

Spandau, Johannes

**Working Paper**

## Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe: Eine explorative Erhebung

Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 101

**Provided in Cooperation with:**

Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG)

*Suggested Citation:* Spandau, Johannes (2011) : Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe: Eine explorative Erhebung, Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, No. 101, Westfälische Wilhelms-Universität Münster, Institut für Genossenschaftswesen (IfG), Münster

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/55776>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**ARBEITSPAPIERE**  
**des Instituts für Genossenschaftswesen**  
**der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

---

**Outsourcing-Modelle in der**  
**genossenschaftlichen FinanzGruppe -**  
**Eine explorative Erhebung**

von Johannes Spandau  
Nr. 101 ■ Januar 2011

Westfälische Wilhelms-Universität Münster  
Institut für Genossenschaftswesen  
Am Stadtgraben 9 ■ D-48143 Münster  
Tel. ++49 (0) 2 51/83-2 28 01 ■ Fax ++49 (0) 2 51/83-2 28 04  
info@ifg-muenster.de ■ www.ifg-muenster.de

## Vorwort

Outsourcing ist ein aktuelles Thema, das für viele Wirtschaftsbereiche bereits längere Zeit Bedeutung hat oder zunehmend gewinnt. Outsourcingprojekte verändern die Wertschöpfungskette der einzelnen Unternehmen und verringern die Wertschöpfungstiefe. Sie haben daher Auswirkungen auf die Arbeitsteilung in einer Branche und somit in der gesamten Volkswirtschaft. Outsourcingprojekte sind immer einzelwirtschaftlich motiviert, haben jedoch auch gesamtwirtschaftliche Effekte. Dieser Zusammenhang führt dazu, dass sie seit jeher kontrovers diskutiert wurden. Dies gilt auch für ihre einzelwirtschaftlichen Wirkungen. Effizienzvorteilen stehen zusätzliche Transaktionskosten sowie gefürchtete Abhängigkeiten gegenüber. Es gilt also die Nettoeffekte festzustellen. Diese sind abhängig von der konkreten Ausgestaltung des Outsourcingmodells.

Auch in der genossenschaftlichen FinanzGruppe ist Outsourcing wieder zu einem wichtigen Thema geworden. Genaugenommen steht bereits hinter den genossenschaftlichen Organisationsmerkmalen die Idee des Outsourcings. Sie stand seinerzeit hinter dieser institutionellen Innovation. Die Jahrzehnte sind fortgeschritten und Outsourcingprojekte werden intensiv diskutiert und unterschiedliche Modelle werden bereits umgesetzt. Das vorliegende IfG-Arbeitspapier von Johannes Spandau liefert eine Bestandsaufnahme praktizierter Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe und befragt Anbieter entsprechender Leistungen, bevor die Genossenschaftsbanken direkt befragt werden sollen. In einem ersten Schritt können die einzelnen Modelle anhand folgender Kriterien differenziert werden: Dezentralität, Kundenkreis, Leistungsportfolio, Rechtsform, Institutionalisierung, gemeinsame Prozessentwicklung, Mitarbeiterüberlassung und Umfang des Outsourcings.

Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Problemaufriss .....	1
2 Outsourcing: Merkmale und Abgrenzung .....	4
3 Service-Center Strukturen in der FinanzGruppe .....	9
3.1 Gesamtbetrachtung.....	9
3.2 Vorgehensweise.....	10
3.3 Gestaltungsdimensionen.....	11
3.3.1 Center Struktur.....	11
3.3.2 Initiatoren .....	13
3.3.3 Zentralität vs. Dezentralität .....	15
3.3.4 Kundenkreis .....	17
3.3.5 Leistungsportfolio.....	17
3.3.6 Rechtsform.....	19
3.3.7 Institutionalierungsgrad .....	20
3.3.8 Gemeinsame Prozessentwicklung .....	22
3.3.9 Mitarbeiterüberlassung .....	24
3.3.10 Umfang des Outsourcings .....	25
3.3.11 Zusammenfassung .....	27
3.4 Perspektiven und Weiterentwicklungspotenziale .....	27
3.5 Ziele und Hemmnisse von Outsourcing .....	29
4 Zusammenfassung und Ausblick .....	30
Anhang: Interviewleitfaden .....	32
Literaturverzeichnis .....	37

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Die vier Modelle des internen Outsourcings.....	4
Abb. 2: Entwicklungspfad der Optimierungsansätze .....	7
Abb. 3: Outsourcing Service Stack.....	9
Abb. 4: Struktur eines Kunden Service-Centers .....	12
Abb. 5: Struktur eines Markt Service-Centers .....	12
Abb. 6: Leistungsdreieck der Dienstleistungsbeziehung .....	15
Abb. 7: Kundenkreis .....	17
Abb. 8: Rechtsformen.....	20
Abb. 9: Systematisierungsrahmen.....	27
Abb. 10: Ziele eines Outsourcings.....	29
Abb. 11: Hemmnisse eines Outsourcings.....	30

## 1 Problemaufriss

Die Primärinstitute der genossenschaftlichen FinanzGruppe konnten ihre Position durch ihre auf Nachhaltigkeit angelegten Strategien als verläSSLicher Partner des Mittelstands und von Privatkunden in den letzten Jahren ausbauen. Dennoch stehen auch sie in den nächsten Jahren vor großen Herausforderungen.<sup>1</sup> So zeigen sowohl der September-Monatsbericht (2010) der Deutschen Bundesbank als auch eine aktuelle Studie der Unternehmensberatung zeb/, dass sich der Handlungsbedarf auch der Genossenschaftsbanken im Bereich des Firmen- und Privatkundengeschäfts in den kommenden Jahren intensivieren wird.<sup>2</sup> Der zeb/-Studie liegt eine Befragung von 185 Primärinstituten des deutschen Sparkassen- und Genossenschaftssektors und eine detaillierte Datenanalyse dieser Institute zugrunde. Die Studienautoren gelangen zu dem Ergebnis, dass 60 Prozent der untersuchten Regionalbanken - Sparkassen und Genossenschaftsbanken - für 2009 ein positives Kundengeschäft ausweisen - 2007 lag der Anteil bei 90 Prozent. Es ist nicht sichergestellt, dass diese Entwicklung durch den bisher positiven Beitrag aus der Fristentransformation zukünftig noch ausgeglichen werden kann, sofern sich die Zinskurve in den kommenden Jahren abflachen wird. Die Studienautoren schätzen, dass bis 2014 von einem Rückgang des operativen Ergebnisses um bis zu 50 Prozent ausgegangen werden muss, sofern keine strategische Anpassung der untersuchten Banken erfolgt. Angesichts dieses Szenarios empfehlen die Autoren den Banken, sich unabhängiger vom Ergebnis der Fristentransformation zu positionieren.<sup>3</sup> Auch folgendes Zitat, das im Rahmen der Experteninterviews gewonnen werden konnte, spiegelt diese Erkenntnis und einen daraus abgeleiteten Handlungsbedarf wider:

---

<sup>1</sup> Angesichts dieser Entwicklungen haben sich neben der internen Prozessoptimierung auch Outsourcing-Initiativen mit unterschiedlichem Reifegrad und Leistungsportfolio zur Wahrung der Wettbewerbsfähigkeit herausgebildet. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung werden daher in einem ersten Schritt zur Vorbereitung auf eine Befragung der Primärinstitute im Kontext von Outsourcing, zunächst Vertreter von Service-Centern, die Leistungen im Back-Office und zur Vertriebsunterstützung anbieten, im Rahmen von Interviews befragt. Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.2.

<sup>2</sup> Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK (2010), S. 18. Der Zinsüberschuss der Sparkassen ist in 2009 gegenüber dem Vorjahr um 1,7 Mrd. € auf 22,6 Mrd. € angewachsen. Damit erhöhte sich der Anteil des zinsabhängigen Geschäfts an den operativen Erträgen um 2,6 Prozent auf 78,6 Prozent. Eine noch stärkere Zunahme des Zinsüberschusses um 1,9 Mrd. € auf 15,1 Mrd. € konnten die Genossenschaftsbanken verzeichnen. Dadurch liegt der Anteil des zinsabhängigen Geschäfts an operativen Erträgen von 76,9 Prozent (2009) spürbar über dem längerfristigen Durchschnitt von 69,9 Prozent der Jahre 1993-2008.

<sup>3</sup> Vgl. ZEB/ (2010).

*„Unsere strategische Überzeugung im Haus ist, dass sich die Zinslandschaft wieder verändern wird. Wir verdienen momentan im Wesentlichen aus dem Strukturbeitrag und der kann morgen wieder weg sein. Zudem ist der Kunden-CIR bei Weitem nicht dort, wo man ihn haben sollte.“ [A]<sup>4</sup>*

Obwohl das skizzierte Szenario auch Ergebnis von mehreren Sonderfaktoren ist, stehen Regionalbanken vor großen Herausforderungen im operativen Geschäft. Ein Beispiel für die im Privatkundengeschäft existierende Margenerosion ist das risikoarme Kreditgeschäft in Form der Baufinanzierung. Nach Angaben der Unternehmensberatung Bain lagen die Margen vor zehn Jahren bei 140 bis 160 Basispunkten, heute sollen es noch maximal 60 Basispunkte sein.<sup>5</sup> Unabhängig von den Erkenntnissen entsprechender Beraterstudien, empfiehlt es sich, die Kosten- bzw. die Ertragssituation näher zu analysieren, mit der Zielsetzung, den Kundendeckungsbeitrag zu erhöhen. Da von einem noch intensiver werdenden Wettbewerb im Privatkundengeschäft ausgegangen werden kann, kann sich eine Situation herausbilden, in der die Erträge konstant bleiben bzw. sinken. Demnach erscheint es notwendig, die Kostenseite systematisch zu optimieren, was durch einen befragten Experten ähnlich gesehen wird:

*„Auf der Seite der Kundenkosten bzw. -erlöse muss etwas getan werden. Bei den Kundenerträgen fehlt die Kreativität oder die Zukunftsvision, dass sich dort mehr rausarbeiten lässt. Aufgrund der neuen gesetzlichen Regelungen sind die Großbanken darauf angewiesen, aus ihrer Interbankenrefinanzierung rauszugehen und sich zunehmend auf die Retailrefinanzierung zu konzentrieren. Somit erfolgt eine Fokussierung der großen Institute auf den angestammten [Genossenschaftsbank-] Kundenkreis, wodurch ein gnadenloser Kampf um die Kundeneinlagen entbrennen wird. [...]“  
[A]*

Neben der professionellen Vertriebssteuerung, dem effizienten Personal- und Sachkostenmanagement sowie dem Risikomanagement spielt die Fokussierung auf wertschöpfende Tätigkeiten eine bedeutende Rolle für die Optimierung der Kostensituation in Genossenschaftsbanken.<sup>6</sup> Neben internen Optimierungsmaßnahmen etwa durch eine „Industrialisierung“ der Prozesslandschaft im Rahmen eines internen Optimierungsansatzes existieren zudem externe Lösungsansätze etwa durch Gründung von Service-Centern. Durch den Auf- und Ausbau von regional und zentral agierenden Service-Centern, die Wertschöpfungsprozesse bzw. -elemente von Primärinstituten total oder partiell übernehmen,

---

<sup>4</sup> Vgl. Abschnitt 3.2

<sup>5</sup> Vgl. HANDELSBLATT (2010), S. 38.

<sup>6</sup> Vgl. ZEB/ (2010).

agieren sie als ergänzende bzw. verlängerte "(Werk-)Bank". Durch ein adäquates Wertschöpfungsmanagement ergeben sich zum einen neue Möglichkeiten für die Ausrichtung der Bankenstrategie - Schaffung einer atmungsfähigen Bank - und zum anderen ergeben sich eine Reihe neuer Geschäftsmodelle, wie System- oder Produktionskooperationen.<sup>7</sup> Die dargestellte Entwicklung führt zu einer Veränderung der bankspezifischen Unternehmensgrenzen. Das bedeutet, dass die Qualität der Zusammenarbeit zwischen extern agierenden Service-Centern oder entsprechenden Prozessspezialisten und Banken so gestaltet werden sollte, dass sie sich durch Langfristigkeit in den Geschäftsbeziehungen, ein kooperationsorientiertes Verhalten und eine enge Vernetzung der beteiligten Akteure auszeichnen sollte. Unter Beachtung erfolgskritischer Faktoren können auf diese Weise Effizienzverbesserungen erzielt werden.

Das vorliegende Arbeitspapier analysiert daher systematisch die bereits am Markt agierenden Modelle von Outsourcing-Initiativen, mit dem Ziel, sowohl Gestaltungsdimensionen zu gewinnen, welche eine Differenzierung der Dienstleister ermöglichen, als auch die Kooperationspotenziale der Service-Center untereinander auszuloten. Zudem dient die Befragung als Vorbereitung und zur Gewinnung von bisher vernachlässigten Kontextfaktoren für ein Forschungsprojekt zur Untersuchung von Auslagerungsstrategien, das auch eine empirische Erhebung konkreter Strategien enthalten wird. Zu Erreichung der Zielsetzung dieses Arbeitspapiers wurde folgender Aufbau gewählt. Nach dem Problemaufriss sowie einer Abgrenzung und Beschreibung der Merkmale von Outsourcing in Kapitel 2, wird in Kapitel 3 das Untersuchungsdesign vorgestellt. Dabei erfolgt im ersten Teil des Kapitels eine kurze Einführung und im zweiten Teil von Kapitel 3 eine Beschreibung der Vorgehensweise bei der qualitativen Befragung der 11 Service-Center. Der dritte Abschnitt von Kapitel 3 analysiert die Strukturen der Service-Center im Verbund hinsichtlich der Gestaltungsdimensionen, die Gründe für und gegen eine Auslagerung sowie die Weiterentwicklungsperspektiven der Initiativen. Abschließend werden in Kapitel 4 die wesentlichen Erkenntnisse zum Status quo zusammengefasst und Implikationen für die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren - Rechenzentralen, Service-Center und Primärinstitute - dargestellt.

---

<sup>7</sup> Vgl. PSD Bank (2010). Ein möglicher System- und Produktionskooperationspartner ist bspw. der Prozessspezialist VR Creditservice.



## 2 Outsourcing: Merkmale und Abgrenzung

Nach THEURL (2003) existieren vier Modelle des externen Outsourcings und drei Modelle des internen Outsourcings.<sup>8</sup>

Im Rahmen des externen Outsourcings kann folgende Differenzierung vorgenommen werden: das marktlich institutionalisierte externe Outsourcing, das vertraglich institutionalisierte externe Outsourcing, das externe Outsourcing mit Unternehmensgründung sowie die kooperative Organisation des externen Outsourcings.<sup>9</sup> Grundsätzlich haben alle Modelle gemeinsam, dass der Dienstleister außerhalb einer Bank oder der genossenschaftlichen FinanzGruppe auf eigene Rechnung und auf Basis seines einzelwirtschaftlichen Kalküls agiert.

Für das interne Outsourcing können drei Ausgestaltungsformen differenziert werden: Das interne Outsourcing im Unternehmen (1), das interne Outsourcing in Netzwerken (2) und die kooperative Organisation des internen Outsourcings (3). Dabei ist nach THEURL (2003) jedes dieser internen Outsourcing-Modelle mit einer Unternehmensgründung aus dem bereits existierenden System heraus verknüpft.<sup>10</sup> Zusätzlich hat sich in das interne Outsourcing an Verbundunternehmen als ein viertes Modell entwickelt.

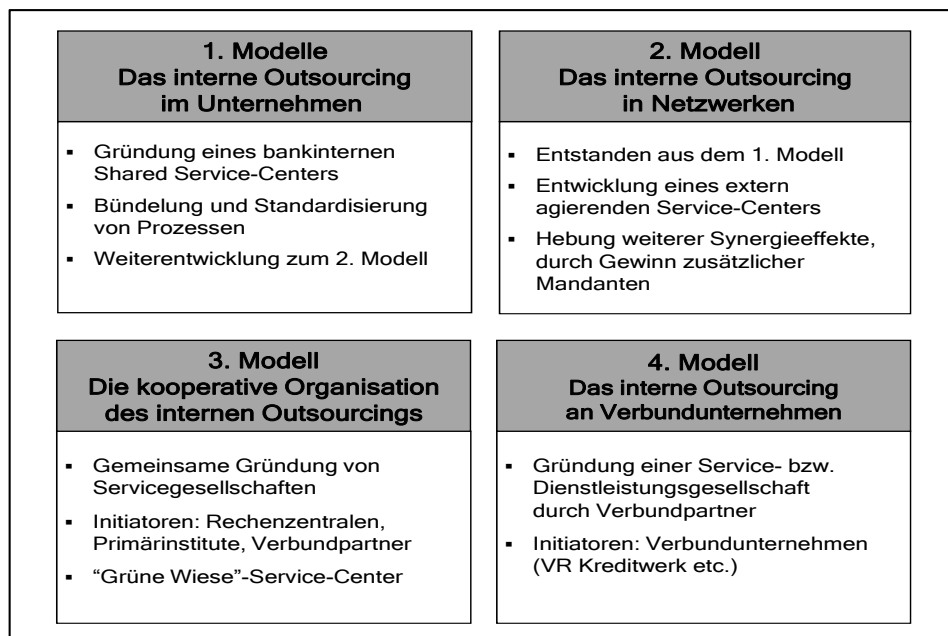


Abb. 1: Die vier Modelle des internen Outsourcings

<sup>8</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 14ff.

<sup>9</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 14ff. für weitere Ausführungen zum externen Outsourcing.

<sup>10</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 16f.

In der genossenschaftlichen FinanzGruppe ist derzeit zu beobachten, dass sich einerseits die bankinternen Service-Center zu dem 2. Outsourcing-Modell des internen Outsourcings weiterentwickeln. Andererseits schließen sich mehrere Banken zusammen und gründen, teilweise unter Beteiligung von Verbundpartnern, eine gemeinsame Servicegesellschaft in Form des Modells 3. Zudem findet Ausgründungen von Verbundunternehmen (4. Modell) in Form von Tochterunternehmen bspw. VR Kreditservice statt. Im vorliegenden Arbeitspapier werden die Modelle zwei und drei und vier näher analysiert. Dabei handelt es sich letztlich um eine Entwicklung innerhalb des Finanzkompetenznetzwerks der genossenschaftlichen FinanzGruppe.

### **Die vier Modelle des internen Outsourcings im Kontext der genossenschaftlichen FinanzGruppe**

Eine interne Outsourcing-Strategie baut in der Regel auf einer internen Prozessoptimierung in Form von Standardisierung und Automatisierung auf. Sofern eine Genossenschaftsbank einen oder mehrere Prozesse bzw. Funktionen ausgliedert und für diesen Zweck eine eigene Organisationseinheit im Unternehmen oder aber eine Tochtergesellschaft in Form eines Shared-Service-Centers gründet, wird von einem internen Outsourcing im Unternehmen gesprochen. Dabei werden bankbetriebliche Prozesse gebündelt, die bisher in den jeweiligen Geschäftsstellen verteilt waren. Die Zielsetzung eines Shared-Service-Centers (SSCs) liegt sowohl in der Realisierung von Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte als auch in der Verbesserung der Servicequalität. Die Philosophie eines internen Shared-Service-Centers liegt darin, dass es Abläufe als eigene Kernprozesse versteht und betrachtet, die in den bankbetrieblichen Wertschöpfungsbereichen prinzipiell nur als Unterstützungsprozesse angesehen werden. Dadurch erhalten unterstützende Wertschöpfungselemente eine höhere Beachtung, wodurch das SSC in diesen Bereichen Kompetenzen aufbauen kann.<sup>11</sup> Diese intern agierenden SSCs können sich durch Spezialisierung und Aufbau von Know-how im Bereich der unterstützenden Wertschöpfungsbereiche zu extern agierenden Service-Centern weiterentwickeln, deren Leistungsportfolio weiteren Primärinstituten angeboten wird. Die Zielsetzung einer solchen Entwicklung kann in dem Aufbau eines regional agierenden Service-Centers münden, was durch eine entsprechende Anzahl an Mandanten und Prozessmengen Skaleneffekte realisieren und Synergien generieren kann,

---

<sup>11</sup> Vgl. PÉREZ (2009), S. 25.

sei es durch eine effiziente und flexible Personalsteuerung, eine Vermeidung von Leerkapazitäten und/oder durch Optimierung sowie Standardisierung von Prozessen.

Eine spezielle Form des internen Outsourcings kann in der FinanzGruppe stattfinden, indem sich mehrere Institute verbünden und gleiche Prozess- beziehungsweise Funktionsbereiche ausgliedern. Diese Bereiche werden in einem neu gegründeten bzw. zu gründenden Unternehmen innerhalb des Verbundes organisiert bzw. gebündelt.<sup>12</sup> Dabei handelt es sich um ein kooperatives Outsourcing durch Gründung einer gemeinsamen Servicegesellschaft - eines Joint Ventures - durch ein oder mehrere Institute und/oder Verbundunternehmen.<sup>13</sup> Die Kooperation erfolgt dabei ohne gemeinsame Verbundgeschichte, wodurch keine Einschränkung bei der Kooperationspartnerwahl stattfindet. Derzeit ist im Verbund zu beobachten, dass solche Service-Center durch wenige Banken, teilweise unter Beteiligung von Verbundpartnern, gegründet werden und wurden. Deren Zielsetzung liegt durch die Gewinnung weiterer Mandanten in Form von Primärinstituten darin - ähnlich wie bei der Weiterentwicklung des SSCs - Skalen- und Verbundeffekte sowohl durch entsprechende Prozessmengen als auch durch einen hohen Grad an standardisierten Abläufen zu erzielen. Der gegründete regionale Dienstleister ist in diesem Zusammenhang für die Bereitstellung und Lieferung der Leistungen verantwortlich. Er handelt dabei rechtlich selbstständig. Die Governancestrukturen werden dadurch geprägt, dass der Wertschöpfungsprozess arbeitsteilig und innerhalb eines Komplexes erfolgt, dessen Grenzen bzw. Schnittstellen vorab definiert sind.<sup>14</sup>

Eine weitere Form des internen Outsourcings (4. Modell) kann in der FinanzGruppe stattfinden, indem sich ein Verbundunternehmen dazu entschließt eine Tochtergesellschaft zu gründen. Sie agiert somit als Prozessspezialist, der Dienstleistungen in bestimmten Prozessbereichen für Primärinstitute anbietet. Diese angebotenen Dienstleistungsbereiche werden dabei in einem neu gegründeten bzw. zu gründenden Unternehmen innerhalb der genossenschaftlichen FinanzGruppe organisiert.

---

<sup>12</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 16f.

<sup>13</sup> Es existieren Outsourcing-Initiativen, an deren Gründung bspw. die Rechenzentralen (GAD, Fiducia), die Zentralbanken (DZ Bank, WGZ Bank) und/oder andere Verbundunternehmen (bspw. der DG VERLAG) beteiligt sind.

<sup>14</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 16f.

Alle verbundinternen Servicegesellschaften, seien es Kunden Service-Center, Markt Service-Center oder Prozessspezialisten, sollten sich zudem entscheiden, wem sie ihr Leistungsangebot bereitstellen. Sie haben die Möglichkeit, ihre Leistungen ausschließlich internen Kunden bzw. Genossenschaftsbanken anzubieten oder diese auch über Verbundgrenzen hinweg zu erbringen, also alle jenen, die Systeme der beiden Rechenzentralen (bank21 bzw. agree) nutzen. Tendenziell findet ein über Verbundgrenzen hinausgehendes Leistungsangebot statt, sofern die Kapazitätsgrenzen sowie die Realisierung von ausreichenden Skaleneffekten und anderen dynamischen Größeneffekten durch verbundinterne Institute nicht erreicht werden können. Ein grenzüberschreitendes Leistungsangebot setzt standardisierte Leistungen und nahezu identische Plattformen in Form von bank21 und agree voraus.<sup>15</sup> Die derzeitigen Entwicklungsmöglichkeiten, um die Produktivität zu erhöhen und, damit korrespondierend, Synergien zu generieren, veranschaulicht nachfolgende Grafik.

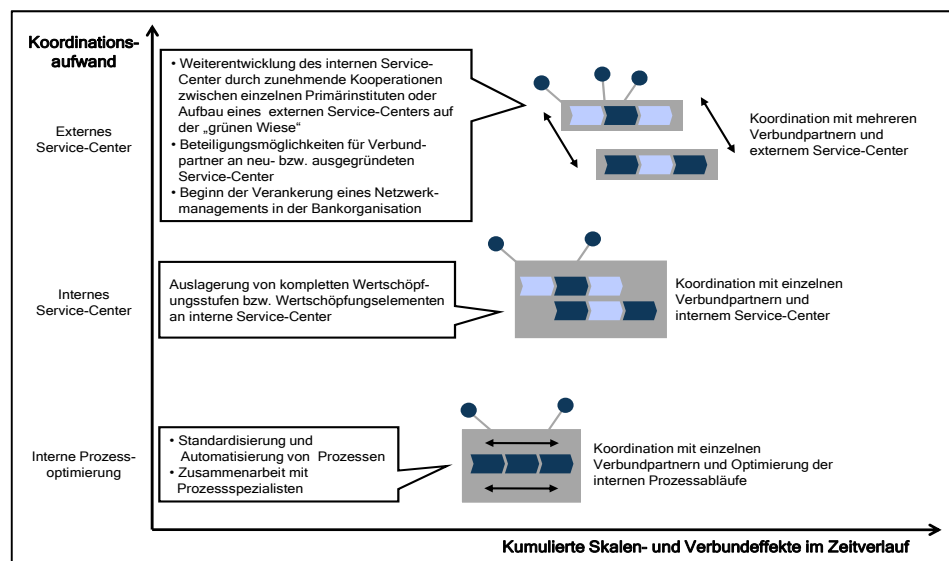


Abb. 2: Entwicklungspfad der Optimierungsansätze

Eine erste Bestandsaufnahme der bisher praktizierten Outsourcing-Initiativen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe konnte zeigen, dass Auslagerungen von Geschäftsprozessen zwischen Primärinstituten und Service-Centern stattfinden. Jedoch handelt es sich nicht nur um eine reine Auslagerung von Prozessen. So übernehmen Primärinstitute teilweise die Teilprozessabläufe der Service-Center, um in einem ersten Schritt eine interne Optimierung zu verwirklichen. Eine mögliche Zielsetzung kann in einem weichen Übergang hin zu einer Auslagerung als

<sup>15</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 18.

zweiter Schritt gesehen werden. Demnach handelt es sich häufig um eine hybride Form zwischen interner Optimierung und Outsourcing.

Im Weiteren wird als Analysegegenstand die Beziehung zwischen Genossenschaftsbanken und Servicegesellschaften herangezogen. Dabei soll für das Business Process Outsourcing (BPO) eine Definition in naher Anlehnung an die einschlägige Regulierung der BaFin (§25a Abs. 2 KWG i.V.m. dem Rundschreiben 11/2001) gewählt werden: *„Eine Auslagerung liegt demnach vor, wenn ein Primärinstitut ein anderes Unternehmen damit beauftragt, auf Dauer oder zumindest auf längere Zeit eine für die Geschäftstätigkeit wesentliche Tätigkeit wahrzunehmen.“*<sup>16</sup>

Unter Business Process Outsourcing wird nachfolgend die Auslagerung von einzelnen spezifischen Geschäftsprozessen zusammen mit der Bereitstellung der notwendigen Informationstechnologie und den benötigten Humanressourcen gefasst.<sup>17</sup> Der Dienstleister ist dabei von der Bank organisatorisch getrennt. Dabei besteht für die Servicegesellschaft die Möglichkeit, weitere Sub-Dienstleister mit der Erstellung der Dienstleistungen zu beauftragen.<sup>18</sup> Das Outsourcing von bankbetrieblichen Geschäftsprozessen unterliegt in Deutschland klar definierten aufsichtsrechtlichen Regelungen. Demnach bleibt die Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung des ausgelagerten Prozesses bei dem Primärinstitut. So beschreibt §25a KWG, dass die Bank *„über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation“* verfügen muss, um *„angemessene interne Kontrollverfahren“* sowie *„eine vollständige Dokumentation der ausgeführten Geschäfte“* durchführen zu können.<sup>19</sup> Zusammengefasst werden beim BPO sowohl IT- als auch Fachleistungen erbracht. Demnach besteht das zentrale Differenzierungsmerkmal zwischen Business Process Outsourcing und dem IT-Outsourcing darin, dass beim BPO zusätzliche geschäftsprozessinhärente Leistungen von der Bank in Anspruch genommen werden.<sup>20</sup> LACITY/WILLCOCKS (2003) geben dieses Differenzierungskriterium wieder.

---

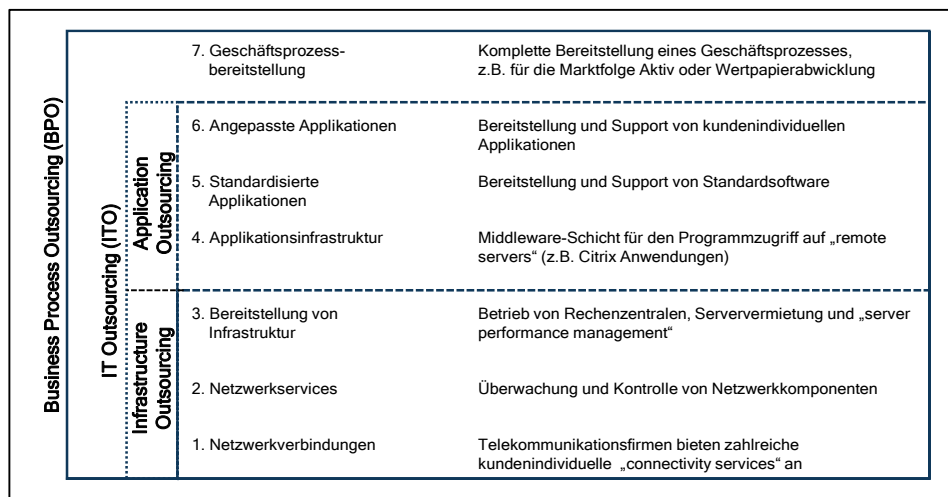
<sup>16</sup> DEUTSCHE BUNDESBANK (2001).

<sup>17</sup> Vgl. HALVEY/MELBY (2000); WÜLLENWEBER ET AL. (2007), S. 18.

<sup>18</sup> Vgl. WÜLLENWEBER ET AL. (2007), S. 25.

<sup>19</sup> Vgl. WÜLLENWEBER ET AL. (2007), S. 25.

<sup>20</sup> Vgl. WÜLLENWEBER ET AL. (2007), S. 25.



Quelle: LACITY/WILLCOCKS (2003)  
 Abb. 3: Outsourcing Service Stack

### 3 Service-Center Strukturen in der FinanzGruppe

#### 3.1 Gesamtbetrachtung

In den Ausführungen im einleitenden Teil dieses Papiers wurde darauf hingewiesen, dass es für Primärinstitute der genossenschaftlichen FinanzGruppe nahe liegt, einen Handlungsbedarf zu prüfen. So begegnen viele Primärinstitute der wachsenden Komplexität - bestehend aus einer abnehmenden Kundenbindung und zunehmenden Bankenwettbewerb - mit internen Effizienz- und Bündelungsmaßnahmen, um eine kostengünstigere Leistungserstellung zu ermöglichen. Um darüber hinaus eine flexiblere Abwicklung der Bankdienstleistungen zu erreichen, kann bis zu einer bestimmter Bankgröße eine Auslagerungsstrategie verfolgt werden. Im Rahmen von Outsourcingprozessen wird die bankbetriebliche Wertschöpfungskette neu strukturiert und verteilt. Teilweise übernehmen Dienstleister und Spezialisten mit entsprechenden Kompetenzen die volle Verantwortung für die Entwicklung, Lieferung und Abwicklung von Prozessen. Aus der Wertschöpfungskette entwickeln sich dann netzwerkartige und enge Partnerschaften zwischen Dienstleistern, Rechenzentralen und Banken. Dieser Prozess findet insbesondere bei der Vergabe von Back-Office und vertriebsunterstützenden Prozessen an Kunden Service-Center und Markt Service-Center statt. Das erfolgreiche Management dieser Netzwerkelemente liegt sowohl in der Integration der einzelnen Teile zu einem stimmigen Puzzle als auch in der genauen Definition der Unternehmensgrenzen und der entsprechenden Schnittstellen. Um Einblicke in die Zusammenarbeit zwischen Dienstleistern, Rechenzentralen und Primärinstituten zu gewinnen, werden zunächst Vertreter

von Service-Centern, die Leistungen im Back-Office und zur Vertriebsunterstützung anbieten, im Rahmen von Expertengesprächen befragt.

### 3.2 Vorgehensweise

Bei der empirischen Forschung kann eine Differenzierung zwischen primären und sekundären sowie quantitativen und qualitativen Verfahren vorgenommen werden. Im vorliegenden Fall wurden als exploratives Erhebungsinstrument der empirischen Untersuchung persönliche Telefoninterviews auf Grundlage eines strukturierten, offen ausgerichteten Interview-Leitfadens durchgeführt.<sup>21</sup>

Für die Wahl dieser Vorgehensweise spricht neben der Möglichkeit einer Totalerhebung<sup>22</sup> für alle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe agierenden externen Service-Center auch die Tatsache, dass bisher vernachlässigte Aspekte einer Auslagerungsstrategie Beachtung finden. Für das Aufzeigen von unterschiedlichen Facetten des Outsourcings im Verbund wurden neben Markt Service-Center (MSC), Kunden Service-Center (KSC) auch zentral und dezentral organisierte Initiativen befragt. Darüber hinaus konnte ein intern agierendes Service-Center für ein Interview gewonnen werden (Modell 1). Die individuellen Interviews führen zur Gewinnung aufschlussreicher Einblicke in die Beziehung zwischen Service-Center und Bank. Die Befragung strebt dabei keine Repräsentativität der Ergebnisse an. Die Interviews dienen vielmehr dem Erkennen bisher vernachlässigter Aspekte und Wirkungszusammenhänge. Die Darstellung der Ergebnisse der Experteninterviews erfolgt durch Häufigkeitsauswertungen und durch das Zitieren illustrierender, exemplarischer Einzelaussagen der Experten.

Die Aussagen der 10 Gesprächspartner, die auf der obersten Leitungsebene der Outsourcing-Organisationen agieren, werden dabei mit den Buchstaben A, B, C, D, E, F, G, H, I, J, gekennzeichnet.

---

<sup>21</sup> Der Leitfaden ist im Anhang beigelegt, vgl. Methodik von MAYER (2003), S. 36ff.

<sup>22</sup> Die Aussage zu der Totalerhebung bezieht sich auf den Zeitpunkt November 2010.

Interviewpartner	Art des Service-Centers
A	Internes Service-Center
B	Markt Service-Center
C	Markt Service-Center
D	Markt Service-Center
E	Markt Service-Center
F	Kunden Service-Center
G	Kunden Service-Center
H	Kunden Service-Center
I	Markt Service-Center
J	Markt Service-Center

### 3.3 Gestaltungsdimensionen

Im Rahmen der Experteninterviews konnten zahlreiche unterschiedliche Kriterien zur Charakterisierung der Service-Center identifiziert werden. Für eine strukturierte Analyse der unterschiedlichen, am Markt agierenden Servicegesellschaften ist eine Differenzierung hinsichtlich folgender Merkmale von Bedeutung: Center Struktur, Initiatoren, Zentralität vs. Dezentralität, Kundenkreis, Leistungsportfolio, Rechtsform, Institutionalisierung, gemeinsame Prozessentwicklung, Mitarbeiterüberlassung und Umfang des Outsourcings. Auf diese Abgrenzungskriterien wird nachfolgend eingegangen.

#### 3.3.1 Center Struktur

Die Service-Center können, wie bereits zuvor dargestellt, nach deren Aufgabenbereiche in Kunden- bzw. Markt Service-Center eingeteilt werden. In einem geeigneten Systematisierungsrahmen kann dabei die Betrachtung von auslagerungsfähigen Prozessen im Kontext der beiden unterschiedlichen Leistungsbereiche von KSC und MSC erfolgen. Anhand der beiden folgenden Abbildungen erfolgt eine schemen- und beispielhafte, jedoch keine vollständige Abbildung der Leistungsbereiche der Servicegesellschaften.

Abb. 3 zeigt, dass sich die Wertschöpfungsstufe Vertriebsunterstützung in die Kernprozesse Kundenmanagement, Technik/IT-Einsatz und Call Center/Services differenzieren lässt. Diese Kernprozesse können entlang des Leistungsportfolios weiter differenziert werden. So werden im Rahmen des Kundenmanagements die Terminierung von Kundengesprächen, die Stammdatenpflege oder Leistungen im Bereich Telefonzentrale angeboten. Der Technik/IT-Einsatz umfasst das Angebot von



Telefonportallösungen. Im Bereich Call Center/Services werden Dienstleistungen des Kontoservices und des Telefonbankings angeboten.<sup>23</sup>

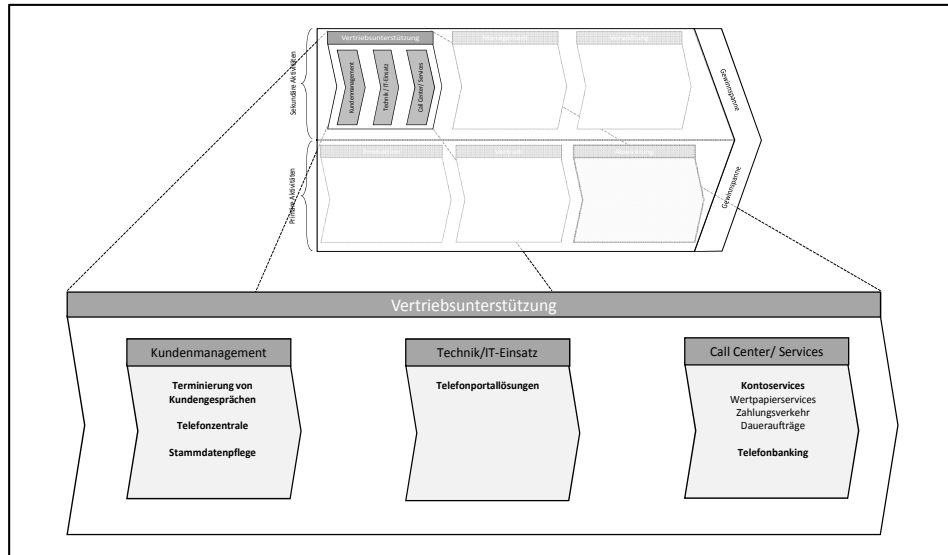


Abb. 4: Struktur eines Kunden Service-Centers

Mit Blick auf die Wertschöpfungsstufe Abwicklung kann eine Differenzierung in die Kernprozesse des Aktiv- und Passivgeschäfts sowie in die der Wertpapierabwicklung und des Zahlungsverkehrs vorgenommen werden. Die Leistungen sind entsprechend der nachfolgenden Abb.5 zu entnehmen.<sup>24</sup>

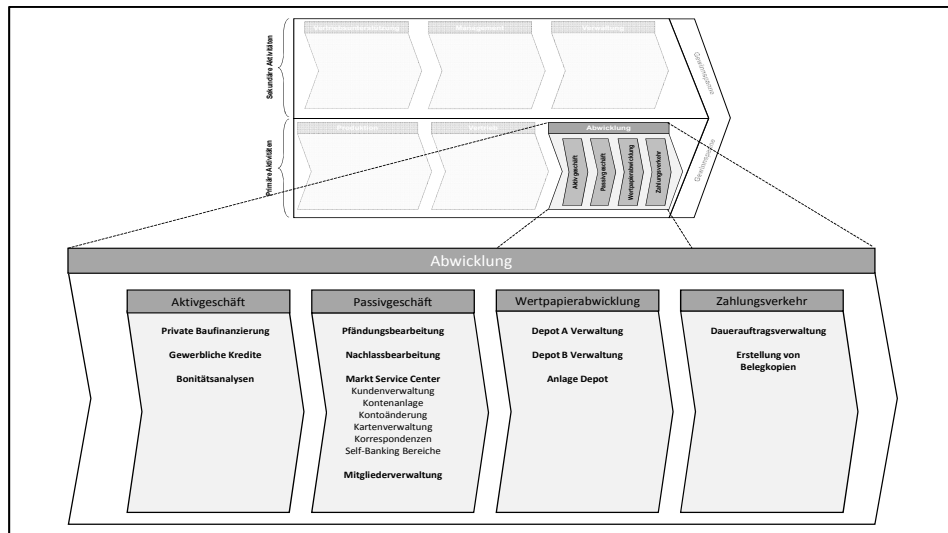


Abb. 5: Struktur eines Markt Service-Centers

<sup>23</sup> Zu beachten ist, dass die Einteilung der Kunden Service-Center Leistungen untereinander abweichen kann. Demnach kann keine allgemeingültige Zuordnung von Leistungsbereichen bzgl. der Kernprozesse erfolgen.

<sup>24</sup> Es handelt sich dabei wiederum um eine exemplarische und nicht vollständige Darstellung der Leistungsbereiche eines Markt Service-Centers. Aufgrund der Entwicklungsdynamik mit Blick auf das Leistungsportfolio soll lediglich ein Einblick in das Leistungsportfolio eines MSCs vermittelt werden.

### 3.3.2 Initiatoren

Grundsätzlich können sowohl Primärinstitute als auch Primärinstitute in Verbindung mit Verbundpartnern in Form von Rechenzentralen, Zentralbanken, Verbänden und anderen Dienstleistern (DG-Verlag, genossenschaftliche Beratungsgesellschaften) Outsourcing-Initiativen gründen.

Im Abschnitt 2.1 (Outsourcing: Abgrenzung und Merkmale) wurde bereits dargestellt, dass sich Shared-Service-Center bzw. interne Service-Center zu regionalen Service-Centern entwickeln können. Darüber hinaus können Gesellschaften von Primärinstituten wahlweise mit Unterstützung von Rechenzentralen und Zentralbanken gegründet werden. Dabei handelt es sich in der Regel um den sogenannten Ansatz der „Grünen Wiese“,<sup>25</sup> bei dem ein Service-Center von Grund auf neu gestaltet wird. Die Vor- und Nachteile eines solchen Ansatzes sieht der Leiter eines Service-Centers im Folgenden:

*„Wir sind im Vergleich zu anderen RSCs ein ‚Grüne Wiese‘ RSC. So haben in vielen Fällen Banken RSCs gegründet in dem sie zunächst ihre Abwicklung ausgelagert und dann entsprechend Mandanten gesucht haben. Wir hingegen haben erst Mandanten für einen bestimmten Prozess und erst dann erfolgt die Prozessentwicklung mit der entsprechenden Produktion. Die Herausforderung bei dem ‚Grüne Wiese‘-Ansatz ist, dass jeder Prozess komplett neu entwickelt werden muss. Das Positive daran ist, dass man leicht Mandanten gewinnen kann. So will kein Mandant gerne einen Prozess von einer anderen Bank übernehmen. Aber wenn dieser angebotene Prozess von drei Banken und dem RSC gemeinsam entwickelt worden ist, findet er regelmäßig eine hohe Akzeptanz.“[D]*

Die Vorteile von Service-Centern, an denen bspw. Rechenzentralen (GAD, Fiducia) beteiligt sind, kann darin gesehen werden, dass ein intensiverer Austausch untereinander erfolgen kann. Zudem kann bei einer Beteiligung der Rechenzentrale ein Dienstleister möglicherweise schneller Lösungsansätze für seine Probleme erhalten. Service-Center, bei denen keine Beteiligung von Rechenzentralen vorliegt, könnten benachteiligt sein. Sie sollten demnach versuchen, ein kooperatives Verhältnis zu den Rechenzentralen aufzubauen. Die Zielsetzung einer solchen Strategie liegt darin, als Promotor von Dienstleistungen, die den Kunden angeboten werden, und zugleich als Entwicklungspartner seitens der Rechenzentralen zu fungieren.

---

<sup>25</sup> Der „Grüne Wiese“ Ansatz wird auch Greenfield approach genannt.

Mit Blick auf die handelnden Akteure im Rahmen einer Auslagerungsstrategie müssen erstens die Sicht der Primärinstitute, zweitens die Perspektive der Service-Center und drittens der Blickwinkel der Rechenzentralen hinsichtlich der jeweiligen Ziele eingenommen werden.

Die Motive für die Genossenschaftsbanken, eine Auslagerungsstrategie zu verfolgen, liegen aus Sicht der Service-Center, wie Kapitel 3.5 zeigt, bspw. in der Erhöhung der Erreichbarkeit mit Blick auf Kunden Service-Center sowie in der Erzielung von Kostenvorteilen, Qualitätsverbesserungen, einer Flexibilisierung fixer Kosten oder einem Zugang zu Know-how.

Die Service-Center verfolgen im Rahmen einer Auslagerungsstrategie die Zielsetzung auf Basis der Mehrmandantenfähigkeit, die bank21 und agree ermöglichen, eine möglichst große Anzahl an Banken für ein Outsourcing zu gewinnen. Die Zielsetzung, eine große Anzahl an Banken für eine Auslagerung zu gewinnen, liegt in der Generierung von Synergien durch entsprechend hohe Transaktionsvolumina und entsprechender Auslastung der Kapazitäten. Zudem nutzen die Service-Center tendenziell umfassender die Systeme der Rechenzentralen. Dabei werden industrialisierte und weitestgehend standardisierte Prozessabläufe in die jeweiligen Systeme - bank21 und agree - abgebildet bzw. als Zusatztools Banken zur Verfügung gestellt. Dies führt einerseits zu einem Abhängigkeitsverhältnis zwischen Service-Center und Rechenzentralen, was eine Vertrauensbasis voraussetzt. So besitzt die Rechenzentrale durch die Spiegelung von Teilprozessen in die Systeme genaue Kenntnisse über die Abläufe in einem Service-Center. Dieses Know-how könnte eine Rechenzentrale für sich Nutzen stiftend einsetzen, um etwa ein eigenes Service-Center zu gründen. Dabei würde dieser Dienstleister mit entsprechend anderen Kostenstrukturen - keine Entwicklung von Prozessen, Bereitstellung der Systeme zu Selbstkosten - ein umfangreiches Leistungsportfolio anbieten können.

Aus Sicht der Rechenzentralen findet eine Bereitstellung der Infrastruktur für die Service-Center statt. Dadurch kann eine Weiterentwicklung der Systeme erfolgen, da diese intensiver von den Service-Centern genutzt werden. Eine Zusammenarbeit von Rechenzentralen und Service-Centern kann auch zu einer Konzipierung von neuen Dienstleistungen führen, mit der Zielsetzung, die Auslastung der Systeme und dadurch den Umsatz zu erhöhen.

Die nachfolgende Abbildung fasst die zuvor dargestellten Beziehungen zwischen Rechenzentralen, Service-Center und Primärinstituten zusammen.

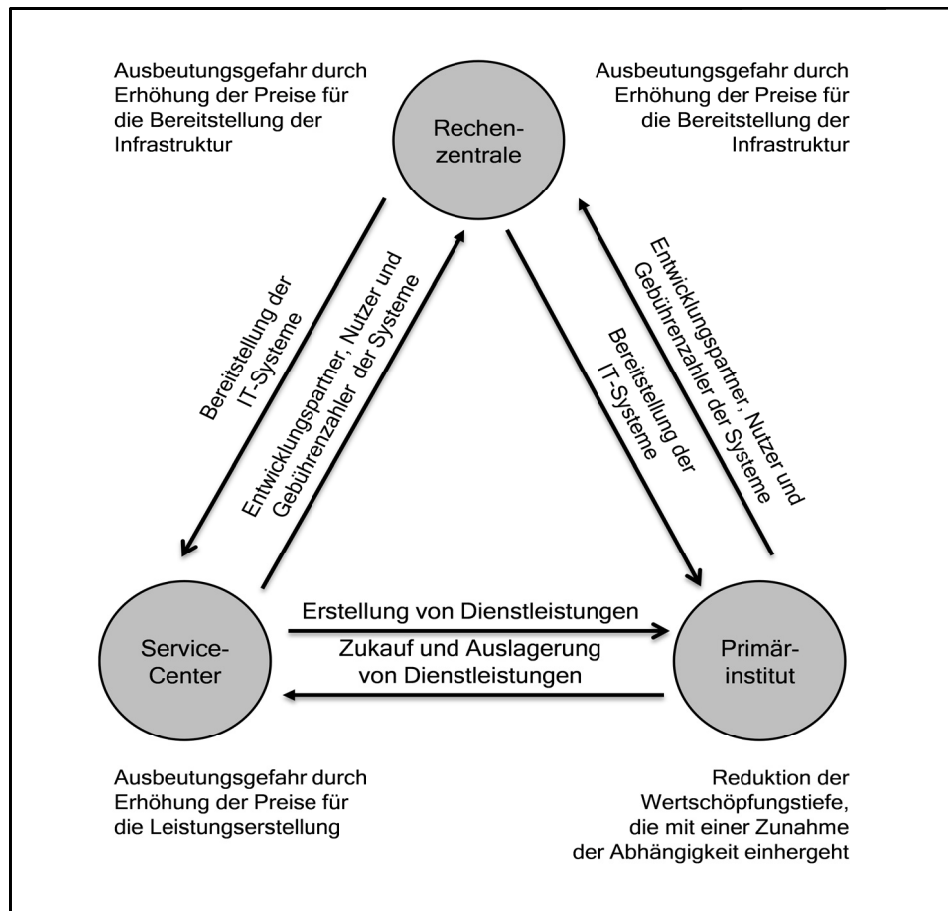


Abb. 6: Leistungsdreieck der Dienstleistungsbeziehung

### 3.3.3 Zentralität vs. Dezentralität

In der FinanzGruppe existieren zwei unterschiedliche Ansätze, Leistungen für Primärinstitute anzubieten: Regionale Service-Center, die ihr Leistungsportfolio überwiegend Kunden aus der FinanzGruppe in unmittelbarer geografischer Nähe anbieten sowie überregionale Service-Center, die sowohl Leistungen zentralisiert und teilweise dezentral anbieten. Die Besonderheit bei den überregional aufgestellten Service-Centern liegt darin, dass dezentrale agierende Servicebüros Leistungen in den Regionen anbieten, wobei die Overheads zentral organisiert werden. Die nachfolgenden Ausführungen der Befragten beschreiben die Gründe und Meinungen, die für eine regionale Ausrichtung sprechen:

*„Wir gehen mit unserer Gesellschaft nach dem Regionalprinzip vor. Das bedeutet, dass wir sowohl die Sprache des Bankkunden, als auch die der Banken sprechen wollen.“[G]*

*„Es empfiehlt sich, regionale Betriebsgesellschaften aufzusetzen, um die Bindung zwischen den Banken und der jeweiligen Betriebsgesellschaft zu intensivieren.“[B]*

*„Ich hoffe, dass eine gewisse Regionalität weiterhin aufrechterhalten bleibt, um eine Akzeptanz bei den Genossenschaftsbanken für eine Auslagerung gewinnen zu können.“[J]*

Die vorangegangenen Zitate greifen die genossenschaftlichen Merkmale der Dezentralität und Kundennähe auf. Dadurch kann Akzeptanz für ein Outsourcing entstehen, das durch die regionale Nähe und den möglichen Einfluss auf die Gestaltung des Leistungsportfolios und der Prozesse ermöglicht werden kann. Jedoch besteht auch das Risiko, dass Dezentralität und eine zu große Kundennähe dazu führen können, dass die notwendige Konsequenz bei der Gestaltung von Prozessen und deren Auslagerung fehlt. Die Gründe können etwa in einer zu geringen Prozessvereinheitlichung oder darin liegen, dass ein zu hoher, nicht wertschöpfender Anteil in der Bank verankert bleibt.

Insgesamt können Dezentralität und die daraus resultierende Nähe zu den Primärinstituten hilfreich sein, um in einem ersten Schritt die Akzeptanz für eine Auslagerung seitens der Primärinstitute, des Aufsichtsrats, der Mitglieder und der Bankkunden zu gewinnen. Jedoch sollten auch die betriebswirtschaftlichen Aspekte im Kontext von Standardisierung und der Realisierung von Skaleneffekten nicht vernachlässigt werden. Daher könnte eine Möglichkeit darin bestehen, dass zentral oder bereits dezentral agierende Service-Center ihre auf die Rechenzentralsysteme angepassten Prozesse an neu gegründete Service-Center in Form von Systemkooperations-Modellen zur Verfügung stellen. Die Übernahme von Prozessstandards eines Service-Centers können auch Primärinstitute im Rahmen einer internen Optimierung verfolgen. Dadurch erfolgt in einem ersten Schritt eine bankinterne Standardisierung von Prozessen, mit der strategischen Stoßrichtung, einen weichen Übergang in das Outsourcing von (Teil-)Prozessen zu verfolgen.

### 3.3.4 Kundenkreis

Die Service-Center haben die Möglichkeit, ihr Leistungsportfolio einerseits exklusiv den Primärinstituten der genossenschaftlichen FinanzGruppe und andererseits sowohl den Genossenschaftsbanken als auch den Instituten anzubieten, die außerhalb der FinanzGruppe agieren. Die Gründe, das Leistungsspektrum außerhalb des genossenschaftlichen Netzwerks anzubieten, können daraus resultieren, dass von der Seite der auslagernden Institute die Notwendigkeit einer stärkeren Bindung mit Blick auf die regionalen Service-Center nicht mehr notwendig ist. Weitere Gründe können in der Reduktion des Spezifitätsgrads oder in der zunehmenden Bedeutung der Generierung von Skaleneffekten gesehen werden.<sup>26</sup> Bei einer Ausweitung des Dienstleistungsangebots auf Banken über die Grenzen der FinanzGruppe hinaus ist ein Zugang zu neuen Schnittstellen notwendig, sofern diese Drittbanken ein Bankensystem verwenden, das nicht dem der GAD bzw. der Fiducia entspricht. Im Rahmen der Befragung konnte festgestellt werden, dass 8 der 11 Initiativen ihre Dienstleistungen exklusiv Banken innerhalb des genossenschaftlichen Finanznetzwerks anbieten. Weitere drei Servicegesellschaften bieten ihre Leistungen auch Drittbanken an, die außerhalb der FinanzGruppe ihre Leistungen anbieten. Dabei handelt es sich meist um Banken, die entweder die technischen Plattformen der FinanzGruppe verwenden oder einen Wechsel auf diese anstreben.

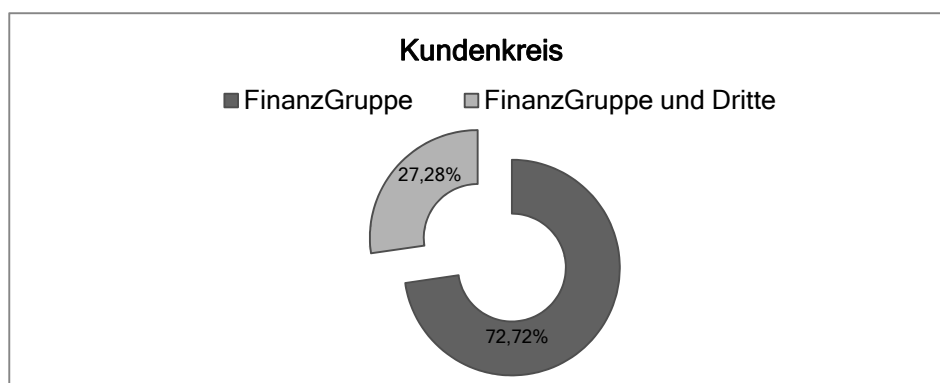


Abb. 7: Kundenkreis

### 3.3.5 Leistungsportfolio

Angesichts der angebotenen Dienstleistungen existieren signifikante Unterschiede bei den jeweiligen Gesellschaften. So existieren Service-Center, die sich bewusst auf einen Teilbereich einer Wertschöpfungsstufe, auf mehrere Teilbereiche einer Wertschöpfungsstufe, auf übergrei-

<sup>26</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 19.

fende Wertschöpfungsstufen oder auf alle Wertschöpfungsstufen eines Markt- bzw. Kunden Service-Centers konzentrieren. Die Gründe für diese unterschiedlichen Entwicklungsstufen der Service-Center können neben einer gewissen Größe der Gründungsbanken auch darin gesehen werden, mit welcher Konsequenz die Banken bereit sind, die strategische Stoßrichtung des Outsourcings von nicht wertschaffenden bzw. nicht wettbewerbsdifferenzierenden Prozessen zu verfolgen. Darüber hinaus entscheiden sich manche Dienstleister ganz bewusst für eine Konzentration auf bestimmte Prozesselemente bzw. -bereiche einer Wertschöpfungsstufe. Andere Dienstleister verfolgen die Strategie, das Angebot entsprechend der Nachfrage auszubauen. Die Motive können darin gesehen werden, dass einerseits keine Leerkapazitäten vorgehalten werden sollen und dass andererseits die Komplexität nicht unnötig zunehmen soll.

Die Marktfolge Aktiv im Bereich privater Baufinanzierung bieten derzeit vier Gesellschaften an. Das Leistungsspektrum der gewerblichen Kredite und Bonitätsanalysen bietet derzeit ein Dienstleister an. Klassische Markt Service-Center Leistungen bieten hingegen acht Dienstleister in unterschiedlichsten Umfängen und Facetten an. Im Bereich der Pfändungsbearbeitung offerieren derzeit fünf Provider ihre Leistungen. Die Nachlassbearbeitung wird von einem Dienstleister angeboten, wohingegen die Mitgliederverwaltung von nahezu allen Service-Centern offeriert wird. Im Bereich des Wertpapierservices bieten neun der elf Anbieter ihre Leistungen an. Im Kontext des Zahlungsverkehrs bieten drei Anbieter ihre Leistungen an. Jedoch ist beim Zahlungsverkehr und dem Wertpapierservice zu berücksichtigen, dass sich dort bereits spezialisierte Dienstleister herausgebildet haben.<sup>27</sup>

Insgesamt konnte durch die Befragung festgestellt werden, dass derzeit ein Dienstleister im FinanzVerbund existiert, der die komplette Abwicklung der Marktfolge Aktiv und Passiv, der Wertpapierabwicklung und die des Zahlungsverkehrs anbietet. Andere Dienstleister wiederum konzentrieren sich aktuell nur auf Teilbereiche einer Wertschöpfungsstufe bspw. auf die Mitgliederverwaltung und den Depothandel.

Kennzeichnend im Rahmen der Bestandsaufnahme des Leistungsportfolios ist, dass sich alle Service-Center permanent weiterentwickeln und ihr Leistungsspektrum sukzessive ausbauen. Der Ausbau des Leistungsspektrums ist neben der Nachfrage an Dienstleistungen von den

---

<sup>27</sup> Vgl. SPANAU (2010), S. 28.

Banken unter anderem auch von der Digitalisierung der Vorgänge bspw. die Etablierung einer elektronischen Kreditakte abhängig. Die Digitalisierung verfolgt das Ziel, entsprechende Transaktionskosten in Form von Zugriffs-, Such- oder Verteilungszeiten zu reduzieren.

### 3.3.6 Rechtsform

Im Rahmen der eigenen Recherche im Vorfeld der Expertengespräche und auf Basis der Interviews konnten vier unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zwischen Service-Centern und Banken identifiziert werden - Arbeitsgemeinschaften, Genossenschaften, GmbHs und AGs.

Bei dem internen Service-Center handelt es sich um den gemeinsamen Betrieb eines Markt Service-Centers in Form einer Arbeitsgemeinschaft von zwei Banken. Bei diesem Beispiel arbeiten die Mitarbeiter an einem Standort zusammen, beziehen jedoch ihr Entgelt von der jeweiligen Bank. Sofern weitere Banken für die Dienstleistungen gewonnen werden, ist eine Ausgründung des internen Service-Centers hin zu einem externen Service-Center mit der Rechtsform der Genossenschaft geplant.

Die Rechtsform der Genossenschaft ist mit derzeit drei von zehn externen Service-Centern unterdurchschnittlich vertreten. Im Rahmen der Befragung konnten folgende Zielsetzungen und Vorteile für die Wahl dieser Rechtsform eruiert werden:

*„Der Antritt, eine Genossenschaft zu gründen, lag neben dem genossenschaftlichen Gedanken auch darin, keine Leicht- und Schwergewichte von Banken zu haben. So hat in der Generalversammlung jede Bank nur eine Stimme, wodurch kleine Banken nicht von Großen unterdrückt werden.“ [H]*

*„Es gibt durch die Rechtsform der eG keinen großen Shareholder, der die Hauptmusik spielt, sondern viele Banken, die uns tragen.“ [H]*

Insgesamt greifen die vorangegangenen Aussagen die Grundsätze der Genossenschaften auf: die Wahrung der Eigeninteressen der Kunden, die Förderung der Mitglieder in Form des MemberValues sowie die indirekte Einflussnahme über die Generalversammlung und den Aufsichtsrat auf die Mitgestaltung der strategischen Ausrichtung.<sup>28</sup> Positiv hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang auch die tendenziell positivere Außenwirkung gegenüber alternativen Rechtsformen. Die Zielsetzung im Rahmen einer Auslagerung an eine Dienstleistungsgenossenschaft kann

---

<sup>28</sup> Vgl. THEURL (2002), S. 84ff.



in der Gewinnung von Akzeptanz in der Bank, beim Aufsichtsrat bzw. in der Mitgliederversammlung gesehen werden, was bspw. die nachfolgende Meinung widerspiegelt:

*„Dass wir als eG fungieren, ist unser großer Vorteil, denn gerade kleinere Banken entscheiden sich eher für die Rechtsform der Genossenschaft, wenn bspw. Dienstleister existieren, auf welche größere Banken den alleinigen Einfluss haben.“[J]*

Neben der Arbeitsgemeinschaft und der Rechtsform der Genossenschaft konnten zudem Kapitalgesellschaften in Form von sechs GmbHs und einer AG identifiziert werden. Die Gewinne bzw. Verluste bei einer GmbH werden in der Regel bei den Gesellschaftern versteuert bzw. von ihnen getragen. Zudem haben die Anteilseigner im Rahmen der Gesellschafterversammlung entsprechend ihrer Anteilshöhe ein direktes Mitspracherecht bei der Strategiegestaltung. Im Rahmen der Mehrwertsteuerthematik kann beim Vorliegen der Beteiligung einer Bank von über 50 Prozent an einer Service Gesellschaft von einer umsatzsteuerlichen Organschaft gesprochen werden. Das heißt, dass Leistungsbeziehungen zwischen Primärinstitut (Organträger) und Service-Center (Organkreis) keine Mehrwertsteuer auslösen, sondern zu nichtsteuerlichen Innenumsätzen führen. Die nachfolgende Grafik fasst die Ergebnisse aus den Experteninterviews zusammen. Das interne Service-Center findet aufgrund seiner derzeitigen Institutionalisierungsform keine Berücksichtigung.

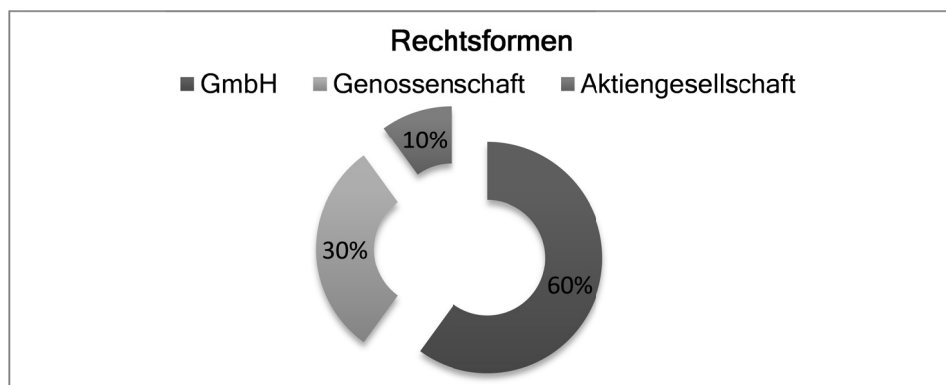


Abb. 8: Rechtsformen

### 3.3.7 Institutionalisierungsgrad

Auf Basis der im Jahr 1998 in Kraft getretenen 6. KWG Novelle wurde § 25a Abs. 2 KWG eingeführt. Mit diesem „Outsourcing“-Paragrafen wurde erstmals die Auslagerungsthematik bei Primärinstituten gesetzlich geregelt. Der § 25a Abs. 2 KWG ist nicht isoliert zu betrachten. Er ist vielmehr als Erweiterung und Konkretisierung des § 25a Abs. 1 KWG

gedacht. Durch den § 25a Abs. 2 KWG werden die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Organisation zwischen Primärinstitut und Servicegesellschaft definiert. Zudem fordert er, dass Risiken angemessen kontrolliert, gesteuert und überwacht werden. Der § 25a Abs. 2 KWG ist die bedeutendste, zu berücksichtigende aufsichtsrechtliche Regel im Kontext einer Auslagerung von Prozessen.<sup>29</sup> Er konkretisiert in Verbindung mit dem Rundschreiben 11/2001 die primären Anforderungen an die Outsourcing-Akteure, die Outsourcing-Objekte, die Dauer des Outsourcings und an den Outsourcing-Vertrag.

Die vertragliche Basis ist nach den vorangegangenen Ausführungen verpflichtend für jedes Auslagerungsverhältnis, um die Ordnungsmäßigkeit der betriebenen Bankgeschäfte und der erbrachten Finanzdienstleistungen sicherzustellen.<sup>30</sup> Darin muss sich der Dienstleister verpflichten, die gleiche Sorgfalt sowie die gleichen Qualitätsstandards und Rechtsvorschriften zu berücksichtigen wie das auslagernde Primärinstitut.<sup>31</sup> Damit die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Bank nicht beeinträchtigt werden, müssen ausgelagerte Prozessbereiche in das Risikocontrolling und Risikomanagementsystem der Bank eingebunden sein. Zudem müssen die Befugnisse der Bankenaufsicht derart vertraglich geregelt werden, dass die BaFin entsprechende Kontrollen ohne große Hindernisse bei Banken und Dienstleistern durchführen kann.<sup>32</sup>

Im Rahmen der Interviews hat sich herausgestellt, dass die Zusammenarbeit in der Regel über eine Service-Level-Vereinbarung organisiert ist, in der definiert und konkretisiert ist, wer welche Verantwortung in der Zusammenarbeit trägt. Dort sind alle relevanten Prozesse der Vorgangsbearbeitung, bspw. die Eingabe von bestimmten Kundendaten in das Banksystem, abgebildet. So werden klare Strukturen bezüglich der Arbeits- und Kompetenzbereiche zwischen Service-Centern und den Primärinstituten erreicht. Aufgrund der eindeutigen Definitionen der Leistungsschnittstellen, die bei jeder Unklarheit nachgeschärft werden, können möglicherweise auftretende Probleme schnell gelöst werden. Prinzipiell könnte man sich die Ausgestaltung der Service-Level-Vereinbarung wie eine große Excel-Tabelle oder eine Prozesskette vorstellen, in der alle Beteiligten und Leistungen aufgeführt und festgehalten werden. Sie

---

<sup>29</sup> Vgl. ZMUDA (2006), S. 145; ARNDT (2004), S. 67.

<sup>30</sup> Vgl. LACKHOFF (2003), S. 111ff.; BRAUN (2009), S. 73.

<sup>31</sup> Vgl. THEEWEN (2007), S. 10ff.; TETZEL (2002), S. 13.

<sup>32</sup> Vgl. TETZEL (2002), S. 13.

beinhaltet, wer die Verantwortung für eine Leistung trägt, wer sie durchführt und wer lediglich zuarbeitet oder informativ eingebunden ist.

Eine Erweiterung zu den regulatorisch verpflichtenden Verträgen kann durch eine direkte Kapitalbeteiligung am Dienstleister, wie der vorangegangene Abschnitt 3.3.6 zeigt, in Form einer Beteiligung durch Genossenschaftsanteile, GmbH-Anteile oder Aktien sowie durch eine Mitgründung eines Service-Centers erfolgen. Die Vorteile liegen, wie bereits angeführt, im strategischen Bereich.

### **3.3.8 Gemeinsame Prozessentwicklung**

Die Ausführungen im Rahmen der Initiatoren haben verdeutlicht, dass Service-Center aus Shared-Service-Centern oder durch den „Grüne Wiese“-Ansatz entstehen können. Eine ähnliche Vorgehensweise existiert auch bei der prozessualen Ausgestaltung. Auf der einen Seite existiert der Ansatz, vorab definierte Prozess zu übernehmen und die bankinternen Abläufe entsprechend an diese anzupassen. Auf der anderen Seite können die Prozesse auch gemeinsam von Banken und Service-Centern entwickelt werden. Bei beiden Ansätzen ist zu beachten, dass die Integration von Standardisierungen und Prozessveränderungen in bestehende Abwicklungsabläufe bei Genossenschaftsbanken aufgrund der Einbindung eines Service-Centers zunächst die Komplexität der Abläufe erhöht. Vor allem der Fluss der Abwicklung sowie die Vernetzung der Prozesse stellen die Mitarbeiter von Banken und Service-Center vor große Herausforderungen. So werden Abläufe tendenziell transparenter, wodurch die Leistungserstellung von Bankmitarbeitern und Dienstleistern objektiver evaluiert werden können. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, ein Change Management zu implementieren. Mit diesem können interne Widerstände, bedingt durch den kulturellen Wandel, bezogen auf die transparente Leistungserstellung und Standardisierung von Abläufen, bei Führungskräften und Mitarbeitern überwunden werden.

Bei der Gestaltung der Prozesse muss im Weiteren analysiert werden, ob durch die Übernahme der bankindividuellen Abläufe der Nutzen größer ist als der nötige Aufwand. Dabei sollte von der jeweiligen Bank berücksichtigt werden, dass die im Service-Center abgebildeten Kernprozesse den gesetzlichen Richtlinien entsprechen und bspw. durch BaFin bzw. anderen Zertifizierungen evaluiert worden sind. Nachfolgende Aussagen konnten im Rahmen der Expertengespräche zur Gestaltung der

Prozesse im Kontext von Standardisierung vs. Individualisierung der Prozesslandschaft gewonnen werden:

*„Man darf als Dienstleister nicht versuchen, im Back-Office Bereich jeder Bank den einen Standard anzubieten. Das ist nicht erfolgreich. Besser ist es, flexible und individuelle Prozesse aufzuzeigen, jedoch mit dem Ziel, eine Standardisierung der Prozesse zu erreichen. Um Akzeptanz dafür zu gewinnen, ist es zielführender, dass die potenziellen Neumandanten den Prozess live im Service-Center erleben.“ [F]*

*„Wir nehmen nur standardisierte Prozesse mit bankindividuellen Parametern an, da wir Synergien heben wollen.“ [D]*

Wie bereits skizziert, werden jeder Bank Prozessgrundsätze auferlegt, die in der ersten Phase sehr komplex sind. Darüber hinaus findet ein kultureller Wandel im Kontext der Leistungserstellung statt. So nimmt etwa die Transparenz bzgl. der Datenqualität des Vertriebs und der Marktfolge zu. Eine schlechte Datenqualität kann mit Unterstützung eines Prozesscontrollings objektiviert werden. Dadurch kann ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess ausgelöst werden, um die Prozessqualität zu erhöhen und entsprechend die Prozesskosten zu senken. Aus diesem Grund findet sehr häufig eine Abgrenzung der Organisationseinheiten von Bank und Servicegesellschaft entlang der Schnittstellen in Prozesscluster statt. Durch diese Prozesscluster kann der Austausch auf der jeweiligen Fachbereichsebene effizient ablaufen, was die Qualität der Zusammenarbeit fördert:

*„Es gibt auf beiden Seiten einen Ansprechpartner, einen auf der Seite der Bank und einen auf der Seite des Service-Centers der VR FinanzDienstLeistung. Die Ansprechpartner halten haben regelmäßig einmal pro Woche ein Service Meeting und einmal im Monat ein Service Review, die formalisiert ablaufen, mit ausgewählten Kundenbereiche der Bank sind ebenfalls vertreten.“ [E]*

Neben einem Austausch der jeweiligen Fachbereiche untereinander werden zudem neue Prozesselemente von Service-Centern zusammen mit den jeweiligen Mitarbeitern der auslagernden Bank entwickelt. Die neuen Abläufe werden dann in einem weiteren Schritt pilotiert und nach erfolgreichem Abschluss in das Leistungsportfolio des Service-Centers integriert:

*„Wir beachten auch Hinweise von Banken im Rahmen der Prozessgestaltung. Wenn wir sehen, dass andere Banken den Prozess besser ausgestalten, dann übernehmen wird diesen in unser Service-Center. Das ist ein Geben und ein Nehmen.“ [C]*

*„Wir, das RSC, haben mit 8 Banken einen zu 99 % identischen Prozess für alle entwickelt. Nur dadurch haben wir echte Synergie- und sogar Lerneffekte. Wir sitzen mit den Banken zweimal im Jahr zusammen und schauen uns gemeinsam mit allen anderen Banken die Prozesse an, mit der Zielsetzung, Kosteneinsparpotenziale aufzudecken. Die Banken profitieren direkt über Preisenkungen von der Effizienzsteigerung.“[D]*

Insgesamt kann der Aufbau von Kooperationswissen durch die gemeinsame Gestaltung von Prozessen und die Offenlegung bankinterner Strukturen die Zusammenarbeit und das Vertrauen untereinander erheblich verbessern. Dadurch können erhebliche Skaleneffekte auf beiden Seiten realisiert werden. Im Weiteren kann sich ein Empfehlungsmangement für die Service-Center entwickeln, sofern eine Bank positiv über die gemeinsame Entwicklung von Prozessen berichtet.

### **3.3.9 Mitarbeiterüberlassung**

Die Genossenschaftsbanken und die Gesellschaft stehen in einem engen wechselseitigen Verhältnis. So kann ohne ein gesundes und auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Umfeld kein Finanzdienstleister auf Dauer existieren. Ohne solides finanzwirtschaftliches Fundament gerät jede Gesellschaft aus dem Gleichgewicht.<sup>33</sup> So tragen Banken, insbesondere Regionalbanken, durch die Bereitstellung von Finanzdienstleistungen für die Gesellschaftsmitglieder gerade in Krisensituationen zum Funktionieren der gesellschaftlichen Vorgänge bei. Zudem übernehmen Primärinstitute auch durch den Erhalt und die Schaffung von Arbeitsplätzen, durch Aus- und Weiterbildung sowie durch die Bezahlung von Steuern und durch soziale Leistungen in Form von Spenden eine gesellschaftliche Verantwortung.<sup>34</sup> Diese Funktionen sind jedoch nicht Teil des MemberValues, sondern dieser ist Voraussetzung für die indirekte oder direkte Erbringungen von Leistungen für die Gesellschaft.

Im Rahmen einer Auslagerungsstrategie spielt indirekt die Übernahme von Verantwortung seitens der Primärinstitute gegenüber der Gesellschaft und direkt gegenüber den Bankmitarbeitern eine zentrale Rolle. So wird mit der Auslagerung von Arbeitsabläufen auch ein Teil der Wertschöpfungskette verkürzt, wodurch tendenziell Mitarbeiterkapazitäten frei werden. Die auslagernde Bank hat dabei zwei Möglichkeiten: Sie kann einerseits den Mitarbeiter in andere Arbeitsabläufe einbinden oder die entsprechenden Mitarbeiter in Form eines Betriebsübergangs an das Service-Center übertragen, sofern sich dieses dazu bereit erklärt. Im

---

<sup>33</sup> Vgl. MEFFERT (2004); MÜNSTERMANN (2007), S. 1.

<sup>34</sup> Vgl. HABISCH (2003), S. 41f.

Rahmen der Befragung konnte die Information gewonnen werden, dass sowohl Dienstleister agieren, die eine Personalübernahme bspw. nach § 613a BGB anbieten, als auch Service-Center, die dieses Modell ablehnen bzw. noch nicht angeboten haben.

### 3.3.10 Umfang des Outsourcings

Ein weiteres Differenzierungskriterium kann anhand des Umfangs eines Outsourcings zugrunde gelegt werden. So agieren Dienstleister, die eine Art Spitzenausgleich in Kombination mit einer internen Optimierung anbieten. Andere Servicegesellschaften übernehmen nur die komplette Abwicklung eines Prozessbereichs. Die Kunden Service-Center bieten sowohl ein totales Outsourcing der Vertriebsunterstützung als auch eine selektive Auslagerung in Form eines Spitzenausgleichs an. Ein kapazitätsbedingtes Outsourcing bietet sich im Rahmen der Vertriebsunterstützung an, um etwa die telefonische Erreichbarkeit in Randzeiten zu erhöhen oder Vertriebsinitiativen seitens der Primärinstitute zu unterstützen:

*„Es gibt Banken, die ihr komplettes Kunden Service-Center an uns auslagern. Es gibt Banken, die uns als Überlauf nutzen, für Randzeiten oder im Notfall.“ [F]*

Im Gegensatz zu den Kunden Service-Centern können bei den Markt Service-Centern, die Back-Office Dienstleistungen anbieten, Unterschiede hinsichtlich der Philosophien Überlauffunktion und totales Outsourcing identifiziert werden:

*„An eine komplette Auslagerung traut sich eigentlich so gut wie keine Bank dran. Das Thema Überlauf ist für mehr Banken interessant. Bei der kompletten Auslagerung hat man die Bedenken, dass man das Kern-Know-how unwiderruflich rausgibt.“ [I]*

*„Spitzenausgleich und Überlauffunktion ist in der Kreditabwicklung das Zukunftsmodell.“ [I]*

*„Spitzenausgleich ist schwierig technisch zu regulieren. Eine Bank kann zwar bestimmte Teilprozesse auslagern. Jedoch besteht das Problem der Service-Center in der Kalkulation der Spitzen.“ [C]*

*„Überlauffunktion ist schwierig zu gestalten. Aus Bankensicht ist dieser Wunsch nachvollziehbar, aber das Service-Center muss entsprechende Kapazitäten vorhalten. Das lohnt sich erst bei vielen solcher Überlaufverträgen mit entsprechend standardisierten Prozessen und entsprechender Grundlast.“ [J]*

Die vorangegangenen Zitate verdeutlichen die Argumente, die für eine Überlauffunktion und für ein totales Outsourcing sprechen. Die Gründe für das totale Outsourcing eines bestimmten Prozesses bzw. eines Pro-

zesselements können darin gesehen werden, dass ein Service-Center durch die höhere Grundlast höhere Skaleneffekte erzielen kann. Zudem reduziert sich die Gefahr, Kapazitäten vorzuhalten, die letztlich nicht abgerufen werden. Als weiterer Aspekt müssen die zu Beginn anfallenden Investitionskosten in Form von Transaktionskosten für Anpassung, Standardisierung und Abstimmung ins Kalkül beider Seiten mit einbezogen werden. So kann sich die Amortisationszeit durch ein komplettes Auslagern von bestimmten Prozessen und entsprechendem Volumen schneller ergeben, als dies bei einer Überlaufstrategie möglich wäre.

Gründe für ein selektives Outsourcing im Abwicklungsbereich können darin gesehen werden, dass die Banken ihr Know-how in bestimmten Bereichen nicht abgeben möchten. Darüber hinaus möchten sie sich in kein Abhängigkeitsverhältnis begeben. So besteht die Gefahr, dass die Service-Center ihre Handlungsspielräume opportunistisch ausnutzen, indem die etwa die Dienstleistungsentgelte anheben oder aber die Erstellung der Dienstleistungen mit weniger Sorgfalt erledigen bzw. ihre SLAs nicht einhalten. Ein weiterer Aspekt ist die Absicht von Primärinstituten, einen „weichen“ Übergang in die Auslagerung zu finden. Neben der Gewinnung von Akzeptanz für die Notwendigkeit eines effektiven Outsourcings, um letztlich die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, kann zudem auch dem Personalthema mit geringerem Widerstand begegnet werden. So können bspw. einzelne Prozesse, die mitarbeitergebunden sind, bedingt durch eine natürliche Mitarbeiterfluktuation und/oder durch ein Hinauswachsen der Bankmitarbeiter ausgelagert werden.

Zusammengefasst gibt es Argumente, die für ein totales und ein selektives Outsourcing sprechen. Demnach muss jede Bank individuell entscheiden, wie groß der Handlungsdruck ist und welche Strategie längerfristig eingeschlagen werden soll. Aufgrund des Handlungsbedarfs ist es in einem weiteren Schritt notwendig, entsprechende Maßnahmen zu treffen, mit der Zielsetzung, dass Genossenschaftsbanken ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig bewahren.

### 3.3.11 Zusammenfassung

Abb. 9 führt die dargestellten Differenzierungskriterien der vorangegangenen Ausführungen zu einem Systematisierungsrahmen der Service-Center zusammen.

Merkmal	Ausprägung				
Center-Struktur	MarktServiceCenter (MSC)			KundenServiceCenter (KSC)	
Initiatoren	Primärinstitut(e)			Primärinstitut(e) und Verbundpartner	
Dezentralität vs. Zentralität	regional	überregional (zentral)		überregional (dezentral: Standorte)	
Kundenkreis	FinanzGruppe			FinanzGruppe und Dritte (Nutzer von bank21 bzw. agree)	
Leistungsportfolio	Marktfolge Aktiv	Marktfolge Passiv	Zahlungsverkehr	Wertpapier-services	Vertriebsunterstützung
Rechtsform	Arbeitsgemeinschaft		Genossenschaft	GmbH	AG
Institutionalisierungsgrad	Vertrag		Beteiligung		Gründung
Gemeinsame Prozessentwicklung	Ja			Nein	
Mitarbeiterüberlassung	Ja			Nein	
Umfang des Outsourcings	Spitzenausgleich			Vollständig	

Abb. 9: Systematisierungsrahmen

### 3.4 Perspektiven und Weiterentwicklungspotenziale

Kunden Service-Center, die entsprechende Leistungen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe anbieten, zeigen einen hohen Entwicklungsgrad ihres Leistungsspektrums im Rahmen der Vertriebsunterstützung auf. Zudem besitzen sie einen Zugang zu einer Vielzahl von Primärinstituten, die bereits jetzt Leistungen im Bereich der Vertriebsunterstützung nachfragen. Als logische Konsequenz aus den zuvor dargestellten Aspekten - der Existenz einer intensiven Kundenbeziehung zu den Primärinstituten und einem hohen Reifegrad im Bereich der Leistungserstellung - bauen derzeit die Kunden Service-Center ihr Angebot im Bereich von Markt Service-Center Leistungen auf bzw. aus.

Daraus können entsprechende Kooperationen zwischen Kunden Service-Centern mit bereits am Markt agierenden, regional oder zentral verankerten Markt Service-Centern resultieren. Die Vorteile einer solchen Kooperation liegen für ein KSC bspw. darin, dass sie auf standardisierte und praxiserprobte Prozesse zurückgreifen können. Zudem können Entwicklungskosten für die Prozessgestaltung vermieden werden. Sie greifen somit auf komplementäre Kernkompetenzen zu.



Aus Sicht der Markt Service-Center liegen die Vorteile einer solcher Systemkooperation darin, dass sich die Stückzahl der Prozesse erhöht. Dadurch können je nach Ausgestaltung der Kooperation eine Reduktion der Entwicklungskosten pro Prozessart oder eine Erhöhung der Umsätze aufgrund von Kooperationsgebühren für die Prozessnutzung erfolgen. Zudem könnten größere Skaleneffekte realisiert und Leerkapazitäten vermieden werden.

Die Vorteile für die Primärinstitute bestehen darin, dass sie im Bereich der Abwicklungs- und Vertriebsunterstützungsdienstleistungen nur auf einen Partner zugreifen, wodurch sich die Komplexität des Kooperations- und Schnittstellenmanagements auf strategischer Ebene reduzieren kann. Durch den Zugriff des KSCs auf praxiserprobte, teilweise von Bankmitarbeitern erstellte Prozesse eines MSCs können sich die Primärinstitute zudem darauf verlassen, dass die Funktionsfähigkeit der Prozesse gewährleistet ist.

Insgesamt kann die Entwicklung solcher Kooperationen zwischen Prozessspezialisten, Markt Service-Centern und Kunden Service-Centern dazu führen, dass die Dienstleistungen insgesamt kostengünstiger produziert und angeboten werden.

Neben der Option, eine Kooperation zwischen KSC und MSC bzw. Prozessspezialisten in Erwägung zu ziehen, werden die am Markt existierenden Markt Service-Center ihr Leistungsportfolio zukünftig weiter sukzessive ausbauen. Darüber hinaus werden sie versuchen, neue Kunden zu gewinnen und darüber hinaus die Intensität der Zusammenarbeit mit bereits existierenden Kunden zu erhöhen. Die Zielsetzung liegt darin, die vorhandenen Kapazitäten noch kosteneffizienter zu nutzen, Synergien zu generieren und insgesamt die Leistungen zu attraktiven Konditionen für Primärinstitute anzubieten.

Bezug nehmend auf die vorangegangenen Ausführungen wird sich das arbeitsteilig organisierte Netzwerk der genossenschaftlichen FinanzGruppe durch die Stärkung der einzelnen Wertschöpfungsstufen weiter ausdifferenzieren, sofern die nachfolgend beschriebenen Ziele erreicht und die Bedeutung der Hindernisse für ein Outsourcing gemindert werden.

### 3.5 Ziele und Hemmnisse von Outsourcing

Im Rahmen der Interviews wurden die Befragten gebeten, die Ziele und Hemmnisse eines Outsourcings für eine Bank aus Sicht der Service-Center zu nennen. Dabei wurde eine Gewichtung der Aussagen in Abhängigkeit von der Anzahl an Kunden der jeweiligen Service-Center vorgenommen.<sup>35</sup>

Die Erzielung von Kostenvorteilen galt lange Zeit als primäres und nahezu ausschließliches Ziel von Outsourcing. So werden in jüngeren empirischen Studien und auch in der Befragung der Service-Center die Kostensenkungsaspekte mit einer Übereinstimmung von 100 Prozent (*absolut: 11 Experten von 11*) als das Motiv mit der höchsten Priorität angeführt. Aufgrund der Poolung vieler gleichartiger Transaktionen von mehreren Banken kann eine Servicegesellschaft Kostenvorteile realisieren. Komparative Kostenvorteile können aber auch unter der Voraussetzung generiert werden, dass der Provider flexibleren Tarifbereichen unterliegt als die auslagernde Bank.

Jedoch werden mittlerweile neben diesen isolierten Kostenmotiven auch umfassende nicht-monetäre Motive und darauf aufbauende Zielsysteme identifiziert. So zeigt die Befragung, dass mit einer Auslagerung eine Erhöhung der Flexibilität und der Prozessqualität mit jeweils 84,2 Prozent (*je 9 Experten von 11*) sowie eine Erhöhung der Erreichbarkeit mit 70,3 Prozent (*3 Experten von 11*) verfolgt werden. Daneben werden Ziele in Form von Zugang zu Know-how mit knapp 37,7 Prozent (*4 Experten von 11*) und die Konzentration auf die bankeigenen Kernkompetenzen mit knapp 30 Prozent (*7 Experten von 11*) genannt.

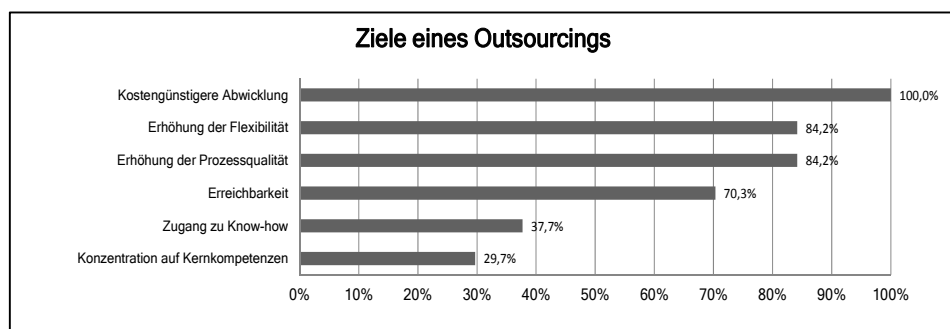


Abb. 10: Ziele eines Outsourcings

<sup>35</sup> Insgesamt besitzen die Service-Center Geschäftsbeziehungen zu 530 Instituten in unterschiedlichstem Ausmaß und Umfang.

Bei den Hemmnissen konnten wiederum interessante Erkenntnisse gewonnen werden. So sehen die Service-Center den Hauptgrund für eine Nichtauslagerung in der sozialen Verantwortung der Primärinstitute gegenüber ihren Mitarbeitern mit 95,7 Prozent (*absolut: 9 Experten von 11*). Dieses Ergebnis unterstreicht die Bedeutung der Ausführungen in Abschnitt 3.3.9 im Zusammenhang mit der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern. Daneben gaben 50 Prozent (*7 Experten von 11*) der Service-Center an, dass die fehlende Kenntnis über die Prozesskosten in der Bank zu einer Nichtauslagerung von Prozessen führt. Damit verknüpft ist das Problem der Gewinnung einer Make-or-Buy-Entscheidung aufgrund von objektiven Daten im Kontext von Outsourcing. Aus diesem Grund bieten einige Servicegesellschaften im Rahmen eines Beratungsansatzes Analysen etwa in Form von Vorstudien an. Die Zielsetzung liegt in dem Aufzeigen einer transparenten Entscheidungsgrundlage, indem die internen den externen Kosten gegenübergestellt werden. Darüber hinaus spielen fehlende Akzeptanz hinsichtlich einer Auslagerungsstrategie (*6 Experten von 11*), fehlende Kooperationsmanagementenerfahrung (*3 Experten von 11*), fehlender Kostendruck (*6 Experten von 11*) etwa aufgrund der Fristentransformation sowie schlechte Erfahrungen mit Servicegesellschaften (*1 Experte von 11*) in der Bank eine Rolle, weshalb eine Outsourcingstrategie derzeit nicht konsequent verfolgt wird.

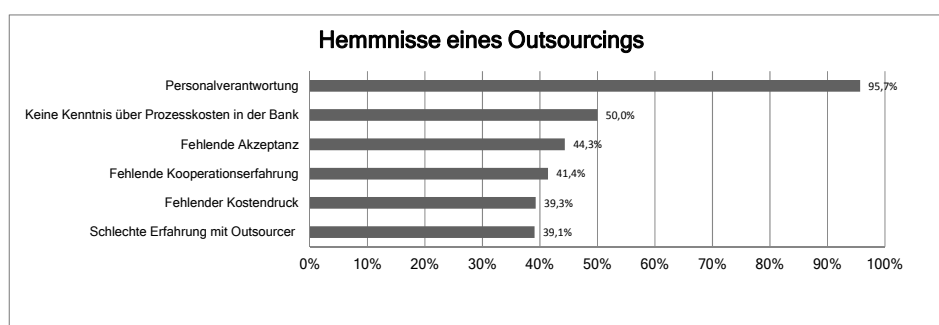


Abb. 11: Hemmnisse eines Outsourcings

#### 4 Zusammenfassung und Ausblick

Die Ergebnisse der Interviews verdeutlichen, dass einerseits das Thema Outsourcing von Back-Office Dienstleistungen bei den Primärinstituten der genossenschaftlichen FinanzGruppe an Bedeutung gewinnt. Andererseits liegt das derzeitige Dilemma der Service-Center darin, dass die Ertragslage, bedingt durch die Fristentransformation, sehr positiv ist. Aktuell wird daher ein umfangreiches Outsourcing von Prozessen in das Optimierungskalkül der Institute nicht einbezogen. Demnach ist davon auszugehen, dass sich derzeit viele Banken selber optimieren, um mög-

licherweise in einem weiteren Schritt eine effektive Outsourcing-Strategie in Erwägung zu ziehen. Wiederum andere, die eine interne Optimierung bereits vorgenommen haben, können derzeit ein Outsourcing verfolgen.

Sofern Teile der Wertschöpfungskette ausgelagert werden, sind mit diesem Wandel auch zahlreiche Veränderungen bezüglich der Ausgestaltung der Unternehmensgrenzen verknüpft. Dadurch werden sowohl Primärinstitute, Rechenzentralen und Service-Center zukünftig noch enger zusammenarbeiten. Bereits jetzt praktizieren einige Service-Center eine strategische Ausgestaltung des Prozessportfolios unter Einbeziehung der Primärinstitute und Rechenzentralen. Zudem erklären sich Primärinstitute bereit, als Pilotbanken bei Rechenzentralen und Service-Centern für die Etablierung neuer Prozessabläufe zur Verfügung zu stehen.

Die engere Zusammenarbeit zwischen den Akteuren - Rechenzentralen, Service-Centern und Primärinstituten - kann Akzeptanz und Transparenz schaffen und den Aufbau von Vertrauen fördern. Auf diese Weise können Prozessinnovationen und Standardisierungen mit geringeren Restriktionen weiterentwickelt werden. Dabei muss jedoch auch festgelegt werden, wer von welchen Vorteilen der Effizienzsteigerung profitieren soll. Insgesamt können angesichts der vorangegangenen Analyse nachfolgende Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren formuliert werden:

- Einbindung von Primärinstituten und Rechenzentralen in die Gestaltung von Prozessen und Prozessinnovationen in Service-Centern,
- Konsequente Verfolgung von Prozessstandardisierung, um Skaleneffekte möglichst weitgehend zu nutzen,
- Konkretisierung der Vor- und Nachteile entsprechender Outsourcing-Modelle für die Beteiligten, die die Transparenz erhöhen und so die Akzeptanz aufseiten der Banken fördern können,
- Diskussion der Konsequenzen von Outsourcingprojekten für die Mitarbeiter und Nutzung geeigneter und akzeptierter Vorgangsweisen, um Akzeptanz zu gewinnen.

## **Anhang: Interviewleitfaden**

### **1. Allgemeines**

- a. Welche anderen Outsourcing-Initiativen kennen Sie?
- b. Was unterscheidet Ihre Initiative von den anderen?
- c. Sind Sie in Kontakt mit den anderen Initiativen, tauschen Sie sich aus oder kooperieren Sie mit anderen? (Entwicklungspartnerschaften, Standardisierungsabkommen)
- d. Wünschen Sie sich eine Plattform für den Erfahrungsaustausch der einzelnen Initiativen?
- e. Sollte jemand im Verbund die Outsourcing-Aktivitäten koordinieren?

### **2. Beschreibung des Kooperationsmodells**

- a. Weshalb wurde Ihre Initiative gegründet?
- b. In welchen Bereichen werden Abwicklungsleistungen angeboten und in welchen Bereichen soll das Leistungsportfolio überhaupt ausgebaut werden?  
Wenn ja, warum soll das Leistungsportfolio erweitert werden?
- c. Welche Abwicklungsprozesse werden von den Banken nachgefragt? (z. B. Wertpapierabwicklung, Zahlungsverkehr, Kreditabwicklung (Überlauffunktion, komplette Auslagerung), Marktfolge Passiv)
- d. Anzahl der Primärinstitute, die mit Ihnen zusammenarbeiten?
- e. Arbeiten Sie primär mit Banken zusammen, die in Ihrem Umkreis liegen?
- f. Bieten Sie Ihre Dienstleistungen auch Banken außerhalb des genossenschaftlichen Finanzverbundes an? Wenn ja, wie haben Sie diese Kunden gewonnen und wer sind diese Banken?
- g. Wenn bisher noch keine Dienstleistungen außerhalb des Finanzverbundes angeboten werden, können Sie es sich vorstellen, dies zu tun?
- h. Von welcher Dauer ist die durchschnittliche Kooperation? (durchschnittliche Vertragslaufzeit)

- i. Erfolgt eine Unterstützung von Rechenzentralen und Zentralbanken? Wenn ja, wie ist diese Unterstützung ausgestaltet und zu beurteilen?
- j. Wer leitet ein Outsourcing-Projekt in der Bank und wer ist dafür der konkrete Ansprechpartner? (Vorstand, Marktfolgeleiter Aktiv/Passiv)

### **3. Phase „Strategische Positionierung“**

- a. Wenden Sie sich an die Banken oder wenden die Banken sich an Sie?
- b. Bieten Sie Beratungsleistungen für Banken im Rahmen einer internen Effizienzsteigerung der Prozesse an, mit dem Ziel die Banken im Vorfeld einer Auslagerung im Prozessbereich zu standardisieren?
  - Wenn ja, wie wird diese konkret ausgestaltet?
  - Wenn nein, wünschen Sie sich eine Kooperation mit Beratern, um Effizienzsteigungsmaßnahmen im Rahmen einer Standardisierung bei Banken zu ermöglichen?
- c. Geben Sie den Banken Empfehlungen im Hinblick auf die Make-or-Buy-Entscheidung und bieten Sie Unterstützungsleistungen an? Wenn ja wie werden sie angenommen und wie sind sie konkret ausgestaltet? Wünschen Banken dies überhaupt?
- d. Unterstützen Sie die Banken bei der Auslagerung von Prozessen, wenn ja in welcher Form und wann beginnt die Unterstützung? (Standardisierung von Prozessen in der Bank oder erst, wenn sich die Bank für ein Outsourcing entschieden hat)

### **4. Phase „Interne Vorbereitung“**

- a. Welches Verfahren wird bei der Wahl Ihres Service-Centers durch die Primärinstitute praktiziert? (Ausschreibungsverfahren, Bewertungsverfahren (Checkliste, Scoringverfahren))
- b. Wie weit sind die Banken bereit, sich an Vorgaben und Standards Ihres Service-Centers anzupassen?
- c. Wie sind die Vorgaben und Standards entstanden? (Formularvorgaben vom BVR, von den Banken, von Initiatoren, von Rechenzentralen)

- d. Unter welchen Umständen sind Banken bereit ein Outsourcing mit Ihnen einzugehen?  
(Return on Invest nach 3, 6, 9, 12 ....36 Monaten)
- e. Welche Ziele streben die Banken mit einer Prozessauslagerung an? (Wichtig bis unwichtig)
- f. Können Sie im Rahmen der Ziele auf Besonderheiten der einzelnen Banken eingehen?
- g. Worauf legen die Banken besonderen Wert?

#### 5. Phase „Institutionalisierung“

- a. Welche Organisationsform der Zusammenarbeit wurde gewählt?  
(lose Vereinbarung, langfristiger Vertrag, gemeinsame Gründung einer Service-Gesellschaft, Anteilsverkauf)
- b. Welche Gründe waren für die konkrete Wahl der Organisationsform ausschlaggebend?
- c. Wie wurde die „Mitarbeiter-Frage“ gelöst? (Personalüberlassung)
- d. Streben Banken im Rahmen der Vertragsgestaltung eine Beteiligung am Service-Center an? (Ziele: Einfluss auf die Prozessgestaltung im Service-Center, Partizipation an Gewinnen)
- e. Wie erfolgt die Preisfindung für die Leistungen?
- f. Worin liegen Ihrer Ansicht nach die zentralen Erfolgs- und Misserfolgskriterien damit die Kooperation erfolgreich ist:
  - hinsichtlich des Beginns der Zusammenarbeit?  
[Kostentransparenz; gemeinsame Kooperationsziele; Risiko-, Kosten-, Know-How-Teilung; ähnliche Prozessstandards]
  - hinsichtlich der Regeln der Zusammenarbeit?  
[Erwartungsmanagement: Formulierung gemeinsamer Ziele; SLAs; Leistungsübergabepunkte; Datenqualität; Zuliefergeschwindigkeit; Eskalationsmanagement; Feste Ansprechpartner (Schnittstellenmanager)]
- g. Was würden Sie bei der Festlegung und Regelung der Zusammenarbeit zwischen Ihnen und einer Bank beim nächsten Mal anders machen?

## 6. Phase „Operative Kooperationsführung“

- a. Findet eine aus Ihrer Sicht sinnvolle Aufteilung von Schnittstellen zwischen dem Service-Center und der Bank statt? Gibt es eindeutig zugewiesene Ansprechpartner auf beiden Seiten? Wenn ja, wer sind diese? [z. B. Marktfolge Leiter in der Bank, Prozessverantwortlicher in Ihrem Service-Center]
- b. Wie wichtig ist aus Ihrer Sicht die Existenz von Flexibilität? (Schnelles und flexibles reagieren auf veränderte Rahmenbedingungen bspw. schnelle Reaktion auf kurzfristige zeitkritische „Last-Minute“-Anfragen, etwa um Aufträge noch am gleichen Tag abzuwickeln)
- c. Worin liegen Ihrer Ansicht nach die zentralen Erfolgs- und Misserfolgskriterien, damit die Kooperation erfolgreich ist:
  - hinsichtlich der prozessualen Ausgestaltung der Zusammenarbeit  
[keine Spiegelung der Bankprozesse auf das Service-Center, sondern Übernahme der vom Service-Center definierten Prozesse]
  - hinsichtlich der laufenden Zusammenarbeit?  
[Aufbau einer Beziehungsqualität: Vertrauen, Kommunikationsqualität, Commitment, Kosten und Mühen (Personalüberlassung, Personalschulung), Weiterentwicklung des Leistungsportfolios]

## 7. Phase „Erfolgskontrolle“ und Weiterentwicklung

- a. Welche Faktoren behindern Ihrer Auffassung nach eine Auslagerung von Prozessen?
- b. Welche Voraussetzungen fehlen für erfolgreiche Outsourcing-Aktivitäten?
- c. Welche Hemmnisse behindern notwendige Outsourcing-Aktivitäten?

## 8. Sonstiges

- a. Was sind aus Ihrer Sicht die kritischen Erfolgsfaktoren einer Outsourcing-Beziehung?
- b. Erwarten Sie Konkurrenten im Bereich von externen Service-Centern?



- c. Wollen Sie wachsen, wenn ja in welcher Form und mit welchen Kunden, um die kritische Masse zu erreichen? (Ausweitung der Geschäftsfelder und Flexibilisierung der Mitarbeiter, um sie in verschiedenen Bereichen einsetzen zu können)
- d. Welche Wachstumschancen sehen Sie für Ihr Service-Center?
- e. Was wünschen Sie sich von den Banken im Rahmen einer Auslagerungsstrategie?
- f. Was wünschen Sie sich vom BVR im Kontext von Auslagerungsstrategien?

## Literaturverzeichnis

- ARNDT, T. (2004): Manager of Mangers-Verträge: Outsourcing im Rahmen individueller Finanzportfolioverwaltung durch Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute.
- BRAUN, D. (2009): Eine Analyse der Wertschöpfungsarchitekturen im Privatkundengeschäft deutscher Banken.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2001): Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG, Frankfurt am Main.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2010): Monatsbericht: September 2010, Frankfurt am Main.
- HABISCH, A. (2003): Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin.
- HALVEY, J. K./MELBY, B.M. (2000): Business Process Outsourcing - Process, Strategies and Contracts.
- HANDELSBLATT (2010): Regionalbanken mit Problemen, 27.10.2010, Nr. 208.
- LACITY, M. C./WILLCOCKS, L. P. (2003): IT Sourcing Reflections - Lessons for Customers and Suppliers, in: Wirtschaftsinformatik Nr. 45 (2). S. 115-125.
- LACKHOFF, K. (2003): Die rechtlichen Rahmenbedingungen für das Outsourcing in Kredit- und Finanzdienstleistungen, in: Kaib, B. (Hrsg.), Outsourcing in Banken, 1. Auflage, Wiesbaden. S. 103-130.
- MAYER, H. (2006): Interview und schriftliche Befragung, 3. Auflage, München.
- MEFFERT, H. (2004): The Cultural Dimension of Economic Development, Rede gehalten am 22. Mai 2004 beim International Cultural Forum Beijing 2004, Peking 2004.
- MÜNSTERMANN, M. (2007): Corporate Social Responsibility.
- PÉREZ, N. M. (2009): Service-Center Organisation von internen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung von Shared Services, Wiesbaden.
- PSD BANK (2010): PSD Bankengruppe legt deutlich zu.  
URL: <http://www.psd-bank.de/m299/um241/Presse-Infos/Pressemitteilungen.c159/d51.html> [04.11.2010]
- TETZEL, W. (2002): Aufsichtsrechtliche Probleme des Outsourcing unter besonderer Berücksichtigung von §25a KWG, Institut für Deutsches und Internationales Bank- und Kapitalmarktrecht.
- THEEWEN, E. M. (2007): Rechtlicher Rahmen für Outsourcing-Überlegungen, in: FÜSER ET AL. (Hrsg.), Industrialisierung der Kreditprozesse. S. 1-176.
- THEURL, T. (2002): „Shareholder Value“ und „genossenschaftlicher Förderauftrag“ - Zwei unvereinbare strategische Ausrichtungen? In: Vom Modell zur Umsetzung - Strategische Herausforderungen von Genossenschaften, Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.), Aachen. S. 51-94.

- THEURL, T. (2003): Outsourcing - Geschäftsmodell der Zukunft, Modeerscheinung oder bewährte Praxis mit Tradition, in: Outsourcing und Finanz-Verbund, Theurl, T./Krawinkel, M. (Hrsg.), Aachen. S. 7-40.
- SPANDAU, J. (2010): Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 92.
- WÜLLENWEBER, K./JANISCH, A./MONSPORT, A./WEITZEL, T./KÖNIG, W. (2007): Governance im Business Process Outsourcing.
- ZEB/ (2010): zeb/-Regionalbankenstudie 2010: Deutsche Regionalbanken stehen vor großen Herausforderungen  
URL: <http://www.zeb.de/de/presse/pressemitteilungen/pressedetail.html?detailid=115> [04.11.2010]
- ZMUDA, P. (2006): Outsourcing bei Banken.

**Arbeitspapiere des Instituts für Genossenschaftswesen  
der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster**

<p>Nr. 1 <i>Holger Bonus</i> Wirtschaftliches Interesse und Ideologie im Umweltschutz August 1984</p>	<p>Nr. 12 <i>Reimut Jochimsen</i> Eine Europäische Wirtschafts- und Währungsunion - Chancen und Risiken August 1994</p>
<p>Nr. 2 <i>Holger Bonus</i> Waldkrise - Krise der Ökonomie? September 1984</p>	<p>Nr. 13 <i>Hubert Scharlau</i> Betriebswirtschaftliche und steuerliche Überlegungen und Perspektiven zur Unternehmensgliederung in Wohnungsbaugenossenschaften April 1996</p>
<p>Nr. 3 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaftsdemokratie und Prüfungsverband - Zur Frage der Funktion und Unabhängigkeit der Geschäftsführerprüfung Oktober 1984</p>	<p>Nr. 14 <i>Holger Bonus / Andrea Maria Wessels</i> Genossenschaften und Franchising Februar 1998</p>
<p>Nr. 4 <i>Wilhelm Jäger</i> Genossenschaft und Ordnungspolitik Februar 1985</p>	<p>Nr. 15 <i>Michael Hammerschmidt / Carsten Hellinger</i> Mitgliedschaft als Instrument der Kundenbindung in Genossenschaftsbanken Oktober 1998</p>
<p>Nr. 5 <i>Heinz Grosseckler</i> Ökonomische Analyse der interkommunalen Kooperation März 1985</p>	<p>Nr. 16 <i>Holger Bonus / Rolf Greve / Thorn Kring / Dirk Polster</i> Der genossenschaftliche Finanzverbund als Strategisches Netzwerk - Neue Wege der Kleinheit Oktober 1999</p>
<p>Nr. 6 <i>Holger Bonus</i> Die Genossenschaft als Unternehmungstyp August 1985</p>	<p>Nr. 17 <i>Michael Hammerschmidt</i> Mitgliedschaft als ein Alleinstellungsmerkmal für Kreditgenossenschaften - Empirische Ergebnisse und Handlungsvorschläge April 2000</p>
<p>Nr. 7 <i>Hermann Ribhegge</i> Genossenschaftsgesinnung in entscheidungslöserischer Perspektive Februar 1986</p>	<p>Nr. 18 <i>Claire Binisti-Jahndorf</i> Genossenschaftliche Zusammenarbeit auf europäischer Ebene August 2000</p>
<p>Nr. 8 <i>Joachim Wiemeyer</i> Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen - Instrumente der Arbeitsbeschaffung? September 1986</p>	<p>Nr. 19 <i>Olaf Lüke</i> Schutz der Umwelt - Ein neues Betätigungsfeld für Genossenschaften? September 2000</p>
<p>Nr. 9 <i>Hermann Ribhegge</i> Contestable markets, Genossenschaften und Transaktionskosten März 1987</p>	<p>Nr. 20 <i>Astrid Höckels</i> Möglichkeiten der Absicherung von Humankapitalinvestitionen zur Vermeidung unerwünschter Mitarbeiterfluktuation November 2000</p>
<p>Nr. 10 <i>Richard Böger</i> Die Niederländischen Rabobanken - Eine vergleichende Analyse August 1987</p>	<p>Nr. 21 <i>José Miguel Simian</i> Wohnungsgenossenschaften in Chile - Vorbild für eine Politik der Wohneigentumsbildung in Deutschland? Mai 2001</p>
<p>Nr. 11 <i>Richard Böger / Helmut Pehle</i> Überlegungen für eine mitgliederorientierte Unternehmensstrategie in Kreditgenossenschaften Juni 1988</p>	

- Nr. 22  
*Rolf Greve / Nadja Lämmer*  
 Quo vadis Genossenschaftsgesetz? - Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge  
*Christian Lucas*  
 Von den Niederlanden lernen? - Ein Beitrag zur Diskussion um die Reform des deutschen Genossenschaftsrechts  
 Mai 2001
- Nr. 23  
*Dirk Polster*  
 (unter Mitarbeit von *Lars Testorf*)  
 Verbundexterne Zusammenarbeit von Genossenschaftsbanken - Möglichkeiten, Grenzen, Alternativen  
 November 2001
- Nr. 24  
*Thorn Kring*  
 Neue Strategien - neue Managementmethoden - Eine empirische Analyse zum Strategischen Management von Genossenschaftsbanken in Deutschland  
 Februar 2002
- Nr. 25  
*Anne Kretschmer*  
 Maßnahmen zur Kontrolle von Korruption - eine modelltheoretische Untersuchung  
 Juni 2002
- Nr. 26  
*Andrea Neugebauer*  
 Divergierende Fallentscheidungen von Wettbewerbsbehörden - Institutionelle Hintergründe  
 September 2002
- Nr. 27  
*Theresia Theurl / Thorn Kring*  
 Governance Strukturen im genossenschaftlichen FinanzVerbund: Anforderungen und Konsequenzen ihrer Ausgestaltung  
 Oktober 2002
- Nr. 28  
*Christian Rotter*  
 Risikomanagement und Risikocontrolling in Wohnungsgenossenschaften  
 November 2002
- Nr. 29  
*Rolf Greve*  
 The German cooperative banking group as a strategic network: function and performance  
 November 2002
- Nr. 30  
*Florian Deising / Angela Kock / Kerstin Liehr-Gobbers / Barbara Schmollmüller / Nina Tantzen*  
 Die Genossenschaftsidee HEUTE: Hostsharing e.G. - eine Fallstudie  
 Dezember 2002
- Nr. 31  
*Florian Deising*  
 Der Nitrofen-Skandal - Zur Notwendigkeit genossenschaftlicher Kommunikationsstrategien  
 Januar 2003
- Nr. 32  
*Gerhard Specker*  
 Die Genossenschaft im Körperschaftsteuersystem Deutschlands und Italiens  
 März 2003
- Nr. 33  
*Frank E. Münnich*  
 Der Ökonom als Berater - Einige grundsätzliche Erwägungen zur wissenschaftlichen Beratung der Politik durch Ökonomen  
 April 2003
- Nr. 34  
*Sonja Schölermann*  
 Eine institutionenökonomische Analyse der „Kooperations-Beratung“  
 August 2003
- Nr. 35  
*Thorn Kring*  
 Erfolgreiche Strategieumsetzung - Leitfaden zur Implementierung der Balanced Scorecard in Genossenschaftsbanken  
 September 2003
- Nr. 36  
*Andrea Neugebauer*  
 Wettbewerbspolitik im institutionellen Wandel am Beispiel USA und Europa  
 September 2003
- Nr. 37  
*Kerstin Liehr-Gobbers*  
 Determinanten des Erfolgs im Legislativen Lobbying in Brüssel - Erste empirische Ergebnisse  
 September 2003
- Nr. 38  
*Tholen Eekhoff*  
 Genossenschaftsbankfusionen in Norddeutschland - eine empirische Studie  
 Januar 2004
- Nr. 39  
*Julia Trampel*  
 Offshoring oder Nearshoring von IT-Dienstleistungen? - Eine transaktionskostentheoretische Analyse  
 März 2004
- Nr. 40  
*Alexander Eim*  
 Das Drei-Säulen-System der deutschen Kreditwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des Genossenschaftlichen Finanzverbundes  
 August 2004
- Nr. 41  
*André van den Boom*  
 Kooperationsinformationssysteme - Konzeption und Entwicklung eines Instruments zur Erkenntnisgewinnung über das Phänomen der Kooperation  
 August 2004

- Nr. 42  
*Jacques Santer*  
Die genossenschaftliche Initiative - ein Baustein der Europäischen Wirtschaft  
September 2004
- Nr. 43  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Die Zukunft der Genossenschaftsbanken - die Genossenschaftsbank der Zukunft, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 44  
*Theresia Theurl (Hrsg.)*  
Visionen in einer Welt des Shareholder Value, Podiumsdiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 45  
*Walter Weinkauff (Hrsg.)*  
Kommunikation als Wettbewerbsfaktor, Expertendiskussion im Rahmen der IGT 2004 in Münster  
Dezember 2004
- Nr. 46  
*Andrea Schweinsberg*  
Organisatorische Flexibilität als Antwort auf die Globalisierung  
Dezember 2004
- Nr. 47  
*Carl-Friedrich Leuschner*  
Genossenschaften - Zwischen Corporate und Cooperative Governance  
März 2005
- Nr. 48  
*Theresia Theurl*  
Kooperative Governancestrukturen  
Juni 2005
- Nr. 49  
*Oliver Budzinski / Gisela Aigner*  
Institutionelle Rahmenbedingungen für internationale M&A-Transaktionen - Auf dem Weg zu einem globalen Fusionskontrollregime?  
Juni 2005
- Nr. 50  
*Bernd Raffelhüschen / Jörg Schoder*  
Möglichkeiten und Grenzen der Integration von genossenschaftlichem Wohnen in die Freiburger Zwei-Flanken-Strategie  
Juni 2005
- Nr. 51  
*Tholen Eekhoff*  
Zur Wahl der optimalen Organisationsform betrieblicher Zusammenarbeit - eine gesamtwirtschaftliche Perspektive  
Juli 2005
- Nr. 52  
*Cengiz K. Iristay*  
Kooperationsmanagement: Einzelne Facetten eines neuen Forschungsgebiets - Ein Literaturüberblick  
August 2005
- Nr. 53  
*Stefanie Franz*  
Integrierte Versorgungsnetzwerke im Gesundheitswesen  
März 2006
- Nr. 54  
*Peter Ebertz*  
Kooperationen als Mittel des Strategischen Risikomanagements  
März 2006
- Nr. 55  
*Frank Beermann*  
Kooperation beim Stadtumbau - Übertragung des BID-Gedankens am Beispiel des Wohnungsrückbaus  
Juni 2006
- Nr. 56  
*Alexander Geist*  
Flughäfen und Fluggesellschaften - eine Analyse der Kooperations- und Integrationsmöglichkeiten  
Juni 2006
- Nr. 57  
*Stefanie Franz / Mark Wipprich*  
Optimale Arbeitsteilung in Wertschöpfungsnetzwerken  
Oktober 2006
- Nr. 58  
*Dirk Lamprecht / Alexander Donschen*  
Der Nutzen des Member Value Reporting für Genossenschaftsbanken - eine ökonomische und juristische Analyse  
Dezember 2006
- Nr. 59  
*Dirk Lamprecht / Christian Strothmann*  
Die Analyse von Genossenschaftsbankfusionen mit den Methoden der Unternehmensbewertung  
Dezember 2006
- Nr. 60  
*Mark Wipprich*  
Preisbindung als Kooperationsinstrument in Wertschöpfungsnetzwerken  
Januar 2007
- Nr. 61  
*Theresia Theurl / Axel Werries*  
Erfolgsfaktoren für Finanzportale im Multikanalbanking von Genossenschaftsbanken - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Februar 2007
- Nr. 62  
*Bettina Schlelein*  
Wohnungsgenossenschaftliche Kooperationspotentiale - empirische Ergebnisse des Forschungsprojektes  
März 2007
- Nr. 63  
*Gerhard Schwarz*  
Vertrauensschwund in der Marktwirtschaft, Vortrag anlässlich der Mitgliederversammlung der Forschungsgesellschaft für Genossenschaftswesen Münster  
April 2007

- Nr. 64  
*Theresia Theurl / Stefanie Franz*  
"Benchmark Integrierte Versorgung im Gesundheitswesen"- Erste empirische Ergebnisse  
April 2007
- Nr. 65  
*Christian Albers / Dirk Lamprecht*  
Die Bewertung von Joint Ventures mit der Free Cash Flow-Methode unter besonderer Berücksichtigung kooperationsinterner Leistungsbeziehungen  
Mai 2007
- Nr. 66  
*Pierin Vincenz*  
Raiffeisen Gruppe Schweiz: Governancestrukturen, Erfolgsfaktoren, Perspektiven  
Ein Gespräch mit Dr. Pierin Vincenz, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Raiffeisen Gruppe Schweiz  
Juni 2007
- Nr. 67  
*Alexander Wesemann*  
Die Gestaltung der Außenbeziehungen von Kooperationen und ihre Rückwirkungen auf das Kooperationsmanagement - Ein Problemaufriss  
August 2007
- Nr. 68  
*Jörg-Matthias Böttiger / Verena Wendlandt*  
Kooperationen von Logistikunternehmen - Eine hypothesenbasierte Auswertung von Experteninterviews  
November 2007
- Nr. 69  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung Strategischer Allianzen mit dem Realoptionsansatz  
November 2007
- Nr. 70  
*Theresia Theurl / Jörg-Matthias Böttiger*  
Stakeholderorientierte Berichterstattung in Genossenschaften - Einordnung, Zielsetzung und Grundsätze des MemberValue-Reportings  
Dezember 2007
- Nr. 71  
*Konstantin Kolloge*  
Kooperationsstrategien der internationalen Beschaffung - eine qualitative empirische Analyse für China und Indien  
Dezember 2007
- Nr. 72  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Kategorisierung von Unternehmenskooperationen als Grundlage eine „More Economic Approach“ im europäischen Kartellrecht - Die Notwendigkeit eines regelbasierten Ansatzes und erste Vorschläge zu seiner Umsetzung  
April 2008
- Nr. 73  
*Anne Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - ein Problemaufriss  
Mai 2008
- Nr. 74  
*Christian Albers*  
Kooperationen als Antwort auf die Herausforderungen in der Versicherungswirtschaft - eine Analyse am Beispiel der Kapitalanlage  
Mai 2008
- Nr. 75  
*Carsten Sander*  
Aktuelle Herausforderungen kommunaler Energieversorgungsunternehmen - Kooperationen als strategische Option  
Juni 2008
- Nr. 76  
*Konstantin Kolloge*  
Die Messung des Kooperationserfolges in der empirischen Forschung - Ergebnisse einer Literaturstudie  
Januar 2009
- Nr. 77  
*Christoph Heller*  
Akteure der deutschen Gesundheitswirtschaft - eine Analyse der Wirkungen von Marktakteuren auf die Krankenhausbranche  
Januar 2009
- Nr. 78  
*Carsten Sander*  
Kooperationen kommunaler Energieversorger - eine empirische Bestandsaufnahme  
März 2009
- Nr. 79  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Ein Ansatz auf Operationalisierung des MemberValues für Wohnungsgenossenschaften - Ausgewählte Ergebnisse und Managementbedarf aus Mitgliedersicht  
April 2009
- Nr. 80  
*Jörg-Matthias Böttiger*  
Benchmarkergebnisse zur Mitgliederzufriedenheit von Wohnungsgenossenschaften  
April 2009
- Nr. 81  
*Theresia Theurl / Konstantin Kolloge*  
Internationale Unternehmenskooperationen im deutschen Maschinenbau - Eine empirische Analyse  
Mai 2009
- Nr. 82  
*Christian Strothmann*  
Die Bewertung von Unternehmenskooperationen unter besonderer Berücksichtigung ihrer Stabilität  
August 2009

- Nr. 83  
*Christian Harnisch*  
Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt  
August 2009
- Nr. 84  
*Ludwig Brütting*  
Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen  
August 2009
- Nr. 85  
*Christian Albers*  
Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse  
September 2009
- Nr. 86  
*Christoph Heller*  
Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -  
September 2009
- Nr. 87  
*Annegret Saxe*  
Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.  
September 2009
- Nr. 88  
*Annegret Saxe*  
Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungsoperationsmanagement.  
September 2009
- Nr. 89  
*Christian Albers*  
Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
Oktober 2009
- Nr. 90  
*Martin Büdenbender*  
Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?  
Oktober 2009
- Nr. 91  
*Martin Büdenbender*  
Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets - Eine Problemdarstellung  
Februar 2010
- Nr. 92  
*Johannes Spandau*  
Fusionen im genossenschaftlichen Finanzverbund - Eine erfolgreiche Strategie?  
März 2010
- Nr. 93  
*Christoph Heller/ Axel Roßdeutscher*  
Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative  
Juni 2010
- Nr. 94  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung  
Juli 2010
- Nr. 95  
*Konstantin Kolloge*  
Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau - ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis  
Juli 2010
- Nr. 96  
*Michael Tschöpel*  
Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen  
August 2010
- Nr. 97  
*Caroline Schmitter*  
Immobilienangebote im Internet - Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung  
August 2010
- Nr. 98  
*Johannes Spandau*  
Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk  
September 2010
- Nr. 99  
*Michael Tschöpel*  
Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie  
Oktober 2010
- Nr. 100  
*Lars Völker*  
Risk Governance für Genossenschaftsbanken  
Dezember 2010
- Nr. 101  
*Johannes Spandau*  
Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Eine explorative Erhebung  
Januar 2011



---

Die Arbeitspapiere sind - sofern nicht vergriffen - erhältlich beim  
Institut für Genossenschaftswesen der Universität Münster, Am Stadtgraben 9, 48143 Münster,  
Tel. (02 51) 83-2 28 01, Fax (02 51) 83-2 28 04, E-Mail: [info@ifg-muenster.de](mailto:info@ifg-muenster.de)  
oder als Download im Internet unter [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) (Rubrik Forschung)

---