

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

---

**Interne Prozessoptimierung und Auslagerung  
in der genossenschaftlichen FinanzGruppe -  
Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung**

von Johannes Spandau  
Nr. 118 ■ September 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

Die Veränderung regulatorischer und anderer Rahmenbedingungen hat das Marktumfeld für Banken noch kompetitiver gemacht und es ist davon auszugehen, dass sich die aktuellen Entwicklungen in diese Richtung weiter fortsetzen werden. Auch für Genossenschaftsbanken stellt sich daher die Herausforderung, die Wertschöpfung sowie die internen Prozesse weiter zu optimieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben oder die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Dabei konkurrieren unterschiedliche Strategien und ein systematischer Vergleich setzt eine fundierte Bestandsaufnahme der Aktivitäten der Vergangenheit ebenso voraus wie die Isolierung ihrer Einflussfaktoren. Dies ist bisher nicht erfolgt und bildet die Zielsetzung des vorliegenden IfG-Arbeitspapiers von Johannes Spandau.

Auf der Grundlage einer umfangreichen empirischen Erhebung gelang es ihm, eine sorgfältige Bestandsaufnahme der internen Prozessoptimierung von Genossenschaftsbanken und von Prozessauslagerungen sowie der sie beeinflussenden Faktoren durchzuführen. Sie bildete das Fundament für die Analyse wettbewerbsentscheidender Faktoren und Ergebnisse. Die vorgelegten Ergebnisse sind bisher nicht vorhanden und werden hiermit zur Diskussion gestellt. Das Arbeitspapier stammt aus dem „IfG-Forschungscluster III: Genossenschaftsstrategische Fragen“. Kommentare und Diskussionsbeiträge sind herzlich willkommen. Gerne können sich diese auch auf den nächsten Schritt des Forschungsprojekts, die Isolierung der Erfolgsfaktoren für Auslagerungsprojekte beziehen.



Prof. Dr. Theresia Theurl

## Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	I
Inhaltsverzeichnis .....	II
Abbildungsverzeichnis.....	III
1 Einleitung.....	1
2 Empirische Erhebung .....	2
2.1 Erhebungsmethodik und Vorgehensweise.....	2
2.2 Merkmale des Rücklaufs.....	6
3 Einstellung der antwortenden Personen zu den Maßnahmen: Prozessoptimierung und Prozessauslagerung .....	8
4 Interne Prozessoptimierung.....	9
4.1 Prozessbereiche .....	9
4.2 Optimierungsziele und -zufriedenheit.....	14
5 Prozessauslagerung.....	17
5.1 Einflussfaktoren auf eine Auslagerungsstrategie .....	17
5.2 Ausgelagerte Prozessbereiche .....	28
5.3 Beziehung zum Dienstleistungspartner.....	31
5.4 Auslagerungsziele und -zufriedenheit .....	35
6 Prozessoptimierung und -auslagerung.....	44
6.1 Funktion der antwortenden Personen und Kenntnisstand .....	44
6.2 Zusammenfassung und Ausblick .....	46
Literaturverzeichnis .....	49

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 2-1: Charakterisierung der empirischen Ergebnisse .....	6
Abb. 3-1: Einstellung: Prozessoptimierung und Prozessauslagerung .....	8
Abb. 4-1: Interne Prozessoptimierung: Vertriebsunterstützung .....	10
Abb. 4-2: Interne Prozessoptimierung: Abwicklung .....	11
Abb. 4-3: Interne Prozessoptimierung: MSC-Prozesse .....	12
Abb. 4-4: Interne Prozessoptimierung mit externer Unterstützung .....	13
Abb. 4-5: Bedeutung der Ziele einer internen Prozessoptimierung .....	15
Abb. 4-6: Gesamtbeurteilung einer internen Prozessoptimierung .....	16
Abb. 5-1: Transaktionsdimension .....	18
Abb. 5-2: Einflussfaktor: Fehlende Prozessstandards .....	19
Abb. 5-3: Einflussfaktor: Probleme bei der Mitarbeiterüberlassung .....	20
Abb. 5-4: Einflussfaktor: Fehlende Auslagerungserfahrung .....	22
Abb. 5-5: Einflussfaktor: Entstehen von Abhängigkeit .....	23
Abb. 5-6: Einflussfaktor: Eigenes Service-Center .....	23
Abb. 5-7: Einflussfaktor: Abwicklungsmengen .....	26
Abb. 5-8: Ausmaß der Einflussfaktoren .....	27
Abb. 5-9: Prozessauslagerung: Vertriebsunterstützung .....	28
Abb. 5-10: Prozessauslagerung: Abwicklung .....	29
Abb. 5-11: Prozessauslagerung: MSC-Prozesse .....	30
Abb. 5-12: Auslagerungsbereiche .....	31
Abb. 5-13: Partnerwahl .....	32
Abb. 5-14: Beziehungsstruktur zu den Dienstleistern .....	33
Abb. 5-15: Umfang der Auslagerung .....	34
Abb. 5-16: Dauer der Auslagerungsbeziehung .....	35
Abb. 5-17: Bedeutung und Erreichung der Auslagerungsziele (Abwicklungsprozesse) .....	40
Abb. 5-18: Bedeutung und Erreichung der Auslagerungsziele (Vertriebsunterstützungsprozesse) .....	43
Abb. 6-1: Funktion der teilnehmenden Person .....	44
Abb. 6-2: Prozessoptimierung: Kenntnisstand und Involvierung .....	45
Abb. 6-3: Auslagerung: Kenntnisstand und Involvierung .....	45

## 1 Einleitung

Zahlreiche Einflüsse, deren Intensität sich durch die vergangene Finanzmarktkrise weiter erhöht hat, verändern die grundsätzlichen Rahmenbedingungen für Banken. So enthalten die zukünftigen Änderungen des Aufsichtsrechts und insbesondere die Regulierungsvorschriften von Basel III Anreize für eine Substitution der Interbankenrefinanzierung durch eine Refinanzierung durch Kundeneinlagen. Entsprechend wird sich nach Meinung mancher Experten der Wettbewerb um den Kunden weiter intensivieren.<sup>1</sup> Beispielsweise erhöhen derzeit die Commerzbank, aber auch die Deutsche Bank mit Ihrer Tochter der Postbank und der Norisbank sowie andere Spezialinstitute, wie etwa die ING-Diba oder die IKB, ihre Bemühungen Einlagen von Privatkunden zu gewinnen. So wuchsen die Spareinlagen der Genossenschaftsbanken im Februar 2011 gegenüber dem Vorjahr um 3,2 Prozent ähnlich stark wie der Markt. Jedoch wiesen die spezialisierten Institute mit einem Zuwachs von 8,6 Prozent bei den Kundeneinlagen ein überdurchschnittliches Marktwachstum auf.<sup>2</sup>

Angesichts dieser Entwicklung kann für die Genossenschaftsbanken ein Handlungsbedarf entstehen. Wenn davon auszugehen ist, dass die Erträge konstant bleiben oder möglicherweise sogar sinken werden, wird es wichtig, die Kostenseite systematisch zu optimieren. Neben internen Maßnahmen zur Effizienzsteigerung, etwa durch eine Verschlankung und Optimierung von Prozessen bietet sich als eine weitere Strategie die Prüfung von Prozessauslagerungen an. In diesem Zusammenhang zeigt eine umfangreiche Literaturstudie, dass bisher hierfür keine wissenschaftlichen Ergebnisse für die genossenschaftliche FinanzGruppe vorliegen, die eine Bestandsaufnahme der internen Prozessoptimierung, der Prozessauslagerung sowie der sie beeinflussenden Faktoren vornimmt.<sup>3</sup>

Vor diesem Hintergrund liegt die Zielsetzung der vorliegenden empirischen Untersuchung, deren erste Ergebnisse hiermit vorgestellt werden, in einer systematischen Erhebung, Analyse und Diskussion der diesbezüglichen Strategien in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Insgesamt haben 193 Genossenschaftsbanken an der Untersuchung teilgenommen, wodurch erstmalig direkte Ergebnisse zu den zahlreichen Fa-

---

<sup>1</sup> Vgl. PRAEG (2011).

<sup>2</sup> Vgl. HANDELSBLATT (2011), S. 36; DEUTSCHE BUNDESBANK (2010), (2011).

<sup>3</sup> Vgl. SPANDAU (2011), S. 9; SPANDAU (2010b), S. 30f.

cetten der internen Optimierung und der Auslagerung von Prozessen sowie der darauf wirkenden Faktoren gewonnen werden konnten.

Im folgenden Kapitel 2 werden kurz die Erhebungsmethodik und die zugrunde gelegte Vorgehensweise verdeutlicht. Zusätzlich wird die Stichprobe hinsichtlich ihrer Eigenschaften vorgestellt. Kapitel 3 verdeutlicht zunächst die Einstellung der Befragten zur internen Prozessoptimierung und Prozessauslagerung. In Kapitel 4 wird eine detaillierte und umfangreiche Darstellung und Analyse vorgenommen. Die Ziele bestehen darin, aufzuzeigen in welchen Teilprozessen der Wertschöpfungsstufe der Vertriebsunterstützung und der Abwicklung bereits interne Optimierungsmaßnahmen stattgefunden haben und in welchen Bereichen solche geplant sind. Zusätzlich wird die konkrete Zielsetzung der internen Prozessoptimierung und damit einhergehend die Zufriedenheit mit dieser analysiert. Das fünfte Kapitel beginnt mit einer Analyse und Darstellung der Einflussfaktoren, die eine Auslagerung von bestimmten Prozessen verhindern. Daran schließt sich analog zum vierten Kapitel eine Darstellung von Teilprozessen der Wertschöpfungsstufen der Abwicklung und Vertriebsunterstützung an. Dabei wird eine Differenzierung vorgenommen, ob entweder bereits ausgelagert worden ist oder ob ein solches Vorgehen geplant ist. Zudem werden die Beziehung zum Dienstleister sowie die Auslagerungsziele und deren Erreichung aufgezeigt. Abschließend wird im sechsten Kapitel der Kenntnisstand der Befragten zu den Themen der internen Prozessoptimierung und der Prozessauslagerung analysiert, bevor die wesentlichen Ergebnisse zusammengefasst werden und ein Ausblick für die weitere Forschungsarbeit gegeben wird.

## **2 Empirische Erhebung**

### **2.1 Erhebungsmethodik und Vorgehensweise**

Zur Gewinnung von Informationen und Daten kann in der empirischen Forschung zunächst eine Differenzierung zwischen primären und sekundären Daten vorgenommen werden. Bei der Erhebung von Primärdaten findet eine Differenzierung der Methode nach Beobachtung (experimentell; nicht-experimentell) und Befragung statt.<sup>4</sup> Letztere stellt dabei die wichtigste Form der Datenerhebung dar.<sup>5</sup> Hinsichtlich der Befragung findet eine Unterscheidung in schriftliche und mündliche Befragungen statt. Die Vorteile einer schriftlichen Befragung können in einer erhöhten Datengenauigkeit und Flexibilität gegenüber einer schriftlichen Befra-

---

<sup>4</sup> Vgl. HOMBURG/KROHMER (2003), S. 194ff.

<sup>5</sup> Vgl. KAYA (2007), S. 50.

gung gesehen werden.<sup>6</sup> Neben der Verringerung des Risikos von Fehlinterpretationen der Fragen, durch eine unmittelbare Verständnisklärung, können zudem bisher vernachlässigte Facetten des Forschungsgegenstands aufgegriffen werden.<sup>7</sup> Demgegenüber können die Vorteile der schriftlichen standardisierten Befragung darin gesehen werden, dass die Erhebung einer großen Grundgesamtheit hinsichtlich des zeitlichen und monetären Aufwands in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis stehen.<sup>8</sup> Trotz der allgemeinen Kenntnis, dass eine mündliche Befragung sehr hohe Teilnahmequoten erzielt,<sup>9</sup> wurden für die vorliegenden Forschungsziele die schriftliche Erhebungsmethode, durch einen standardisierten Fragebogen, ausgewählt. Um die Nachteile der schriftlichen Befragungen zu reduzieren und mit den Vorteilen der mündlichen Befragung zu kombinieren, wurden neben einer Vorstudie<sup>10</sup> u.a. aufgrund des geringen Reifegrads der Auslagerung von Back-Office- und Vertriebsunterstützungsprozessen auch ein Workshop mit Branchenexperten durchgeführt.<sup>11</sup>

Insgesamt liegt der empirischen Erhebung nachfolgendes vierstufiges Verfahren zugrunde:<sup>12</sup>

1. Experteninterviews
2. Konzipierung des Fragebogens
3. Pretests
4. Durchführung der Erhebung

### **Experteninterviews**

Um zu gewährleisten, dass sämtliche Facetten einer Prozessauslagerung von Vertriebsunterstützungs- und Abwicklungsleistungen Berücksichtigung finden, wurden Experteninterviews mit allen Servicegesell-

---

<sup>6</sup> Vgl. MICHEEL (2010), S. 91.

<sup>7</sup> Vgl. BORTZ/DÖRING (2006), S. 237ff.; KOLLOGE (2010), S. 80.

<sup>8</sup> Vgl. FRANZ (2008), S. 201.

<sup>9</sup> Vgl. dazu z. B. BEREKHOVEN/ECKERT/ELLENRIEDER (2009), S. 103. In standardisierten Befragungen per Telefon können Teilnahmequoten von bis zu 80 Prozent erreicht werden, wohingegen bei schriftlichen Befragungen die Rücklaufquote zwischen 5 und 30 Prozent liegt.

<sup>10</sup> Vgl. SPANDAU (2011).

<sup>11</sup> Die Vorstudie in Form der Experteninterviews mit Leitern von Servicegesellschaften diente neben der Identifikation von Kontextfaktoren und Motiven, die für bzw. gegen eine Auslagerung sprechen, auch darin ein gemeinsames Prozessverständnis für die Konzipierung des Fragebogens zu gewinnen. Zwar existieren mit VR-Process Prozessstandards, jedoch finden diese in unterschiedlichem Ausmaß bei den Banken Verwendung.

<sup>12</sup> Vgl. für das folgende Vorgehen KOLLOGE (2010), S. 80ff.

schaften in der FinanzGruppe durchgeführt, die Leistungen im Bereich der Vertriebsunterstützung und der Abwicklung (Back-Office) anbieten. Zur Sicherstellung der Relevanz der ausgewählten Einzelprozesse wurden im Weiteren ein Bankvorstand und ein Bankdirektor befragt. Im Rahmen der jeweils einstündigen Experteninterviews konnten Verständnisprobleme aufgezeigt werden, die zu entsprechenden Anpassungen führten.

### **Konzipierung des Fragebogens**

Auf Grundlage der Gespräche mit den Branchenexperten und theoretischen Vorüberlegungen konnte in einem weiteren Schritt ein standardisierter Fragebogen als Erhebungsinstrument konzipiert werden.

Bei der Auswahl der Fragen wurde auf bereits existierende und etablierte Operationalisierungs-Skalen aus Erfolgsfaktorenstudien, die im Rahmen von empirischen Untersuchungen zu Kooperationen und zum Outsourcing Anwendung gefunden haben, zurückgegriffen. Diese wurden unter Berücksichtigung der Erkenntnisse, die während der Experteninterviews mit den Servicegesellschaften und auf Basis von theoretischen Vorüberlegungen gewonnen wurden, auf den themenspezifischen Kontext angepasst. Um darüber hinaus die Beantwortungszeit zu reduzieren und somit letztlich die Rücklaufquote zu erhöhen, fanden überwiegend geschlossene Fragen Anwendung.<sup>13</sup>

### **Pretest**

In einem dritten Schritt wurden umfangreiche Pretests mit Experten auf der Seite der Primärinstitute durchgeführt, um u.a. das Verständnis und die Schwierigkeit der Fragen, die Dauer der Befragung, das Interesse für die Befragung und die Relevanz der Fragen zu prüfen. Entsprechend wurden sechs ausführliche Gespräche, mit vier Bankvorständen und zwei Bereichsleitern von genossenschaftlichen Primärinstituten durchgeführt.<sup>14</sup> Zusätzlich wurde der Fragebogen intensiv mit zwei Wissenschaftlern hinsichtlich Verständlichkeit und Methodentauglichkeit diskutiert.

---

<sup>13</sup> Vgl. MICHEEL (2010), S. 79.

<sup>14</sup> Im Rahmen der Auswahl der Teilnehmer des Pretests gelang es, sowohl Vertreter von Instituten mit niedrigen Bilanzsummen, als auch solche Vertreter mit hohen Bilanzsummen zu befragen. Zudem wurde auch unterschiedlichen Institutsgruppen, wie etwa PSD-Banken, in den Pretest einbezogen.



Im Anschluss an die Pretests wurden die Fragen ein weiteres Mal angepasst, um noch bestehende Unklarheiten bzgl. der formulierten Fragen und der Verständlichkeit zu überwinden.<sup>15</sup> Schließlich wurde der Fragebogen ein weiteres Mal den Branchenexperten aus dem Workshop vorgelegt und intensiv diskutiert. Dabei stellte sich heraus, dass die durchgeführten Anpassungen hilfreich für die Beantwortung der eingangs angeführten Zielsetzung waren und stimmig in ein Gesamtkonzept eingebettet sind.

### Durchführung der Erhebung

Nachdem der Fragebogen konzipiert und anhand umfangreicher Pretests auf Verständlichkeit und Vollständigkeit geprüft worden war, galt es die Grundgesamtheit festzustellen. In der vorliegenden empirischen Erhebung stehen die Primärinstitute der genossenschaftlichen Finanzgruppe im Vordergrund. Zum Zeitpunkt der Befragung existierten 1.138 Genossenschaftsbanken.<sup>16</sup> Sie wurden alle unabhängig von der Größe, Marktbearbeitungsstrategie und Marktauftritt in die empirische Untersuchung einbezogen.<sup>17</sup>

Die Fragebögen wurden im Zeitraum von März bis Mai 2011 an die Vorstände der Primärinstitute versandt. Den Fragebögen lag ein persönlich adressiertes Anschreiben bei, mit der Bitte diesen innerhalb von ca. vier Wochen per Post, Fax zurückzusenden oder alternativ die Fragen im Internet zu beantworten. Um die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung zu erhöhen wurden nachfolgende Maßnahmen getroffen:

- *Unterstützung vom BVR:* Der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken unterstützte die Erhebung, indem Dr. Martin, Vorstand des BVR, mit einer Stellungnahme auf dem Anschreiben die Bedeutung für die Teilnahme an der Befragung des Instituts für Genossenschaftswesen Münster herausstellte.<sup>18</sup>
- *Kooperation mit den Servicegesellschaften:* Aufgrund des Zugangs zu Primärinstituten, die eine Prozessauslagerung bereits

---

<sup>15</sup> Vgl. MICHEEL (2010), S. 89.

<sup>16</sup> Vgl. BVR (2011).

<sup>17</sup> Vgl. dazu WERRIES (2009), S. 190, der die Sparda-Banken und PSD-Banken aus der Grundgesamtheit ausgeschlossen hat.

<sup>18</sup> An dieser Stelle sei herzlich Herrn Dr. Martin, Vorstand des BVR, für seine Unterstützung im Rahmen der Befragung gedankt.

durchführen, wurden die Leiter der Servicegesellschaften eine Woche vor Beginn der Befragung darüber informiert.

## 2.2 Merkmale des Rücklaufs

Bevor die einzelnen inhaltlichen Bereiche der empirischen Erhebung dargestellt werden, soll zunächst auf die Merkmale der antwortenden Genossenschaftsbanken (Rücklauf) eingegangen werden. Die Zielsetzung der Vorgehensweise liegt darin, die nachfolgenden inhaltlichen Ausführungen besser in den Gesamtkontext einordnen zu können.

Die Grundgesamtheit der empirischen Erhebung entspricht den beim BVR 1.138 aufgelisteten Primärinstituten. In dem Zeitraum von März bis Mai 2011 haben sich insgesamt 193 Genossenschaftsbanken an der Untersuchung beteiligt. Somit beträgt die Rücklaufquote 17 Prozent. Dabei handelt es sich um eine zufriedenstellende und übliche Quote. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass erstens Primärinstitute häufig für empirische Untersuchungen angeschrieben werden und daher teilweise nicht mehr an solchen Befragungen teilnehmen können und zweitens, dass zum Zeitpunkt der Befragung weitere Erhebungen in der Finanz-Gruppe mit anderem inhaltlichen Fokus durchgeführt worden sind. Die nachfolgende Abbildung 2.1 gibt die absolute Anzahl und den prozentualen Anteil der Rückläufer im Vergleich zur Verteilung der Grundgesamtheit nach der strukturellen Kennzahl der Bilanzsumme an.

Bilanzsumme in €	Anzahl (Rücklauf)	Rücklauf <sup>19</sup> (rel. Häufigkeit)	Grundgesamtheit (rel. Häufigkeit)
x < 0,5 Mrd.	110	57,0%	66,9%
0,5 < x < 0,75 Mrd.	26	13,5%	12,9%
0,75 Mrd. < x < 1 Mrd.	16	8,3%	5,7%
1 Mrd. < x < 1,5 Mrd.	17	8,8%	6,4%
1 Mrd. < x < 2,0 Mrd.	11	5,7%	3,4%
2 Mrd. < x < 2,5 Mrd.	3	1,6%	1,6%
2,5 Mrd. < x < 3 Mrd.	1	0,5%	0,3%
3 Mrd. < x < 4 Mrd.	4	2,1%	0,8%
> 4 Mrd.	5	2,6%	1,9%
	<b>193</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Abb. 2-1: Charakterisierung der empirischen Ergebnisse

<sup>19</sup> Die relativen Häufigkeiten des Rücklaufs zeigen den prozentualen Anteil der Rückläufer in der Größenklasse der Bilanzsumme zu den gesamten Rückläufern an. Die relativen Häufigkeiten der Grundgesamtheit geben die prozentuale Verteilung der einzelnen Institute nach ihrer Bilanzsumme an, die insgesamt bei dem BVR gemeldet sind.

Die vorangegangene Abbildung teilt sowohl den Rücklauf als auch die Grundgesamtheit in Größenklassen entlang der Bilanzsumme der Institute. Offensichtlich haben bei der Befragung Banken mit einer größeren Bilanzsumme tendenziell häufiger teilgenommen, als Banken mit einer kleineren Bilanzsumme, bezogen auf die Grundgesamtheit.<sup>20</sup>

Der Vergleich hinsichtlich der Verteilung der Primärinstitute zwischen den Rückläufern und der Grundgesamtheit auf Basis der Bilanzsummen mittels  $\chi^2$ -Homogenitätstest verdeutlicht, dass die Repräsentativität der Rückläufer mit der Grundgesamtheit von 1.138 Genossenschaftsbanken gegeben ist.<sup>21</sup> Demnach besteht hinsichtlich des Differenzierungskriteriums der Bilanzsumme ein Hinweis, dass von einer allgemeinen Repräsentativität der nachfolgenden Ergebnisse ausgegangen werden kann.

Um die derzeitigen Entwicklungsmöglichkeiten zur Erhöhung der Produktivität und damit korrespondierend dem Heben von Synergien aufzuzeigen, werden zunächst der Status quo zur internen Prozessoptimierung und die damit verbundene Zielsetzung sowie die Zufriedenheit der Zielerreichung dargestellt. Darauf aufbauend werden Gründe für bzw. gegen eine Auslagerung bezogen auf ausgewählte Prozesse aufgezeigt. Bezogen auf das Outsourcing werden Prozessbereiche, die bereits ausgelagert sind und die zukünftig ausgelagert werden sollen, analog der internen Prozessoptimierung, dargestellt. Zudem werden die Intensität, die Institutionalisierung der Auslagerungsbeziehung sowie die Auslagerungsziele und damit verknüpft die Zufriedenheit diskutiert.

---

<sup>20</sup> Vgl. WERRIES (2006), S. 199. Er gelangt in seiner Befragung von genossenschaftlichen Primärinstituten zu einem ähnlichen Ergebnis hinsichtlich der Verteilung des Rücklaufs.

<sup>21</sup> Mithilfe des Chi-Quadrat Homogenitätstests werden die Verteilungseigenschaften zweier Gruppen überprüft. Bei der einen Gruppe handelt es sich um die Anteile der teilnehmenden Banken entsprechend ihrer Bilanzsumme und bei der anderen Gruppe, um die Verteilung der zu erwartende Rücklaufquote entsprechend der Grundgesamtheit von 1.138. Für die vorliegende Untersuchung kann ein  $\chi^2 = 14,91$ ;  $df = 8$ ,  $p = 0,1$  ermittelt werden, woraus eine Signifikanz hinsichtlich der Repräsentativität der Ergebnisse bestätigt werden kann, die jedoch schwach ausgeprägt ist.

### 3 Einstellung der antwortenden Personen zu den Maßnahmen: Prozessoptimierung und Prozessauslagerung

Im Rahmen der Befragung wurden die Primärinstitute zur aktuellen Einstellung und zur künftigen Entwicklung hinsichtlich der (internen) Prozessoptimierung sowie zur Prozessauslagerung befragt. Entsprechend wurde untersucht, ob die Primärinstitute immer eine Prozessoptimierung vornehmen, diese gerade oder innerhalb der nächsten 12 Monate durchführen. Zudem wurde gefragt, ob interne Effizienzmaßnahmen generell stattfinden. Eine analoge Vorgehensweise wurde aufgrund der Vergleichbarkeit zudem für die Auslagerung von Prozessen vorgenommen.

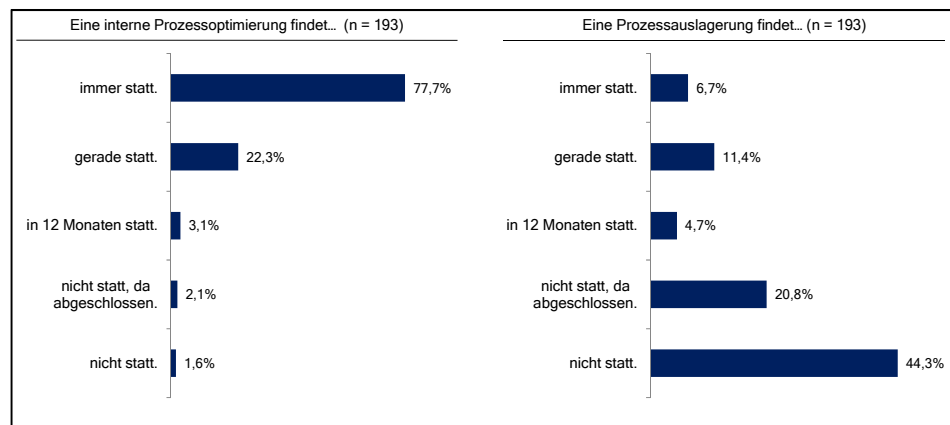


Abb. 3-1: Einstellung: Prozessoptimierung und Prozessauslagerung

Es zeigt sich, dass 77,7% der Primärinstitute einer permanenten Optimierung der Prozesse nachgehen. Bei 22,3% der Primärinstitute findet darüber hinaus aktuell eine interne Effizienzmaßnahme statt. Lediglich 1,6% der antwortenden Institute führen überhaupt keine Produktivitätsaktivitäten durch, wohingegen 3,1% solche derzeit planen und innerhalb der nächsten 12 Monate durchführen werden.

Ein nahezu gegensätzliches Spiegelbild kann zur Einstellung der Prozessauslagerung aufgezeigt werden. So lehnen derzeit 44,3% der Institute eine Prozessauslagerung ab. Jedoch führen 20,8 % keine Prozessauslagerung durch, da sie bereits abgeschlossen ist. Lediglich 11,5% führen gerade eine Auslagerung durch und bei 4,7% der Befragten ist eine solche Maßnahme innerhalb der kommenden 12 Monate beabsichtigt.

Insgesamt zeigen diese Angaben, dass derzeit nahezu alle Genossenschaftsbanken Effizienz- bzw. Produktivitätsmaßnahmen ergreifen, sei es bankintern oder über die Strategie der Auslagerung. Zudem kann aus den gewonnenen Ergebnissen gefolgert werden, dass die befragten In-

stitute aktuell internen Effizienzmaßnahmen eine höhere Bedeutung zuschreiben als der Strategie der Prozessauslagerung. Dies spiegelt sich einerseits in den Aussagen der Servicegesellschaften wider. Andererseits bestätigt sich auch der aufgezeigte Entwicklungspfad der Optimierungsansätze, der mit einer internen Prozessoptimierung beginnt und sich über ein internes Service-Center zu einer externen regionalen Servicegesellschaft weiterentwickeln kann.

Nachdem die Einstellung der Primärinstitute zu den Optimierungsansätzen verdeutlicht worden ist, werden in einem weiteren Schritt die Prozessbereiche dargestellt, in denen eine interne Effizienzmaßnahme bereits stattgefunden hat bzw. geplant ist. Darauf aufbauend wird auf die Zielsetzung und ihre Erreichung eingegangen, bevor Gründe für und gegen eine Prozessauslagerung analysiert werden.

## **4 Interne Prozessoptimierung**

### **4.1 Prozessbereiche**

Nachfolgend werden Prozessbereiche anhand ausgewählter Wertschöpfungsstufen konkretisiert, in denen eine interne Optimierung bereits stattgefunden hat bzw. noch vorgenommen wird. Die Auswahl konzentriert sich dabei auf die Wertschöpfungsstufen der Vertriebsunterstützung und der Abwicklung. Sie kann unter anderem damit begründet werden, dass gerade in diesem Bereich erstens ein hohes Reorganisationspotenzial existiert.<sup>22</sup> Zweitens entstehen und entstanden auf Basis dieser Wertschöpfungsstufen Servicegesellschaften, die entsprechende Leistungen anbieten.<sup>23</sup> In diesem Zusammenhang stehen auch die Inhalte der Befragung zur Prozessauslagerung. So soll ein Vergleich - bereits durchgeführte interne Prozessoptimierung vs. Prozessauslagerung; geplante interne Prozessoptimierung vs. Prozessauslagerung - bezogen auf die Wertschöpfungsstufen der Vertriebsunterstützung und der Abwicklung erfolgen.

Angesichts dieser Zielsetzung gilt es daher zunächst die geplanten und bisher durchgeführten internen Effizienzmaßnahmen bezogen auf die Teilprozesse der Abwicklung entlang von Aktiv-, Passiv- und MSC-

---

<sup>22</sup> Vgl. dazu die Ausführungen von LAMBERTI (2004), S. 372 und insbesondere, die des BVR (2010), S. 95. Die Wertpapierabwicklung und der Zahlungsverkehr werden ausgeklammert, da in diesen Bereichen bereits umfangreiche interne Optimierungsmaßnahmen und Auslagerungen an Spezialinstitute stattgefunden haben. Vgl. dazu RIESE (2006), S. 84

<sup>23</sup> Vgl. SPANAU (2011).

Prozessen sowie der Vertriebsunterstützung entlang von Kundenmanagement- und Call Center/Services-Prozessen aufzuzeigen.

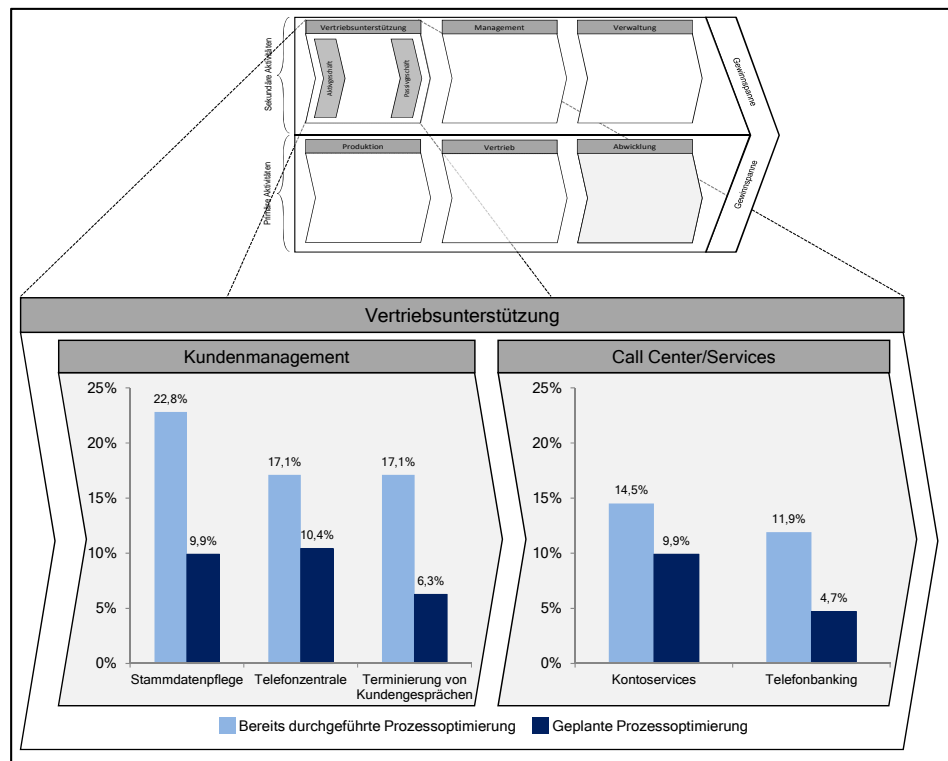


Abb. 4-1: Interne Prozessoptimierung: Vertriebsunterstützung

Die Maßnahmen im Bereich der internen Prozessoptimierung wurden, wie bereits zuvor skizziert, zweiteilig abgefragt: Einerseits wurden die Primärinstitute gefragt, in welchen Prozessbereichen der beiden ausgewählten Wertschöpfungsstufen bereits Effizienzmaßnahmen durchgeführt worden sind und andererseits bei welchen Teilprozessen solche geplant sind. Dabei wurde die Wertschöpfungsstufe der Vertriebsunterstützung in Anlehnung an die Expertengespräche und der wissenschaftlichen Diskussion zur bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in die zwei Prozessbereiche - Kundenmanagement und Call-Center/Services - differenziert.<sup>24</sup>

Bezüglich des Prozessbereichs des *Kundenmanagements* zeigt sich, dass bereits 22,8% für den Teilprozess der Stammdatenpflege und jeweils 17,1% der Befragten bei der Telefonzentrale und bei der Terminierung von Kundengesprächen eine Produktivitätsoffensive durchgeführt haben. Weitere 9,9% planen solche Maßnahmen für den Teilprozess der Stammdatenpflege. Wiederum 10,4% bereiten dies für den Teilprozess der Telefonzentrale und 6,3% für die Terminierung von Kundengesprächen

<sup>24</sup> Vgl. SPANDAU (2010b), S. 13ff.; SPANDAU (2011), S. 12.

chen vor. Für den Prozessbereich *Call Center/Services* kann ein anderes Bild aufgezeigt werden. Hier fand lediglich für den Teilprozess des Kontoservices bei 14,5% der Befragten und für den Teilprozess des Telefonbanking bei 11,9% eine interne Effizienzmaßnahme statt. Jedoch planen 9,9% für den Teilprozess Kontoservices und 4,9% für das Telefonbanking eine bankinterne Optimierung.

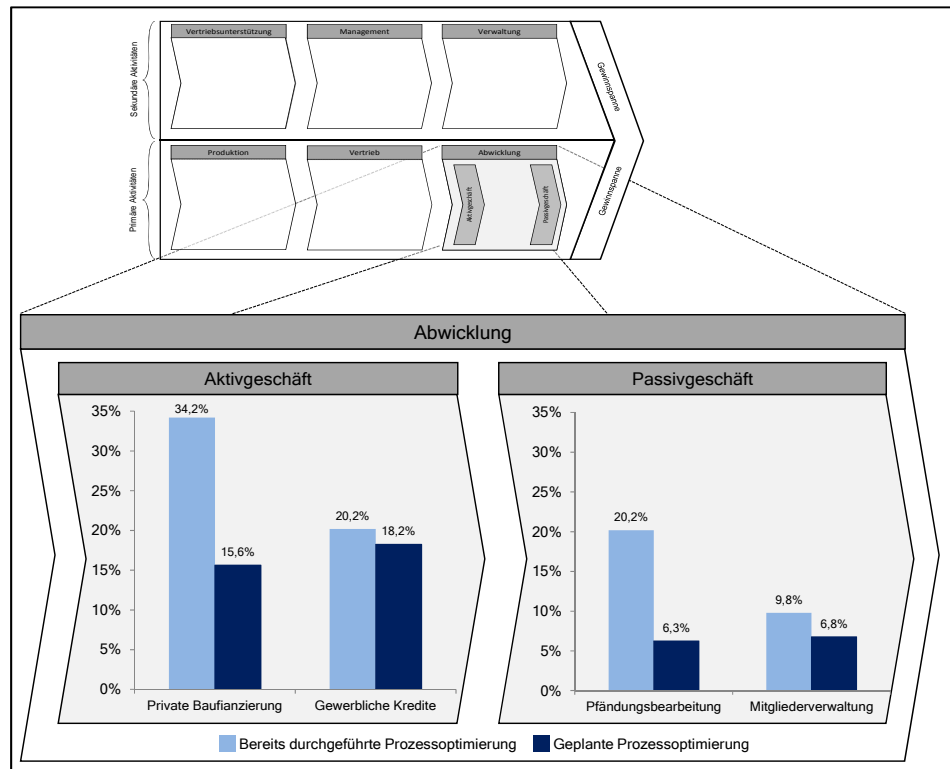


Abb. 4-2: Interne Prozessoptimierung: Abwicklung

Nachdem im Bereich der sekundären Wertaktivitäten die Effizienzmaßnahmen der Banken dargestellt worden sind, liegt der Fokus nachfolgend auf den primären Wertaktivitäten.<sup>25</sup> Bei der Betrachtung des Aktives Geschäfts zeigt sich, dass von über einem Drittel der Befragten im Bereich der privaten Baufinanzierung und von einem Fünftel im Bereich der gewerblichen Kredite eine interne Effizienzmaßnahme umgesetzt wurde. Zudem zeigt sich, dass weitere 15,6% im Bereich der privaten Baufinanzierung und 18,2% bei den gewerblichen Krediten eine Optimierungsstrategie zukünftig beabsichtigen. Insgesamt werden somit etwa 50% der Primärinstitute den Prozess der privaten Baufinanzierung und etwa 40% die Abwicklung der gewerblichen Kredite optimiert haben.

<sup>25</sup> Die primären Wertschöpfungsstufen der Produktion/Produktentwicklung und des Vertriebs werden nicht thematisiert. So beziehen die Primärinstitute eine Vielzahl von Produkten von Verbundpartnern - R+V, Union Invest, Bausparkasse Schwäbisch Hall - und zum anderen konnte der Vertrieb als Kernkompetenz identifiziert werden.

Bei der Auswertung des Passivgeschäfts wurde eine Zweiteilung vorgenommen. So werden zunächst die Einzelprozesse der Pfändungsbearbeitung und Mitgliederverwaltung und anschließend allgemeine Markt-Service-Center Prozesse analysiert.

Bei der Pfändungsbearbeitung haben ca. 20% bereits optimiert und weitere 6,3% bereiten einen solchen Schritt vor. Dadurch werden ein Viertel aller Befragten nach diesem Jahr den Teilprozess verbessert haben. Der Teilprozess der Mitgliederverwaltung liegt hinsichtlich interner Effizienzmaßnahmen gegenüber den zuvor dargestellten Prozessen zurück. So haben hier ca. 10% eine Prozessoptimierung durchgeführt und weitere 6,8% werden in den kommenden 12 Monaten damit folgen.

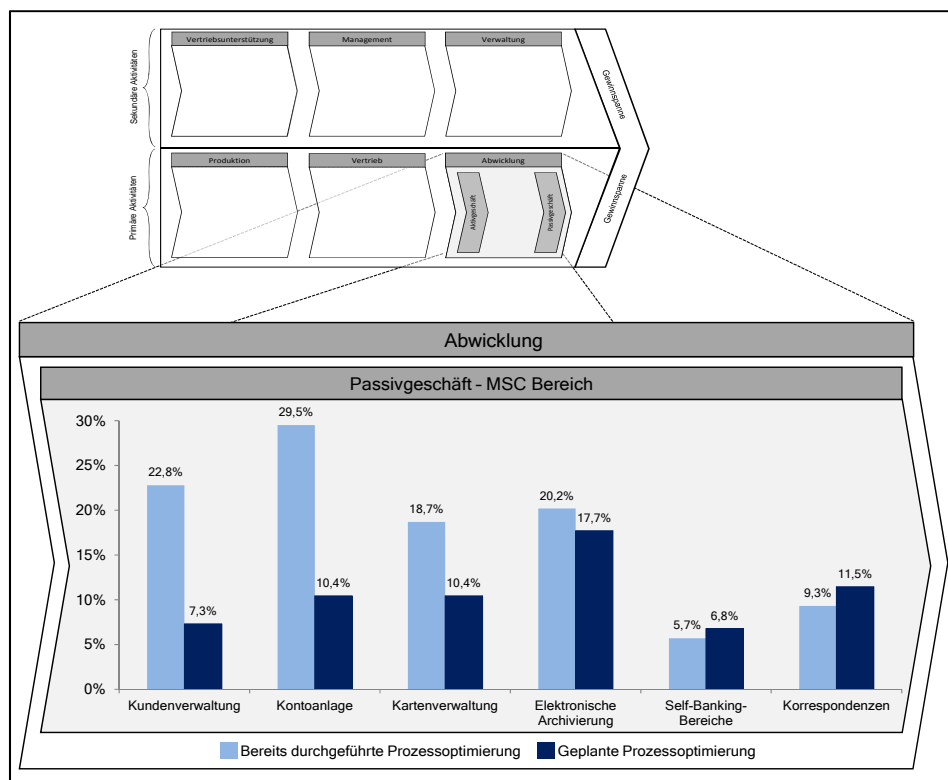


Abb. 4-3: Interne Prozessoptimierung: MSC-Prozesse

Im Bereich der MSC-Prozesse fanden bereits bei etwa 30% der Institute Reorganisationsmaßnahmen im Bereich der Kontoanlage statt. Bei etwa 20% wurden die Prozesse der Kundenverwaltung, der Kartenverwaltung und der elektronischen Archivierung verbessert. Bei den Korrespondenzen (9,3%) und im Self-Banking-Bereich (5,7%) wurde bisher im Gegensatz zum Prozess der Kontoanlage oder Kundenverwaltung kaum optimiert. Jedoch kann aufgezeigt werden, dass bei diesen Teilprozessen je 6,8% (Self-Banking-Bereich) und 11,5% (Korrespondenzen) Effizienzmaßnahmen planen. Hervorzuheben ist bei den MSC-Prozessen der Teilprozess der elektronischen Archivierung. So werden innerhalb der



kommenden 12 Monate knapp 40% etwa ihre Kreditakten und/oder Korrespondenzen digitalisieren.

Bemerkenswert ist zudem, dass dabei 45,5% der Befragten auf externe Unterstützung in Form von Verbänden, Beratungen und Rechenzentralen zurückgegriffen und sogar 47,4% eigene Ressourcen dafür verwendet haben, wie nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

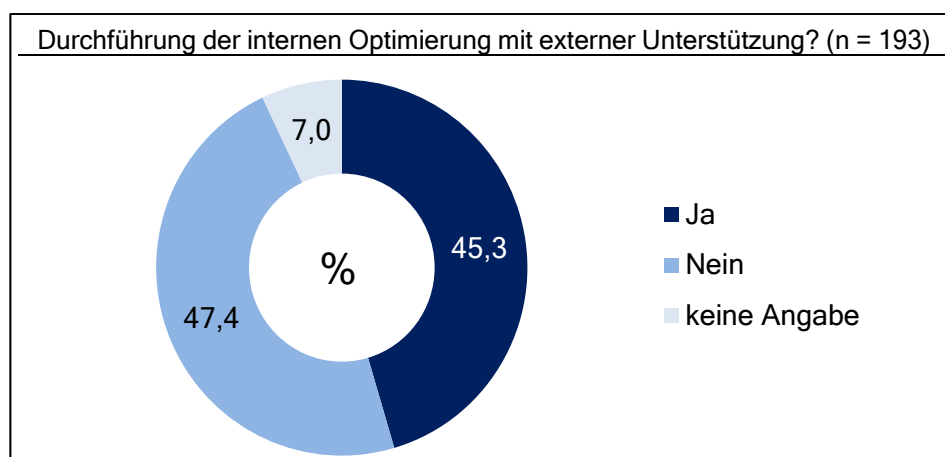


Abb. 4-4: Interne Prozessoptimierung mit externer Unterstützung

Außerdem gaben 90,2% der befragten Institute an, dass die interne Prozessoptimierung nicht als Vorbereitung für eine Auslagerung vorgenommen wurde. Dieses Vorgehen wird jedoch in der wissenschaftlichen Literatur kontrovers diskutiert. So zeigen LACITY/WILLCOCKS/FEENY (2004) bei der Auslagerung des Back-Office von britischen Banken, dass jene erfolgreicher sind, die im Vorfeld ihr Back-Office bereits intern optimiert haben.<sup>26</sup> Die Genossenschaftsbanken, dies verdeutlichen die Ergebnisse, wählen hingegen einen pragmatischeren Weg und führen entsprechend vor einer Auslagerung keine interne Optimierung durch, um möglicherweise die dadurch entstehenden Kosten zu vermeiden. Eine weitere Erklärung kann auch darin gesehen werden, dass die Genossenschaftsbanken die Strategie der Prozessauslagerung derzeit als Handlungsalternative für Back-Office Prozesse ausklammern und sich in einem ersten Schritt auf eine interne Optimierung konzentrieren.

Grundsätzlich verdeutlichen die vorangegangenen Ausführungen zur internen Prozessoptimierung, dass die Primärinstitute der genossenschaftlichen FinanzGruppe derzeit in vielen Bereichen Effizienzmaßnahmen durchführen. Dabei kann insbesondere festgestellt werden, dass die Prozesse des Projekts „VR-Process“ große Beachtung finden.

<sup>26</sup> LACITY/WILLCOCKS/FEENY (2004), S. 139.

Aus den Ergebnissen der Wertschöpfungsstufe *Vertriebsunterstützung* kann gefolgert werden, dass zwar derzeit interne Effizienzmaßnahmen verfolgt werden, jedoch nicht in einem hohen Ausmaß. Dies kann insbesondere darauf zurückgeführt werden, dass bereits eine Vielzahl von Instituten sowohl interne Kunden-Service-Center aufgebaut, als auch teilweise Auslagerungen an Servicegesellschaften vorgenommen hat.<sup>27</sup>

Hinsichtlich der Ergebnisse der Wertschöpfungsstufe *Abwicklung* kann für den Bereich des Aktivgeschäfts festgestellt werden, dass von nahezu jeder zweiten Genossenschaftsbank entweder im Bereich der privaten Baufinanzierung oder von 40% der Befragten bei den gewerblichen Krediten eine interne Optimierung bereits durchgeführt worden ist bzw. dass sich eine solche in Planung befindet. Im Bereich des Passivgeschäfts liegt der Fokus vordergründig auf dem Teilprozess der Pfändungskonten, dieser wird von einem Viertel der befragten Banken innerhalb der nächsten 12 Monate optimiert werden. Die Gründe können unter anderem in den, ab dem Jahr 2012 geltenden, veränderten aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen liegen. Im Rahmen der MSC-Prozesse liegt der zukünftige Optimierungsfokus auf dem Bereich der elektronischen Archivierung. Für diesen Teilbereich plant jede fünfte Bank eine Effizienzmaßnahme. Zudem werden von etwa einem Zehntel der Befragten die Bereiche der Kunden- und Kartenverwaltung sowie der Kontoanlage innerhalb der nächsten 12 Monate optimiert.

## 4.2 Optimierungsziele und -zufriedenheit

Im vorangegangenen Abschnitt wurden bereits die durchgeführten und geplanten internen Effizienzmaßnahmen auf den Wertschöpfungsstufen der Vertriebsunterstützung (sekundäre Wertaktivität) und Abwicklung (primäre Wertaktivität) konkretisiert. Ergänzend werden dazu nachfolgend die damit verbundenen Zielsetzungen und die Zufriedenheit auf der Grundlage der empirisch gewonnenen Ergebnisse diskutiert.

### Optimierungsziele

Die grundsätzlichen Ziele der Reorganisation von bankbetrieblichen Prozessen liegen in der Optimierung innerbetrieblicher Abläufe, um Potenziale der Effizienzsteigerung und der Kostensenkung zu heben.<sup>28</sup> Neben den bereits aufgezeigten Zielsetzungen können die Motive auch in der Abnahme manueller Tätigkeiten zu Qualitätssteigerungen und in der

<sup>27</sup> Vgl. dazu Abschnitt 5.1 Abb. 5-5 und Abschnitt 5.1 Abb. 5-6.

<sup>28</sup> Vgl. LUBICH/SCHAEFER (2005), S. 326; BETSCH/THOMAS (2005), S. 67ff.; BLATTER (2007), S. 92ff.; SPANDAU (2010b), S. 6.

Reduzierung der Durchlaufzeiten gesehen werden.<sup>29</sup> Diese originären Ziele werden auch durch die Studie Bankentrends 21 der ADG bestätigt. So richten 86% der Befragten ihre interne Prozessoptimierung nach dem Ziel der Effizienzsteigerung aus. Zudem werden Motive der Standardisierung und Automatisierung verfolgt, um strategisch bedeutsame Qualitätsverbesserungen der Prozesse zu erreichen.<sup>30</sup>

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse und den theoretischen Vorüberlegungen wurden die Ziele, die mit einer internen Prozessoptimierung einhergehen in vier Dimensionen untergliedert: Qualitätsverbesserungen, Erhöhung der Vertriebszeit, Generierung von Kostenvorteilen und Ausbau der Kostentransparenz.

Die Erzielung von Qualitätsvorteilen durch eine interne Optimierung wird insgesamt von 90% der Befragten als bedeutend eingeschätzt - für 43% „bedeutend“, für 47% „sehr bedeutend“. Für lediglich 7% hat das Ziel der Qualitätsverbesserung eine „geringe“ bis „gar keine Bedeutung“ - 3% sind indifferent. Neben dem Qualitätsziel sind zudem die Erhöhung der Vertriebszeit (51% „sehr bedeutend“; 32% „bedeutend“) sowie der Erzielung von Kostenvorteilen (45% „sehr bedeutend“; 41% „bedeutend“) wichtige Zielsetzungen im Kontext der Prozessoptimierung. Die Erhöhung der Kostentransparenz spielt im Vergleich mit den zuvor genannten Zielen eine untergeordnete Rolle, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

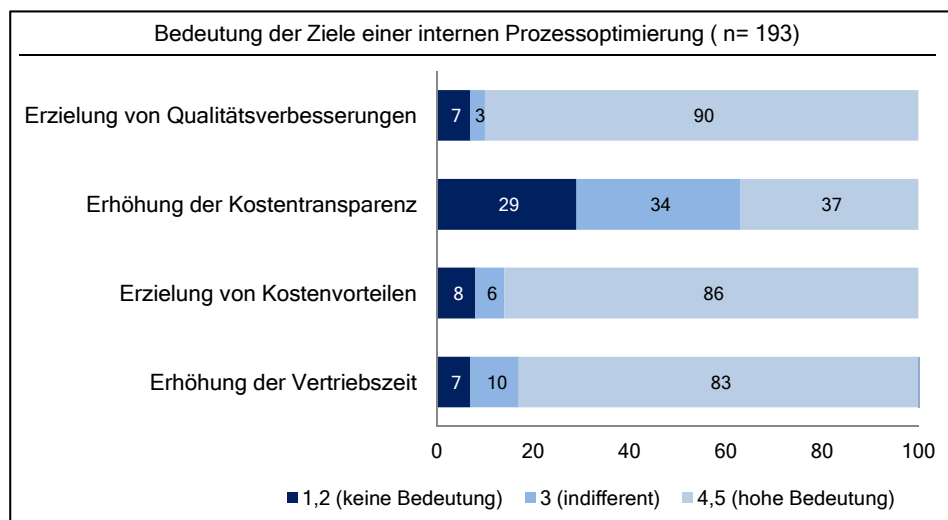


Abb. 4-5: Bedeutung der Ziele einer internen Prozessoptimierung

<sup>29</sup> Vgl. LEIPOLD (2009), S. 472; LAAKMANN/PIETZSCH (2010), S. 312f. Die Gestaltungsprinzipien der Industrialisierung liegen bspw. in der Standardisierung, Automatisierung, Integration der Wertschöpfungskette, im Prozessmanagement sowie im Kapazitätsmanagement.

<sup>30</sup> Vgl. KRING/LISTER (2010), S. 120.

## Zufriedenheit mit der Optimierung

Bezug nehmend auf die Beurteilung der Zufriedenheit mit der internen Prozessoptimierung zeigt sich ein heterogenes Bild. So bestätigen zwar ca. 70% der Befragten, dass die internen Effizienzmaßnahmen die Wettbewerbsfähigkeit bedeutend ausgebaut haben und der Nutzen der Maßnahme den Aufwand deutlich überstiegen hat. Jedoch sind nur 45% der Befragten insgesamt mit der internen Optimierung zufrieden. Demnach werden vermutlich die avisierten Qualitätsverbesserungen und die Erzielung von Kostenvorteilen nicht in Gänze erreicht, woraus eine gewisse Unzufriedenheit entstanden sein könnte. (vgl. dazu Abb. 4-6)

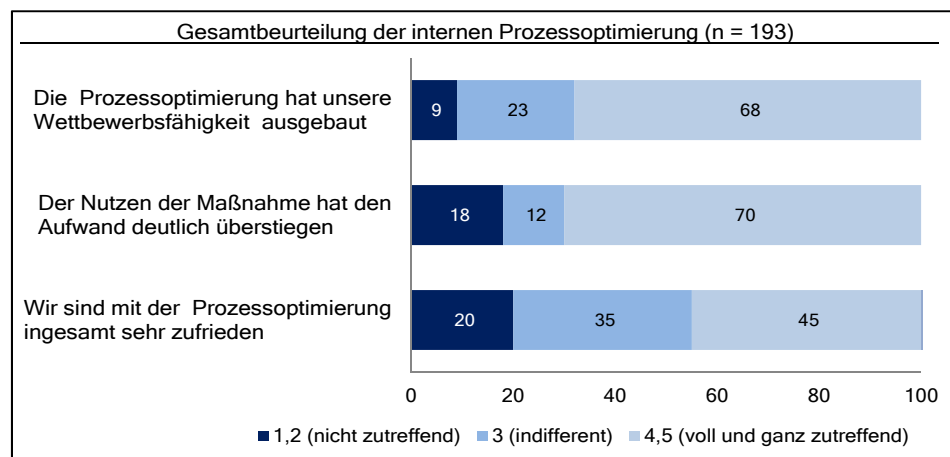


Abb. 4-6: Gesamtbeurteilung einer internen Prozessoptimierung

Die vorangegangenen Ausführungen konnten zeigen, dass im Bereich der internen Optimierung vielfältige Effizienzmaßnahmen geplant bzw. schon durchgeführt worden sind. Jedoch existieren bei internen Maßnahmen Grenzen. Dabei gilt es primär die Aspekte der Flexibilität und der Verbundvorteile zu beachten. Hinsichtlich der Flexibilität können Servicegesellschaften den Vorteil aufweisen, dass sie auf der Grundlage von SLAs die Leistung bereitstellen und zudem über einen größeren Pool an Mitarbeitern (Verbundvorteile) verfügen. Hingegen können Genossenschaftsbanken, falls sie nur über wenige Mitarbeiter verfügen, diesbezüglich an Grenzen stoßen, was folgendes realistisches Szenario aufzeigen kann, in dem eine Genossenschaftsbank in einem Monat überraschenderweise 50 private Baufinanzierungen zur Abwicklung erhält. Aus unterschiedlichsten Gründen, bspw. Fortbildung, Krankheit, Urlaub, können diese aufgrund fehlender Mitarbeiterkapazitäten nicht abgewickelt werden. In diesem Fall könnte es nahe liegen, eine Auslagerung durch den Zugang zu optionalen virtuellen Ressourcen in Form eines Spitzenausgleichs in Erwägung zu ziehen, um die (ressourcenbedingten) Grenzen, trotz interner Effizienzmaßnahmen, zu überwinden.

## 5 Prozessauslagerung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die interne Optimierung diskutiert worden ist, werden als weitere Strategie zur Steigerung der Effizienz die empirischen Ergebnisse zur Prozessauslagerung dargestellt. Dabei soll zunächst auf die Einflussfaktoren der Entscheidung für oder gegen eine Auslagerung sowohl auf theoretischer als auch auf empirischer Ebene eingegangen werden. Im Anschluss daran werden die bereits ausgelagerten Prozessbereiche aufgezeigt. Dabei wird eine analoge Vorgehensweise wie bei der Darstellung zur internen Prozessoptimierung zugrunde gelegt. Ergänzend finden eine Analyse der Dienstleistungsbeziehung zwischen Servicegesellschaften und Primärinstituten sowie die mit einer Auslagerung verbundenen Ziele und deren Erreichung statt.

### 5.1 Einflussfaktoren auf eine Auslagerungsstrategie

#### Theoretische Vorüberlegungen

Die Einflussfaktoren, die zur Befürwortung oder Ablehnung einer Auslagerung führen, sind sehr vielfältig. Neben strategiebezogenen Motiven - Konzentration auf Kernkompetenzen, Reorganisation von Unternehmensstrukturen, Reduktion der Komplexität, Steigerung der Flexibilität - und personalbezogenen, leistungsbezogenen sowie umweltbezogenen Motiven spielen auch finanzielle Motive eine bedeutende Rolle im Kontext einer Make-or-Buy-Entscheidung.<sup>31</sup> POPPO/ZENGER (1998) überprüfen diesbezüglich empirisch die Eignung unterschiedlicher Theorien (Produktionskostentheorie, Transaktionskostentheorie, Theorie der Verfügungsrechte und Resource-Based View) für die Ableitung einer Make-or-Buy-Entscheidung. Sie können anhand ihrer Analyse, die sich auf 152 Unternehmen bezieht,<sup>32</sup> aufzeigen, dass verschiedene Theorien zur Erklärung einer Make-or-Buy-Entscheidung geeignet sind.<sup>33</sup> Neben der Analyse der Wertschöpfungskette und den daraus gewonnenen Informationen über Kernkompetenzen (Resource-Based View) wirken insbesondere die Einflussfaktoren der Spezifität und Unsicherheit (Transaktions-

---

<sup>31</sup> Vgl. HAUPTMANN (2007), S. 58.

<sup>32</sup> Bei den analysierten Unternehmen handelt es sich um Banken, Finanzdienstleister, Versicherungen und produzierende Unternehmen, die informationstechnische Dienstleistungen auslagern vgl. dazu POPPO/ZENGER (1998), S. 877.

<sup>33</sup> Vgl. POPPO/ZENGER (1998), S. 853ff. Unter dem Label der Make-or-Buy-Entscheidung wird für den vorliegenden Untersuchungsrahmen der Frage nachgegangen, ob eine Bank intern die Leistung bereitstellen sollte (Make) oder dies über den Markt (Buy) in Form eines Fremdbezugs bzw. einer Kooperation bezieht.

kostentheorie) sowie die Economies of Scale und Scope (Produktionskostentheorie) spezifisch auf die Entscheidung einer internen Optimierung bzw. Auslagerung.<sup>34</sup>

Da eine Analyse der Wertschöpfungskette und die Identifikation von Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken bereits durchgeführt wurden,<sup>35</sup> konzentrieren sich die Inhalte der Befragung auf die Bestandteile, die aus der Produktions- und Transaktionskostentheorie gewonnen wurden.

Die Transaktionskostentheorie geht dabei insbesondere auf WILLIAMSON (1985) zurück. Nach ihm wird eine Transaktion als Transfer eines Gutes/einer Dienstleistung zwischen zwei Geschäftspartnern bzw. zwei internen Unternehmensbereichen über eine technisch trennbare Schnittstelle definiert. Unter dem Begriff der Transaktionskosten werden jene Kosten gefasst, die bei der Gestaltung, Anpassung und Überwachung der Schnittstellen sowie bei einer Übertragung über diese anfallen. Nach WILLIAMSON (1985) wird die Höhe der Transaktionskosten durch die drei Dimensionen Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit bestimmt.<sup>36</sup>

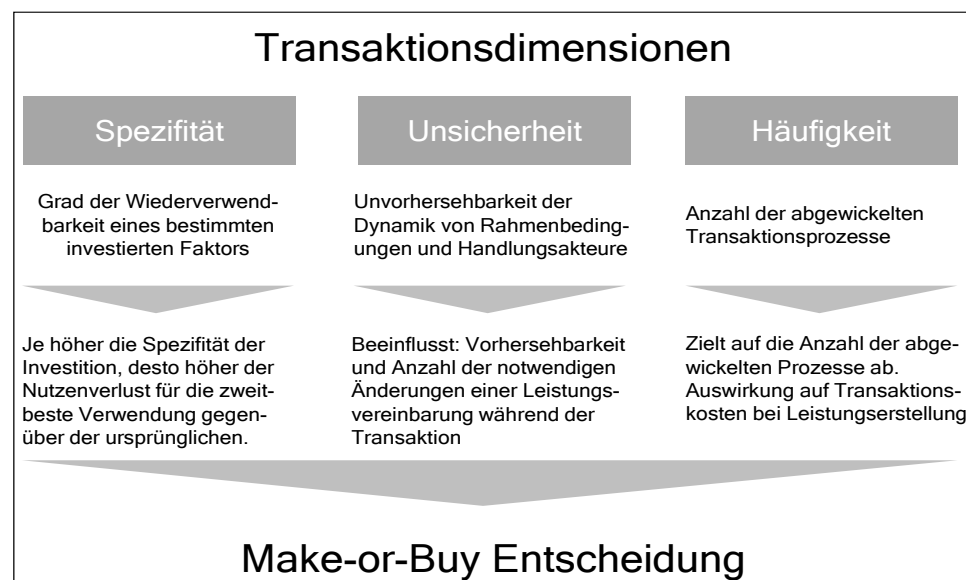


Abb. 5-1: Transaktionsdimension<sup>37</sup>

<sup>34</sup> Vgl. POPPO/ZENGER (1998), S. 868. Zur Analyse der Kernkompetenzen von Genossenschaftsbanken vgl. SPANDAU (2010b), S. 16ff.

<sup>35</sup> Vgl. SPANDAU (2010b), S. 16.

<sup>36</sup> Vgl. WILLIAMSON (1985), S. 52ff.

<sup>37</sup> Vgl. GÖBEL (2002), S. 141. Verhaltensunsicherheit liegt vor, wenn opportunistisches Verhalten der Kooperationspartner angenommen wird. Umweltunsicherheit entsteht, wenn Umweltveränderungen aufgrund begrenzter Rationalität entstehen. Vgl. dazu WILLIAMSON (1990), S. 64ff.

Bezug nehmend auf die Studienergebnisse von POPPO/ZENGER (1998) wurde hinsichtlich der Befragung der Primärinstitute der genossenschaftlichen FinanzGruppe der Fokus auf die Dimensionen *Unsicherheit* und *Spezifität* gelegt, deren Ergebnisse nachfolgend diskutiert werden.

## Empirische Ergebnisse

### Transaktionskosten

Aufgrund derzeit nicht existierender Prozessstandards, nicht standardisierter Schnittstellen, fehlender standardisierter Datenaustauschformate, fehlender Referenzmodelle etc. spielt der Faktor *Spezifität* im Rahmen einer Auslagerung eine bedeutende Rolle. So fallen für Banken der genossenschaftlichen FinanzGruppe in der Regel sehr hohe transaktions-spezifische Anfangsinvestitionen an, um Prozesse an extern agierende Dienstleister auszulagern. Zwar existieren einheitliche Kernbankensysteme wie bank21 und agree, wovon Genossenschaftsbanken in der Regel eines verwenden. Jedoch besteht das Problem darin, dass die Prozesse sehr bankindividuell gewachsen sind und dadurch selten Standards existieren. Diese Herausforderung kann letztlich dazu führen, dass bspw. ein Bankmitarbeiter einer Genossenschaftsbank A nicht ohne umfassende Schulungsmaßnahmen die Kreditabwicklung in einer Genossenschaftsbank B abarbeiten kann, da unterschiedliche Teilprozessschritte existieren. Entsprechend kann auf Basis der empirischen Ergebnisse aufgezeigt werden, dass ein Fünftel der Befragten eine Prozessauslagerung im Bereich der gewerblichen Kredite und ca. ein Zehntel eine solche im Bereich der privaten Baufinanzierung aufgrund fehlender Prozessstandards ablehnen. Für die Teilprozesse der Pfändungsbearbeitung und der MSC-Prozesse liegt der Wert bei etwa 5%.<sup>38</sup>

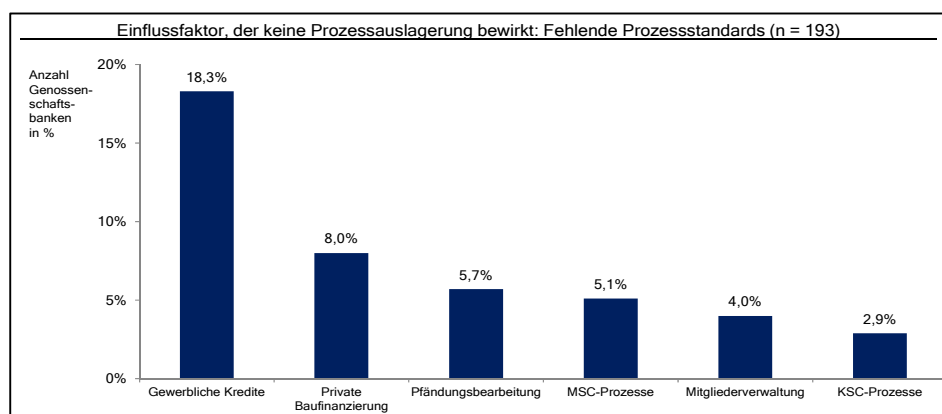


Abb. 5-2: Einflussfaktor: Fehlende Prozessstandards

<sup>38</sup> Unter KSC-Prozesse werden nachfolgend alle Teilprozess der sekundären Wertschöpfungsstufe „Vertriebsunterstützung“ gefasst.

Aus der Problematik fehlender Prozessstandards resultiert die Notwendigkeit spezifische Anfangsinvestitionen zur Abstimmung auf genau einen Dienstleister vornehmen zu müssen, der ganz bestimmte prozessuale Voraussetzungen fordern könnte. Sofern etwa ein Kreditprozess ausgelagert werden würde, müsste etwa zunächst eine Investition in die Digitalisierung der Kreditakten vorgenommen werden. In einem weiteren Schritt müssten die Schnittstellen aufgrund mangelnder Standards individuell angepasst werden sowie die Vertriebsmitarbeiter im Front-Office, aufgrund der neuen Datenanforderungen geschult werden.

Die Anfangsinvestitionen scheinen jedoch als Einflussfaktor eine weniger bedeutende Rolle zu spielen als erwartet. Die Gründe können zum einen darin gesehen werden, dass Banken im Bereich der Auslagerung von Prozessen nur mit geringen Anfangsinvestitionen seitens der Dienstleister konfrontiert werden und/oder zum anderen darin, dass Banken über den Zeitablauf die Erwartung haben, dass sich ihre spezifischen Investitionen überamortisieren. So wird dieser Faktor von ca. 5% der Befragten als Grund für eine Nichtauslagerung bei den gewerblichen Krediten sowie bei den MSC- und KSC-Prozessen genannt. Weitere 3,4% geben die zu hohen Anfangsinvestitionen als Einflussfaktor bei dem Teilprozess der privaten Baufinanzierung an. Insgesamt 2,3% der Befragten nennen diesen Grund bei den Teilprozessen der Mitgliederverwaltung und der Pfändungsbearbeitung. Entsprechend kann aus dem Einflussfaktor der zu hohen Anfangsinvestitionen gefolgert werden, dass dieser eine untergeordnete Rolle bei einer Auslagerungsentscheidung spielt.

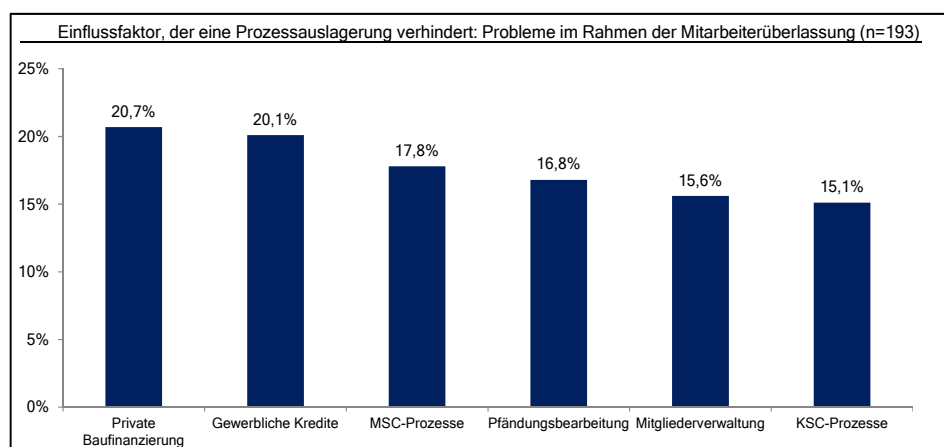


Abb. 5-3: Einflussfaktor: Probleme bei der Mitarbeiterüberlassung

Eine höhere Bedeutung hinsichtlich der Ablehnung einer Prozessauslagerung hat hingegen die Herausforderung, was mit den bisherigen Back-



Office Mitarbeitern geschehen soll, die etwa zuvor die Kreditprozesse abgewickelt haben.

Dieser Einflussfaktor scheint mit einer der zentralen Gründe zu sein, die die Entscheidung für bzw. gegen eine Prozessauslagerung maßgeblich beeinflusst. So geben hierbei etwa 20% der Befragten an, dass sie die Prozesse des Aktivgeschäfts (20,7% private Baufinanzierung und 20,1% gewerbliche Kredite) nicht auslagern. Weitere 15% geben diesen Faktor als Ursache gegen eine Auslagerung für die KSC-Prozesse (15,6%) und die der Mitgliederverwaltung (15,1%) an. Bei den MSC-Prozessen und der Pfändungsbearbeitung sind es gegenüber den vorangegangenen Passiv- und Vertriebsunterstützungsprozessen geringfügig mehr (17,8% bei den MSC-Prozessen und 16,8% bei der Pfändungsbearbeitung).

Die Dimension *Unsicherheit* stellt bei stark standardisierten Leistungen kein Problem dar, sofern Genossenschaftsbanken ihre Transaktionspartner leicht austauschen können. Da es sich jedoch, wie bereits bei der Spezifität skizziert wurde, aus Bankensicht um weitestgehend nicht standardisierte Transaktionen handelt und derzeit wenige Dienstleister am Markt agieren, existiert aus Sicht der Primärinstitute eine große Unsicherheit. So können sich bspw. die beiden Rechenzentralen der FinanzGruppe zusammenschließen, was nicht unmittelbar im Zusammenhang mit der Transaktion steht, aber dennoch einen Einfluss auf die Bank und dessen Auslagerungsstrategie haben kann. Darüber hinaus könnten Genossenschaftsbanken entscheiden, aufgrund ihrer Größe zu fusionieren.<sup>39</sup> Zum anderen können Verhaltensunsicherheiten entstehen, die unmittelbar auf ein opportunistisches Verhalten der Servicegesellschaft zurückzuführen sind,<sup>40</sup> bspw. eine Preiserhöhung der Leistungserstellung, SLA-Verstöße und/oder mangelnde Liefertermintreue. WILLIAMSON (1990) spricht in diesem Zusammenhang auch von „Verhaltensunsicherheit“.<sup>41</sup> Aus dieser Unsicherheit können ex post unvorhersehbare und ex ante nicht kalkulierbare Verhaltensspielräume resultieren, bspw. aufgrund mangelnder Auslagerungserfahrung.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Den Grund der Fusion gaben jedoch lediglich 4% bezogen auf die Prozessbereiche als Einflussfaktor gegen eine Prozessauslagerung an.

<sup>40</sup> Unter einem opportunistischen Verhalten des Dienstleisters werden solche Handlungen gefasst, die für eine auslagernde Bank nicht vorhersehbar sind und die mit einem Vorteil des Dienstleisters einhergehen, den dieser in Kauf nimmt, selbst wenn dadurch eine Schädigung der Bank erfolgt. Dies kann z.B. daraus resultieren, dass Preiserhöhungen der Leistungserstellung vorgenommen werden u.ä. vgl. dazu Williamson (1985), Hansen (2009), S. 20ff.

<sup>41</sup> Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 55.

<sup>42</sup> Vgl. WILLIAMSON (1990), S. 55ff.

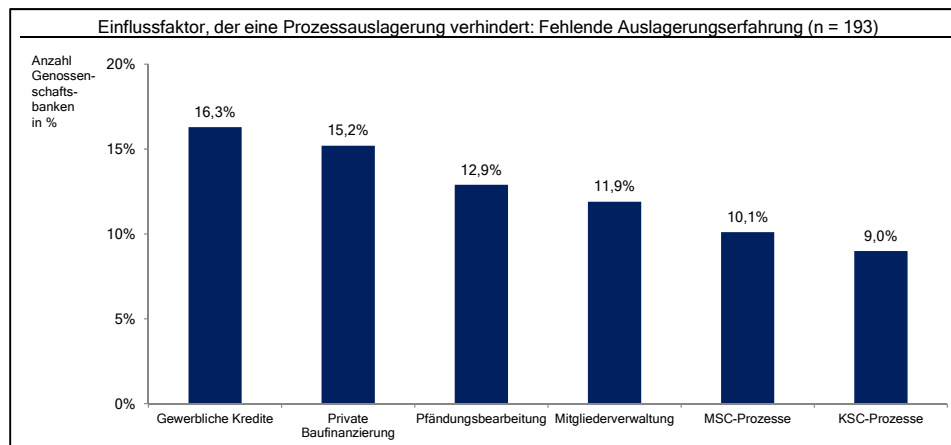


Abb. 5-4: Einflussfaktor: Fehlende Auslagerungserfahrung

Wie Abb. 5-4 aufzeigt, spielt der Aspekt der fehlenden Auslagerungserfahrung bei 15% der Befragten eine Rolle bei der Entscheidung der Auslagerung von Aktivprozessen (16,3% gewerbliche Kredite und 15,2% private Baufinanzierung). Deutlich ist zu erkennen, dass bei den MSC- und KSC-Prozessen (10,1% (MSC), 9% (KSC)) der Faktor fehlende Erfahrung, eine um ein Drittel geringere Bedeutung gegenüber den Aktivprozessen hat. Bei der Pfändungsbearbeitung und der Mitgliederverwaltung geben je 12,9% und 11,9% den Faktor der fehlenden Erfahrung als Grund gegen eine Prozessauslagerung an.

Neben der fehlenden Auslagerungserfahrung kann zudem eine fehlende Kenntnis über die Prozesskosten als weitere Einflussgröße herangezogen werden, die zur Ablehnung einer Prozessauslagerung führen kann. So bestätigen im Durchschnitt ein Zehntel der Befragten, dass sie hinsichtlich der Aktivprozesse keine Kenntnis über die Prozesskosten besitzen - 9,6% bei der privaten Baufinanzierung und 10,7% bei den gewerblichen Krediten. Bei den Einzelprozessen der Mitgliederverwaltung und der Pfändungsbearbeitung sind es jeweils 7,3% und 7,9%, die diesen Faktor als Grund anführen. Bei den MSC- und KSC-Prozessen scheint in den Genossenschaftsbanken eine größere Transparenz bzgl. der Prozesskosten zu existieren. So geben 5,3% der Befragten diese Ursache für eine Nichtauslagerung bei den MSC-Prozessen und 5,6% der Banken diesen Faktor bei den KSC-Prozessen an.

Zusammengefasst verdeutlichen die Ergebnisse der empirischen Erhebung, dass das Entstehen von Abhängigkeit (Abb. 5-5) den größten Einfluss auf die Entscheidung einer Prozessauslagerung ausübt. So sieht jede zweite Genossenschaftsbank diese Einflussgröße als Hauptkriterium eine Prozessauslagerung im Aktivgeschäft nicht zu verfolgen. Ein Drittel der Befragten begründen anhand dieses Faktors der Abhängigkeit

MSC- und KSC-Prozesse nicht auszulagern. 27,3% nennen ihn für die Nichtverfolgung einer Auslagerungsstrategie bei den Prozessen der Mitgliederverwaltung und Pfändungsbearbeitung.

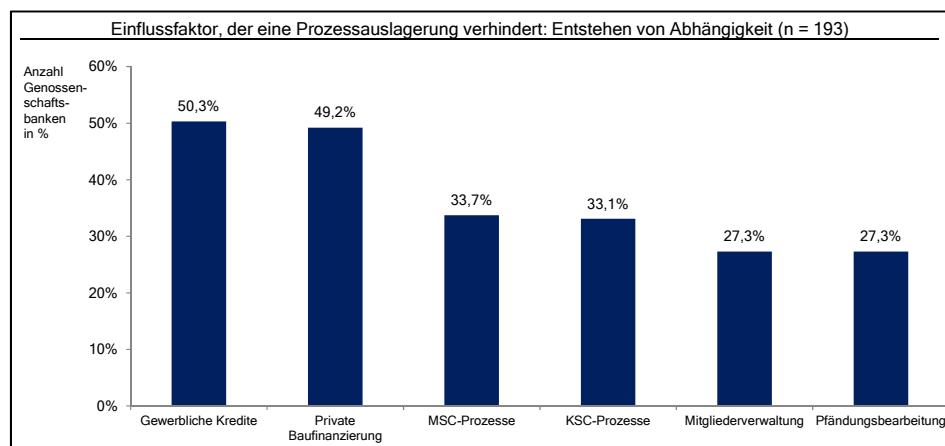


Abb. 5-5: Einflussfaktor: Entstehen von Abhängigkeit

Neben den derzeit fehlenden Standards kann auch die Gründung eines bankinternen Kunden-Service- und Markt-Service-Centers zu einem spezifischen „Lock-in“-Effekt führen.<sup>43</sup>

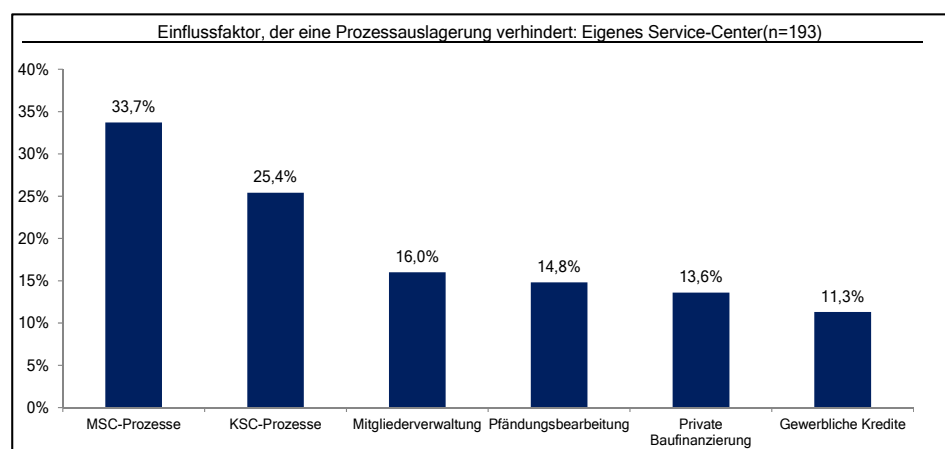


Abb. 5-6: Einflussfaktor: Eigenes Service-Center

<sup>43</sup> Unter einem „Lock-in“ Effekt wird in diesem Kontext verstanden, dass Banken spezifische Investitionen getätigt haben, aus denen letztlich Wechselkosten entstehen. Sofern Banken ein internes Service-Center gegründet haben, wurden in diesem Zusammenhang bereits umfangreiche Investitionen vorgenommen. Werden nun jedoch Leistungen von Servicegesellschaften angeboten, die möglicherweise über effizientere Prozesse verfügen als die Bank selbst, so kann die Neigung das bankinterne Service-Center zugunsten einer Auslagerung an einen Dienstleister zu substituieren, umso geringer ausfallen, je höher die Kosten des Systemwechsels sind. Demnach müssen Servicegesellschaften mindestens Leistungen anbieten, die hinsichtlich Qualität und Preis denen des bankinternen Service-Centers entsprechen. Zusätzlich müssten die Wechselkosten kompensiert werden vgl. dazu Müller/Eymann/Kreuzer (2003), S. 302; Ewerhart/Schmitz (1997), S. 1.

So werden durch die Gründung bankinterner Servicezentren Prozesse gebündelt, die bisher in den jeweiligen Geschäftsstellen verteilt waren. Die Zielsetzung einer solchen Strategie liegt sowohl in der Realisierung von Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte als auch in der Verbesserung der Servicequalität. Durch die Befragung konnte festgestellt werden, dass ein Drittel der Genossenschaftsbanken ein eigenes Service-Center für die MSC-Prozesse betreiben. Ein Viertel der antwortenden Genossenschaftsbanken hat ein internes Kunden-Service-Center aufgebaut. Die Prozesse der Mitgliederverwaltung, der Pfändungsbearbeitung, der privaten Baufinanzierung und der gewerblichen Kredite sind demgegenüber in deutlich geringerem Ausmaß intern gebündelt.

Die bereits dargestellten Einflussfaktoren können insgesamt die Transaktionskosten und insbesondere die Abhängigkeit zum Dienstleister erhöhen. Aufgrund derzeit fehlender Standards kann es wegen einer sehr hohen Spezifität im Bereich der Prozessauslagerung zu „Lock-in“-Effekten kommen, die eine hohe Abhängigkeitsbeziehung bewirken können. Jedoch nur unter der Voraussetzung, dass die Kooperationspartner im Zuge einer Auslagerung die Schnittstellen, Prozesse oder Organisationsstrukturen gemeinsam aufeinander abgestimmt haben. Der Vorteil einer solchen umfangreichen Abstimmung kann darin gesehen werden, dass die Produktionskosten gesenkt werden können. Dennoch gehen die Maßnahmen mit dem Nachteil einher, dass der Wechsel des Dienstleisters etwa wegen einer schlechten Qualität der Leistung oder einer anderen Art des opportunistischen Verhaltens mit einem großen Aufwand verbunden ist. Sofern sich Standards etabliert haben und eine adäquate Lösung für die Mitarbeiter geschaffen worden ist, können sich die Unsicherheit der Dienstleistungsbeziehung und damit die Spezifität der Transaktionen reduzieren. Dadurch werden sich das opportunistische Verhaltenspotenzial seitens des Dienstleisters und die Abhängigkeit zum Dienstleister deutlich abbauen.

### **Produktionskosten**

Neben den empirischen Ergebnissen, die durch die Transaktionskostentheorie fundiert sind, werden nachfolgend kurz Einflussfaktoren dargestellt, die aus der Produktionskostentheorie abgeleitet werden können.

Eine Verringerung der Produktionskosten durch eine interne Lösungsstrategie kann daraus resultieren, dass Prozesse standardisiert, industrialisiert, automatisiert bzw. verschlankt werden oder aber in bankinternen Servicezentren gebündelt werden. Dabei haben gerade die empiri-

schen Ergebnisse der vorliegenden Befragung gezeigt, dass viele Banken interne Effizienzmaßnahmen planen oder bereits durchgeführt haben. Einige haben darüber hinaus auch bankinterne Servicezentren für MSC- und KSC-Prozesse aufgebaut. Die Zielsetzung liegt sowohl in der Realisierung von Kosteneinsparungen durch Skaleneffekte (Economies of Scale und Scope) als auch in der Verbesserung der Servicequalität. Die Philosophie eines internen Service-Centers liegt darin, dass es Abläufe als eigene Kernprozesse versteht und betrachtet, die in den bankbetrieblichen Wertschöpfungsbereichen prinzipiell nur als Unterstützungsprozesse angesehen werden.<sup>44</sup>

Die Produktionskostenvorteile einer externen Lösungsstrategie beruhen vor allem auf zwei Einflussfaktoren. Zum einen können Dienstleister höhere Skaleneffekte realisieren und zum anderen weisen externe Service-Center niedrigere Faktorkosten auf als die Genossenschaftsbanken. Als Erklärungsansatz von Skaleneffekten können analog zu den internen Servicezentren nachfolgende industrieökonomische Konzepte der Economies of Scale und Scope zur Analyse herangezogen werden. Für die Untersuchung von Faktorkostenvorteilen des Dienstleisters können Personal-, Sach- und Kapitalkosten zur Analyse verwendet werden. Der Fokus soll aufgrund der zentralen Bedeutung der Personalkosten, die zwei Drittel der gesamten Kostenstruktur einer Bank umfassen, liegen.<sup>45</sup> So sind Abwicklungsleistungen in einer Bank in der Regel sehr personalintensiv, wodurch ein großer Kostenblock bei der Dienstleistungserstellung aus Personalkosten besteht. Daher kann eine „Abschöpfung von Regelungsarbitragen“<sup>46</sup> aufgrund unterschiedlicher (Branchen-) Lohnstarifen zwischen Dienstleister und Bank attraktiv sein. So liegt nach Expertenmeinung der Personalkostenvorteil eines Dienstleisters gegenüber einer Bank bei ca. 30-35%.

Vor diesem Hintergrund wurden die Banken bezogen auf die Produktionskosten gefragt, ob sie eine Auslagerung aufgrund zu geringer und/oder zu hoher Abwicklungsmengen ablehnen. In diesem Zusammenhang gehen etwa 14% der Befragten davon aus, dass zu geringe Abwicklungsmengen bei den Aktivprozessen und ca. 8%, dass zu hohe Stückzahlen existieren, um eine Prozessauslagerung vorzunehmen. Bei den MSC- und KSC-Prozessen sind es ca. 11-12% der Befragten, die die Mengen als zu gering einschätzen sowie 3,4% bei den KSC- und

---

<sup>44</sup> Vgl. PÉREZ (2009), S. 25.

<sup>45</sup> Vgl. HORVÁTH&PARTNER (2009), S. 1.

<sup>46</sup> Vgl. SYDOW (2009), S. 388.

5,1% bei den MSC-Prozessen, die diese als zu hoch für eine Auslagerung einschätzen.

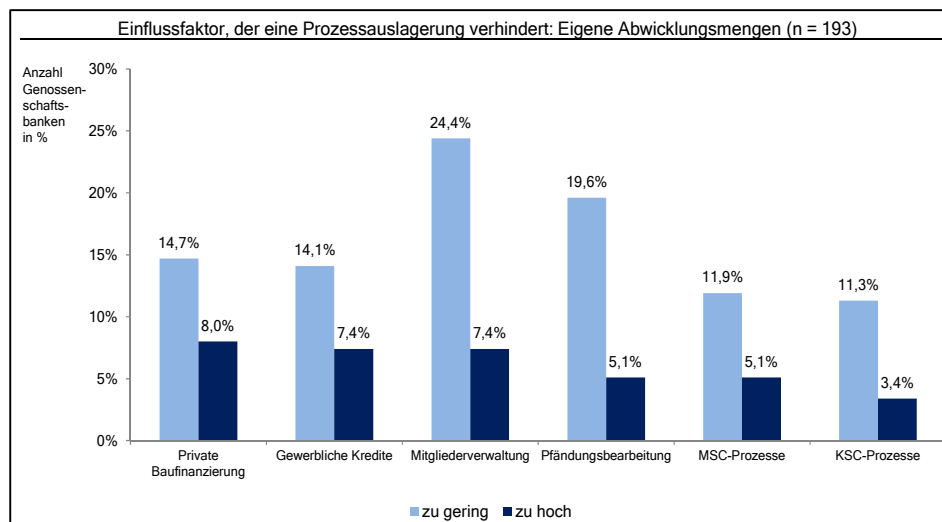


Abb. 5-7: Einflussfaktor: Abwicklungsmengen

Die Ergebnisse zu den Abwicklungsmengen - seien sie entweder zu hoch oder zu gering - könnte dahingehend interpretiert werden, dass Servicegesellschaften in Erwägung ziehen sollten, ob sie grundsätzlich Kooperationen mit anderen Servicegesellschaften eingehen, um Prozessstandards für die gesamte genossenschaftliche FinanzGruppe zu setzen.<sup>47</sup> Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse zu den Abwicklungsmengen, dass möglicherweise einige Genossenschaftsbanken nicht ausreichend über das Thema Prozessauslagerung informiert und nicht mit der Höhe der eigenen Prozesskosten vertraut sind. So sollte ausgelotet werden, ob die Servicegesellschaften die Genossenschaftsbanken im Hinblick auf bankinterne Prozesskosten beraten sollten. Die Aufgabe der Servicezentren aber auch der Genossenschaftsbanken kann demnach darin liegen, eine Prozesskostenrechnung zu implementieren und darüber hinausgehend angemessene Prozessstandards, möglicherweise in Form von weiteren Referenzmodellen, zu entwickeln bzw. zu setzen.

Insgesamt kann aus den zuvor dargestellten Ergebnissen zu den Transaktions- und Produktionskosten gefolgert werden, dass derzeit viele Einflussfaktoren existieren, die eine umfassende Prozessauslagerung verhindern. Demnach liegt es nahe, Prozessstandards aufzubauen und entsprechend in der FinanzGruppe zu etablieren. Darüber hinaus sollten

<sup>47</sup> Ein aktuelles Beispiel ist die Zusammenarbeit der VR-BankenService mit der VR FinanzDienstLeistung vgl. BANKINFORMATION (2011).

bankinterne Prozesskosten operationalisiert werden, um zielsetzungsge- rechte Entscheidungen hinsichtlich einer Make-or-Buy-Entscheidung treffen zu können. Die Analysen verdeutlichen auch, dass die Service- gesellschaften Maßnahmen entwickeln sollten, um die einseitige Abhän- gigkeit seitens der Genossenschaftsbanken gegenüber den Servicege- sellschaften zu reduzieren. Sie stellt den bedeutendsten Einflussfaktor bei der Ablehnung einer Auslagerung von Prozessen des Aktivgeschäfts und bei den MSC- und KSC-Prozessen dar. Eine mögliche Lösungsstra- tegie kann dabei in der Gründung einer Genossenschaft gesehen wer- den.

Zusätzlich verdeutlicht die nachfolgende Abbildung, dass durch die Gründung interner Servicegesellschaften MSC- und KSC-Prozesse ten- denziell nicht ausgelagert werden. Hier kann eine mögliche Strategie der Servicegesellschaften darin liegen, dass sie ihre Prozesse den Banken anbieten.

Insgesamt fasst die nachfolgende Abbildung das relative Ausmaß der Einflussfaktoren, die gegen eine Auslagerung sprechen, zusammen.

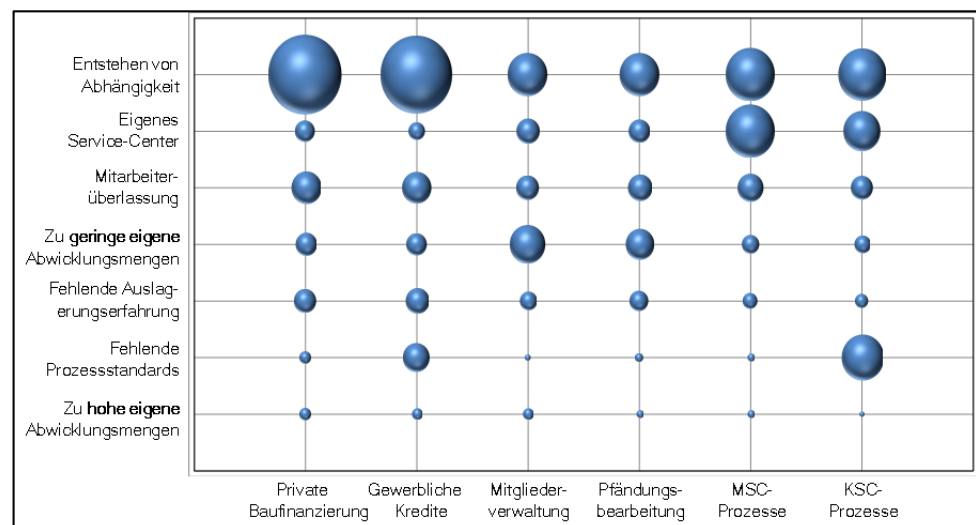


Abb. 5-8: Ausmaß der Einflussfaktoren<sup>48</sup>

<sup>48</sup> Der Durchmesser der Blasen zeigt das Ausmaß des Einflussfaktors (y- Achse), der zur Ablehnung der Auslagerung eines bestimmten Prozesses (x- Achse) führt. Beispielsweise besitzt der Faktor Abhängigkeit den größten Ein- fluss auf die Ablehnung der Auslagerung von privaten Baufinanzierungen, wohingegen der Faktor fehlende Prozessstandards und zu geringe eigene Abwicklungsmengen eine untergeordnete Rolle für die Ablehnung der Pro- zessauslagerung private Baufinanzierung spielen.

Neben vielen Einflussfaktoren, die derzeit eine Prozessauslagerung verhindern, haben die Servicegesellschaften dennoch ca. 530 Mandanten gewonnen.<sup>49</sup> Zusätzlich verdeutlicht die Einstellung der antwortenden Personen zu der Maßnahme der Prozessauslagerung, dass 11,4 % derzeit eine solche Maßnahme durchführen und weitere 4,7% eine solche innerhalb der nächsten 12 Monate planen.<sup>50</sup> Angesichts dieser dynamischen Entwicklung wird in den folgenden Abschnitten auf die Eigenschaften der Auslagerungsbeziehungen eingegangen werden. Analog zu Abschnitt 4.1 werden zunächst die Prozessbereiche dargestellt, in denen eine Auslagerung bereits stattgefunden hat bzw. geplant ist. Darauf aufbauend werden Inhalte bezüglich der Ausgestaltung der Dienstleistungsbeziehung analysiert, bevor die Dienstleistungspartner charakterisiert werden. Abschließend findet in Abschnitt 5.4 analog zu Abschnitt 4.2 eine Überprüfung der Zielerreichung statt.

## 5.2 Ausgelagerte Prozessbereiche

Bei der Betrachtung der geplanten bzw. bereits durchgeführten Auslagerungen von Vertriebsunterstützungsprozessen zeigt sich, dass bereits in Teilbereichen des Kundenmanagements und der Call Center/Services zahlreiche Auslagerungsaktivitäten durchgeführt worden sind. Aktuell planen hingegen nur wenige Genossenschaftsbanken eine solche Maßnahme in diesen Prozessbereichen. Die Ursachen können darin gesehen werden, dass derzeit zum einen sehr viele Banken eine Prozessoptimierung in diesen Bereichen planen/durchführen und bereits bankinterne Servicezentren aufgebaut worden sind.

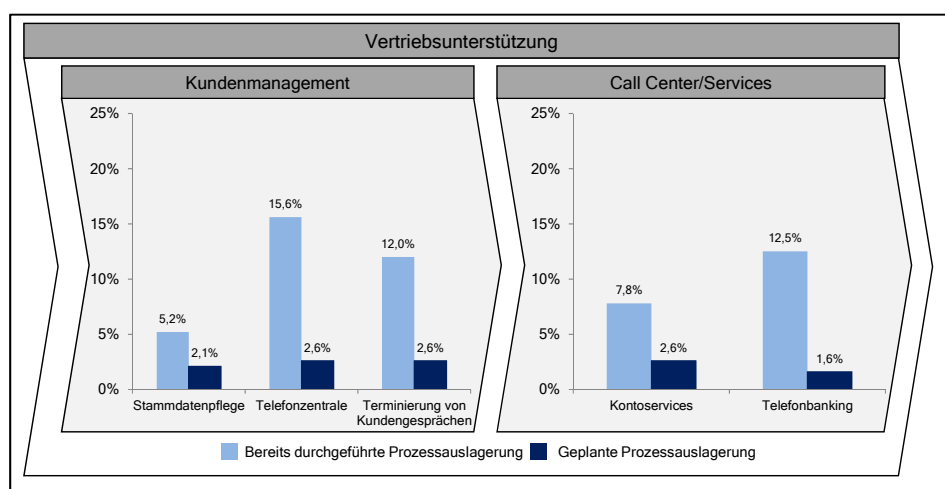


Abb. 5-9: Prozessauslagerung: Vertriebsunterstützung

<sup>49</sup> Vgl. SPANAU (2011), S. 29.

<sup>50</sup> Vgl. Abb. 3-1.



Insgesamt konzentriert sich die Auslagerung im Bereich der Vertriebsunterstützung auf die Teilprozesse Telefonzentrale (15,6%) und Terminierung von Kundengesprächen (12%) und im Bereich Call-Center/Services auf das Telefonbanking (12,5%).

Bei dem Vergleich der internen Prozessoptimierung zur Prozessauslagerung bezüglich des Aktivgeschäfts gelangt man zu der Erkenntnis, dass die Auslagerung sowohl von gewerblichen Krediten, aber auch bei der privaten Baufinanzierung nur marginal vorgenommen wird. So gaben 3,6% der befragten Banken an, dass sie eine Auslagerung im Bereich der privaten Baufinanzierung vornehmen und weitere 3,7% dies planen. Bei den gewerblichen Krediten liegt die Auslagerung bei 1% (bereits durchgeführt) und 0,5% (geplant).

Die Gründe für die geringe Ausprägung können in einer fehlenden Auslagerungserfahrung, Problemen bei der Mitarbeiterüberlassung und insbesondere bei den Aktivprozessen auf fehlende Prozessstandards zurückgeführt werden (vgl. dazu Abschnitt 5.1). Zudem hat bereits eine Vielzahl von Banken interne Maßnahmen im Aktivgeschäft vorgenommen bzw. plant solche.

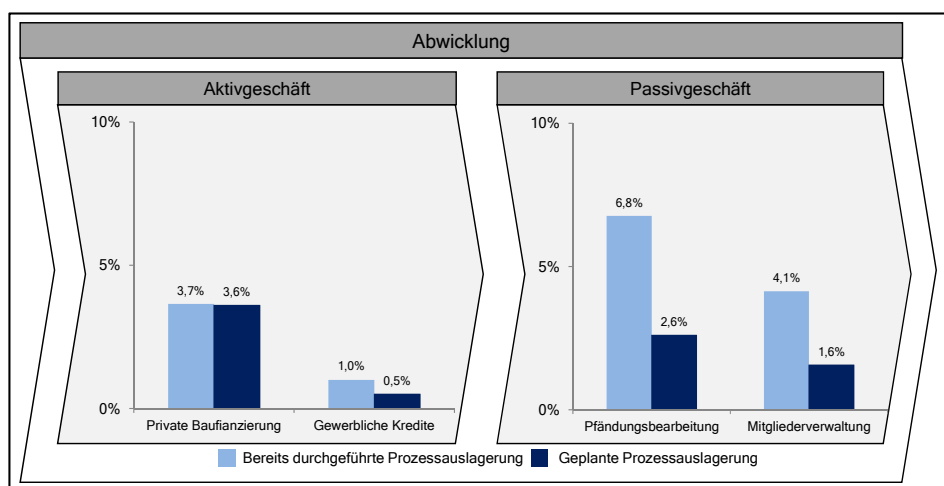


Abb. 5-10: Prozessauslagerung: Abwicklung

Im Vergleich zum Aktivgeschäft wird im Passivgeschäft von deutlich mehr Genossenschaftsbanken einer Prozessauslagerung verfolgt. Für den Teilprozess der Pfändungsbearbeitung sind es derzeit 6,8% der Befragten. Weitere 2,6% planen bei diesem Prozess eine Auslagerung. Dabei handelt es sich in der Regel um eine Auslagerung aufgrund einer tendenziell geringen Anzahl an Pfändungen und steigender regulatorischer Rahmenbedingungen. Demnach kann in diesem Zusammenhang auch von einer Auslagerung vor dem Hintergrund der Komplexitätsre-

duktion gesprochen werden.<sup>51</sup> Betrachtet man die relative Häufigkeit der geplanten bzw. bereits durchgeführten Auslagerung im MSC-Bereich, so zeigt sich deutlich, dass im Bereich der elektronischen Archivierung jede elfte Genossenschaftsbank eine Auslagerung vornimmt. Weitere 4,2% der Institute ziehen ein solches Vorgehen in Erwägung. Bezogen auf den Teilprozess der Kontoanlage, der Kartenverwaltung und im Self-Banking-Bereich sind es gegenüber der elektronischen Archivierung nur die Hälfte der Genossenschaftsbanken, die eine Auslagerung bereits vorgenommen haben. In den Teilprozessbereichen der Korrespondenzen (1,6%) und der Kundenverwaltung (3,7%) sind nur wenige Banken zu beobachten, die bereits Effizienzsteigerungen durch eine Externalisierung der Leistungserstellung durchgeführt haben.

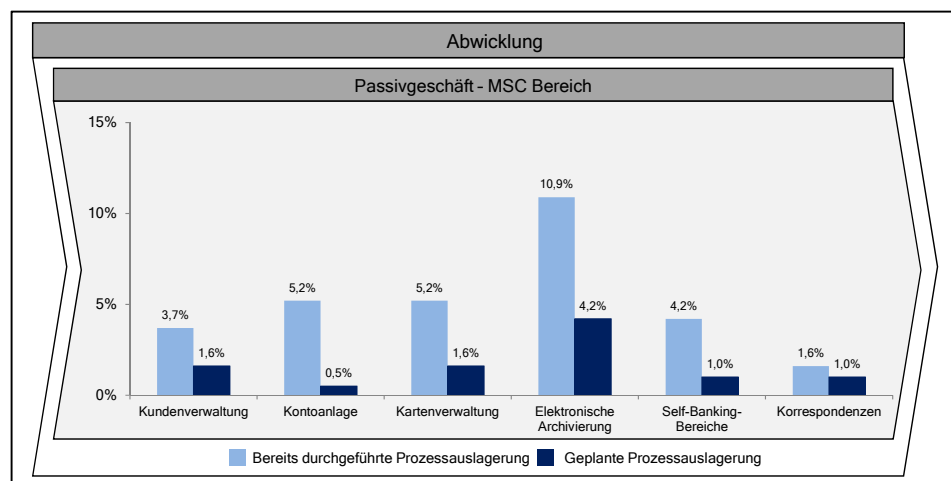


Abb. 5-11: Prozessauslagerung: MSC-Prozesse

Insgesamt verdeutlichen die Ergebnisse zu der Prozessauslagerung, dass das Outsourcing im Bereich der *Vertriebsunterstützung* umfangreicher Anwendung findet, als auf der Wertschöpfungsstufe der *Abwicklung* und so auch entsprechend etabliert ist. Im Bereich der Abwicklung, insbesondere bei den Prozessen des Aktivgeschäfts, findet aus den bereits angeführten Einflussfaktoren aus Abschnitt 5.1 und wegen einer Vielzahl von bereits durchgeführten und geplanten bankinternen Effizienzmaßnahmen derzeit eine umfangreiche Auslagerung nicht statt. So beabsichtigen im Bereich des Aktivgeschäfts für den Teilprozess der privaten Baufinanzierung 3,6% eine Auslagerung innerhalb der kommenden 12 Monate. Lediglich 0,5% der antwortenden Banken planen dies für den Teilprozess der gewerblichen Kredite. Zudem haben die Erkenntnisse aus Abschnitt 5.1 aufgezeigt, dass ein Drittel der befragten Banken ei-

<sup>51</sup> So ist in diesem Zusammenhang anzumerken, dass sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Prozess der Pfändungsbearbeitung ab dem kommenden Jahr 2012 weiter verschärfen werden.

gene KSCs und ein Viertel eigene MSCs aufgebaut haben. Entsprechend werden diese Banken durch weitere interne Maßnahmen ihre Produktivität erhöhen. Hierbei können die bereits am Markt etablierte Servicegesellschaften unterstützen, indem sie ihre Prozesse etwa über Kooperations-/Franchisemodelle den Banken bereitstellen. Demnach ist es nicht verwunderlich, dass der durchschnittliche Anteil der ausgelagerten MSC-Prozesse unter 7 % („bereits durchgeführt“ und „geplant“) liegt, wohingegen jedoch dem Prozess der elektronischen Archivierung mit 15% eine relative hohe Bedeutung für die Auslagerung zukommt.

Aus den vorangegangenen Ergebnissen kann abschließend geschlossen werden, dass die Banken derzeit den internen Effizienzmaßnahmen eine größere Bedeutung beimessen und zunehmend zur Auslagerung, dies nur für ausgewählte Prozesse vornehmen werden bzw. vorgenommen haben. Entsprechend gilt es für Servicegesellschaften in Erwägung zu ziehen, ob sie zunehmend Beratungsdienstleistungen anbieten und ihre Prozesse den Banken zur Abwicklung und Vertriebsunterstützung über Kooperationsmodelle anbieten wollen.

### 5.3 Beziehung zum Dienstleistungspartner

Im vorliegenden Abschnitt werden die Angaben der befragten Banken hinsichtlich ihrer Auslagerungsbeziehung und der Kooperationsbereiche dargestellt. Letztere sind aufgrund eines Rücklaufs von 101 Fragebögen für die Beschreibung der Dienstleistungsbeziehung in die Wertschöpfungsstufen der Vertriebsunterstützung (42 von 101) und Abwicklung (59 von 101) unterteilt, wie Abb. 5-12 verdeutlicht.

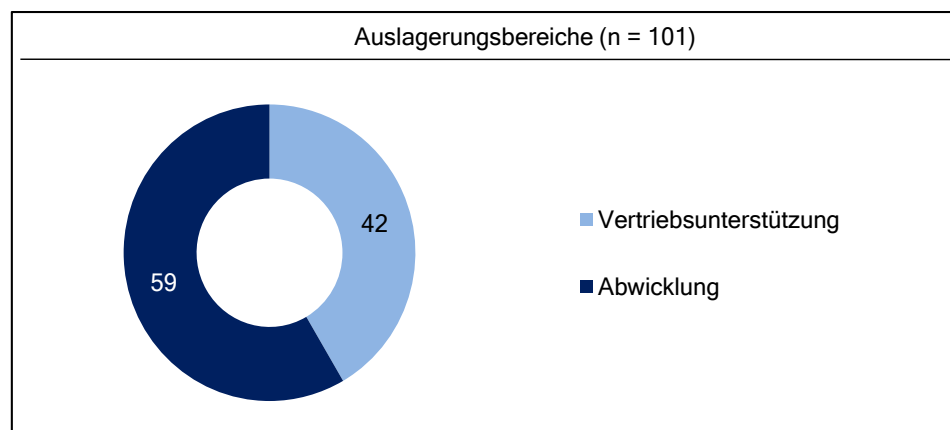


Abb. 5-12: Auslagerungsbereiche

Hinsichtlich der Partnersuche kann festgestellt werden, dass 60% der Genossenschaftsbanken ein situationsbezogenes Vorgehen bei der Partnerwahl zugrunde legen. Angesichts der zentralen Bedeutung der

Vertriebsunterstützung, die häufig den unmittelbaren Kontakt zum Kunden bildet, erscheint dieses Vorgehen überraschend. In diesem Zusammenhang hätte ein eher standardisiertes Verfahren erwartet werden können. Die Ausführungen zu den Einflussfaktoren haben jedoch gezeigt, dass es teilweise an Auslagerungserfahrung fehlt. In 33% der Fälle verlassen sich die befragten Banken daher auf die Erfahrung und die Empfehlung von anderen Instituten. Diese Tatsache überrascht wiederum nicht. So kann hier angenommen werden, dass die Genossenschaftsbanken untereinander auf das bereits gesammelte Wissen zurückgreifen und sich permanent und vertrauensvoll über die Dienstleistungsbeziehungen austauschen. Bei 16,8% der befragten Banken findet hingegen ein standardisiertes Bewertungsverfahren statt, in dem etwa Angebote mehrerer Servicegesellschaften hinsichtlich Qualität und Leistung verglichen werden. Weitere 15% lagern aufgrund eines Beratungsprojekts mit dem Dienstleister aus. 7% fanden ihren Partner mithilfe einer Ausschreibung.

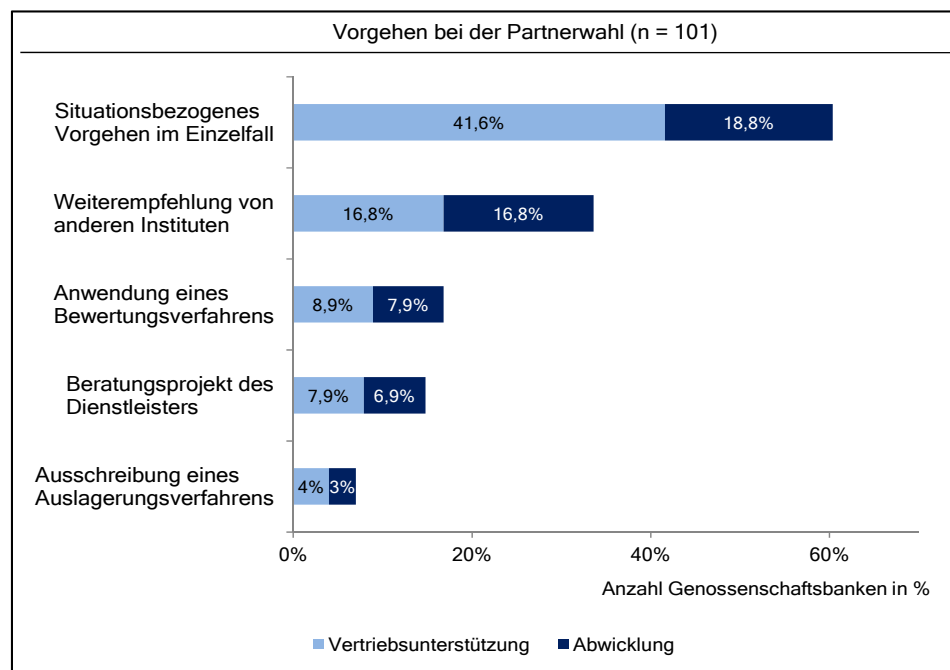


Abb. 5-13: Partnerwahl

Bei der Betrachtung, welche Partner von den Primärinstituten zur Leistungserstellung der ausgelagerten Prozesse ausgewählt worden sind, haben sich 62% der Befragten für einen Partner aus der genossenschaftlichen FinanzGruppe entschieden. Dies zeigt zum einen, dass in der FinanzGruppe Partner existieren, die die nachgefragten Leistungen anbieten. Zum anderen wird deutlich, dass der Bezug der Leistungen von Verbundpartnern nicht nur im Bereich der primären Wertaktivitäten

etwa der Produktion/Produktentwicklung (Baufinanzierung, Investmentprodukte) und der sekundären Wertaktivitäten etwa Support für Banken (GAD, Fiducia), sondern auch bei anderen Stufen der Wertschöpfungskette verfolgt bzw. angestrebt wird. Dadurch können nachhaltig die einzelnen Wertschöpfungsstufen der FinanzGruppe gestärkt und tendenziell ausgebaut werden. Weitere 28,7% gaben an eine Minderheitsbeteiligung am Dienstleister zu besitzen. Die Existenz einer Minderheitsbeteiligung kann dabei auf unterschiedliche Gründe zurückgeführt werden. So gibt es Gründungsbanken (17%), die ihren Anteil sukzessive durch den Gewinn neuer Mandanten reduzieren möchten. Somit verfügen die Gründungsbanken und die neuen Mandanten entsprechend im Zeitablauf über eine Minderheitsbeteiligung. Dies gilt für die Rechtsformen der GmbH und der AG. Darüber hinaus hat sich in der Vergangenheit auch die Rechtsform der Genossenschaften bei den Servicegesellschaften etabliert. Ein Motiv liegt darin, dass die Mandanten ohne Berücksichtigung ihrer Bilanzsummen gleichberechtigt Einfluss auf die Mitgestaltung der strategischen Ausrichtung des Dienstleisters nehmen möchten. Ebenso kann die Zielsetzung der Gründung von Servicegesellschaften mit der Rechtsform der eG, auch in der Verankerung der genossenschaftlichen Grundsätze gesehen werden. Lediglich 4% verfügen über eine Mehrheitsbeteiligung. Dabei handelt es sich jedoch weitestgehend um Beziehungen zu solchen Dienstleistern, die in den Jahren 2009-2011 gegründet worden sind.

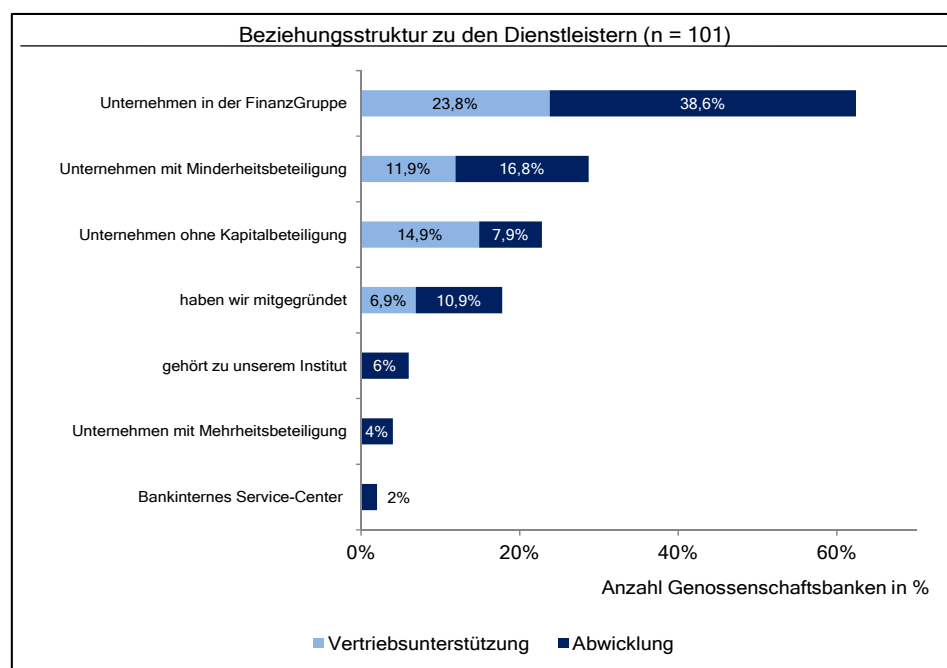


Abb. 5-14: Beziehungsstruktur zu den Dienstleistern

Bezüglich des Formalisierungsgrads der Auslagerungsbeziehung kann auf die BaFin verwiesen werden.<sup>52</sup> Sie fordert eine Institutionalisierung über einen Auslagerungsvertrag, was von 88% der Befragten bestätigt wurde. Weitere 24% gaben überdies eine Kapitalbeteiligung an dem Dienstleister an. Bei 5% der Befragten handelt es sich um ein Gemeinschaftsunternehmen und in 3% der Fälle um eine Arbeitsgemeinschaft.

Bei der genauen Analyse des Umfangs der Auslagerung zeigt sich, dass in 60% der Fälle eine vollständige Prozessauslagerung stattfindet. Diese Tatsache ist sehr überraschend, da den Genossenschaftsbanken seitens der Servicegesellschaften häufig der Zugang zu Flexibilität im Zusammenhang mit einem Spitzenausgleich aufgezeigt wird. Jedoch lassen die Ergebnisse ein gänzlich anderes Bild erkennen. So lagern nur 2% der Befragten zur Abdeckung von Randzeiten und 13% im Rahmen eines Spitzenausgleichs aus. Weitere 23,7% lagern nur Teilprozesse aus. Insgesamt sind diese Ergebnisse überraschend, vor allem die Tatsache, dass überwiegend eine vollständige Auslagerung stattfindet.

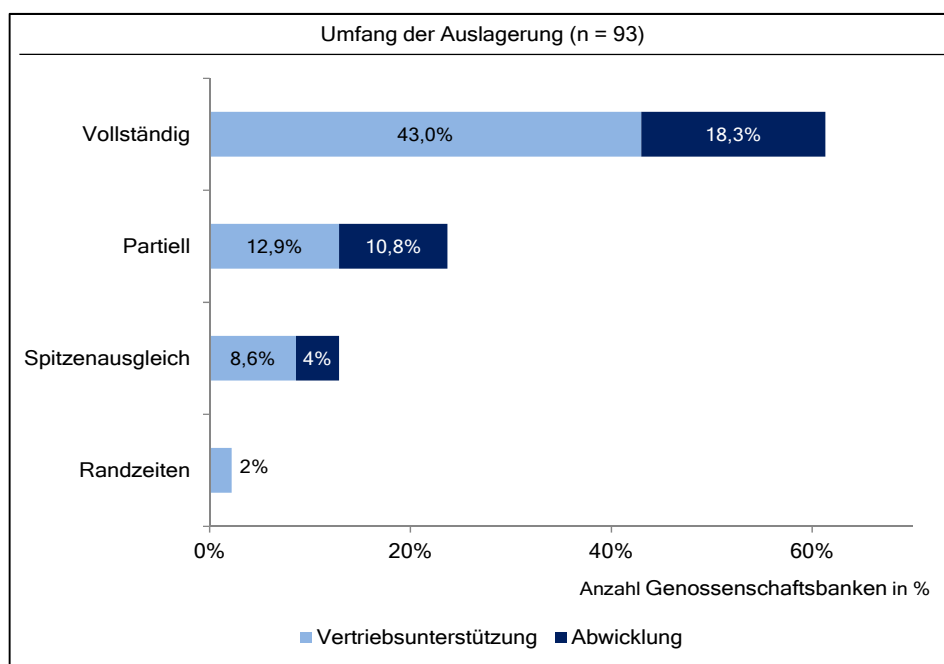


Abb. 5-15: Umfang der Auslagerung

Bei der detaillierten Analyse der Dauer der Auslagerungsbeziehung entlang der Wertschöpfungsstufen der Abwicklung und der Vertriebsunterstützung ist wiederum etwas Überraschendes zu erkennen. So gibt es in 29% der Fälle Auslagerungsverhältnisse, die bereits länger als fünf Jahre andauern, 21%, die bereits 2 bis 3 Jahre und 9%, die weniger als 3

<sup>52</sup> BAFIN (2001).

Monate existieren. Sofern man dabei annimmt, dass die Dienstleistungspartner selten, etwa aufgrund von spezifischen Investitionen seitens der Genossenschaftsbanken gewechselt werden, ist eine Strategie der Prozessauslagerung zu erkennen, die tendenziell evolutionär bzw. wellenförmig verläuft und in den letzten 12 Monaten an einer neuerlichen Dynamik gewonnen hat - insgesamt beträgt dieser Anteil 20%.

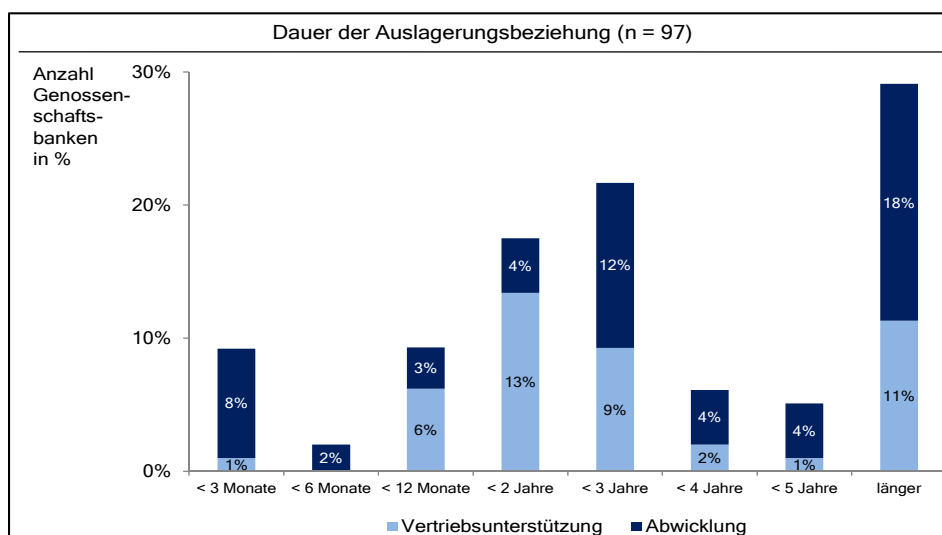


Abb. 5-16: Dauer der Auslagerungsbeziehung

Bezüglich des Umfangs der Auslagerung kann abschließend festgestellt werden, dass sechs von zehn Banken vollständig, ein Viertel teilweise und ein Achtel in Form eines Spitzenausgleichs auslagern. Hinsichtlich der Beziehung zum Dienstleistungspartner handelt es sich bei 62% der Auslagerungsprojekte um ein Unternehmen aus der FinanzGruppe, an dem knapp 30% eine Minderheitsbeteiligung haben. Daneben haben 17% der antwortenden Teilnehmer ein solches Unternehmen mitgegründet. Nicht überraschend ist die Tatsache, dass sich jede dritte Bank bei der Auswahl des Dienstleisters auf die Empfehlung von anderen Primärinstituten verlässt. Es indiziert, erstens einen vertrauensvollen Umgang und zweitens einen intensiven Informationsaustausch zwischen den Instituten, der auch von den Servicegesellschaften beachtet werden sollte.

## 5.4 Auslagerungsziele und -zufriedenheit

### Theoretische Grundlagen

Die grundsätzliche Motivation, die hinter einer Auslagerungsentscheidung steht, ist immer die bessere Erreichung von einzelwirtschaftlichen Zielen, um letztlich die Wettbewerbsfähigkeit zu wahren oder sogar auszubauen. Bei der genaueren Betrachtung von Auslagerungszielen kann sowohl ein operativer als auch ein strategischer Blickwinkel zugrunde

gelegt werden. Letztere Perspektive beinhaltet die Entwicklung von komparativen Stärken der auslagernden Bank. Die operative Perspektive konzentriert sich hingegen auf Kostenvergleiche und die Optimierung der Wertschöpfungskette vor dem Hintergrund sich ändernder Rahmenbedingungen.<sup>53</sup> Auf Basis der zwei Perspektiven existieren in der Literatur vielfältige Ansätze zu einer Systematisierung von Zielen, die mit einer Auslagerungsstrategie angestrebt werden.<sup>54</sup> Auf der Grundlage der in der Literatur häufig genannten Motive des Outsourcings und auf Basis der Expertengespräche mit den Servicegesellschaften werden nachfolgende Auslagerungsziele, die auf den Kontext der Prozessauslagerung bei Banken angepasst wurden, dargestellt: *Zugang zu Ressourcen, Erzielung von Kostenvorteilen, Konzentration auf Kernkompetenzen, Erzielung von Qualitätsverbesserungen, Erhöhung der Flexibilität und der Vertriebszeit.*

#### *Zugang zu Ressourcen*

Der Zugriff auf bzw. der Zugang zu überlegenen Ressourcen des Dienstleisters, über die die Banken selbst nicht verfügen, wurde bereits in einer Vielzahl von empirischen Studien als strategischer Vorteil und Zielsetzung einer Auslagerungsmaßnahme genannt.<sup>55</sup> Dabei kann eine Bank durch eine Auslagerung Zugang zu Prozessexpertise, Innovationen, hoch qualifizierten Mitarbeitern und zu einer leistungsstarken Soft- und Hardware erhalten.<sup>56</sup> Insgesamt können durch die Nutzung von Fähigkeiten des Dienstleisters Kompetenzlücken geschlossen werden, die die Wettbewerbsfähigkeit stabilisieren bzw. erhöhen können.

#### *Erzielung von Kostenvorteilen*

Neben dem Zugang zu Ressourcen ist die Realisierung von Kostenvorteilen eine häufig genannte operative Zielsetzung, die mit einer Auslagerungsstrategie beabsichtigt wird.<sup>57</sup> Sie entstehen insbesondere aus Größen- und Standardisierungseffekten (Economies of Scale) sowie Diffe-

---

<sup>53</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 19.

<sup>54</sup> Vgl. die Übersichten von WEIMER (2009), S. 20; CALISAN (2008), S. 120; KERNER (2009), S. 181; ZMUDA (2006), S. 24. Bezüglich der operativen Perspektive vgl. u. a. GROVER/CHEON/TENG (1996); MARCOLIN/MCLELLAN (1998); HIRSCHHEIM/LACITY und der strategischen Perspektive vgl. MURRY/KOTBE/ZHOU (2005).

<sup>55</sup> Vgl. WÜLLENWEBER ET AL. (2006), S. 36; GROVER/CHEON/TENG (1996), S. 92; SAUNDERS/GEBELT/HU (1997), S. 64; LEE/KIM (1999), S. 39.

<sup>56</sup> Vgl. WÜLLENWEBER ET AL. (2006), S. 36.

<sup>57</sup> Vgl. POPPO/ZENGER (1998), S. 861; SAUNDERS/GEBELT/HU (1997), S. 71; LACITY/WILLCOCKS (1998), S. 365; THEURL (2003), S. 20f.; ALT/ZERNDT (2009), S. 17.



renzierungs-/Verbundvorteilen (Economies of Scope) auf Seiten des Dienstleisters.<sup>58</sup> Economies of Scale und Scope sind überwiegend den operativen Synergien zuzuordnen. Sie resultieren einerseits aus den hohen Produktionsvolumina, die auf die Bündelung von Abwicklungsmengen zurückzuführen sind. Andererseits werden Größenvorteile durch Lern- und Erfahrungseffekte generiert, woraus Produktionsverbesserungen und damit unmittelbar verknüpft in der Regel Kostenvorteile erzielt werden.<sup>59</sup> Ein zusätzlicher nicht zu vernachlässigender Aspekt im Kontext der Erzielung von Kostenvorteilen liegt neben der Erhöhung der Kostentransparenz, auch darin, die fixen Kosten zu variabilisieren. Letzteres ermöglicht eine bedarfsgerechte Nutzung von Ressourcen. Dabei werden Leistungen nur dann in Anspruch genommen, wenn diese benötigt werden („on demand“).<sup>60</sup> Zudem kann so die Voraussetzung geschaffen werden, dass sich „pay per use“-Verfahren auch in der Abwicklung und Vertriebsunterstützung etablieren können.<sup>61</sup> Ein ähnliches Verfahren hat sich bereits beim Einkauf von IT-Leistungen in den Primärintituten der FinanzGruppe durchgesetzt.

#### *Konzentration auf Kernkompetenzen*

Die Konzentration auf Kernkompetenzen ist ein weiteres häufig genanntes strategisches Ziel einer Prozessauslagerung.<sup>62</sup> Es wird davon ausgegangen, dass eine Genossenschaftsbank ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig verbessern möchte, und zwar in Form einer Auslagerung. Dabei werden in der Regel Funktionen und Aktivitäten externalisiert, die nicht zu den Kernkompetenzen der Bank gehören. Dies bedeutet jedoch im Umkehrschluss, dass die Banken ihre Ressourcen umverteilen und zwar mit der Stoßrichtung Systeme, Prozesse, Funktionen intensiver zur Stärkung des Kerngeschäfts zu konzentrieren.<sup>63</sup> Dadurch kann die Anpassungsflexibilität an neue Entwicklungen (z. B. neue regulatorische Rahmenbedingungen bei der Pfändungsbearbeitung 2012, schwankende Nachfragemengen seitens der Bankkunden) erhöht und es können Qualitätsverbesserungen erreicht werden.<sup>64</sup>

---

<sup>58</sup> Vgl. WÜLLENWEBER ET AL. (2006); ANG/STRAUB (1998), S. 537.

<sup>59</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 20f.

<sup>60</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 21.

<sup>61</sup> Vgl. WÜLLENWEBER ET AL. (2006), S. 35.

<sup>62</sup> Vgl. HELLINGER (1999).

<sup>63</sup> Vgl. LEE/KIM (1999), S. 39; THEURL (2003), S. 21; WÜLLENWEBER ET AL. (2006), S. 34.

<sup>64</sup> Vgl. THEURL (2003), S. 20.

### *Erzielung von Qualitätsverbesserungen*

Wie bereits bei der *Konzentration der Kernkompetenzen* veranschaulicht, kann der Zugriff auf spezialisierte Dienstleistungen die einzelwirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit der Bank erhöhen. Diese können durch vertraglich festgelegte Vereinbarungen entstehen, die durch Abwicklungs- und Verfügbarkeitszeiten seitens des Dienstleisters sowie durch Sanktionen bei einer Nicht-Einhaltung von Service-Level-Agreements konkretisiert sind.<sup>65</sup> Insgesamt sind diese Vorteile auf kürzere Abwicklungszeiten der Prozesse, eine geringere Fehlerquote und die permanente Validierung und Optimierung der Prozesse zurückzuführen.<sup>66</sup>

### *Erhöhung der Flexibilität*

Die Erhöhung von Flexibilität zielt primär auf die schnelle Reaktion auf Marktveränderungen ab. Sofern es sich dabei um Auswirkungen handelt, die nicht das Kerngeschäft betreffen, kann eine Servicegesellschaft diesen mit einer höheren Effizienz begegnen als eine Bank.<sup>67</sup> So kann unter Flexibilität sowohl die Variabilisierung fixer Kosten, als auch der Zugang zu Ressourcen in Form eines Spitzenausgleichs und zu Randzeiten verstanden werden. Banken, die im Bereich der Vertriebsunterstützung ausgelagert haben, greifen häufig auf solche Ressourcen zurück, um Vertriebsoffensiven durchzuführen. Im Bereich der Abwicklung von privaten Baufinanzierungen wird den Genossenschaftsbanken ein solcher Spitzenausgleich von dem Prozessspezialisten VR Kreditservice angeboten. Er bietet seine IT-Lösung "Baufi FastLane" für eine automatisierte Kreditbearbeitung an. So stellt der Anbieter sowohl Banken das Tool zur internen Optimierung zur Verfügung und agiert zudem als Abwicklungspartner. Bei Letzterem übernimmt die VR Kreditservice Abwicklungsleistungen etwa als Spitzenausgleich.<sup>68</sup> Grundsätzlich kann sich durch eine Auslagerung die organisatorische Flexibilität zur Begegnung unerwarteter Entwicklungen zu verbessern.

### *Erhöhung der Vertriebszeit*

Eine weitere Zielsetzung der Prozessauslagerung kann in der Erhöhung der Vertriebszeit gesehen werden. Demnach werden durch eine Auslagerung Prozesse standardisiert. So kann für den Beratungs- und Abschlussprozess in der Regel Vertriebszeit für ein Mehrgeschäft (Cross-

---

<sup>65</sup> Vgl. ALT/ZERNDT (2009), S. 17.

<sup>66</sup> Vgl. WÜLLENWEBER ET AL. (2006), S. 36.

<sup>67</sup> Vgl. BURTSCHER/JERGITISCH (2008), S. 406.

<sup>68</sup> Vgl. PSD BANK (2010).

Selling) oder ein Neugeschäft gewonnen werden. Als Beispiel hierfür kann etwa die Auslagerung des Terminmanagements von Bankkunden seitens einer Bank angeführt werden. Bezüglich des Ausbaus von Cross-Selling bietet die VR Kreditservice eine automatisierte Kreditbearbeitung an, die eine Kreditzusage innerhalb von maximal zehn Minuten ermöglicht. Sofern der Kreditprozess positiv abläuft, erhält der Bankmitarbeiter nach dieser Zeit die vollständigen Vertragsunterlagen für eine Baufinanzierung.<sup>69</sup> Innerhalb dieser Wartezeit kann der Vertriebsmitarbeiter seine Bemühungen intensivieren und möglicherweise dem Bankkunden eine Feuerversicherung aus dem Produktportfolio des Verbundpartners R+V anbieten.

### **Empirische Ergebnisse**

Bei der Betrachtung der Zielsetzungen, die mit einer Prozessauslagerung verknüpft sind und deren Zielerreichung, wurde wiederum eine Differenzierung der beabsichtigten Motive in Abwicklungs- und Vertriebsunterstützungsprozesse vorgenommen. So wurden die Befragten gebeten die Bedeutung, der im vorangegangenen Abschnitt explizierten Auslagerungsbestrebungen anhand einer Skala von 1 (gar keine Bedeutung) bis 5 (sehr hohe Bedeutung) einzuschätzen. Zudem wurde abgefragt, in welchem Ausmaß die beabsichtigten Zielvorstellungen tatsächlich erreicht worden sind.

Dass zu erwartende bedeutendste Bestreben ist die Erzielung von Kostenvorteilen bei der *Auslagerung von Abwicklungsprozessen*, was mit einer durchschnittlichen Bewertung von 4,23 auf dem ersten Platz rangiert. Darauf folgen die Konzentration auf Kernkompetenzen (4,10), der Zugang zu Ressourcen (4,06), die Generierung von Qualitätsverbesserungen (3,98) und Flexibilität (3,83) sowie die Erhöhung der Vertriebszeit (3,16). Bezüglich der Zielerreichung der Abwicklungsprozesse konnten folgende Werte ermittelt werden. Die Dimension der Erreichung von Kostenvorteilen (3,96) zeigt gegenüber deren Zielbedeutung (4,23) einen deutlich geringeren Zielerreichungsgrad (0,94) auf. Die Zielerreichungsdimensionen der Konzentration auf Kernkompetenzen (4,11), der Zugang zu Ressourcen (4,22), der Erzielung von Qualitätsverbesserungen (4,01), die Erhöhung der Flexibilität (3,84) sowie der Vertriebszeit (3,5) werden hingegen erreicht. Der Vergleich der Zielbedeutung und der Zielerreichung zeigt dabei ein erstes Bild des Auslagerungserfolgs. So kann der Quotient aus Zielerreichung und -bedeutung als genormter Zie-

---

<sup>69</sup> Vgl. GOLEMBIEWSKI/PROESSER (2010), S. 64.

lerreichungsgrad interpretiert werden. Werte kleiner als eins konkretisieren eine negative relative Zielerreichung und Werte größer als eins eine entsprechend positive Zielerreichung bezüglich der Zieldimension.<sup>70</sup> Nachfolgend werden die normierten Zielerreichungsgrade einer Prozessauslagerung der Wertschöpfungsstufe Abwicklung entsprechend ihrer Bedeutung absteigend dargestellt:

1. Erzielung von Kostenvorteilen (0,94)
2. Konzentration auf Kernkompetenzen (1,00)
3. Zugang zu Ressourcen des Partners (1,04)
4. Erzielung von Qualitätsverbesserungen (1,01)
5. Erhöhung von Flexibilität (1,00)
6. Erhöhung der Vertriebszeit (1,11)

Die Ergebnisse für die Zielerreichungsgrade sind überraschend. So zeigt sich zwar, dass die Kostenvorteile bisher noch nicht in dem Ausmaß realisiert worden sind wie gewünscht. Die anderen fünf Ziele werden hingegen, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht, erreicht.

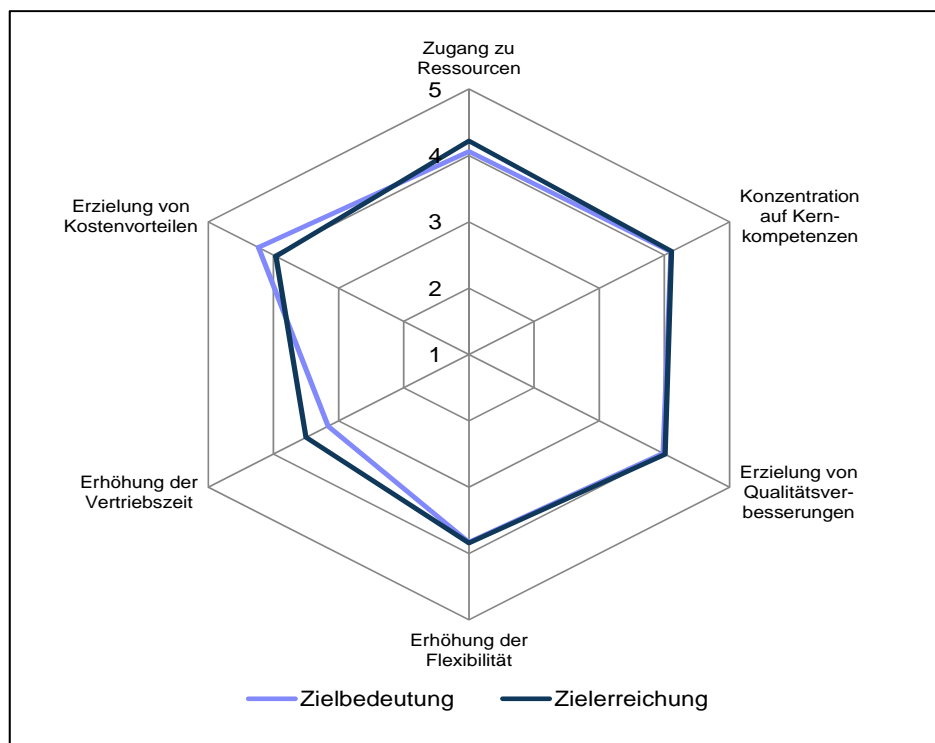


Abb. 5-17: Bedeutung und Erreichung der Auslagerungsziele (Abwicklungsprozesse)

<sup>70</sup> Vgl. KOLLOGE (2010), S. 115.

Dass die Kostenvorteile bisher noch nicht in vollem Umfang verwirklicht worden sind, kann eventuell seine Ursache darin haben, dass Banken möglicherweise im großen Umfang in die Prozessauslagerung investieren mussten. So könnten Investitionen in die Harmonisierung der Prozesslandschaft, die Schaffung kompatibler IT-Systeme, die Digitalisierung von Prozessen oder aufgrund der Mitarbeiterüberlassung notwendig gewesen sein. In diesem Zusammenhang verdeutlichen auch die Ergebnisse der totalen Kooperationen,<sup>71</sup> dass im ersten und zweiten Nachfusionsjahr ein negativer Fusionseffekt hinsichtlich der Profitabilität auftritt. Eine positive Auswirkung der Fusion kann häufig, meistens erst im dritten bzw. vierten Nachfusionsjahr gemessen werden.<sup>72</sup> Sofern man dieses Muster auch auf bei der Auslagerung von Abwicklungs- und Vertriebsunterstützungsprozessen zugrunde legen kann, müsste bei der Vertriebsunterstützung die Erzielung von Kostenvorteilen verwirklicht worden sein, da bei dieser Form der Auslagerung etwa die Hälfte der Auslagerungsbeziehungen bereits länger als zwei Jahre bestehen.

Analog zur Auslagerung von Abwicklungsprozessen ist die bedeutendste Zielsetzung einer *Auslagerung der Wertschöpfungsstufe Vertriebsunterstützung* die Generierung von Kostenvorteilen mit einer Bedeutung von 4,19. Darauf folgen die Generierung von Flexibilität (4,11) und Qualitätsverbesserungen (4), der Zugang zu Ressourcen (3,95), die Erhöhung der Vertriebszeit (3,88) sowie die Konzentration auf Kernkompetenzen (3,76). Vergleicht man die Zielbedeutung der Prozessauslagerung der Vertriebsunterstützung mit denen der Abwicklung, ist es nicht überraschend, dass die Erhöhung der Flexibilität als zweitwichtigstes Motiv der Vertriebsunterstützung genannt wird. Die Flexibilität spielt bei der Auslagerung von Abwicklungsprozessen hingegen eine weniger bedeutende Rolle. Stellt man zusätzlich den Aspekt Konzentration auf Kernkompetenzen gegenüber - Abwicklungsprozesse (2. Rang), Vertriebsunterstützungsprozesse (6. Rang) - so kann daraus der Schluss gezogen werden, dass bezüglich der Abwicklungsprozesse eine Auslagerung verfolgt wird, um den regulatorischen Rahmenbedingungen zu begegnen. In diesem Zusammenhang wird auch häufig von einer komplexitätsreduzierenden Auslagerung ausgegangen. So haben neue Vorgaben, Gesetze

---

<sup>71</sup> Unter totalen Kooperationen werden auch Verschmelzungen verstanden vgl. dazu THEURL (2007), S. 118.

<sup>72</sup> Vgl. dafür z. B. TEBROKE (1993), S. 289f; WUTZ (2002), 16; KOETTER (2005), S. 19f.; AUERBACH (2010), S. 160. Für eine Übersicht zu Fusionsstudien in der genossenschaftlichen FinanzGruppe vgl. SPANAU (2010a).

und Vorschriften für Finanzdienstleister und Banken zu einer Regulierungswelle geführt, die eine Vielzahl bankinterner Ressourcen binden.

Analog zur Auslagerung von Abwicklungsprozessen kann bei der Dimension der Erzielung von Kostenvorteilen bei den Vertriebsunterstützungsprozessen eine negative Abweichung von Zielbedeutung (4,19) und Zielerreichung (3,57) festgestellt werden. Dadurch liegt der Zielerreichungsgrad bei 0,85. Zudem verdeutlichen die Dimensionen Erzielung von Qualitätsverbesserungen (3,66), Erhöhung der Vertriebszeit (3,64) sowie Konzentration auf Kernkompetenzen (3,64), dass die angestrebten Ziele nicht in vollen Umfang erreicht werden. Dies ist jedoch bei den Dimensionen Zugang zu Ressourcen (1,02) und Erhöhung der Flexibilität (1,01) der Fall. Nachfolgend werden die normierten Zielerreichungsgrade einer Prozessauslagerung der Wertschöpfungsstufe Vertriebsunterstützung entsprechend ihrer Bedeutung absteigend dargestellt:

1. Erzielung von Kostenvorteilen (0,85)
2. Erhöhung von Flexibilität (1,01)
3. Erzielung von Qualitätsverbesserungen (0,92)
4. Zugang zu Ressourcen des Partners (1,02)
5. Erhöhung der Vertriebszeit (0,94)
6. Konzentration auf Kernkompetenzen (0,97)

Auch hier sind die Ergebnisse sehr überraschend. So zeigt sich, dass die Erzielung von Kostenvorteilen deutlich unterschritten wird und dass zudem die Qualitätsverbesserungen, die Erhöhung der Vertriebszeit und die Konzentration auf die Kernkompetenzen nicht in dem Ausmaß erreicht werden, das mit der bankseitigen Auslagerung beabsichtigt war. Lediglich die Flexibilität und der Zugang zu Ressourcen werden im beabsichtigten Ausmaß erzielt.

Die vorangegangenen Ausführungen zur Bedeutung und Erreichung der Auslagerungsziele im Rahmen der Vertriebsunterstützung fasst nachfolgende Grafik zusammen.

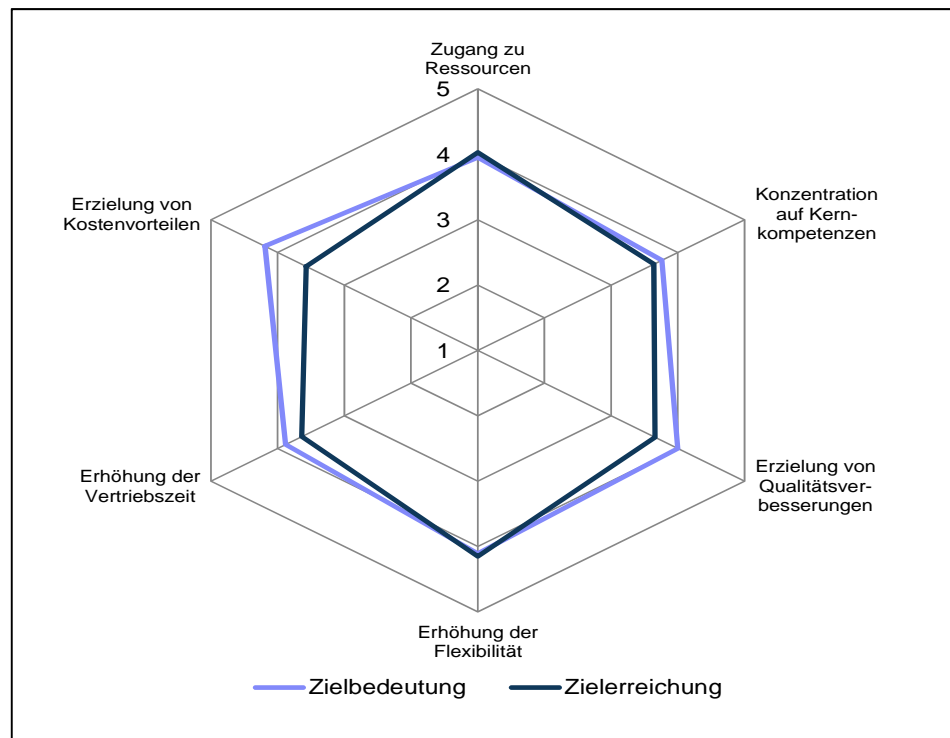


Abb. 5-18: Bedeutung und Erreichung der Auslagerungsziele  
(Vertriebsunterstützungsprozesse)

Grundsätzlich bringen die Ergebnisse zum Ausdruck, dass die Kostenvorteile sowohl bei der Auslagerung der Abwicklungs- und Vertriebsunterstützungsprozesse nicht in dem Ausmaß realisiert werden, wie es von den Banken erwartet wurde. Hinsichtlich der Konzentration auf die Kernkompetenzen zeigt sich ein relativ homogenes Bild zwischen den beiden Auslagerungsbereichen. Zwar liegt der Zielerreichungsgrad bei der Vertriebsunterstützung unter eins, jedoch nur marginal. Daraus kann man schließen, dass dieses Ziel, aber auch die Motive des Zugangs zu Partnerressourcen und die Erhöhung von Flexibilität für die beiden ausgelagerten Wertschöpfungsstufen erreicht worden sind. Unterschiede hinsichtlich der Zielerreichungsgrade zwischen den beiden ausgelagerten Wertschöpfungsstufen lassen sich bei den Dimensionen Erhöhung der Vertriebszeit und Erzielung von Qualitätsverbesserungen feststellen. Beide Dimensionen werden für die Prozessbereiche der Abwicklung erreicht, jedoch nicht für die ausgelagerten Teilprozesse der Wertschöpfungsstufe Vertriebsunterstützung. Zusammenfassend ist eine deutliche Lücke zwischen den erwarteten und tatsächlich erreichten Zielsetzungen hinsichtlich des Auslagerungserfolgs der Vertriebsunterstützung festzustellen. Bei den Abwicklungsprozessen hingegen konnten bis auf die Kostenziele alle erreicht werden.

## 6 Prozessoptimierung und -auslagerung

### 6.1 Funktion der antwortenden Personen und Kenntnisstand

Um abschließend die Qualität der gewonnenen Ergebnisse bewerten und einschätzen zu können, wurden am Ende des Fragebogens Informationen über die Funktion der ausfüllenden Teilnehmer und deren Kenntnisstand zu den Themen Prozessauslagerung und Prozessoptimierung abgefragt. Diese werden nachfolgend dargestellt.<sup>73</sup>

Bei 43,5% der Teilnehmer handelt es sich um Vorstände bzw. Vorstandsvorsitzende von Genossenschaftsbanken. Ein nahezu identischer Anteil von 42,5% wurde von Bereichsleitern der jeweiligen teilnehmenden Institute beantwortet. Weitere 9,3% waren Abteilungsleiter. Unter den sonstigen 4,7% der Befragten konnten Prokuristen, Bankdirektoren sowie Vermögensberater gefasst werden.

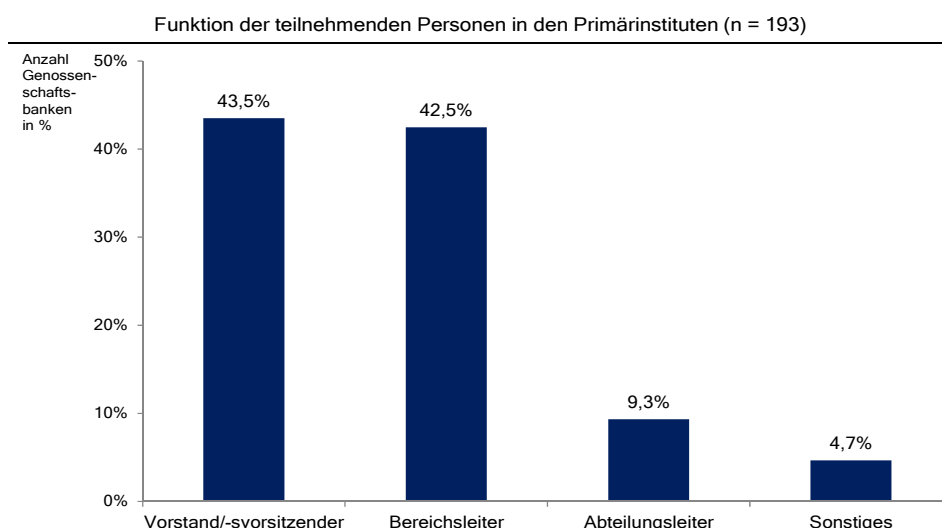


Abb. 6-1: Funktion der teilnehmenden Person

Darüber hinaus wurden der Kenntnisstand der Befragten zu den Themen der internen Prozessoptimierung und Prozessauslagerung sowie deren entsprechende Involvierung bei den Maßnahmen abgefragt. Hinsichtlich des Kenntnisstands der Prozessoptimierung gaben etwa 80% der Befragten an, sich „gut“ (52,9%) bis „sehr gut“ (26,9%) auszukennen. 13,5% der Teilnehmer ordneten ihren Kenntnisstand als durchschnittlich („mittel“) ausgeprägt ein und 6,7% als „sehr gering“. Bezogen auf die Involvierung hinsichtlich der internen Prozessoptimierung gaben 72,1% an, „stark“ (44,6%) bis „sehr stark“ (27,5%) bei der Maßnahme einge-

<sup>73</sup> Vgl. ähnliches Vorgehen bei LANGE (2011), S. 30f.



bunden gewesen zu sein. 19% der Befragten waren hingegen nur durchschnittlich einbezogen, 6,7% „wenig“ und 2,1% „gar nicht“.

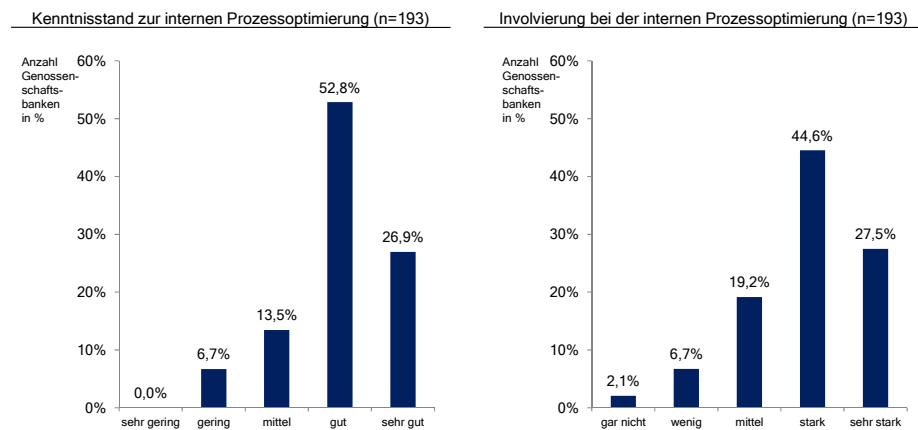


Abb. 6-2: Prozessoptimierung: Kenntnisstand und Involvierung

Hinsichtlich des Kenntnisstands der Prozessauslagerung gaben 70,5% der Befragten an, sich „gut“ (53,3%) bis „sehr gut“ (17,2%) auszukennen. 26,5% ordneten ihren Kenntnisstand als durchschnittlich („mittel“) ausgeprägt ein und 3,3% als „sehr gering“. Bezug nehmend auf die Beteiligung der Befragten im Rahmen der Auslagerung gaben 58,4% an, „stark“ (24,2%) bis „sehr stark“ (24,2%) bei der Maßnahme involviert gewesen zu sein. 22,1% wirkten hingegen nur durchschnittlich mit, 9,4% „wenig“ und sogar 10,1% der Teilnehmer „gar nicht“.

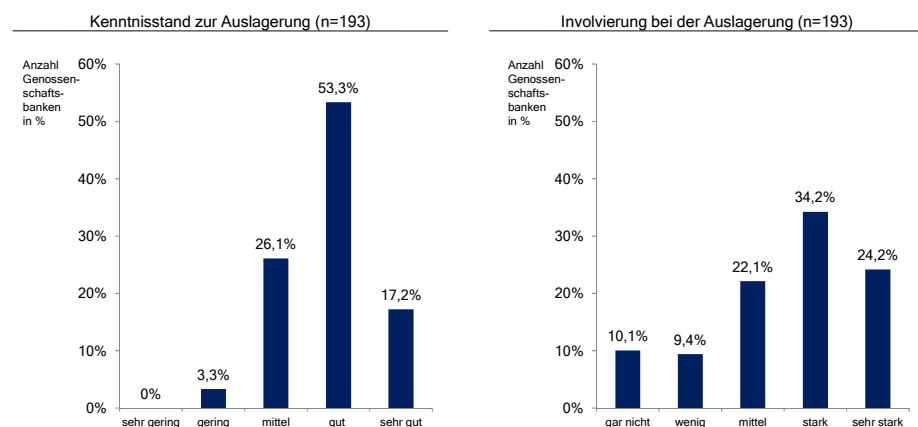


Abb. 6-3: Auslagerung: Kenntnisstand und Involvierung

Gesamt betrachtet verdeutlichen die Ergebnisse, dass ein gutes bis sehr gutes Wissen im Bereich der internen Prozessoptimierung existiert. Jedoch zeigt sich ein Defizit an einem entsprechend gut ausgeprägtem Know-how zur Auslagerung. Hier zeigt sich ein Informationsmangel, der durch Verbände und Servicegesellschaften adressiert werden sollte.

## 6.2 Zusammenfassung und Ausblick

Ein tiefgehender Wandel der Rahmenbedingungen für Banken, z.B. durch die Regulierungsvorgaben in Form von Basel III, wird die Wettbewerbsintensität zur Gewinnung von Privatkunden weiter erhöhen. Angesichts dieser sich abzeichnenden Entwicklungen und aufgrund der stetig steigenden Anzahl an Wettbewerbern, gilt es für Genossenschaftsbanken ihre Kostenstrukturen zu optimieren.

Neben Fusionen bieten sich für Volksbanken und Raiffeisenbanken interne Effizienzmaßnahmen und die Strategie der Prozessauslagerungen zur Optimierung ihrer Kostenstrukturen an. Angesichts der Existenz unterschiedlicher Optimierungsstrategien bestand das Ziel der vorliegenden Untersuchung darin, den Status quo zur internen Prozessoptimierung und zur Prozessauslagerung aufzuzeigen. Zudem sollten Einflussfaktoren, die eine Strategie der Auslagerung beeinflussen, analysiert werden.

Die vorliegenden Ergebnisse der Befragung, an der 193 Genossenschaftsbanken teilgenommen haben, lassen hinsichtlich der Strategie der internen Prozessoptimierung folgende interessante und aufschlussreiche Erkenntnisse zu:

- Auf der Wertschöpfungsstufe der Vertriebsunterstützung wurden bereits umfangreiche interne Effizienzmaßnahmen durchgeführt. Viele solcher Optimierungsmaßnahmen werden derzeit von einer großen Anzahl von Banken geplant.
- Auf der Wertschöpfungsstufe der Abwicklung wird im Bereich des Aktivgeschäfts von nahezu jeder zweiten Genossenschaftsbank eine Optimierung geplant bzw. wurde bereits durchgeführt.
- 45% der befragten Banken haben bei der Prozessoptimierung die Ressourcen von externen Anbietern in Anspruch genommen.
- Die Zielsetzung der Prozessoptimierung liegt primär in der Erreichung von Qualitätsverbesserungen, Erzielung von Kostenvorteilen sowie in der Erhöhung der Vertriebszeit.
- Hinsichtlich der Zufriedenheit geben 68% der Befragten an, dass die getroffene Maßnahme die Wettbewerbsfähigkeit bedeutend ausgebaut hat. 70% sind der Ansicht, dass der Nutzen der Maßnahme den Aufwand deutlich überstiegen hat.

Bezüglich der Einflussfaktoren, die eine Auslagerung auf den Wertschöpfungsstufen der Vertriebsunterstützung und Abwicklung beeinflussen, konnten nachfolgende interessante Ergebnisse gewonnen werden:

- Ein Fünftel der befragten Banken verfolgt keine Auslagerungsstrategie bei den gewerblichen Krediten, da keine Prozessstandards existieren.
- Ein Fünftel der Genossenschaftsbanken lehnt die Auslagerung im Rahmen des Aktivgeschäfts aufgrund von Problemen bei der Mitarbeiterüberlassung ab.
- Ein Zehntel der befragten Banken beabsichtigt keine Auslagerung von MSC-Prozessen, da es ihnen nach ihrer Einschätzung an Auslagerungserfahrung mangelt.
- Ein Drittel der Banken bezogen auf MSC-Prozesse und ein Viertel bezogen auf KSC-Prozesse praktizieren keine Auslagerung dieser Prozesse, da sie bereits eigene interne Servicezentren aufgebaut haben.

Die empirischen Ergebnisse zur Prozessauslagerung ergeben entsprechend der zuvor dargestellten Einflussfaktoren folgendes Bild:

- Bei der Vertriebsunterstützung bezogen auf das Kundenmanagement verfolgen 15% der Befragten eine Auslagerung.
- Bei der Abwicklung zeigt sich, dass insbesondere im Bereich des Aktivgeschäfts kaum eine Auslagerung durchgeführt wird bzw. geplant ist. Im MSC-Bereich hingegen lagern etwa 11% die elektronische Archivierung aus. Insgesamt kann für den Bereich der Abwicklung festgestellt werden, dass die Strategie der Auslagerung derzeit nur in einem sehr geringen Umfang von Banken verfolgt wird.
- Bezüglich des Umfangs der Auslagerung lagern sechs von zehn vollständig, ein Viertel teilweise und ein Achtel in Form eines Spitzenausgleichs aus.
- Hinsichtlich des Dienstleistungspartners handelt es sich bei 62% der Auslagerungsprojekte um ein Unternehmen aus der Finanzgruppe, an dem knapp 30% eine Minderheitsbeteiligung haben. Daneben habe 17% ein solches Unternehmen mitgegründet.

- Als bedeutendstes Auslagerungsziel kann sowohl bei der Auslagerung von Prozessen der Vertriebsunterstützung als auch bei der Abwicklung die Realisierung von Kostenvorteilen identifiziert werden.

Die gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für eine weiterführende Analyse von Auslagerungsbeziehungen von Primärinstituten in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Zwar zeigt sich derzeit eine geringe Ausprägung im Bereich der Auslagerung von Prozessen der Vertriebsunterstützung und Abwicklung. Dennoch können im Folgenden durch weitere Befragungsergebnisse Erfolgsfaktoren für Auslagerungsprojekte isoliert und überprüft werden. Sie ermöglichen die Ableitung von Handlungsempfehlungen für die Partnerwahl, die Ausgestaltung und das operative Management von Prozessauslagerungen für Genossenschaftsbanken in der FinanzGruppe. Die Empfehlungen können dabei für Banken, die bereits eine Auslagerung vorgenommen haben und für jene, die eine solche Strategie erst nach einer internen Effizienzmaßnahme beabsichtigen, gelten

## Literaturverzeichnis

- ALT, R./ZERNDT, T. (2009): Transformation durch Sourcing bei Banken, in: Transformation von Banken, Praxis des In- und Outsourcings auf dem Weg zur Bank 2015; Alt, R./Bernet, B./Zerndt, T. (Hrsg.). S. 3-20.
- ANG, S./STRAUB, D. W. (1998): Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of the U.S. Banking Industry, in: MIS Quarterly/December. S. 535-552.
- AUERBACH, C. M. (2009): Fusionen deutscher Kreditinstitute, Wiesbaden.
- BAFIN (2001): BAKred Rundschreiben 11/2001 - Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gem. § 25a Abs. 2 KWG.
- BANKINFORMATION (2011): VR-BankenService und VR FinanzDienstLeistung starten Zusammenarbeit.  
[https://www.bankinformation.de/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1053:vr-bankenservice-und-vr-finanzdienstleistung-starten-zusammenarbeit&catid=46:kampagnen&Itemid=292](https://www.bankinformation.de/index.php?option=com_content&view=article&id=1053:vr-bankenservice-und-vr-finanzdienstleistung-starten-zusammenarbeit&catid=46:kampagnen&Itemid=292) [22.08.2011].
- BEREKOVEN, L./ECKERT, W./ELLENRIEDER, P. (2009): Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Aufl.
- BETSCH, O./THOMAS, P. (2005): Industrialisierung der Kreditwirtschaft, Wiesbaden.
- BLATTER, P. E. (2007): Heute die Bank von Morgen - Effektivität und Emotionen, in: Umbruch in der Bankindustrie, Tietmeyer, H./Rolfes, B. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 91-104.
- BORTZ, J./DÖRING, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl.
- BURTSCHER, B./JERGITSCH, F. (2008): Ausgewählte Aspekte zum Outsourcing von Bank- und Finanzdienstleistungen in Österreich, in: Outsourcing in Banken: Mit zahlreichen aktuellen Beispielen, Kaib, B. (Hrsg.). S. 379-444.
- BVR (2010): Leitfaden zur Produktivitätssteigerung.
- BVR (2011): Entwicklung der Volksbanken und Raiffeisenbanken von 1970 bis Ende 2010.  
URL: [http://www.bvr.de/p.nsf/5A4114C95B305875C12578530050F644/\\$FILE/Entwicklungseit1970Mappe.pdf](http://www.bvr.de/p.nsf/5A4114C95B305875C12578530050F644/$FILE/Entwicklungseit1970Mappe.pdf) [28.04.2011]
- CALISAN, B. (2008): Anbieterinitiiertes Outsourcing.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2011): Monatsbericht: Februar 2011, Frankfurt am Main.
- DEUTSCHE BUNDESBANK (2010): Monatsbericht: Februar 2010, Frankfurt am Main.
- EWERHART, C./SCHMITZ, P. W. (1997): Der Lock-in Effekt und das Hold-up Problem.

- FRANZ, S. (2008): Erfolgsfaktoren der Zusammenarbeit in der integrierten Versorgung im Gesundheitswesen - Eine empirische Analyse, Aachen.
- GOLEMBIEWSKI, A./PROESSER, J. (2010): Wettbewerbsvorteile ausbauen, in: Bankinformation 08/10, BVR (Hrsg.). S. 64-65.
- GÖBEL, E. (2002): Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart.
- GROVER, V./CHEON, M. J./TENG, J.T.C. (1996): The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions, in: Journal of Management Information Systems, Vol. 12, No. 4. S. 89-116.
- HANDELSBLATT (2011): Kampf um die Spargroschen, 04.05.2011, Nr. 86.
- HANSEN, F. (2009): Wachsamkeit in der industriellen Beschaffung, Wiesbaden.
- HAUPTMANN, S. (2006): Gestaltung des Outsourcings von Logistikleistungen.
- HELLINGER, C. (1999): Kernkompetenzorientiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften, Münster.
- HIRSCHEIM, R./LACITY, M. (2000): The myths and realities of information technology insourcing, in: Communication of the ACM, Vol. 43, No. 2. S. 99-107.
- HOMBURG, C./KROHMER, H. (2003): Marketingmanagement, Wiesbaden.
- HORVÁTH&PARTNER (2009): Kostensenkung in Regionalbanken, in: ADG Newsletter, Ausgabe 4/2009.
- KAYA, M. (2007): Verfahren der Datenerhebung, in: Methodik der empirischen Forschung, Albers, S./Klapper, D./Konradt, U./Walter, A./Wolf, J. (Hrsg.), 2. Aufl. S. 49-64.
- KERNER, J. C. (2009): Erfolgsfaktoren des internationalen Outsourcing-Projektmanagements.
- KOETTER, M. (2005): Evaluating the German bank merger wave, Discussion Paper, Banking and Financial Studies, No. 12/2005, Frankfurt.
- KOLLOGE, K. (2010): Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen, Aachen.
- KRING, T./LISTER, M. (2010): Bankentrends 21 - Ergebnisse der ADG-Trendstudie 2010.
- LAAKMANN, M./PIETZSCH, O. (2010): Mögliche Industrialisierungsansätze für Kundenservice-Center, in: Handbuch Versicherungsmarketing, Zerres, M. P./Reich, M. (Hrsg.), Berlin. S. 307-318.
- LACITY, M.C./WILLCOCKS, L./FEENY, D. (2004): Commercializing the Back Office at Lloyds of London: Outsourcing and Strategic Partnerships Revisited, in: European Management Journal, Vol. 22, No. 2. S. 127-140.
- LACITY, M. C./WILLCOCKS, L. (1998): An empirical investigation of information technology sourcing practices: lessons from experience, in: MIS Quarterly/September 1998. S. 363-408.

- LAMBERTI, H.-J. (2004): Industrialisierung des Bankgeschäfts, in: Die Bank, Nr. 6. S. 370-375.
- LANGE, K. (2011): Kooperationen in der deutschen Automobilindustrie - Ergebnisse einer empirischen Analyse, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 104.
- LEE, J.-N./KIM, Y.-G. (1999): Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation, in: Journal of Management Information Systems, Vol. 15, No. 4. S. 29-61
- LEIPOLD, A. (2009): Effizienzsteigerung in der Finanzfunktion durch Nutzung von Finance Shared Service Center, in: Wege zur effizienten Finanzfunktion in Kreditinstituten, Jelinek, B./Hannich, M. (Hrsg.), Wiesbaden. S. 469-479.
- LUBICH, R./SCHEER, T. (2005): Industrialisierung von Finanzinstituten ist nicht nur Outsourcing von Prozessen, in: Handbuch Industrialisierung der Finanzwirtschaft; Sokolovsky, Z./Löschenkohl, S. (Hrsg.). S. 319-338.
- MARCOLIN, B. L./MCLELLAN, K. L. (1998): Effective IT Outsourcing Arrangements.
- MICHEEL, H.-G. (2010): Quantitative empirische Sozialforschung.
- MÜLLER, G./EYMANN, T./KREUTZER, M. (2003): Telematik- und Kommunikationssysteme in der vernetzten Wirtschaft.
- MURRY, J. Y./KOTABE, M./ZHOU, J. N. (2005): Strategic Alliance-Based Sourcing and Market Performance: Evidence from Foreign Firms, in: Journal of International Business Studies, Vol. 36, No. 2. S. 187-208
- PÉREZ, N. M. (2009): Service-Center Organisation von internen Dienstleistungen unter besonderer Berücksichtigung von Shared Services, Wiesbaden.
- PICOT A. /DIETL, H. /FRANCK, E. (2005): Organisation. Eine ökonomische Perspektive, Stuttgart.
- POPPO, L./ZENGER, T. (1998): Testing Alternative Theories of the Firm: Transaction Cost, Knowledge-Based, and Measurement Explanations for Make-or-Buy Decisions in Information Services, in: Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 9. S. 853-877.
- PRAEG, C.-D. (2011): Zeit für neue Impulse.  
URL: [http://www.geldinstitute.de/data/beitrag/Artikel-Zeit-fuer-neue-Impulse\\_6130435.html](http://www.geldinstitute.de/data/beitrag/Artikel-Zeit-fuer-neue-Impulse_6130435.html) [31.07.2011].
- 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].
- RIESE, C. (2006): Industrialisierung von Banken.
- SAUNDERS, C./GEBELT, M./HU, Q. (1997): Achieving Success in Information Systems Outsourcing, in: California Management Review, Vol. 39, No. 2. S. 63-79.

- SPANDAU, J. (2010a): Fusion im genossenschaftlichen FinanzVerbund - Eine erfolgreiche Strategie?, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 92.
- SPANDAU, J. (2010b): Entwicklung der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 98.
- SPANDAU, J. (2011): Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen Finanz-Gruppe - Eine explorative Erhebung, Arbeitspapier des Instituts für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität, Nr. 101.
- SYDOW, J. (2009): Management von Netzwerkorganisationen: Beiträge aus der Managementforschung.
- TEBROKE, H.-J. (1993): Größe und Fusionserfolg von Genossenschaftsbanken, Köln.
- 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.
- THEURL, T. (2007): Neue Wertschöpfungsarchitekturen von Unternehmen in globalisierten Märkten, in: Globalisierung und Wandel von Institutionen, Vollmer, U. (Hrsg.), Berlin. S. 103-128.
- WEIMER, G. (2009): Service Reporting im Outsourcing-Controlling, Eine empirische Analyse zur Steuerung des Outsourcing-Dienstleisters.
- WERRIES, A. (2009): Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken, Aachen.
- WILLIAMSON, O. E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting, New York.
- WILLIAMSON, O. E. (1990): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus, Tübingen.
- WÜLLENWEBER, K./GEWALD, H./FRANKE, J./WEITZEL, T./KÖNIG, W. (2006): Business Process Outsourcing - Eine Nutzen- und Risikoanalyse in der deutschen Bankenbranche.
- WUTZ, A. (2001): Die Effizienz des Bankensektors, Eine empirische Analyse am Beispiel der bayerischen Genossenschaftsbanken, Augsburg.
- ZMUDA, P. (2006): Outsourcing bei Banken, Eine Analyse des strategischen Entscheidungsproblems.



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

- 
- |   |  |
|---|--|
| Nr. 83<br><i>Christian Harnisch</i><br>Funktionale Separierung als strategisches Regulierungsinstrument auf dem europäischen Telekommunikationsmarkt<br>August 2009               | Nr. 93<br><i>Christoph Heller/ Axel Roßdeutscher</i><br>Horizontale Kooperationen von Krankenhäusern - Der Analytic Network Process (ANP) als Entscheidungsunterstützung zur Wahl einer Kooperationsalternative<br>Juni 2010 |
| Nr. 84<br><i>Ludwig Brütting</i><br>Marken von Kooperationen - Anforderungen und Implementationen<br>August 2009  | Nr. 94<br><i>Kersten Lange</i><br>Kooperationen in der Automobilindustrie - Analyse und Systematisierung<br>Juli 2010  |
| Nr. 85<br><i>Christian Albers</i><br>Unternehmenskooperationen in der deutschen Versicherungswirtschaft - eine empirische Analyse<br>September 2009                               | Nr. 95<br><i>Konstantin Kolloge</i><br>Internationale Vertriebskooperationen im Maschinenbau - ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis<br>Juli 2010   |
| Nr. 86<br><i>Christoph Heller</i><br>Qualitätsvergleich deutscher Krankenhäuser - Eine Studie anhand der Daten zur externen vergleichenden Qualitätssicherung -<br>September 2009 | Nr. 96<br><i>Michael Tschöpel</i><br>Die MemberValue-Strategie von Genossenschaftsbanken - Eine theoretische Begründung und Darstellung von Potentialen<br>August 2010   |
| Nr. 87<br><i>Annegret Saxe</i><br>Erfolgsfaktoren von Stiftungs Kooperationen - Ergebnisse der theoretischen und empirischen Analyse.<br>September 2009                           | Nr. 97<br><i>Caroline Schmitter</i><br>Immobilienangebote im Internet - Eine Bestandsaufnahme und Klassifizierung<br>August 2010   |
| Nr. 88<br><i>Annegret Saxe</i><br>Toolbox Stiftungsmanagement und Stiftungsoperationsmanagement.<br>September 2009  | Nr. 98<br><i>Johannes Spandau</i><br>Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk<br>September 2010  |
| Nr. 89<br><i>Christian Albers</i><br>Erfolgsfaktoren für Kooperationen von Versicherern - Ergebnisse einer empirischen Erhebung<br>Oktober 2009                                   | Nr. 99<br><i>Michael Tschöpel</i><br>Operationalisierungsversuche des Förderauftrags - Ergebnisse und Implikationen einer Literaturstudie<br>Oktober 2010  |
| Nr. 90<br><i>Martin Büdenbender</i><br>Atomausstieg in Deutschland - Ein zukunftsfähiger Sonderweg im europäischen Kontext?<br>Oktober 2009                                       | Nr. 100<br><i>Lars Völker</i><br>Risk Governance für Genossenschaftsbanken<br>Dezember 2010  |
| Nr. 91<br><i>Martin Büdenbender</i><br>Entflechtung von Stromnetzen in Deutschland und Europa im Rahmen des dritten EU-Legislativpakets - Eine Problemdarstellung<br>Februar 2010 | Nr. 101<br><i>Johannes Spandau</i><br>Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Eine explorative Erhebung<br>Januar 2011  |
| Nr. 92<br><i>Johannes Spandau</i><br>Fusionen im genossenschaftlichen Finanzverbund - Eine erfolgreiche Strategie?<br>März 2010   | Nr. 102<br><i>Kersten Lange</i><br>Faktoren der Stabilisierung für Unternehmenskooperationen<br>Januar 2011  |

- Nr. 103  
*Theresia Theurl / Carsten Sander*  
Erfolgsfaktoren für Stadtwerke-Kooperationen -  
Ergebnisse einer empirischen Untersuchung  
Januar 2011
- Nr. 104  
*Kersten Lange*  
Kooperationen in der deutschen Automobil-  
industrie- Ergebnisse einer empirischen Analyse  
Februar 2011
- Nr. 105  
*Alexander Jahn*  
Agency-Beziehungen in Verbundgruppen  
März 2011
- Nr. 106  
*Caroline Wendler*  
Die Genossenschaft als Marke? - Eine Analyse  
der Übertragbarkeit von Markenaspekten auf ein  
Geschäftsmodell mit besonderen Merkmalen  
März 2011
- Nr. 107  
*Martin Effelsberg*  
Wissenstransfer in Innovationskooperationen -  
Ergebnisse einer Literaturstudie zur „Absorptive  
Capacity“  
März 2011
- Nr. 108  
*Sebastian Tenbrock*  
Systematisierung und Regulierungsnotwendig-  
keit von Glasfaserausbaukooperationen  
März 2011
- Nr. 109  
*Michael Tschöpel*  
Die Ausgestaltung der MemberValue-Strategie -  
eine hypothesenbasierte Auswertung einer ex-  
plorativen Vorstudie  
Mai 2011
- Nr. 110  
*Dominik Schätzle*  
Ratingagenturen in der neoklassischen Finan-  
zierungstheorie - Eine Auswertung empirischer  
Studien zum Informationsgehalt von Ratings  
Mai 2011
- Nr. 111  
*Katrin Schaumann / Kersten Lange*  
Systematische Bestandsaufnahme von Clustern  
in der deutschen Automobilbranche  
Mai 2011
- Nr. 112  
*Sabine Rach / Michael Tschöpel*  
Handelsplattformen im Internet - Eine Literatur-  
studie zur empirischen Evidenz  
Juni 2011
- Nr. 113  
*Dominik Schätzle*  
Ökonomische Funktionen von Ratingagenturen  
Ratingagenturen in der neoinstitutionalistischen  
Finanzierungstheorie  
Juni 2011
- Nr. 114  
*Jan Pollmann*  
Das Eigenkapital der Genossenschaftsbank - die  
bilanz- und aufsichtsrechtliche Kapitalklassifika-  
tion als Rahmenbedingung für ein effizientes Ei-  
genkapitalmanagement  
Juli 2011
- Nr. 115  
*Caroline Schmitter*  
Die Bedeutung des Internets zur Mitgliederkom-  
munikation bei Wohnungsgenossenschaften -  
Eine erste Auswertung empirischer Ergebnisse  
August 2011
- Nr. 116  
*Theresia Theurl / Dominik Schätzle*  
Ratingagenturen in der Kritik - Eine Analyse der  
aktuellen Maßnahmenvorschläge  
August 2011
- Nr. 117  
*Stefan Evers / Stefanie Lipsky*  
Die Marktstruktur für Suchmaschinen und ihr  
Einfluss auf die Informationsversorgung - eine  
Literaturstudie zur empirischen Evidenz  
August 2011
- Nr. 118  
*Johannes Spandau*  
Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in  
der genossenschaftlichen FinanzGruppe - Erste  
Ergebnisse einer empirischen Erhebung  
September 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)

---