierung lokaler Wirtschafts- und Sozialprojekte. Diese Summe darf die Gewinnausschüttung nicht übersteigen.

Mit 4. Januar 2000 wurde mit dem Verkauf der Anteile begonnen und wir haben darauf hingewiesen, dass wir nicht davon ausgehen, dass mit den Anteilen der Sparkassen spekuliert wird, sondern wir erwarten, dass die Anteilseigner uns längerfristig erhalten bleiben.

Die Anteilseigner können trotzdem, wenn Sie es wollen, jährlich nach der Hauptversammlung ihre Anteile verkaufen. Werden die Anteile mindestens 4 Jahre gehalten, dann sind die Renditen steuerbegünstigt. Die 3% Verzinsung sind der Presse als nicht sehr hoch erschienen, aber der oft gewählte Vergleich mit der Börse, die ja 1999 ein sehr gutes Jahr hatte, erscheint mir etwas unfair. Die Ausschüttung hängt natürlich von jeder Sparkasse ab, bzw. von ihrer jeweiligen kommerziellen und finanziellen Situation. Entschieden wird darüber autonom in der Generalversammlung. Am besten kann man diese 3% mit dem vergleichen, was unsere Konkurrenten ausschütten, etwa der „Credit Agricole“ oder der „Crédit Mutuel“. Und dort wurde im letzten Jahr zwischen 3 und 4% ausgeschüttet. Dazu muss man auch wissen, dass z.B. das klassische Sparbuch, das berühmte „Livret A“, gegenwärtig bei uns mit 2,25% verzinst wird. Die Zinsen sind ja im Augenblick allgemein niedrig. Vergleichbare Papiere zu unseren Anteilen haben im letzten Jahr zwischen 2,25% und vielleicht 4 bis 5% Rendite erwirtschaftet. Insofern kann man unsere 3-4 % also schon in einen Rahmen bringen.

Noch ein Punkt zum Verkauf der Anteile: Wir müssen vom Gesetz her, aufgrund einer ziemlich komplizierten Regelung, Anteile im Wert von 15,9 bis 18,8 Milliarden FF verkaufen. Einem Ziel von 16 Milliarden FF entsprechen 4 Milliarden FF pro Jahr. Anders formuliert: Wir haben uns das Ziel gesetzt, 4 Millionen Mitglieder (Genossenschafter) zu bekommen. Wir wollen also, dass 4 Millionen Kunden Mitglieder werden und Anteile für durchschnittlich 4.000 FF zeichnen. Das ist einerseits eine recht gewichtige Summe, andererseits aber auch nicht, wenn man berücksichtigt, dass die Sparkassen pro Jahr zwischen 70 und 90 Milliarden FF Neueinlagen erzielen.

Wir streben keine Segmentierung zwischen Kunden und Mitgliedern an. Wir wollen, dass jeder Kunde bei uns Mitglied wird. Das Ziel von 4 Millionen Mitgliedern scheint ziemlich hoch gesteckt. „Crédit Mutuel“ und „Crédit Agricole“ haben zwar ebenfalls zwischen 4 und 5 Millionen Mitglieder. Diesen Mitgliederstock haben sie sich aber in über 100 Jahren aufgebaut. Wir müssen die 4 Millionen in vier Jahren schaffen. Insofern ist das schon eine beachtliche Aufgabe.

Andererseits haben wir ja 28 Millionen Sparbücher, davon vielleicht 18 Millionen aktive und 8 Millionen Girokonten. Das wäre schon eine gute Basis. Wir gehen deshalb davon aus, dass wir die 4 Millionen schaffen werden.

Anfang März waren bereits Geschäftsanteile in der Höhe von 6,7 Milliarde FF gezeichnet und 700.000 Mitglieder (täglich zwischen 8.000-12.000 Mitglieder) akquiriert. Unsere Mitarbeiter sind für diese Verkaufsaktion hoch motiviert und wir, wie gesagt, optimistisch, unser Ziel bis Mitte April, eine Million Mitglieder zu bekommen, auch zu erreichen.

Wer kann nun diese Anteile kaufen? Im Prinzip jeder Kunde, der bei uns ein Konto hat. Man wird natürlich auch Kunde, indem man einen Anteil kauft. Eine Bindung etwa einer Kreditgewährung an die Mitgliedschaft, wie sie etwa meines Wissens in Deutschland und Österreich aus steuerrechtlichen Gründen bestanden hat, oder wie sie beim „Crédit Mutuel“ in Frankreich noch existiert, ist nicht vorgesehen. Der Kunde unterliegt überhaupt keinem Zwang. Er kann die Mitgliedschaft erwerben so wie jedes andere Produkt. Sein Beitritt als Mitglied ist vollkommen freiwillig. Wir gehen davon aus, dass rund 80% der etwa 16 Milliarden FF von den Privatkunden kommen werden. Gebietskörperschaften und Sparkassenmitarbeiter dürfen laut Gesetz sowieso nicht mehr als 10% halten.

Die lokalen Spargesellschaften werden der Koordination des Mitgliederwillens dienen. Das sind auch jene Strukturen, die die Anteile an die Kunden ausgeben. Sie sind als Genossenschaften organisiert, die als Kapitalsammelstellen fungieren aber keine Kredite geben dürfen. Dagegen dürfen die lokalen Strukturen beim „Credit Agricole“ Kredite vergeben. Bei den Sparkassen werden diese lokalen Strukturen also keine Bankfunktionen ausüben, sondern, wie gesagt, Vereinscharakter haben und die Mitglieder animieren. Das Bankgeschäft wird von den Sparkassen auf regionaler Ebene organisatorisch gebündelt und ausgeführt.

Aufgabe der lokalen Spargesellschaften ist es, einen höchstmöglichen Absatz von Sparkassenanteilen zu realisieren und die Gruppe der Anteilseigner zu koordinieren. Das Gesetz sagt, dass sie zur allgemeinen Orientierung der Sparkassen beitragen müssen. Die Sparkassenanteile sind, wie bereits gesagt, ausschließlich im Besitz der lokalen Spargesellschaften - niemand anderer darf Eigentümer einer Sparkasse sein. Keine andere Instanz soll hier Macht ausüben. Damit soll Einflüssen von außen vorgebeugt werden. Das ist für uns ein ganz entscheidender Punkt.

Noch ein Wort zu den lokalen Spargesellschaften. Es gibt davon zwei Typen: Sie können entweder von mindestens 500 Anteilseignern im Sinne von natürlichen Personen oder von mindestens zehn juristischen Personen gegründet werden.

Ein heiß umstrittener Punkt bei der Gesetzeswerdung betraf auch die Frage der Gewinnausschüttung. Nach dem neuen Gesetz muss ein Drittel der nach Dotierung der Reserven verfügbaren Summe der Finanzierung lokaler Wirtschafts- und Sozialprojekte gewidmet werden. Der französische Senat, die zweite Kammer des Parlaments, mit konservativer Mehrheit, hat sich zwar gegen eine Dotierung von Sozialprojekten gewandt, konnte sich aber nicht durchsetzen. Im Gemeinwohlinteresse zu handeln bleibt weiterhin der Auftrag der französischen Sparkassen. Das Reformgesetz bringt dies speziell in seinem § 6 deutlich zum Ausdruck. Unser "Livret A", das klassische französische Sparbuch, nimmt auch in Zukunft einen wichtigen Platz in unserem Angebot ein. Genauso tragen wir weiterhin zur Finanzierung lokaler Wirtschafts- und Sozialprojekte und des sozialen Wohnungsbaus bei.

Generell kann man sagen, dass die französische Reform neben der „Mutualisierung“ eine Stärkung der nationalen Instanzen intendiert. Die Nationalkasse wird im § 11 des Reformgesetzes von 1999 deutlich als Lenkungsinstitution („Chef de Réseau“) des gesamten Sektors definiert. Hier ist ein deutlicher Aspekt der Zentralisierung festzustellen. Sie hat maßgeblichen Einfluss auf die Auswahl der regionalen Geschäftsleiter der Sparkassen.

Die neue Nationalkasse der Sparkassen wurde in AG-Form errichtet, nicht zuletzt um eine Öffnung gegenüber internationalen Partnern zu ermöglichen. Ohne Frage wird sie natürlich weiterhin für die einzelnen Sparkassen tätig sein. Darüber hinaus jedoch soll auch sie selbst die Rolle einer Universalbank einnehmen und eigene Gewinne erwirtschaften, welche dann den Sparkassen als Mehrheitsaktionären zugute kommen. Die Nationalkasse verfolgt von nun an eine offene Politik der Beteiligungen an externen Unternehmen.

Die Regionalsparkassen haben laut Gesetz bis 2003 mindestens 60% der Anteile an dieser Bank zu halten, später mehr als 50%. Die „Caisse des Dépôts et Consignations“, die Staatsdepositenkasse, hält derzeit noch 35% unseres Zentralinstitutes, könnte aber in der Zukunft Anteile abgeben. Man hofft hier auf starke Partner aus dem

deutschen und/oder italienischen Sparkassenbereich. Im Gegenzug zu den ca. 35% der Anteile der „Caisse des Dépôts et Consignations“ an der Nationalkasse haben wir die Absicht, in Tochtergesellschaften der Caisse einzusteigen, um neue Märkte zu erschließen und ebenfalls als Investmentbank aktiv werden zu können.

Letztendlich muss unsere Nationalkasse stärker als je zuvor die europäische Dimension in ihre Arbeit einbeziehen. Dies wird sich in der Öffnung des Kapitals für neue Partner manifestieren, im übrigen eine interessante Option für die europäischen Sparkassen. In Zusammenarbeit mit ihnen ist fest vorgesehen, konkrete Projekte in Angriff zu nehmen. Als Beispiel kann hier unsere Kapitalbeteiligung von 6 % an der CARIGE (Sparkasse Genua) in Italien erwähnt werden, mit der wir ein Kooperationsabkommen geschlossen haben.

Wir gehen davon aus, dass man in der Gruppenkonkurrenz der Kreditinstitute heute in Europa mindestens 4% Marktanteil haben muss, um längerfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Modernisierung der Rechtsform und Schaffung der Voraussetzungen zur Bewährung in der verschärften internationalen Konkurrenz sind also die Grundausrichtungen unserer Reform. In den letzten zehn Jahren haben die französischen Sparkassen ihren Aktionsradius erheblich erweitert, Kompetenzen hinzugewonnen und sich neuen Kundenmärkten geöffnet. Sie haben die Herausforderungen der ständig wachsenden Anzahl von Märkten und Technologien angenommen und in ihr Serviceangebot für die immer anspruchsvoller werdenden Privat- und Geschäftskunden integriert. Heute sind sie Frankreichs „Nummer Zwei“ auf den Gebieten der Einlagenhöhe, Ausgabe von Kredit- und EC-Karten, Versicherungen, der Kreditvergabe an lokale Gebietskörperschaften und im Immobiliengeschäft. Dennoch bleibt eine gewisse Anzahl von Bereichen, in denen wir uns weiterentwickeln wollen: Integration von modernen Bankmethoden, der Marktanteil bezüglich der Zusammenarbeit mit mittelständischen Unternehmen, Aufbau von nationalen- und internationalen Partnerschaften, wie zum Beispiel die Zusammenarbeit der deutschen- und französischen Sparkassenorganisationen. Kurzum: Die Gruppe besitzt ein großes noch ungenutztes Potential, sowohl an Kooperationsmöglichkeiten als auch an Produktivität und Konkurrenzfähigkeit. Um dieses Potential voll ausschöpfen zu können, wird sich die Gruppe auf starke regionale Sparkassen, auf eine effizientere und besser abgestimmte Organisation auf nationaler Ebene sowie ihre bestehenden Partnerschaften stützen.

Die französischen Sparkassen verändern sich, leugnen aber nicht ihren Ursprung. Wir bleiben weiterhin fest in der Gesellschaft verankert und möchten zu einem modernen Verständnis des Gemeinwohls beitragen, das im Zugang aller zu einem bestmöglichen Finanzservice und insgesamt in einer menschlicheren Marktwirtschaft bestehen soll.

Nur als erfolgreiche Bank mit unbeschränktem Handlungsspielraum können wir unsere Rolle weiterhin zur Zufriedenheit aller beibehalten. Die Reform öffnet uns den Weg dazu.

## **Diskussionsbeiträge**

**Riefel** (Österreichischer Sparkassenverband): Mich würde interessieren, wenn 2,5 bis 2,8 Milliarden EURO Verkaufserlös für die Anteile erzielt werden, wohin fließt das Geld?

**Silianoff:** Eine gute Frage! Die Logik der Reform liegt darin: Der Staat - wie gesagt es ist keine Privatisierung - der Staat sagt, ihr Sparkassen seid seit über 100 Jahren in einer sehr spezifischen Situation. Die Sparkassen sind eine Art Stiftung, und juristisch gesehen gehört dieses Geld niemandem. Das ist ein untragbarer Zustand. Wenn etwas niemandem gehört, gehört es der Nation, und wenn es der Nation gehört, gehört es dem Staat. In Frankreich sind ja Nation und Staat traditionell ziemlich eng verbunden. Es gibt also einen Preis für die Reform. Der Staat sagt: Wir machen keine Privatisierung, sondern eine „Mutualisierung“. Aber ihr müsst für eure neue Freiheit einen Preis bezahlen. Denn wenn ihr Genossenschaftsbanken seid, dann könnt ihr viel freier arbeiten, vergleichbar dem „Crédit Agricole“, der „Banques Populaires“ und dem „Crédit Mutuel“.

Solange die Sparkassen ihren ursprünglichen juristischen Status innehatten, also Stiftungen waren, war die Gefahr der Abschöpfung von Reserven durch den Staat gegeben. So hat vor etwa zwei Jahren der Staat einfach 6 Milliarden FF unserer Eigenmittel ins Budget abgezogen - ich will jetzt nicht ins Detail gehen, wie er das machen konnte. Wir haben dagegen natürlich protestiert, auch juristisch. Aber es hat uns nichts geholfen. Daher war es für uns sehr wichtig, mit der Abhängigkeit der Sparkassen vom Staat Schluss zu machen.

Wir verfügen über ca. 60 Milliarden FF Eigenmittel, davon sind 18 Milliarden „dotations statutaires“, also statutäre Dotationen, die sich der Staat zurechnet: Er legt nun gesetzlich fest: Dies ist euer Kapital von morgen. Das wird euer Kapital der Genossenschaftssparkassen. Aber andererseits müsst ihr durch eure lokalen Gesellschaften Anteile für etwa 18 Milliarden verkaufen. Und diese sind abzuführen, jedoch nicht direkt an den Staat, das wäre vielleicht nicht sehr populär, sondern an einen Fonds zur Sicherung der Renten der Franzosen („Fonds national de réserve pour les retraites“). Wir haben darüber nicht sehr viel kommuniziert, wir haben das unseren Kunden nicht so genau erklärt. Man hat es nicht an die große Glocke gehängt, dass diese Gelder de facto ins Staatsbudget fließen. Aber andererseits ist es ja für den Kunden auch nicht so wichtig, wohin das Geld geht. Es ist viel wichtiger, dass er dieses Geld, seine Anteile wieder zurückbekom-

men kann. Und das kann er ja, und er bekommt auch jedes Jahr seine Zinsen, sofern die Resultate der Sparkassen positiv sind. Es ist also nur ein einmalige Aktion, das kann der Staat nicht ein zweites Mal tun.

**Hofinger** (Österreichischer Genossenschaftsverband): Als wesentlich für die Rechtsform der Genossenschaft sehe ich das mit dem Förderauftrag verbundene Identitätsprinzip, d.h. daß die Kunden zugleich auch Eigentümer sind. Dies gilt auch für die französischen Spargenossenschaften. Weiters sehe ich in der Verzinsung der Geschäftsanteile, wie sie die französische Spargenossenschaften vorsehen, ebenfalls eine Gemeinsamkeit mit der Dividendenausschüttung auf Geschäftsanteile bei den österreichischen Volksbanken. Bei Raiffeisen ist das differenziert zu sehen, da diese zum Großteil keine Dividenden auf die Geschäftsanteile ausschütten. Ein Unterschied scheint darin zu bestehen, dass eine Substanzwertbeteiligung bei den französischen Spargenossenschaften nicht vorgesehen ist; diese jedoch nach dem österreichischen Genossenschaftsgesetz aus dem Jahre 1872 gem. § 79 Abs. 2 möglich ist. Bei der Übertragung eines Geschäftsanteiles bekommt der Eigentümer einer Spargenossenschaft offensichtlich nur das Nominale. Meine konkreten Fragen sind nunmehr folgende: Wer bekommt im Falle einer Liquidation einer Spargenossenschaft die Reserven? Und die zweite für mich wichtige Frage: Sie haben bei Standard&Poors ein Rating AA. Welche Kriterien erfüllten die Spargenossenschaften damit sie als Gruppe, als Einheit, anerkannt werden?

**Silianoff:** Das Rating gilt für die Emissionen der gemeinsamen Gruppe, aber vor allem für die Emissionen der Nationalkasse der Sparkassen. Von Standard&Poors wurde positiv bewertet, dass wir von unserer etwas veralteten juristischen Form zu einer neuen moderneren übergegangen sind. Wir haben aber auch dadurch Vorteile, dass die Staatsdepositenkasse - sie ist ja auch die einzige Finanzinstitution, die bei uns „triple A“-Rating hat - Hauptaktionär unserer Zentralbank ist. Das spielte sowohl in der Vergangenheit, als auch jetzt, in dieser Umstrukturierung, eine wichtige Rolle.

**Hofinger:** Aber das AA gilt auch jetzt für die gesamte neue Gruppe?

**Silianoff:** Ja. Die neue „Caisse nationale“ hat ja auch massive Eingriffs- und Lenkungsrechte.

**Hofinger:** Und im Fall der Liquidation?



**Silianoff:** Ja, das ist ein juristisches Problem. Wie ist es hier? Es ist, glaube ich, bei den französischen Genossenschaften nicht anders geregelt als in den übrigen europäischen Ländern, diese Frage der „Un-  
teilbarkeit der Reserven“.

**Schediwy:** Die Unteilbarkeit der Reserven ist ein typisch französischer Grundsatz. In unserem Rechtsbereich kennt man diesen Genossenschaftsgrundsatz nicht, der in Frankreich sehr groß geschrieben wird, obwohl er in einem Gesetz aus 1992 ein wenig aufgeweicht wurde. Das ist mit eines der großen Probleme des internationalen Dialogs bei Genossenschaften, weil die Unteilbarkeit der Reserven im deutschsprachigen Bereich nicht so heilig gehalten wird.

**Silianoff:** Man geht davon aus, dass, wenn es Probleme gibt, die Eigenmittel der Sparkasse zur Liquidation dienen.

**Hofinger:** Ja, aber was mich interessieren würde: Bekommen die Reserven in Zukunft der Staat, die neuen Eigentümer, der Verbund, die Mitarbeiter, oder fallen sie an den Staat zurück?

**Silianoff:** Das kann ich nicht mit Bestimmtheit sagen.

**Schediwy:** So weit ich weiß, gilt eben in der Regel dieses Prinzip der Unteilbarkeit der Reserven. Im Falle einer Liquidation fällt ein etwaiger Überschuss einem sozialen Zweck zu. Das heißt, der Grundgedanke ist der, dass die Reserven nicht als privater Vermögenszuwachs den Anteilseignern zufallen dürfen. Hier gilt sozusagen der Grundsatz der Sozialbindung, der im französischen Genossenschaftsbewusstsein seit vielen Jahren im positiven Sinn verankert ist.

**Traunmüller** (Raiffeisenverband Oberösterreich): Mir hat in den ganzen Ausführungen ein bisschen das Wort Kontrolle gefehlt. Wer übt die Kontrolle aus und welche Möglichkeiten haben die Anteilseigner, in Ergebnisse dieser Kontrolle Einsicht zu nehmen. Bestehen Informationspflichten? Wie ist das bei ihnen geregelt?

**Silianoff:** Wesentlich bei den Sparkassen ist zunächst die Kontrolle durch die Nationalkasse. Die nationale Ebene hat ja viele Befugnisse, auch ein Prüfercorps, um zu sehen, wie konkret die Sparkassen verwaltet werden. Für den Verkauf der Anteile mussten wir zusätzlich durch die „Commission d’Opération de Bourse“ gehen. Aber auch für die Kunden gibt es konkrete Informationen. Der Kunde erhält, wenn er es verlangt, in jeder Zweigstelle ein 80-seitiges Dokument über die

Umwandlung zur Ansicht. Dieses wurde dann in einem 4-Blatt-Dokument resümiert, welches über die Sparkassensituation, wie die Anteile verkauft werden und welcher Sinn dahinter steckt, Auskunft gibt. Die Emission der Anteile in der ersten Periode kommt, wie bereits gesagt, einem sogenannten Rentenfonds zugute. Anteilsverkäufe nach diesen drei Jahren werden nicht die Renten der Franzosen garantieren helfen, sondern das Kapital der lokalen Gesellschaften stärken.

Weitere Kontrollorgane sind die jährliche Hauptversammlung und der Aufsichtsrat, der einen Bericht an die Hauptversammlung erstattet. Aber das wird ja erst im Jahr 2001 der Fall sein. Wir verkaufen ja für dieses Jahr - auf der Basis des Jahres 2000 - und die ersten Versammlungen der verschiedenen Sparkassen werden 2001 entscheiden, wie hoch die Gewinnausschüttung ist. Darüber wird in der Hauptversammlung votiert und zwar auf Basis eines Vorschlages des Aufsichtsrates der jeweiligen Sparkasse.

**Glaser** (Raiffeisenverband Oberösterreich): Ich habe in ihrem Referat die Frage der Wirtschaftsprüfung vermisst: Wer prüft eine Sparkasse am Ende des Geschäftsjahres, deren Bericht ja dann in der Generalversammlung vorzulegen ist? Gibt es eine Wirtschaftsprüfervereinigung, gibt es ein eigenes Prüfungskorps?

**Silianoff**: Ja, es gibt ein eigenes Prüfungskorps, und sonst gibt es ganz normale finanzielle Berichte, die durch die Kommissare geprüft werden. Dazu muss man auch sagen, dass unsere 34 Sparkassen, die Nationalkasse und die Filialen konsolidiert sind. Seit 3 Jahren weisen wir konsolidierte Ergebnisse aus. Ich glaube, das ist wichtig, das heißt, dass sich die Sparkassengruppe wirklich als Einheit versteht. Konsolidiert werden die Ergebnisse aller Sparkassen, aller Filialen und auch ihrer Nationalkasse.

**Hofinger**: Und geprüft werden sie von einem Wirtschaftsprüfer oder von einem nationalen Verband?

**Silianoff**: Beides. Die Sparkassen werden einerseits von ihrer nationalen Bank geprüft - früher vom nationalen Verband (der neue Verband ist nicht derselbe wie der frühere Verband). Diese wird andererseits wieder von der Nationalkasse und vom Staat, d.h. von staatlichen Behörden geprüft.

**Hofinger**: Ähnlich wie bei der RABO-Bank?

**Silianoff:** Das kann ich nicht mit Bestimmtheit sagen. Der Staat hat jedenfalls die „Commission Bancaire“. Die staatlichen Behörden kontrollieren alle Sparkassen.

**Glaser:** Noch eine Frage: Worin besteht der Unterschied zwischen der Organisation Sparkassen und jener des „Crédit Agricole“?

**Silianoff:** Die Struktur des „Crédit Agricole“ ist mit der unsrigen ziemlich vergleichbar. Der Gesetzgeber ist bei unserer Regelung diesem Modell weitgehend gefolgt. Auch „Crédit Mutuel“ hat dieses Zweistufensystem. „Crédit Agricole“ hat heute, glaube ich, noch 80 regionale Banken aber über 1.500 lokale Kassen. Das sind sehr dezentralisierte Strukturen. Das dezentralisierte Regionalprinzip ist auch für uns sehr wichtig. Die Sparkassen sind in Frankreich nicht historisch zentralistisch strukturiert, wie manche glauben. Wir haben in der Staatsdepositenkasse - wie schon gesagt - zwar eine nationale Struktur. Die Sparkassen selbst sind aber immer vor Ort gegründet worden; von lokalen Initiativen und nicht vom Staat. Also ist hier die historische Lage ähnlich wie bei „Crédit Agricole“ und „Crédit Mutuel“. Insofern sind das Regionalprinzip und die Dezentralität Gemeinsamkeiten dieser Gruppen. Auch der „Crédit Agricole“ hat eine sehr starke „Caisse Nationale“, die z.B. vor ein paar Jahren die Bank „Indosuez“ gekauft hat. Vor zwei, drei Jahren haben Sie auch eine starke Investmentbank gekauft. „Crédit Agricole“ ist damit klar zur größten französischen Bank geworden.

Unterschiedlich sind natürlich die Marktpositionen, die, wie gesagt, historisch differieren, weil wir sehr stark auf Privatpersonen orientiert sind, während „Crédit Agricole“ vor allem die Bank für die Landwirtschaft ist.

Unsere Besonderheit ist, dass wir die Staatsdepositenkasse als wichtigen Teilhaber der Nationalkasse der Sparkassen haben. Sie ist unser starker Partner. Die anderen genossenschaftlichen Bankengruppen haben bei uns ebenfalls auf nationaler Ebene Banken, also eine Institution, die als Zentralkasse oder Zentralbank fungiert, wobei aber 100% des Kapitals den Primärbanken gehört. Wir haben von vornherein die Öffnung des Kapitals gegeben. Die Staatsdepositenkasse hält 35% unserer nationalen Bank. Aber wir wollen neue Partner. Insofern sind wir nach unserer Analyse dem „Crédit Agricole“ einen Schritt voraus. Wir verfolgen mit unserer Nationalkasse eine Strategie internationaler Partnerschaften.

**Schediwy:** Eine Frage noch zum „Kaufpreis für die Freiheit“, den Sie erwähnt haben: Es wurde Anfang Juli 1999, also in unmittelbarem zeitlichen Zusammenhang mit ihrem Reformgesetz bekannt gegeben, dass die neue Zentralbank den „Crédit Foncier de France“ übernehmen wird. Nun wissen wir aus den Medien, dass „Crédit Foncier de France“ 1996/97 in eine gewisse Schieflage geraten ist. Ist die Übernahme dieses eher notleidenden „Crédit Foncier de France“ auch ein Teil des Preises, der für die Freiheit gezahlt werden musste oder hat man damit strategische Überlegungen verbunden?

**Silianoff:** Offiziell geht es natürlich um strategische Überlegungen. Einige Beobachter haben es aber auch so gesehen, wie sie jetzt. Es hat ein beachtliches Tauziehen gegeben über die „Summe der Freiheit“. Es hätte aber für uns viel schlimmer ausgehen können. Der Staat hat zwar versucht, die Bedingungen sehr hoch zu schrauben, aber wir haben entschlossen durch Lobbying dagegen angekämpft. Einerseits hat auch der Staat Kompromisse gemacht, andererseits haben wir den „Crédit Foncier de France“ gekauft, der uns immerhin 3,4 Milliarden FF gekostet hat. Aber die Situation des „Crédit Foncier de France“ war bereits besser als am Tiefpunkt der Lage. Ich weiß nicht, ob sie das Institut gut kennen. Es ist ein Institut im Immobiliengeschäft, welches Anfang der 90er Jahren in eine sehr problematische Situation geraten ist. Der „Crédit Foncier de France“ wurde damals vom Staat übernommen, weil er fast bankrott war. Man hat zunächst versucht, das Institut zu verkaufen, aber da waren wir auch dagegen. Man hat es damals nicht verkaufen können, auch der Staat hat es nicht im ersten Anlauf verkaufen können - erst jetzt im neuen Verfahren. Und da waren offenbar auch andere Kandidaten bereit, den Preis zu zahlen. Wir waren nämlich nicht die einzigen Bieter. Die Institution geht inzwischen übrigens wieder positiv, sie schreibt kleine Gewinne. Und für uns bietet dieser Erwerb schon auch die Möglichkeit, auf diesem Markt für Immobilienkredite, wo wir ziemlich stark sind - die zweitstärkste Marktposition hinter „Crédit Agricole“ - unsere Marktposition zu festigen. Vor 5 oder 10 Jahren hätte man überhaupt nicht daran gedacht, dass die Sparkassen - aus ihrem Ghetto heraus - eine derartige wichtige Institution hätten aufkaufen können. Dieser Kauf war deshalb für uns auch symbolisch wichtig. In der allgemeinen Restrukturierungsphase, in der ja jeder jeden kaufen will - das ist ja die Mentalität heute - konnten auch die Sparkassen zeigen, dass Sie mitmachen können. Zum Beispiel ist auch wichtig zu wissen, dass wir ein neues Gesetz für Pfandbriefe haben, wie es eines in Deutschland gibt. Wir waren jetzt im September die ersten, die eine Gesellschaft für eine erste Emission der Pfandbriefe vorstellen konnten.

Ein anderes Beispiel: Wir waren vor drei Jahren Kandidat zum Aufkauf der „Credit Commercial“ (CC), einer Kommerzbank. Sie ist uns aber von der französischen Raiffeisengruppe, dem „Crédit Mutuel“ weggeschnappt worden. Damals war die gesamte Bankenlobby gegen uns und hat gemeint, die Sparkassen mit ihrem damaligen Rechtsstatus dürften doch keine Kommerzbank, d.h. eine Aktiengesellschaft, erwerben. Auch die Regierung hat uns sagen lassen: Ihr dürft nicht Kandidat sein. Durch unser Reformgesetz und durch den Kauf von „Crédit Foncier de France“ konnten wir in den letzten 2-3 Jahren zeigen, dass auch wir aggressiv auftreten können und dass wir „mitspielen“ wollen. Das war vor 3-4 Jahren noch nicht so. Die CC wäre für uns eine sehr komplementäre Bank gewesen, eine Kommerzbank, die auf lokaler Ebene agiert, mit Regionalbanken, die sehr stark im Gewerbemittelstand tätig sind. Auf dem Gebiet der KMU sind wir schwach und waren deshalb der Meinung, dass eine Universalbank als Regionalbank auf allen Märkten stark zu sein hat, also auch im Bereich der mittleren und größeren Firmen. Durch diesen Aufkauf hätten wir daher auch die Möglichkeit gehabt, einen größeren Marktanteil zu gewinnen. Aber wie gesagt, der Staat hat uns das damals aufgrund des Drucks der Kommerzbanken verboten, er hat gesagt ihr könnt nicht Kandidat sein. Heute scheint mir, gehört das zur Vergangenheit.

**Riefel:** Darf ich Sie nochmal zu den lokalen Spargesellschaften befragen? Das scheinen ja in Wirklichkeit Holdings zu sein und die Mitglieder sind an einer Holding beteiligt, die nicht operativ tätig ist. Wäre es strategisch nicht klüger gewesen, die Mitglieder an der operativen Sparkasse zu beteiligen? Würden sich diese nicht viel mehr mit diesem Institut identifizieren als mit einer Holding?

**Silianoff:** Diese Diskussion hat es gegeben.

**Schediwy:** Vielleicht will man gar keine zu intensive Aktivität der Anteilseigner.

**Silianoff:** Am Anfang ist es auch uns eigentümlich vorgekommen, eine derartige Struktur zu bilden, denn wir haben ja vor allem in den 80er Jahren eine Politik gehabt, viele kleine Sparkassen, kleine Strukturen zusammenzuführen. Es gab zunächst über 500 Sparkassen, noch Anfang der 80er Jahre waren es etwa 300, und erst 1991 haben wir uns entschieden, von 186 auf 34 starke Sparkassen überzugehen. Und jetzt auf einmal sagt man uns, es wäre besser, wieder viele neue kleine

Sparkassen auf lokaler Ebene zu eröffnen. Zunächst schien das am Anfang nicht so sehr im Trend der Zeit zu liegen.

Dann gab es Diskussionen und auf Regierungsseite die Idee „lokaler Bündnisse“. Der Kunde identifiziert sich bei uns ja nicht so sehr mit der Region Bretagne sondern vielmehr mit dem Lokalbezirk Rennes, Brest etc. Der Kunde, so scheint es, ist vor allem Kunde seiner Zweigstelle in der Stadt vor Ort. Insofern war es eigentlich ganz logisch und positiv, wenn man ihm sagt, er ist in einem Verein, in einer Gruppierung mit anderen Kunden, die zu Mitgliedern werden. Wir haben aber versucht, ein lockeres System zu haben. Am Anfang haben wir gemeint, wir könnten die Mitglieder direkt auf regionaler Ebene und nicht in diesem zweistufigen System einbinden und „Assemblées locales“, also lokale Versammlungen organisieren, und das Mitglied vor Ort mitwirken lassen, also dort wo seine Bank, bzw. seine Zweigstelle ist. Aber der Staat forcierte von Anfang an ein zweistufiges System. Uns so haben wir jetzt pro Sparkasse im Durchschnitt 10-15 lokale Spargesellschaften. Vielleicht stand hier auch das Modell des „Crédit Agricole“ und „Crédit Mutuel“ Pate.

**Schediwy:** Die Mitarbeiter sollen nach manchen Berichten und Aussagen sehr interessiert sein, sich zu beteiligen. Wie läuft denn das Mitarbeitergeschäft mit den Anteilen an?

**Silianoff:** Für Mitarbeiter sind 10% der Anteile vorgesehen. Diese 10% sind eigentlich dieselbe Zahl wie bei Privatisierungen. Bei Privatisierungen dürfen Mitarbeiter in Frankreich 10% des Kapitals begünstigt erwerben. Die Sparkassenmitarbeiter haben beim Ankauf spezifische Vorteile: Erstens kostet sie ein Anteil nicht 20 EURO sondern 16 EURO, also um 20% weniger. Weiters werden sie noch begünstigt, wenn sie ihre Anteile in einen „plan d'épargne d'entreprise“ einbringen, d.h. in einen Sparplan für die Mitarbeiter eines Unternehmens. Für Mitarbeiter reduzieren sich die Kosten von 20 EURO für den Erwerb eines Anteiles wie folgt: 4 EURO zahlt der Arbeitgeber und von den verbleibenden 16 EURO übernimmt der Arbeitgeber noch einmal 8. Somit bezahlt der Arbeitnehmer nur noch 8 EURO für einen Anteil. Er kann aber nicht erwerben so viel wie er will, er kann nur Anteile in der Höhe von 2000 EURO kaufen.

**Schediwy:** Bei so günstigen Bedingungen wird dieses Potential wohl ausgeschöpft werden?

**Silianoff:** Ja, ja, das ist kein Problem, die Frist läuft bis 15. Februar, dann ist Schluss, sonst wird das zuviel. (Bis zu dieser Frist haben 85% unserer Mitarbeiter geförderte Anteile gekauft.)

**Schediwy:** Die Mitarbeiter können aber darüber hinaus auch weitere Anteile erwerben?

**Silianoff:** Ja, dann sind das aber „normale“ Anteile.

**Schediwy:** Zeichnen sich beim Anteilverkauf schon Tendenzen ab?

**Silianoff:** Nein, dazu gibt es noch keine Zahlen. Der Verkauf, auch für die Arbeitnehmer, hat jetzt am 4. Jänner begonnen.

**Riefel:** Man peilt 4 Millionen Mitglieder an. Was ist, wenn man diese Zahl nicht erreicht? Was machen Sie, wenn der Staat nach einem Jahr wieder ein Budgetloch hat? Es ist ja eine ganz willkürliche Zahl.

**Silianoff:** Der Staat hat uns zugesagt, dass es sich von 2000 bis 2003 um eine ganz spezielle Operation handelt und dann ist Schluss. Sonst funktioniert dieses Gesetz nicht. Der Staat kann das nicht mehrmals machen. Ja, was passiert, wenn wir es nicht schaffen. Das Ziel der 4 Millionen haben wir uns ja selbst gesetzt. Die Frage ist ja nicht, wie viele Anteilseigner wir haben, sondern die Frage des finanziellen Volumens, also die 16 Milliarden FF. Das müssen wir erreichen. Wir sprechen lieber davon, wie viele Mitglieder wir haben wollen, denn es erscheint uns wichtig, dass wir eine sehr breite Masse der Kunden als Mitglieder haben. Ob sie jetzt für 20 oder 2000 EURO kaufen, ist eine andere Frage. Wenn wir es aber jetzt nicht schaffen, dann hat das für uns den Effekt einer Kapitalreduzierung. Wenn wir um 18,8 Milliarden FF Anteile verkaufen, bekommt der Staat 18,8 Milliarden FF. Wenn wir nur zwischen 14,9 und 18,8 verkaufen, dann nimmt der Staat aber ebenfalls 18,8 und wir müssen eine Kapitalreduzierung hinnehmen.

**Riefel:** Haben die Mitglieder der Genossenschaften eine Haftung, die über ihre Anteile, die sie zeichnen, hinausgeht?

**Schediwy:** Nur zur Erklärung für den Referenten: Ein derartiger Haftungsfall würde eintreten, wenn eine Genossenschaft in Konkurs geht. Müssen Mitglieder über ihren Betrag, den sie schon bezahlt haben, nachschießen oder ist dann zwar ihr ursprünglicher Anteil

verloren, sie müssen aber nicht zusätzlich Geld einzahlen?

**Silianoff:** Nein, sie müssen nicht zusätzlich Gelder einzahlen. Dieses soziale Kapital, diese 18,8 Milliarden sind ja nur ein Teil der über 60 Milliarden Eigenmittel, der verschiedenen Arten von Reserven in der konsolidierten Einheit.

**Schediwy:** Es handelt sich um eine theoretische Frage. Wenn alle Eigenmittel verbraucht sind und es kommt zum Konkurs, muss dann von den Anteilseignern nachgezahlt werden?

**Silianoff:** Nein, das ist nicht der Fall.

**Riefel:** Gibt es eine Garantie der Sparkassen untereinander?

**Silianoff:** Es gibt einen Fonds, einen "fonds de reserve", einen Solidaritätsfonds. Der wird aber jetzt neu gestaltet.

**Riefel:** Ist die Haftung des Fonds unbegrenzt?

**Silianoff:** Wie hoch der Garantiefonds ist? Wie gesagt, er wird gegenwärtig gerade aufgebaut. Früher beinhaltete er 12 Milliarden FF von den 60 Milliarden Eigenmittel.

**Schediwy:** Es hat Bedenken gegeben, dass der Einfluss der örtlichen Gebietskörperschaften in die Spargesellschaften allzu fühlbar werden könnte. Sehen Sie das auch so? Wie wird man Chef einer Sparkasse? Von wo her kommt die Bestellung? Früher soll es hier großen Einfluss von Seiten des Staates gegeben haben....

**Silianoff:** Man muss hier zwischen Vorstand und Aufsichtsrat unterscheiden. Bei der Ernennung des Vorstandes durch den Aufsichtsrat steht ausschließlich die fachliche Kompetenz der Bewerber im Vordergrund. Hier haben wir es historisch vor allem mit Personen zu tun, die aus den Sparkassen selbst gekommen sind, durch Fusionen aufgestiegen sind und gezeigt haben, dass sie immer größere und stärkere Institute leiten können. Ja und rund ein Drittel der Vorstandsmitglieder sind ehemalige Staatsbeamte der Staatsdepositenkasse. Der Präsident einer Sparkasse wird durch den Aufsichtsrat, bestehend aus 11 Vertretern der Spargesellschaften, 3 Vertretern der Gebietskörperschaften und 3 Vertretern der Arbeitnehmer ernannt. Früher hat die Proportionalität stärker die Gebietskörperschaften und die Arbeitnehmer favorisiert. Es gab Kritik seitens der Staatsorgane, dass die Sparkas-



sen seitens der Aufsichtsräte nicht seriös genug kontrolliert wurden. In der Reform 1983 ist den Gebietskörperschaften und Gewerkschaften zu viel Platz gegeben worden. Die Regierung hat das auch eingesehen, und so hat sich in der Debatte im Parlament durchgesetzt, was im Entwurf auch vorgesehen war, nämlich dass die Mehrheit der Vertreter von den Mitgliedern gestellt wird.

Welche Leute sind die Mitgliedervertreter? Nun, das werden wir bald sehen. Es sind auf alle Fälle unsere Kunden. Weiters gilt das Prinzip „Ein Mann eine Stimme“, auch für die Gebietskörperschaften, d.h. sie können so viele Anteile kaufen wie sie wollen, sie haben trotzdem nur eine Stimme.

Ich kann mir schon vorstellen, dass jeder Vorstand genau darauf schauen wird, wie die lokalen Gruppen entstehen. Diese Struktur hat ja dann auch einen Verwaltungsrat und einen Präsidenten. Die werden jetzt im Mai/Juni 2000 von der Basis ernannt, und es wird natürlich interessant, wer Kandidat sein wird und wie deren Profilierung zu diesen Ämtern erfolgt. Wir hatten ja schon nach dem alten Gesetz Kundenvertreter in den Aufsichtsräten und insoweit können wir in jeder Sparkasse ein Potential von Leuten voraussetzen, die die Sparkasse gut kennen und bereits aktiv tätig waren. Wir glauben, dass es in der ersten Stufe primär diese ehemaligen Kundenvertreter sein werden, die sich in den Sparkassen engagieren werden. Wir hoffen auch, dass wir Mitglieder bekommen, die aktiv sind, denn das ist ja der Sinn der Sache. Vielleicht hatten wir in der Vergangenheit auch viele Vertreter, die zwar die Sparkasse gut kannten und ihr nahe standen, die aber nicht genügend die Sparkasse als Bank sahen und in diesem Sinne für sie eintraten. Insofern wird es wesentlich sein, dass die Mitgliedervertreter die Probleme des Kreditapparats verstehen.