



Research Notes of
University of Applied
Science Münster

Departement of Business
Management / Institute of
Information Management



Business Information Management

Issue No. 5,
June 2005
ISSN 1860-1987

IMPRESSUM

Editor /Herausgeber:

Prof. Dr. Wolfgang Wicht

University of Applied Science Münster

Departement of Business Administration

Institute of Information Management

Corrensstraße 25

48149 Münster

Germany

Phone: +49 (0) 251 83-65612, +49 (0) 251 83-65501

Fax: + 49 (0) 251 65502

E-mail: wolfgang.wicht@fh-muenster.de

Web: <http://www.fh-muenster.de/fb9/person/wicht>

Distribution /Vertrieb:

Electronic Publication:

<http://www.fh-muenster.de/fb9/bim>

Kontakt /Contact:

Library of University of Applied Science Münster

Publication Services

Phone: +49 (0) 251 83-64850

Fax: + 49 (0) 251 83-64853

E-mail: bibliothek@fh-muenster.de

Web: <http://www.fh-muenster.de/bibl>

ISSN 1860-1987

© Stefan Schröer, Prof. Dr. Wolfgang Wicht

University of Applied Science Münster, 2005

Dieses Manuskript ist urheberrechtlich geschützt.

Es darf ohne vorherige Genehmigung der Autoren/

Herausgeber nicht vervielfältigt werden.

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte

bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Stefan Schröer, Prof. Dr. Wolfgang Wicht

Business Process Outsourcing im deutschen Finanzdienstleistungssektor – Eine Darstellung möglicher Handlungsoptionen am Beispiel des FX-Abwicklungsprozesses

Contents

- 1 Chancen und Risiken bei Outsourcing von Abwicklungsdienstleistungen im Bankenbereich
- 2 Charakteristika des Outsourcing-Marktes im Finanzdienstleistungssektor in Deutschland und aktuelle Entwicklungstendenzen
- 3 Identifikation auslagerbarer Prozesse im Bereich der FX-Abwicklung und Darstellung möglicher Outsourcing-Strategien
 - 3.1 Definition und Beschreibung der Rolle von CLS im FX-Prozess
 - 3.2 Interne Konsolidierung/Prozessoptimierung
 - 3.3 On-/Offshoring
 - 3.4 Diversifikationsstrategie
 - 3.5 Horizontale Kooperationen
 - 3.6 Vertikale Integration
- 4 Fazit und Ausblick

Abstract

Ziel dieses Artikel ist eine Analyse des FX-Abwicklungsprozesses und die Darstellung generierbarer Outsourcing-Potenziale mit einer abschließenden Herleitung möglicher Sourcing-Strategien. Im Einzelnen sollen dabei insbesondere folgende Fragestellungen beantwortet werden:

- *Welche Chancen und Risiken lassen sich beim Outsourcing von Abwicklungsdienstleistungen im Bankenbereich ausmachen?*
- *Welche Charakteristika besitzt der Outsourcing-Markt im Finanzdienstleistungssektor in Deutschland und welche aktuellen Entwicklungstendenzen gibt es?*
- *Wie lassen sich auslagerbare Prozesse im Bereich der FX-Abwicklung identifizieren und welche möglichen Outsourcing-Strategien lassen sich für dieses Geschäftsfeld ableiten?*

Hierzu werden zunächst Chancen und Risiken des Outsourcings von Abwicklungsdienstleistungen im Bankenbereich detailliert gegenübergestellt. Es folgt eine kurze Betrachtung der aktuellen Situation im Outsourcing-Markt für Finanzdienstleister in Deutschland. Abschließend wird die Umsetzung von Outsourcing-Maßnahmen im FX-Processing diskutiert. Hier erfolgt zunächst eine Analyse des FX-Prozesses anhand von abgegrenzten Transaktions- und Vertragsarten. An die Modellierung des FX-Abwicklungsprozesses schließt sich eine Betrachtung der Rolle von CLS (Continuous Linked Settlement) an. Die Abwägung von Outsourcing-Potenzialen wird unter Einbezug der vorher definierten Chancen und Risiken vorgenommen. Hierauf aufbauend soll die Herleitung von möglichen Strategien für den FX-Bereich den Artikel abschließen.

Wesentliche Quellen für den vorliegenden Text sind insbesondere Aufsätze, andere Fachveröffentlichungen sowie aktuelle Studien diverser fachkundiger Unternehmensberatungen. Zusammen mit speziell durchgeführten Fach- und Telefoninterviews des Verfassers mit Experten aus der Praxis gelingt es, einen besonderen Bezug zu aktuellen Entwicklungen und Trends herzustellen.

1 Chancen und Risiken bei Outsourcing von Abwicklungsdienstleistungen im Bankenbereich

Chancen

In der Betriebswirtschaftslehre wird die Fragestellung nach der Eigenfertigung oder dem Fremdbezug hauptsächlich unter monetären Gesichtspunkten analysiert. Doch im Zusammenhang mit der Auslagerung von Datenverarbeitung ist insbesondere im Finanzdienstleistungssektor eine Reihe von weiteren nicht-monetären Zielkriterien zwingend mit in die Betrachtung einzubeziehen.¹ Nun folgend wird daher zwischen wesentlichen monetären und nicht-monetären Entscheidungskriterien unterschieden.

„There is little doubt that cost reduction is the driving force behind the current wave of interest in outsourcing.“² In der Tat gehören Kostenaspekte zu den am häufigsten genannten Entscheidungsfaktoren beim Outsourcing. Wesentliches Ziel einer Outsourcing-Maßnahme ist es oftmals, die Stückkosten je Produkt bzw. Transaktion zu senken. Stückkosten (k) sind definiert als die Kosten pro einer Einheit einer bestimmten Ausbringungsmenge (x).³

Die Gesamtkosten einer Transaktion setzen sich zusammen aus Produktionskosten und Transaktionskosten (Koordinationskosten). Eine Senkung der reinen Produktionskosten kann beim Outsourcing im Wesentlichen durch zwei Effekte erzielt werden.

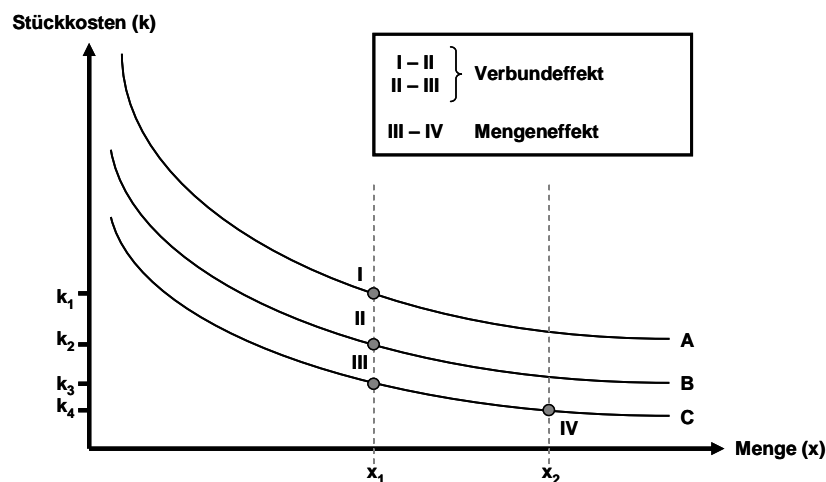


Abb. 1: Stückkostendegression durch Verbund- und Mengeneffekte

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Pöhler, A. (Industrialisierung, 2004), S. 129 u. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S.30ff.

Erstens sind hier Verbundeffekte (Economies of Scope) zu nennen. Verbundeffekte liegen immer dann vor, „wenn man durch eine Erweiterung des Fokus [...] höhere Kosteneinsparungen bzw. Produktivitäts- oder Qualitätsgewinne erreichen kann als mit der Auslagerung eines einzigen, isolierten Prozesses.“⁴ Aus der Outsourcer-Perspektive können so durch die Auslagerung mehrerer miteinander verzahnter Prozesse die Anzahl fehlerträchtiger Schnittstellen zwischen In- und Outsourcer minimiert werden, was zu Kostensenkungen führt.⁵ Auf der Seite des Insourcers können hingegen synergetische Verbundeffekte dahingehend erzielt werden, dass z. B. die Kosten für Forschung und Entwicklung (F&E) von zwei verschiedenen Produkten durch ein diversifiziertes Unternehmen günstiger sind als durch zwei Einprodukt-Unternehmen.⁶ Diese Kostenersparnisse können dann an den Outsourcer weitergegeben werden. Abb. 1 zeigt, dass realisierte Verbundeffekte im Wesentlichen das Niveau der Stückkostenkurve beeinflussen. Diese verlagert sich schematisch betrachtet von A (mit Stückkosten i. H. v. k_1 bei x_1) nach B (mit Stückkosten i. H. v. k_2 bei x_1).

Ähnlich wie Verbundeffekte legen auch Spezialisierungsvorteile das Niveau der Stückkostenkurve fest. Sie sind direkt von Erfahrung des Insourcers abhängig und im Vorfeld eines Projektes schwer abzuschätzen.⁷ Zu den Spezialisierungsvorteilen können anbieterabhängig u. a. der Einsatz statistischer Verfahren zur Prozessverbesserung (Six Sigma), stärkere Automatisierungs- und Digitalisie-

rungsgrade von Prozessschritten, der Einsatz modernerer Verfahren sowie ein ausgeprägtes Mitarbeiter-Know-how zählen.⁸

Zweitens sind Insourcer in der Regel aufgrund ihrer Größe in der Lage, die vom Outsourcer übernommenen Mengen mit geringem zusätzlichem Einsatz von Ressourcen zu bewältigen. Wird davon ausgegangen, dass das zusätzliche Volumen gänzlich durch vorhandene Kapazitäten bearbeitet werden kann, ergeben sich positive Mengen-/Skaleneffekte (Economies of Scale) durch die Verschiebung von x_1 zu x_2 (mit Stückkosten i. H. v. k_4).⁹ Mengeneffekte können des Weiteren auch auftreten, wenn mehrere Unternehmen ihre Einkaufsmacht bündeln und sich darauf aufbauend ein höheres Transaktionsvolumen erhoffen.¹⁰

Ein weiteres Argument für das Outsourcing von IT-Dienstleistungen ist die Variabilisierung von Fixkosten. Während Fixkosten kurzfristig grundsätzlich nicht beeinflussbar und abbaubar sind,¹¹ werden beim Outsourcing Kosten in Abhängigkeit von der Prozessauslastung steigen oder fallen, da der Insourcer seine Dienstleistung dem Outsourcer rein transaktionsbasiert in Rechnung stellt.¹² In diesem Modell ist je Transaktion eine Gebühr an den Insourcer zu entrichten. Bei schwankender Beschäftigung können so Kosten kompensiert und ein Aufbau von eigenen Überkapazitäten verhindert werden. In der Praxis sind jedoch gerade BPO-Verträge nicht rein transaktionsbasiert, sondern enthalten Nebenbedingungen, in denen meistens auch eine Mindestabnahme vereinbart ist.¹³ Aus diesem Grund lassen sich Kostenvorteile, die auf der Variabilisierung von Fixkosten basieren, nicht immer im gewünschten Maße realisieren. Nichts desto trotz bleibt festzuhalten, dass ausgelagerte Prozesse in den allermeisten Fällen einen weitaus variableren Kostencharakter haben als intern betriebene Prozesse.¹⁴

Es wird deutlich, dass Outsourcing-Maßnahmen offensichtlich ein wirksames Mittel sein können, um die reinen Produktionskosten insbesondere durch Skalen- und Verbundeffekte zu senken. Dem gegenübergestellt werden müssen allerdings Transaktionskosten (Koordinationskosten), die im Zuge der zwangsläufigen Koordination zwischen Abnehmern und Lieferanten entstehen.¹⁵ Hierbei handelt es sich in Anlehnung an Picot insbesondere um vier Kostenarten, die analog zu den einzelnen Phasen einer Transaktion aufgewiesen werden können: Kosten für die Vertragsanbahnung (z. B. Informationssuche über mögliche Transaktionspartner), Kosten für die Vertragsvereinbarung (z. B. Vertragsverhandlungen), Kosten für Kontrollmaßnahmen (z. B. Sicherstellung von Termin- und Qualitätseinhalten) sowie Kosten für Anpassungen (z. B. Kosten für Anpassungen aufgrund von veränderten Bedingungen während der Laufzeit eines Leistungsaustausches).¹⁶ Vor dem Hintergrund des Transaktionskostenansatzes stellt die Fremdfertigung gegenüber der Eigenfertigung insbesondere dann eine günstige Alternative dar, „wenn es sich um sichere und wenig komplexe Transaktionen handelt, die keine spezifischen Investitionen erfordern und die Gestaltung einer Leistungsbeziehung durch eine ausreichende große Zahl potentieller Austauschpartner leicht möglich ist.“¹⁷ Es handelt sich hierbei auch im Bankenbereich um nicht spezifische Transaktionen, die oftmals wiederholt werden.

Bietet die Abwicklung über den externen Markt komparative Kostenvorteile gegenüber einer hierarchisch koordinierten, internen Eigenfertigung, so wird in der Transaktionskostentheorie von einem Hierarchieversagen gesprochen.¹⁸ Im Zuge der Outsourcing-Entscheidung sollte eine Analyse der Einflussfaktoren, welche die Transaktionskostenhöhe bestimmen, durchgeführt werden. In Abhängigkeit vom Transaktionskostenpegel kann auf diese Weise die optimale Leistungstiefe bestimmt werden,¹⁹ so dass letzten Endes eine Strategieempfehlung für die „transaktionskostenminimale Leistungsanspruchnahme [...] [aus dem] weiten Feld der Eigen- bzw. Fremdleistungen“²⁰ ausgesprochen werden kann. Allerdings ist dies nur auf relativ globalem Niveau möglich, was einen der Hauptkritikpunkte dieses Ansatzes darstellt.²¹

Kritiker des Transaktionskostenansatzes wie Martinez und Sorrentino weisen zusätzlich darauf hin, dass Outsourcing im Bankgewerbe „nicht nur nach ökonomischen Kriterien des Transaktionskostenkonzepts bewertet werden sollte.“²² Den Autoren zufolge ist der Transaktionskostenansatz gerade bei strategisch motivierten Fragestellungen nicht unbedingt anwendbar, da es hierbei um langfristige, partnerschaftliche Beziehungen handelt und rein ökonomische Kriterien somit weniger aussagekräftig werden.²³

Neben den rein monetären Entscheidungskriterien gibt es zusätzlich eine Reihe von nicht-monetären Aspekten, die kurz zu erwähnen sind. Nicht-monetäre Wirtschaftlichkeitspotenziale lassen sich auf-

grund ihres größeren, oftmals zeitlich versetzten Wirkungseffektes nur schwer messen. Es ist wichtig anzumerken, dass diese Aspekte zwar primär nicht-monetärer Art sind, sich jedoch nach Ansicht einiger Autoren langfristig auch in Kosten überführen lassen, so dass auf lange Sicht auch hier die monetäre Sichtweise in den Vordergrund gerückt wird.²⁴

So besteht eine wesentliche Chance für Unternehmen darin, dass sie sich im Zuge eines Outsourcing-Prozesses immer wieder neu ihrer Kernkompetenzen bewusst werden und sich auf diese konzentrieren müssen. Unternehmen sollten sich auf das eigene Kerngeschäft besinnen und eine Auslagerung aller nicht primären Aktivitäten in Betracht ziehen.²⁵ Ein Vorteil ist, dass so talentierte Führungskräfte, die im gewissen Sinne auch eine knappe Ressource für ein Unternehmen darstellen, sich auf die Planung und Steuerung eben dieser Kernkompetenzen besinnen. Dadurch können die Kernbereiche effizienter gesteuert werden.²⁶ Überspitzt formulieren daher auch Quinn, Doorley und Paquette: „Focus on what gives your company its competitive edge. Outsource the rest.“²⁷

Ein weiterer Nutzen aus Sicht des Outsourcers besteht darin, dass bestimmte operationale Risiken an den Insourcer übertragen werden. Dieser Nutzen ist immer dann besonders hoch, wenn der Outsourcer bestimmte Prozesse nicht ausreichend gut beherrscht und die Prozesse zusätzlich ein hohes operationales Risiko mit sich bringen.²⁸ Steigende Anforderungen an Geschäftsprozesse sprechen hier zusätzlich für die Auslagerung von Prozessen an einen Drittanbieter. Signifikante Änderungen in bestimmten Feldern der IT (z. B. Antwortzeiten, Verfügbarkeit, Datensicherheit) sind oftmals mit hohen Risiken behaftet, wenn nicht das entsprechende Know-how vorhanden ist.²⁹ Hier ist es wichtig zu erwähnen, dass gerade bezüglich der Thematik des Risikotransfers die Ausarbeitung detaillierter SLAs von enormer Relevanz ist.³⁰ Nur so können im Zweifel eventuelle Haftungsansprüche schnell und eindeutig geklärt und geltend gemacht werden. Durch den Transfer der Risiken sinkt auf Seiten des Outsourcers der Bedarf an ökonomischem Kapital zur Abdeckung der Risiken unmittelbar, was somit indirekt wieder in monetären Größen reflektiert wird.³¹

Funktioniert das Schnittstellenmanagement zwischen Insourcer und Outsourcer reibungslos, gewinnt das auslagernde Unternehmen an Flexibilität und Skalierbarkeit hinzu. Hierzu ist jedoch die Abstimmung der Prozesse und IT-Systeme untereinander ausgenommen wichtig. Idealerweise könnte ein Unternehmen dann modular Dienstleister austauschen und/oder bestimmte Dienstleister „hinzu-/abschalten“, falls sich die Prozessauslastung verringern sollte. Die Kapazitätsauslastung kann dadurch optimiert werden, so dass selbst bei niedrigem Geschäftsaufkommen geringere bis keine Überkapazitäten anfallen. In der Praxis lässt sich dieses Idealbild allerdings nur ansatzweise erreichen.³² Durch die im Vorfeld eines Outsourcing-Projektes durchgeführte interne Konsolidierung dürfte sich die Flexibilität und Skalierbarkeit auf Seiten des Outsourcers jedoch ohnehin bereits erhöht haben, was im Ganzen als positiver Effekt zu werten ist.

Durch die Auslagerung an einen Drittanbieter kann ein Outsourcer unmittelbar an organisatorischen und technologischen Innovationen teilhaben, was wiederum die Qualität der eigenen Leistung erhöht.³³ Spezialisierte Outsourcing-Dienstleister sind oftmals tief in einer Branche verwurzelt und nicht selten erst durch Auslagerung und Zusammenfassung verschiedenster Bereiche entstanden. Dies ist mit der Entstehung von Transaktionsbanken auch für den Bankensektor der Fall.³⁴ Eine Partizipation des Outsourcers an technologischen HW- und SW-Innovationen sollte von beiden Parteien jedoch explizit im Zuge der Vertragsverhandlungen formuliert und ins Vertragswerk aufgenommen werden. Oftmals hat zwar der Insourcer schon aus Eigeninteresse das Ziel, technische Innovationen an den Outsourcer weiter zu geben, um seine Kostenposition und damit die Marge zu verbessern. Dies ist umso wahrscheinlicher je länger die Laufzeit des Outsourcing-Vertrages ist.³⁵ Der hieraus langfristig resultierende, rein monetäre Effekt der Teilhabe am technologischen Fortschritt wird nach Auffassung einiger Autoren in der Praxis allerdings regelmäßig überschätzt, da die Einsparungen durch Implementierungs- und Lernkosten oftmals wieder verwässert werden.³⁶

Risiken

Den dargestellten Chancen im Zuge einer Outsourcing-Maßnahme steht eine Reihe von Risiken gegenüber. Kreditinstitute sind nach § 25a KWG dazu verpflichtet, „über geeignete Regelungen zur Steuerung, Überwachung und Kontrolle der Risiken und der Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen sowie über angemessene Regelungen [zu] verfügen.“³⁷ Dies gilt im Falle eines übergeordneten Unternehmens auch für die gesamte Gruppe.

Gerade mit Hinblick auf Kosten ist Outsourcing auch mit einigen Risiken und Nachteilen verbunden, deren Betrachtung als Ergänzung zu den angeführten monetären Chancen wichtig ist.³⁸ So stehen am Anfang einer jeden Outsourcing-Maßnahme als Teil der Transaktionskosten mehr oder minder hohe Anbahnungs- und Umstellungskosten (Switching Costs), deren Höhe maßgeblich vom auszulagernden Funktionstyp abhängig ist.³⁹ Diese Art von Kosten beinhaltet z. B. „Kosten für die Suche nach dem geeigneten Funktionsanbieter oder ein[en] vermehrte[n] Koordinationsaufwand während der Übergangsphase.“⁴⁰ Nicht nur in der Anfangsphase des Outsourcing-Projektes ist mit einem erhöhten Koordinationsaufwand zu rechnen. So ist die Schnittstellenfunktion zwischen beiden Parteien immer auch als Kostentreiber zu sehen, insbesondere dann, wenn Teilprozesse beim Outsourcer verbleiben. Der hieraus resultierende erhöhte Kommunikations- und Koordinationsaufwand sollte daher keinesfalls vernachlässigt werden.⁴¹

Zudem ist anzumerken, dass eine angestrebte Kostenreduktion auf Seiten des Outsourcers in einem geringerem Maße eintreten kann, als sie vorher erwartet wurde.⁴² Dies ist insbesondere der Fall, wenn der bestehende Fixkostenblock nicht schnell genug abgebaut werden kann: Das Personal kann nicht schnell genug reduziert werden oder nicht mehr benötigte Gebäude und Maschinen liegen brach, bzw. können nicht mehr genutzt werden.⁴³ Allerdings ist dieses Risiko durch detaillierte Planungsprozesse im Vorfeld der Outsourcing-Maßnahme weitestgehend einzuschränken.

„Many banks have defined operational risk as any risk not categorised as market or credit risk and some have defined it as the risk of loss arising from various types of human or technical error.“⁴⁴ Auf Basis dieser Einschätzung des Basel Committee on Banking Supervision werden im Folgenden einige operationale Risiken erläutert, die im Zusammenhang mit Outsourcing betrachtet werden sollten.

Eine in der Literatur oftmals genannte Gefahr des Outsourcings liegt in der Befürchtung begründet, dass im Zusammenhang mit der Funktionsausgliederung Know-how verloren gehen könnte.⁴⁵ Diese Furcht ist nicht unbegründet. Schließlich überlässt der Outsourcer dem Insourcer oftmals nicht nur sein Prozesswissen, sondern auch Erfahrungen sowie Informationen über Kunden und Preise. Dies ist vor allen Dingen der Fall, wenn im Rahmen der Outsourcing-Maßnahme Mitarbeiter zum Dienstleister wechseln.⁴⁶ Hier werden mitunter auch sensible Unternehmensinformationen weitergegeben. Unabhängig von den damit zusammenhängenden datenschutzrechtlichen Grenzen und Bestimmungen ist dies insbesondere dann von Nachteil, wenn zukünftige Probleme mit dem Insourcer entstehen und dieser versucht sein könnte, seinen Informationsvorteil zum eigenen Zweck zu nutzen.

Die Verlagerung des eigenen Know-hows an einen Drittanbieter ist einer der Gründe, weshalb ein Outsourcing-Prozess oftmals als irreversible angesehen wird. Nach Ansicht einiger Experten sind Outsourcing-Maßnahmen bereits nach einem kurz- bis mittelfristigem Zeitraum aufgrund ihrer hohen Lock-in-Effekte nicht mehr rückgängig zu machen. Der Outsourcer begibt sich somit zwangsläufig in eine hohe Abhängigkeit vom Dienstleister. Hinzu kommen oftmals langfristige vertragliche Bindungen⁴⁷ und das fortwährend bestehende Insolvenzrisiko des Dienstleisters: „What happens [...] when the outsourcing partner you have relied on [...] suddenly goes out of business and you have no-one internally who can hold the fort for a short period?“⁴⁸ Nach Expertenansicht ist es daher ratsam, im Zuge einer Outsourcing-Maßnahme gewisse interne Ressourcen zu behalten, die im Notfall den Geschäftsbetrieb aufrechterhalten können.⁴⁹

Die beschriebene Abhängigkeit ist nicht rein strategischer Art, sondern kann sich gerade auch operativ z. B. in Aspekten wie Termintreue, Qualitätskonstanz oder Innovationsfähigkeit ausdrücken.⁵⁰ Tendenziell wird es dem auslagernden Unternehmen eher erschwert, Qualitätskontrollen durchzuführen, was eventuell Qualitätsverluste nach sich ziehen kann. Qualitätsverluste fallen üblicherweise direkt auf das auslagernde Unternehmen zurück, so dass es neben Imageverlusten auch zu ökonomischen Konsequenzen kommen kann.⁵¹ Technologie- und Sicherheitsaspekte begründen daher heute auch eines der am häufigsten in der Literatur genannten Argumente gegen Outsourcing.⁵²

2 Charakteristika des Outsourcing-Marktes im Finanzdienstleistungssektor in Deutschland und aktuelle Entwicklungstendenzen

Vornehmlich aufgrund des hohen Margen- und Kostendrucks sehen sich immer mehr Finanzdienstleister heute in einer Situation, in der das Outsourcing bestimmter Geschäftsprozesse sinnvoll erscheint.⁵³ Der Druck wird zusätzlich erhöht durch Verbraucherschützer und den europäischen Gesetzgeber, der durch bestimmte Richtlinien deutsche Banken immer wieder vor neue Herausforderungen stellt (z. B. durch die EU-Richtlinie für den Auslandszahlungsverkehr). Vor diesem Hintergrund soll eine Marktübersicht zeigen, wie der Outsourcing-Markt im Finanzdienstleistungssektor aktuell strukturiert ist. Anschließend soll kurz beispielhaft auf den Bereich der Wertpapier- und Kreditabwicklung eingegangen werden.

Um eine erste volumenmäßige Größenabschätzung des Outsourcing-Marktes im Finanzdienstleistungssektor vorzunehmen, macht es Sinn, die Struktur der IT-Ausgaben von Banken in Deutschland zu analysieren. Diverse Marktforschungsinstitute und Unternehmensberatungen beschäftigen sich fortlaufend mit dieser Thematik. Aufgrund der Komplexität der angebotenen Leistungen auf der einen Seite und verschiedenster, oftmals institutsabhängiger Analyseschwerpunkte auf der anderen Seite lassen sich insbesondere Mengen- und Volumenverhältnisse nicht immer eindeutig bestimmten Outsourcing-Formen zuordnen.

Einer aktuellen Studie von Pierre Audoin Consultants (PAC) zufolge, lassen sich die gesamten Software- und IT-Services (SITS) im Bankenbereich in drei große Produktkategorien unterteilen: Outsourcing, Project Services und Application Software Products & Solutions.⁵⁴ Die Kategorie Outsourcing beinhaltet nach der Segmentierung von PAC Infrastruktur Outsourcing, Application Outsourcing, Complete Outsourcing, Processing, BPO und Application Management. Software-Entwicklung und –integration fallen in den Cluster Project Services. Unter Application Software Products & Solutions werden daraus resultierend einzig Ausgaben für Lizenzen und Instandhaltung der Software zusammengefasst. Gemessen an den Gesamt-IT-Ausgaben im Bankenbereich bilden die SITS-Ausgaben ca. 19 % der Gesamtsumme. Wird nun die prozentuale und mengenmäßige Verteilung der SITS-Ausgaben auf Segmentebene betrachtet, ergibt sich folgende Prognose:

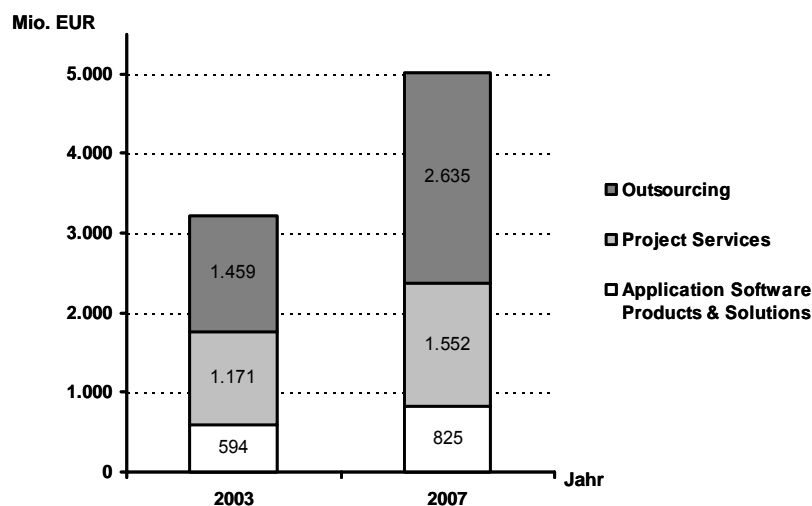


Abb. 2: Entwicklung SITS-Ausgaben im Bankenbereich nach Produkt-/Servicesegmenten
Quelle: Pierre Audoin Consultants (Hrsg.) (Banking, 2004), S. 7.

Die oben stehende Graphik verdeutlicht, dass bereits im Jahr 2003 Outsourcing-Maßnahmen mit einem Anteil von 45,3 % den größten Block der SITS-Ausgaben im Bankenbereich verkörperten. Es wird prognostiziert, dass die Ausgaben für Outsourcing mit einer durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate i. H. v. 15,9 % bis 2007 über dem Durchschnitt der Gesamt-SITS-Ausgaben i. H. v. 11,7 % wachsen werden. In 2007 wird daher laut PAC der Anteil des Outsourcings 52,6 % betragen. Werden die Ausgaben für Outsourcing jedoch in Relation zu den Gesamt-IT-Ausgaben im Bankenbereich ge-

setzt, so machen Outsourcing-Maßnahmen lediglich einen Anteil von 6 % aus. Im Vergleich zum produzierenden Gewerbe, wo Outsourcing-Maßnahmen bereits 12 % der IT-Ausgaben ausmachen, eine sicherlich auf den ersten Blick gering erscheinende Proportion.

Stammten zwar im Jahre 2000 bereits 14 der 100 weltweit abgeschlossenen Top Deals im Outsourcing aus dem Bankensektor, so ist doch bemerkenswert, dass die Hälfte dieser Abschlüsse in England getätigt wurde und der Rest sich auf nicht-europäische Staaten verteilt. Auf Deutschland entfiel hingegen kein einziger Deal.⁵⁵ Der im Jahre 2003 über eine Laufzeit von 10 Jahren abgeschlossene Deal zwischen der Deutschen Bank und IBM i. H. v. 2,5 Mrd. EUR kann daher als Maßstabsetzung für den deutschen Markt gewertet werden.⁵⁶

Die vorher relativ geschlossene Bankenlandschaft in Deutschland öffnet sich mehr und mehr für Outsourcing-Maßnahmen. Zwar bestehen schon seit einigen Jahren in bestimmten Bereichen Konsolidierungs- und Ausgliederungsbestrebungen, die gerade in jüngster Zeit oftmals auch zu institutsübergreifenden Kooperationen und der Entstehung von Transaktionsbanken geführt haben. Jedoch scheint erst die Finanzkrise des ausklingenden 20. Jahrhunderts und die Lockerung der Auslagerungsregeln durch das BaKred-Rundschreiben vom 6. Dezember 2001 dazu geführt zu haben, dass sich auch die deutschen Banken über ihre IT-Strukturen und die Reorganisation ihrer Prozesse Gedanken machen.⁵⁷ Dennoch zeigen die Ergebnisse einer von Accenture durchgeführten Befragung von Entscheidungsträgern im Bankenbereich, dass insbesondere aufgrund der bereits diskutierten Risiken des Outsourcings insgesamt noch eine hohe Skepsis gegenüber Maßnahmen dieser Art besteht.⁵⁸ Aufgrund des zunehmend hohen Kostendrucks wird sich Outsourcing dennoch in den nächsten Jahren als der Wachstumsmotor des SITS-Marktes in Deutschland positionieren⁵⁹ und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen durch Outsourcing wird gerade im Bankenbereich immer wichtiger werden.

Um jedoch Wettbewerbsvorteile nutzbar zu machen, müssen Banken sich gezielt auf bestimmte Aktivitäten konzentrieren und analysieren, welche Tätigkeiten für eine Auslagerung in Betracht kommen. In Anlehnung an Porter lassen sich sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens in einer Wertkette darstellen, die unternehmensspezifisch aufgebaut ist.⁶⁰ In dieser Wertkette gibt es unterstützende (indirekt wertschöpfende) und primäre (direkt wertschöpfende) Aktivitäten. Primäre Aktivitäten befassen sich „mit der physischen Herstellung des Produktes und dessen Verkauf und Übermittlung an den Abnehmer sowie dem Kundendienst.“⁶¹ Unterstützende Aktivitäten hingegen halten die primären Tätigkeiten durch den Kauf von Inputs, Technologie, menschlichen Ressourcen und der Erfüllung verschiedenster weiterer Aufgaben aufrecht.⁶² Trotz der immateriellen Beschaffenheit von Bankprodukten besteht in der Literatur Einigkeit darüber, dass das Konzept der Wertkette auch auf Banken übertragen werden kann.⁶³

Haben Industrieunternehmen seit den 80er Jahren im Rahmen ihrer „lean production“ je nach Branche ihre eigene Fertigungstiefe bereits auf z. T. 20 bis 50 % der gesamten Wertschöpfungskette reduziert, liegt dieser Wert bei Kreditinstituten mit 80 % immer noch vergleichsweise hoch.⁶⁴ Wird diese Darstellung der Wertkette unter Outsourcing-Gesichtspunkten betrachtet, wird klar, dass Outsourcing-Maßnahmen grundsätzlich sämtliche Teile der Wertkette betreffen können. Im Folgenden wird daher unterschieden zwischen Outsourcing-Maßnahmen, die direkt wertschöpfende Prozesse betreffen und solchen Maßnahmen, die sich mit indirekt wertschöpfenden Prozessen befassen.

Direkt wertschöpfende Aktivitäten werden in der Bankpraxis vor allen Dingen durch die Ablösung von hauptsächlich manuellen Prozessen durch die massenhafte Erbringung standardisierter Leistungen durch den Einsatz von IT charakterisiert.⁶⁵ Gerade in klassischen Backoffice-Bereichen der Finanzdienstleister ist das Potenzial vorhanden, Services in standardisierter Form bei einem entsprechend vorhandenen Mengengerüst zu industrialisieren.⁶⁶ Oftmals mit enormen Investitionsaufwand haben Kreditinstitute daher über Jahre hinweg ihre eigenen Transaktionsplattformen entwickelt und aufgebaut, um so eine immer schnellere und bessere Abwicklung von Prozessen in ihrem Backoffice gewährleisten zu können.⁶⁷ Im Zuge dieser „Industrialisierung im Finanzsektor“ verschwand jedoch immer mehr das Selbstverständnis der Banken als traditionelle Universalbanken, welche sich als Anbieter nahezu aller Leistungen an alle Kunden auszeichneten und all diese Leistungen noch selbstständig erstellten.⁶⁸ Unter anderem der ständige Zwang, die eigenen IT-Systeme laufend an neue rechtliche und steuerliche Rahmenbedingungen anzupassen und neue, mit hohem Aufwand verbundene IT-

Entwicklungen zu tätigen, hat schließlich zur Trennung der Universalbank in Vertriebs- und Produktionsbank geführt.⁶⁹

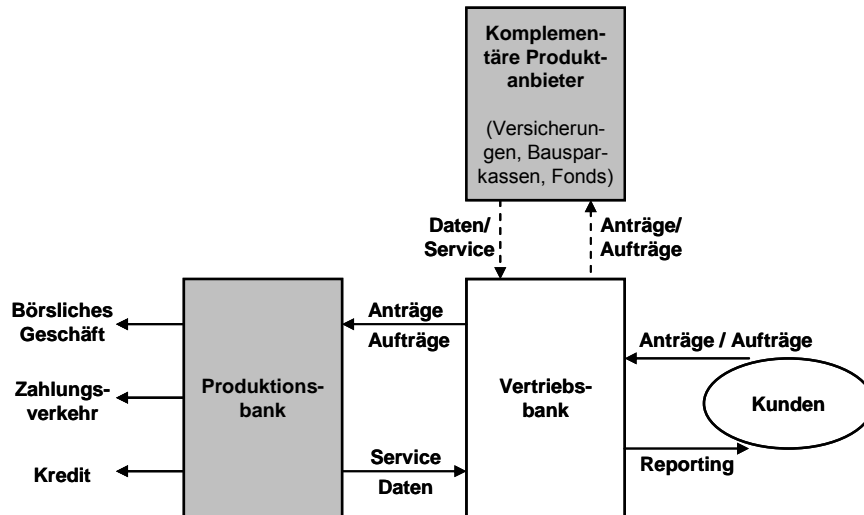


Abb. 4: Trennung von Vertriebs- und Produktionsbank über alle Ebenen des Kundengeschäftes
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Baukenkrodt, M. / Heieck, M. (Bankfabrik, 2003), S. 161.

Im Rahmen dieser Trennung wird Banken auch heutzutage die Möglichkeit geboten, sich wettbewerbsbedingt auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Ergebnis dieser Entwicklung ist die Entstehung von Transaktionsbanken, die ihre Abwicklungsdienstleistungen wiederum den Vertriebsbanken anbieten. Backoffice-Funktionen sind heute aufgrund dieses Trends zwar noch immer als Kostenfaktor zu betrachten, allerdings stellen sie zusätzlich auch eine nicht unwesentliche Determinante der Wettbewerbsfähigkeit einer Bank dar.⁷⁰ Nur wer seine Backoffice-Aktivitäten effizient selbst abwickelt oder abwickeln lassen kann, wird auf Dauer am Markt bestehen können. Einer aktuellen Studie der Unternehmensberatung A.T. Kearney zufolge sind die Potenziale des Transaktionsbanken-Marktes nach dem Durchbruch des Konzeptes in Deutschland noch lange nicht erschöpft.⁷¹ Als Beispiele sind hier kurz die Bereiche der Wertpapier- und Kreditabwicklung zu nennen.

Im Wertpapierbereich gibt es starke Bestrebungen, kostenintensive Abwicklungsprozesse an Drittanbieter zu vergeben. Dieser Trend setzte mit der Gründung der Wertpapier Service Bank (WPS Bank) durch die WestLB Girozentrale im Jahre 1996 hier schon früher ein als beispielsweise im Bereich des Zahlungsverkehrs.⁷² Beinahe alle in den Folgejahren gegründeten Transaktionsbanken wurden als rechtlich eigenständige Tochtergesellschaften von Privatbanken (z. B. die etb, FMSB), Genossenschaftsbanken (z. B. BWS Bank – fusionierte später mit der WPS Bank zur dwpbank) und Landesbanken gegründet. Die Mutterunternehmen sind oftmals auch heute noch immer die wichtigsten Mandanten der Transaktionsinstitute. Zudem müssen alle Wertpapiertransaktionsbanken eine Banklizenz im Sinne von § 1 Abs. 1 KWG besitzen, da Wertpapierdepots in Deutschland nur von Kreditinstituten geführt werden dürfen.⁷³

Als Wachstumsmotoren des Gesamtmarktes können augenblicklich lediglich die weitere Internationalisierung der paneuropäischen Portfolien sowie die Verlagerung von der staatlichen zur privaten Altersvorsorge genannt werden.⁷⁴ Die Internationalisierung hat zusätzlich den Effekt, dass Transaktionsbanken in ihrem Zuge ihre Geschäftsabwicklung neu ausrichten und Optimierungspotenziale nutzen können. Des Weiteren kann auf diese Weise ein noch internationaleres Relationship Management implementiert werden.⁷⁵ Eine Steigerung der eigenen Transaktionsvolumina auf nationaler Ebene ist hingegen für viele Institute nur durch Akquisition neuer Mandanten⁷⁶ oder Fusionen zu erreichen.

Der Anbietermarkt befindet sich augenblicklich bereits in einer Konsolidierungsphase. Zwar haben die vier größten Anbieter gemeinsam noch immer einen Marktanteil von 53 % (gemessen an Transaktionen in 2003)⁷⁷, jedoch gibt es signifikante Größenunterschiede zwischen den einzelnen Abwicklungsanbietern. Das Transaktionsvolumen des größten Anbieters entspricht z. B. dem 120fachen des Vo-

lumen des kleinsten Anbieters.⁷⁸ Auf lange Sicht sind nach Ansicht von Branchenkeimern heute nur zwei bis drei Abwicklungsbanken überlebensfähig⁷⁹, auch wenn der Markt augenblicklich mit immerhin 320 Instituten, die einen eigenen, aktiven Kassensvereinsbestand mit einem Backoffice betreiben, noch recht stark zersplittert ist.⁸⁰

Die Betrachtung der Marktbedingungen im Kreditabwicklungsmarkt ist ungleich schwerer durchzuführen als für den Wertpapierbereich. Dies liegt zum einen an der Tatsache, dass im Kreditabwicklungsmarkt kein Clearing zwischen verschiedenen Instituten nötig ist, wie z. B. im Wertpapier- und Zahlungsverkehrsgeschäft.⁸¹ Zum anderen steckt dieses Marktsegment noch in einem vergleichsweise frühen Entwicklungsstadium.⁸² Daher ist auch die Anzahl der bisher tätigen Anbieter recht überschaubar und das Angebot auf einige wenige Kreditarten beschränkt.⁸³

Einen wesentlichen Entscheidungsfaktor für outsourcing-interessierte Kreditinstitute ist gerade die Abdeckung verschiedener Kreditarten durch den Insourcer.⁸⁴ In Anlehnung an Krawietz bildet „die heutige eingeschränkte Produktbreite der Service-Provider – bezogen auf die Kreditarten – ein wesentliches Hemmnis“ für die Outsourcing-Entscheidung.⁸⁵ Das Firmenkundenkreditgeschäft erscheint für eine zum Outsourcing geeignete reine Processing-Dienstleistung nach Ansicht von Experten „zu komplex, wenig standardisierbar und risikoträchtig.“⁸⁶ Hier macht sich indes ein Teufelskreis bemerkbar: Die Bereitschaft der Insourcer, ihre Angebotspalette auf weitere Kreditarten auszudehnen, hängt in erster Linie vom entsprechenden Nachfragevolumen ab. Und dieses ist aus genannten Gründen beim Angebot von nur einzelnen Kreditarten nicht in ausreichendem Umfang vorhanden.⁸⁷ Es ist hier also ein intensiver, gemeinsamer Dialog von Nöten.

Einer Befragung der Service-Provider im Kredit-Backoffice von BearingPoint zufolge geht die Einschätzung der Marktentwicklung beim Neugeschäft weit auseinander. Die Bandbreite differiert hier von „einer konstanten Nachfrage auf niedrigem Niveau bis hin zu einer Steigerung um den Faktor 15 in den nächsten drei Jahren.“⁸⁸ Beim Bestandsgeschäft gehen alle Anbieter von einer positiven Marktentwicklung aus.⁸⁹ Zusätzlich werden oftmals noch weitere, größtenteils unterstützende Services wie Software-Entwicklung, Application Service Providing und Callcenter-Dienstleistungen bereitgestellt, die das Angebot des Service-Providers abrunden sollen.⁹⁰

Für die nächsten Jahre wird erwartet, dass die Anzahl der Kreditservice-Provider zunehmen und anschließend im Rahmen eines Konsolidierungsprozesses wieder auf größere Einheiten zusammenwachsen wird.⁹¹ Des Weiteren wird die Verbriefung von und der Handel mit Kreditrisiken weiter zunehmen.⁹² Allerdings gibt es einige Ursachen, welche die Marktentwicklung in Deutschland auch weiter hemmen könnten, wie z. B. die genannte hohe Komplexität des Kreditgeschäfts insbesondere bei den Firmenkunden und eine unzureichende Kostentransparenz.⁹³ Dennoch wird sich der Trend zur Auslagerung der Kreditbearbeitung in den nächsten Jahren aufgrund der geringen Erträge im Kreditgeschäft, den wachsenden Anforderungen an die Kreditinstitute und dem Ausbau der Dienstleistungspalette verstärken.⁹⁴

3 Identifikation auslagerbarer Prozesse im Bereich der FX-Abwicklung und Darstellung möglicher Outsourcing-Strategien

Grundsätzlich müssen gemäß einer Kategorisierung der Bank for International Settlement (BIS) zwei Arten von Transaktionen im FX-Bereich unterschieden werden. Einerseits gibt es die Transaktionen, die den „Traditional Foreign Exchange Markets“ angehören und andererseits die Transaktionen der „OTC Derivatives Markets“. Durch den Zusatz OTC (Over the Counter) wird hierbei nochmals betont, dass der Handel außerbörslich stattfindet.⁹⁵ Diese Unterscheidung ist bei Derivaten anders als bei den klassischen FX-Transaktionen deshalb wichtig, weil es auch Derivate gibt, die börslich gehandelt werden. Die folgende Analyse des FX-Prozesses konzentriert sich in erster Linie auf die „Traditional Foreign Exchange Markets“⁹⁶

Traditional Foreign Exchange Markets	OTC Derivatives Markets
<ul style="list-style-type: none"> • Spot Transaction (Devisenkassageschäft) • Outright Forward (Outright-Devisengeschäft) • Foreign Exchange Swap (Swappeschäft) 	<ul style="list-style-type: none"> • Currency Swap (Währungsswap) • Currency Option (Währungsoption) • Forward Rate Agreement (FRA) • Interest Rate Swap (Zinsswap) • Interest Rate Option (Zinsoption)

Abb. 5: Kategorisierung von Devisentransaktionen
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bank for International Settlements (Hrsg.) (Foreign Exchange, 2004), S. 4.

Es folgt eine Modellierung des FX-Abwicklungsprozesses. Im Zuge dieser strategisch-prozessorientierten Geschäftsprozessanalyse⁹⁷ soll der FX-Prozess in das wesentliche Blickfeld der im Anschluss daran folgenden Analyse und Untersuchung gerückt werden. Dieser Prozess ist über die traditionellen FX-Produkte (Devisenkassageschäfte, Outright-Devisengeschäfte und Swap-Geschäfte) hinweg bereits weitestgehend standardisiert. Der Grund hierfür ist sehr plausibel: So stehen sich prinzipiell bei jeder dieser Transaktionsarten jeweils zwei Zahlungen gegenüber. Ob diese nun direkt, zeitlich verzögert oder gar zu unterschiedlichen Zeitpunkten als Kombination aus Kassa- und Termingeschäften ausgeführt werden, spielt für die Darstellung des Prozesses keine bedeutende Rolle. Lediglich kann sich z. B. der Typ der SWIFT-Nachricht bei der Bestätigung ändern.

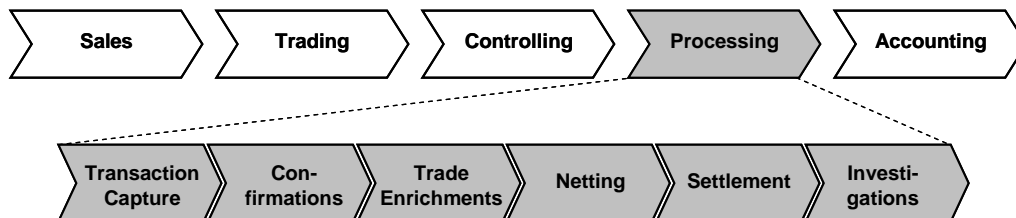


Abb. 6: Die FX-Wertschöpfungskette mit detaillierter Darstellung des FX-Abwicklungsprozesses
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fachinterviews.

In oben stehender Abbildung wird zunächst die Wertschöpfungskette eines FX-Produktes dargestellt. Die Trennung der einzelnen Stufen ist durch das BaFin in den „Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute“ (MaK) vorgeschrieben. Die Handelstätigkeit muss so organisiert sein, dass Handel, Abwicklung und Kontrolle, Rechnungswesen und Überwachung klar funktional voneinander getrennt sind.⁹⁸ Im Folgenden wird nun ein Schritt dieser Wertschöpfungskette, nämlich das Processing, detailliert beleuchtet.

Transaction Capture: Gemäß den MaK ist „jedes Geschäft sofort nach Geschäftsabschluss mit allen maßgebenden Abschlussdaten [...] zu erfassen und anschließend unverzüglich mit allen Unterlagen an die Abwicklung weiter zu leiten.“⁹⁹ Daher wird im ersten Schritt der Trade, der aus dem Frontoffice an das Backoffice geleitet wird, elektronisch erfasst. Er wird mit Hinblick auf Vollständigkeit und Richtigkeit geprüft. Bei Bedarf werden hier Anpassungen und Ergänzungen vorgenommen. Nicht immer werden die zur Abwicklung des Prozesses notwendigen Daten bereits in elektronischer Form an das Backoffice weitergegeben. Insbesondere bei Firmenkunden und Privatpersonen werden Aufträge oftmals noch schriftlich erteilt. Jedoch nimmt auch hier die IT-mäßige Standardisierung immer weiter zu.

Confirmations: Die MaK sehen des Weiteren vor, dass „grundsätzlich [...] jedes Geschäft unverzüglich schriftlich oder in gleichwertiger Form“ vom Kunden bestätigt werden muss.¹⁰⁰ Eine solche Bestä-

tigung wird entweder vom System automatisch nach Eingabe des Trades erstellt oder muss manuell angefertigt werden. So wird dieser Ausdruck z. B. bei der Financial Markets Service Bank (FMSB) automatisch bei der Verarbeitung der Geschäfte initiiert.¹⁰¹ Die Bestätigung wird dann entweder per Fax, SWIFT, Mail oder Telex dem Kunden zugestellt, der diese falls notwendig anschließend unterschreibt und wieder zurückschickt. Diese Vorgehensweise wird heute im Wesentlichen noch für das mailgetriebene Geschäft angewandt. Insbesondere im Interbankenmarkt wird allerdings per SWIFT bestätigt. Im Falle der FMSB wird der zurückgesandte Beleg gescannt und weiter verarbeitet.¹⁰² Die Bestätigung wird im nächsten Schritt mit dem Ursprungsauftrag abgeglichen. Erhält die Bank keine Bestätigung des Kunden, muss der Grund hierfür verfolgt werden. Zusätzlich wird ein erstes Netting der Deals gegeneinander auf Kundenbasis vorgenommen.

Trade Enrichments: Im Folgenden wird eine so genannte Settlement Instruction entweder manuell oder standardmäßig elektronisch erstellt. Diese Settlement Instruction wird dann zusammen mit der Zahlungsanweisung entweder per SWIFT, Telex oder Fax übermittelt. Wichtig ist, dass an dieser Stelle die Bewertung des Devisenbetrages, der dem Geschäftsvorfall zugrunde liegt, vorgenommen wird. Erst hier wird die Transaktion also zu den gültigen Kursen bewertet. Zeitgleich finden auch die Umsatzmeldung und eine Disposition der Beträge statt.

Netting (beinhaltet Zahlung und Zahlungsabgleich): An dieser Stelle kommt es zur eigentlichen Zahlung. Die Währungen und Summen werden je Zahlung vorbereitet, dann wird die Zahlung angestoßen und schließlich kann die Zahlung im letzten Schritt abgeglichen werden. Dieser Prozessschritt beinhaltet auch die endgültige Zusammenfassung und Saldierung der einzelnen FX-Transaktionen eines Kunden, um Transaktionskosten zu senken.

Settlement: Im Backoffice werden die Trades schließlich abgerechnet und gebucht, sowie abermals mit dem Frontoffice abgeglichen. Passiert während dieses gesamten Prozederes ein Fehler, der gerade hier schwerwiegende Folgen haben kann, so gibt es Arbeitsanweisungen, die eskaliert werden können. Zusätzlich findet nun der eigentliche Zahlungsanstoß und die Buchung auf den entsprechenden Kundenkonten, bzw. Nostrokonten der handelnden Bank statt. Müssen Zahlungen manuell angestoßen werden, geschieht dies auch in diesem Prozessschritt.

Investigations: Treten im Zuge der Abwicklung Fehler auf, die unbemerkt Systeme und Mitarbeiter passieren können, so werden sie in der letzten Stufe des FX-Abwicklungsprozesses manuell bearbeitet und schließlich abgeglichen. Zu diesen Aktivitäten des Post-Settlements gehört auch die Korrektur und Nachverfolgung von möglicherweise mit falscher Valuta gebuchten Transaktionen, da hier für die jeweilige Bank insbesondere im Corporate-Bereich Zinsverluste anfallen können.

Die soeben durchgeführte Analyse des FX-Abwicklungsprozesses führt eine Tatsache sehr deutlich vor Augen: Der Abwicklungsprozess als solcher mag sehr standardisiert und in seiner Darstellung einfach erscheinen. Jedoch ist die Funktionalität der Abwicklung in der Praxis sehr vom individuellen Technologie- und Standardisierungsgrad des einzelnen Finanzinstituts abhängig. Es muss allerdings angemerkt werden, dass der Standardisierungsgrad im FX-Bereich generell bereits sehr weit vorangeht. So machen Vanilla-Transaktionen mehr als 90 % des gesamten Geschäftes aus und werden i. d. R. mit einer hohen STP-Rate (Straight Through Processing) abgewickelt.

3.1 Definition und Beschreibung der Rolle von CLS im FX-Prozess

Wie bei allen Tauschgeschäften besteht auch im Devisengeschäft neben anderen Risiken ein Erfüllungssrisiko (Settlement Risk). Kommt einer der Vertragspartner seinen Verpflichtungen nicht nach, erleidet der andere dadurch einen finanziellen Schaden. Dies kann bei einem Devisenkassageschäft z. B. der Fall sein, wenn einer der Vertragspartner nicht zahlungswillig ist, zahlungsunfähig wird, Konkurs anmeldet oder wenn ein Moratorium über ihn verhängt wird.¹⁰³ Die Erfüllung von Devisengeschäften findet in der Regel an verschiedenen Orten der Welt statt. Aufgrund der Zeitzonendifferenz und den damit verbundenen unterschiedlichen Geschäftszeiten der Banken kann das Geschäft nicht zeitgleich Zug um Zug getätigt werden. Daher kann im Zweifel keine der beiden teilnehmenden Parteien bei Erteilung eines Zahlungsauftrages wissen, ob die Gegenpartei der Zahlungsverpflichtung aus dem Geschäft ebenfalls nachkommt.

Dieses Erfüllungsrisiko ist auch als Herstatt-Risiko bekannt geworden, da es im Jahre 1974 zum Zusammenbruch des Bankhauses Herstatt geführt hat.¹⁰⁴ Im Extremfall kann diese Gefährdung z. B. beim Verkauf von YEN und Kauf von USD aufgrund der Zeitzonen 27,5 Stunden anhalten. Dieses Risiko erkannten auch die Regulierungsbehörden und so stellte bereits im März 1994 das Federal Reserve Board Seminar das klare Ultimatum an die Banken: „Clean up, or we'll clean up for you!“¹⁰⁵ Wenige Zeit später veröffentlichte die Bank for International Settlements einen Report, der sich ebenfalls mit der geschilderten Problematik befasste.¹⁰⁶ Um das Settlement Risk endgültig auszuschalten, wurde schließlich im September 1997 die CLS Group gegründet.

CLS ist als Antwort auf die regulatorischen Anforderungen ein System, das durch CLS Services ein Echtzeit-Settlement ermöglicht und durchführt. Lokale Banken, so genannte Settlement Member, unterhalten Währungskonten bei der CLS Bank, welche CLS Services gehört. Settlement Member kann nicht jede Bank werden. Eine ausgezeichnete Bonität und ein gutes Standing am Markt sind hierfür unter anderem Voraussetzung. Augenblicklich gibt es weltweit 55 Settlement Member, die gleichzeitig auch Aktionäre der CLS Group sind.¹⁰⁷ Über die Konten der Settlement Member können nun Zahlungsanweisungen an einer zentralen Stelle gegeneinander abgeglichen werden. Während eines Zeitfensters von 5 Stunden, das durch die Überlappung der verschiedenen lokalen Geschäftszeiten entsteht, können die Banken die entsprechenden Einzahlungen auf ihr Konto bei der CLS Bank vornehmen, so dass dann der dazugehörige Übertrag in Echtzeit und unwiderruflich in den Büchern von CLS vorgenommen werden kann. Abschließend erfolgt die Auszahlung an die Settlement Member. CLS ist somit gleichzeitig Matching-Stelle sowie Erfüllungsrisikoeliminierer. Der zeitliche Ablauf und der Informationsfluss sind Abb. 7 zu entnehmen.

Bis 6:30 CET können Settlement Member ihre Settlement Instructions direkt an die CLS Bank zur Abwicklung abgeben. Diese gleicht die Informationen aus den Geschäftsbestätigungen gegeneinander ab, so dass um 6:30 CET jede teilnehmende Bank eine Nachricht erhält, aus der die einzuzahlende Geldmenge pro Währung für den jeweiligen Tag entnommen werden kann. Vorher können die Banken jedoch jederzeit online ihr vorläufiges Matching mitverfolgen. Von 7:00 bis 9:00 CET erhält die CLS Bank reguläre Zahlungseingänge der Settlement Member, die sie in ihren Büchern gegeneinander abstimmt, solange bis alle Zahlungsverpflichtungen erfüllt worden sind. Diese werden über Konten der CLS Bank bei der jeweiligen Zentralbank (z. B. EZB oder Federal Reserve Bank) abgewickelt, auf welche die CLS Bank Echtzeitzugriff hat.

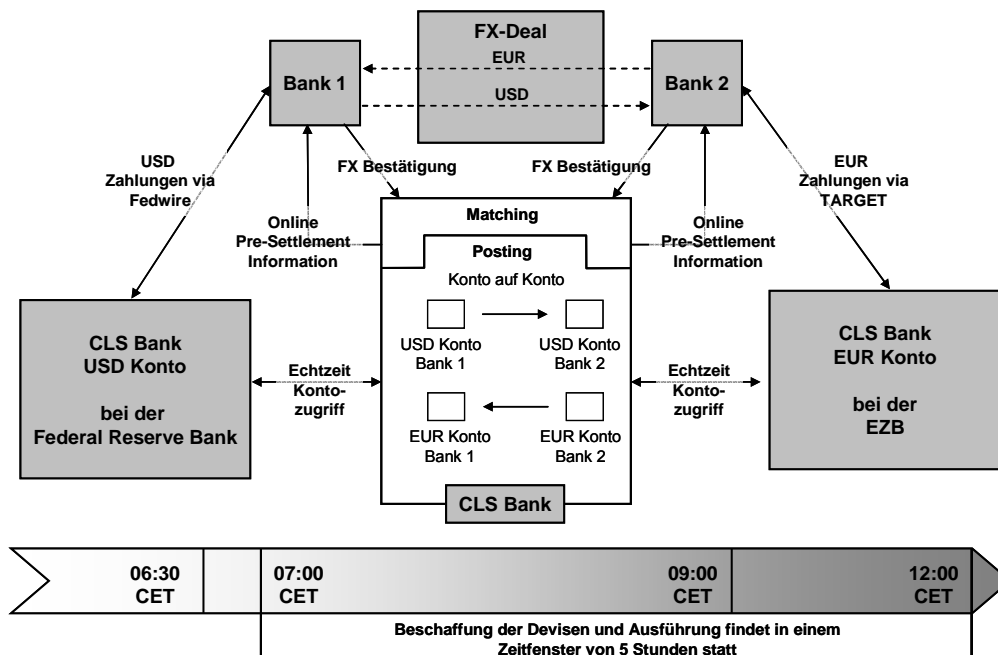


Abb. 7: Der CLS Settlement Prozess

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Fachinterviews u. CLS Group (Hrsg.) (Overview, 2004).

Durch die Zwischenschaltung der CLS Bank als zentrale Abgleichsstelle ist somit ein bilateraler Austausch der Devisen von Bank zu Bank umgangen worden, wodurch das Settlement Risk eliminiert wird. Zwischen 9:00 und 12:00 CET werden schließlich die finalen Ein- und Auszahlungen getätigt, so dass um 12:00 CET in der Regel alle Beträge an die entsprechenden Settlement Member ausgezahlt worden sind. Das CLS-System erreicht auf diese Weise, dass die Transaktion als Payment-versus-Payment (PVP) abgewickelt wird. Wie dies genau funktioniert, zeigt Abb. 7. Wenn es auch auf den ersten Blick so scheint, als hätte CLS einen Börsencharakter, so ist doch anzumerken, dass es sich hierbei lediglich um eine Plattform handelt, über die Geschäfte abgeglichen und erfüllt werden. Das eigentliche Handelsgeschäft ist schon vor Übermittlung der Transaktion an CLS zwischen den Kontrahenten geschlossen worden. CLS bietet also die Marktinfrastruktur für eine Börse an, stellt allerdings selbst keinen Marktplatz dar, an dem Angebot und Nachfrage zusammen treffen.

Neben den Settlement Members, der CLS Bank und den Zentralbanken können noch weitere Banken, die so genannten Third Parties, in die CLS-Abwicklung involviert sein.¹⁰⁸ Third Parties sind hierbei Banken, die über kein Konto bei der CLS Bank verfügen und somit ihre Geschäfte indirekt über die Settlement Member abwickeln. In der Regel haben Third Parties bei ihrem jeweiligen Settlement Member eine frühere Deadline einzuhalten, so dass die CLS-Abwicklung termingerecht von Seiten der Banken durchgeführt werden kann. Die Abwicklung zwischen Third Party und Settlement Member ist bankübergreifend noch nicht standardisiert, da die spezielle Produktausgestaltung von Bank zu Bank variieren kann. Die technische Schnittstelle zwischen den beiden Parteien bildet z. B. eine SWIFT-Nachricht oder ein Webinterface auf HTML-Basis.

Das Geschäft der Third Parties mit den Settlement Members kann prinzipiell schon heute als Business Process Outsourcing im FX-Bereich bezeichnet werden. Unter Betrachtung der Chancen und Risiken dieser Art von Geschäften wird der Outsourcing-Charakter umso deutlicher. Abgesehen davon nämlich, dass für die Third Party in der Regel geringere CLS-Abwicklungsgebühren anfallen als für ein direktes Settlement Member, ist häufig eine Senkung der Risikokosten auf Seiten der Third Party eine entscheidende Motivation für die Abwicklung via CLS. Settlement Member übernehmen bei CLS die Rolle des Abwicklers für die Third Parties. Weil durch die Abwicklung über die Settlement Member das Erfüllungsrisiko für die Third Parties eliminiert wird, droht auf deren Seite keine Pflicht zur Hinterlegung der FX-Transaktionen mit Eigenkapital unter Basel II. Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass das Erfüllungsrisiko aus Sicht der Third Parties in ein Kreditrisiko gegenüber dem Settlement Member transformiert wird, da bei diesem Geld angelegt wird. Zusätzlich geht hiermit auch ein Informations- und Kontrollverlust auf Seiten der Third Parties einher. So geben diese zwar anonymisiert ihre Daten an den Settlement Member zur Durchführung des Geschäftes weiter. Dennoch besteht auf Seiten der Third Parties oftmals die Angst, dass sensitive Daten in die Hände von Wettbewerbern gelangen könnten.

Ein Äquivalent von knapp 2 Billionen USD¹⁰⁹ täglichen Umsatzes im FX-Geschäft spricht ohne Zweifel dafür, dass Plattformen wie CLS wichtig und notwendig sind. Von der durch CLS gewonnenen Sicherheit profitiert letzten Endes der gesamte Markt. Verschiedene Kritiker von CLS bringen jedoch an, dass das System auf der einen Seite enorm kostenaufwendig ist und die Settlement Member als Aktionäre diese Kosten tragen müssen. Auf der anderen Seite wird zwar das Settlement Risk vollkommen ausgeschaltet, da ein Deal, bei dem ein Settlement Member nicht zahlt, von CLS nicht ausgeführt wird. Aus einem nicht durchgeführten Geschäft können allerdings für die teilnehmenden Parteien weitere Folgerisiken entstehen, wie z. B. Liquiditätsrisiken, Marktrisiken oder Wiederbeschaffungsrisiken. Für diese Risiken haftet CLS nicht. Im Vergleich hierzu tritt die Terminbörse Eurex z. B. für im Handel entstandene Schäden unter bestimmten Voraussetzungen ein. Zusätzlich können zwar heute die 15 handelsstärksten Währungen¹¹⁰ über CLS abgewickelt werden, jedoch müssen alle Transaktionen in anderen Währungen wie bisher ohne eine Ausschaltung des Settlement Risk zwischen den Banken vorgenommen werden. Allerdings muss hier angemerkt werden, dass somit 94,7 % aller FX-Transaktionen währungstechnisch über CLS abgewickelt werden können.¹¹¹

Es folgt nun eine kurze Darstellung möglicher Sourcing-Strategien.

3.2 Interne Konsolidierung/Prozessoptimierung

Im Zusammenhang mit der internen Konsolidierung wird oftmals der Begriff des Shared Services Centers genannt. Ziel hierbei ist es, im Rahmen der internen Konsolidierung von Aktivitäten zentrale Abteilungen einzurichten, um konzernweit Dienstleistungen zu erbringen, die sich zum Beispiel mit der IT oder dem Personalwesen befassen.¹¹² Beim Konzept der Shared Services werden Prozesse zusammengeführt, ohne dass damit unmittelbar die Gründung einer Tochtergesellschaft einhergeht. Die Prozesse und deren Durchführungsverantwortung verbleiben vollständig im Unternehmen.¹¹³ Augenblicklich investieren gemäß einer Studie von Mummert Consulting alle Großbanken in Shared Services als „Alternative zum bzw. als ersten Schritt zum Outsourcing.“¹¹⁴ Shared Services sind jedoch eher in Zusammenhang mit unterstützenden, indirekt wertschöpfenden Aktivitäten zu nennen. Da es sich beim FX-Prozess im Gegensatz dazu um eine direkt wertschöpfende Tätigkeit handelt, ist die Einrichtung eines Shared Services Center für die Abwicklungsleistung nicht praktikabel. Wohl aber macht es Sinn, dass Bereiche, die für die FX-Abwicklung tätig sind, auf Shared Services für z. B. Personaldienstleistungen zurückgreifen.

Wird die interne Konsolidierung in Verbindung mit direkt wertschöpfenden Aktivitäten wie dem FX-Processing genannt, so wird sie ebenfalls häufig als erster Schritt einer BPO-Implementierungsmaßnahme gewertet. Damit sich nämlich im Rahmen einer BPO-Maßnahme die vollen Wirtschaftlichkeitseffekte erzielen lassen, „sind zunächst grundsätzliche Fragen zum Projektvorgehen im Rahmen einer Transformation der bisher innerbetrieblich durchgeführten Prozesse“ zu klären.¹¹⁵ Es ist auch denkbar, dass eine Unternehmung schon nach Durchführung der internen Konsolidierungsmaßnahmen feststellt, dass Kostensenkungspotenziale und andere Chancen, welche eigentlich erst im Zuge des Outsourcing erwartungsgemäß realisiert werden sollten, bereits weitestgehend genutzt wurden, so dass der eigentliche Schritt zum Outsourcing überflüssig werden könnte.

Die Standardisierung der Geschäftsprozesse und der Ablauforganisation als solche ist im Bereich des FX-Processing durch die hohe STP-Rate bereits sehr ausgeprägt, weshalb an dieser Stelle nur kurz darauf hingewiesen werden soll. Wie erläutert wird ein Großteil der Prozesse maschinell verarbeitet und oftmals sind nur dort noch manuelle Eingriffe notwendig, wo Fehler auftreten oder Ausnahmeregelungen von Bedeutung sind. Neben den positiven Kosteneffekten dieser standardisierten Prozesse lässt sich die Einhaltung von Service Levels hier auch leichter als bei stark personell beeinflussten Prozessen kontrollieren.¹¹⁶

Für den FX-Bereich ist anzumerken, dass die reine interne Konsolidierung und die damit einhergehende Prozessoptimierung sich bereits in einem sehr weit fortgeschrittenen Stadium befindet, so dass hier unter Berücksichtigung anderer möglicher Strategien aller Voraussicht vergleichsweise geringe Chancen zu identifizieren sind.

3.3 On-/Offshoring

Es wurde gerade bereits angedeutet, dass eine interne Konsolidierung in einigen Fällen auch als der erste Schritt einer Offshoring-Maßnahme gewertet werden kann. Bevor Prozesse an Drittanbieter in Übersee vergeben werden, ist es oftmals sinnvoll, die interne Konsolidierung voran zu treiben. Durch die Ausgliederung von gestrafften und homogenen Prozessen wird insbesondere auch die Anzahl der Schnittstellen zwischen Insourcer und Outsourcer nach der durchgeführten Offshoring-Maßnahme reduziert. Aufgrund der oftmals bereits weit fortgeschrittenen internen Konsolidierung und des hohen Standardisierungsgrades durch die Abwicklung per IT im FX-Abwicklungsbereich könnten sich somit auch Teilprozesse des FX-Processing für Offshoring-Maßnahmen eignen.

Einige betriebswirtschaftliche Aspekte des Offshorings wurden bereits im Zuge der geführten Diskussion erläutert. Es soll nun eine strategische Betrachtung dieser besonderen Form des Outsourcings folgen, da sie auch für die Finanzdienstleistungsbranche von großer aktueller Relevanz ist: „Offshoring is changing the structure of the financial services industry [...] and forcing financial institutions to rethink what they do business.“¹¹⁷ Hiermit gemeint sind laut einer Studie von Deloitte weltweit vor allem große Finanzinstitute mit einer Marktkapitalisierung von über 10 Mrd. USD.¹¹⁸ Bei kleineren Banken

stehen die realisierbaren Einsparpotenziale hingegen in keinem Verhältnis zu dem deutlich erhöhten Risiko und Management-Aufwand.¹¹⁹

Ähnlich wie auch bei den Outsourcing-Maßnahmen im Allgemeinen sind deutsche Banken in der Vergangenheit bezüglich Near-/Offshoring-Maßnahmen im Vergleich zu Geldhäusern aus den USA und Großbritannien eher zurückhaltend gewesen.¹²⁰ So kündigte z. B. HSBC bereits im Herbst 2003 an, binnen drei Jahren bis zu 4.000 Arbeitsplätze in Niedriglohnländer wie Indien, China oder Malaysia verlagern zu wollen.¹²¹ Die Commerzbank verkündete im September 2004, Teile ihrer Abwicklung und IT nach Osteuropa umzusiedeln.¹²² Andere Banken folgen diesem Beispiel und auch im FX-Bereich gibt es erste Tendenzen in diese Richtung, um Kosten nachhaltig zu senken. Die größten Erwartungen richten sich hierbei im Allgemeinen auf Offshoring-Bestrebungen in der Transaktionsabwicklung, gefolgt von Maßnahmen, welche die IT-Services betreffen.¹²³ Ein Grund für diese Entwicklung ist neben der Möglichkeit zur Kostensenkung sicherlich auch, dass mehr als 80 % der branchenübergreifend befragten Unternehmen mit Offshoring-Erfahrung ihre bisherigen Aktivitäten für erfolgreich halten.¹²⁴ Das Geschäftskonzept scheint also aufzugehen.

Eine Senkung der gesamten Prozesskosten durch Outsourcing-Maßnahmen, die onshore durchgeführt werden, ist aufgrund des bereits sehr hohen Standardisierungsgrades, der hohen STP-Rate und den damit vergleichsweise hohen relativen IT-Ausgaben nicht mehr realisierbar. Die noch vorhandenen Lohnkosten für hochqualifizierte IT-Kräfte und Backoffice-Mitarbeiter könnten durch Offshoring-Maßnahmen nachhaltig gesenkt werden. Dies ist mit 70 % der Nennungen der größte Vorteil, den Unternehmen sehen, die Arbeitsplätze ins Ausland verlagert haben.¹²⁵ Fast jeder zweite Finanzdienstleister mit Offshoring-Erfahrungen konnte so Einsparungen i. H. v. über 30 % erreichen.¹²⁶ Als weitere Chancen des Offshorings sind primär die Stärkung von Tochterunternehmen im Zielland, eine Steigerung der Servicequalität, eine Erweiterung des Umfangs der Dienstleistungen und u. U. die Erschließung neuer Absatzmärkte im Ausland zu nennen. Derzeitige Studien belegen, dass in der Vergangenheit gerade in diesen Bereichen die Erwartungen von Unternehmen oftmals sogar übertroffen wurden.¹²⁷

Es wird deutlich, dass eines der Hauptargumente für das Offshoring von Dienstleistungen die hohen Personalkosten in Deutschland sind. Eine Senkung dieser scheint aufgrund der vergleichsweise sehr geringen Löhne in den Zielländern möglich.¹²⁸ Allerdings sollten Unternehmen, die für sich im Zuge des Entscheidungsprozesses die Fremdvergabe von Leistungen durch Offshoring analysieren, einen entscheidenden Punkt nicht vernachlässigen: „Labor isn't the only cost associated with moving overseas.“¹²⁹ So können laut Bednarz z. B. kulturelle Unterschiede einen erhöhten Ausbildungsaufwand der Mitarbeiter bedeuten. Zusätzlich kann eine geringere Pro-Kopf-Produktivität der Mitarbeiter die absoluten Kosteneinsparungen senken. Auch ist bei Offshoring-Maßnahmen mit höheren Transaktionskosten aufgrund eines gestiegenen Koordinationsaufwandes zu rechnen.¹³⁰ Hieraus resultierende sekundäre Kosten stehen den primären Kosteneinsparungen durch geringere Löhne gegenüber und sind in ihrem Umfang vor Aufnahme der Geschäftstätigkeiten offshore oftmals nicht exakt zu bestimmen. Weitere Risiken sind z. B. eine durch die Entfernung und Zeitzonendifferenz gegebene höhere Gefahr von Kontrollverlust. Die Einhaltung von Verträgen und den darin enthaltenen SLAs ist in Übersee wesentlich schwerer nachzuvollziehen.¹³¹ Hinzu kommen oftmals Datensicherheitsprobleme, wenn die mit dem Datenschutz zusammenhängenden Standards und Gesetze in den Zielländern weniger stark ausgeprägt sind.¹³²

Diese negativen Einflussfaktoren dürfen in der Praxis nicht unterschätzt werden. Aller Voraussicht nach sind sie der Grund dafür, dass eine in 2004 veröffentlichte Umfrage unter Führungskräften im Finanzdienstleistungsbereich zwar bestätigt, dass immer noch 32 % der Verantwortlichen planen, Offshore-Maßnahmen umzusetzen oder zu erhöhen. Dem gegenüber stehen allerdings immerhin 18 % der Befragten, die das Offshoring lieber wieder rückgängig machen würden.¹³³

Um die Kontrollmöglichkeiten stärker in der eigenen Hand zu halten, gehen viele Unternehmen daher nicht so weit, dass sie ihre Prozesse komplett an Drittanbieter geben, sondern vielmehr Tochterunternehmen gründen, Joint Ventures vorziehen oder strategische Allianzen eingehen, um Offshoring umzusetzen. Insgesamt 52 % der von Roland Berger Strategy Consultants im Rahmen einer Studie branchenübergreifend befragten Unternehmen bestätigen diesen Trend.¹³⁴ Nach Ansicht einiger Experten ist dies eine sinnvolle erste Stufe, um eine Offshoring-Maßnahme effizient durchzuführen. So gründen gerade auch Banken oftmals in den Zielländern zunächst Tochterunternehmen, um so eine ver-

gleichsweise große Steuerungs- und Kontrollmöglichkeit zu besitzen. Diese werden in den meisten Fällen letzten Endes oftmals verkauft, um abschließend eine vertragliche Verbindung mit der hieraus neu entstandenen Drittpartei einzugehen. Neben den positiven Effekten auf die Kontrollmöglichkeit kann es des Weiteren hieraus resultierend vorkommen, dass sich die beiden Unternehmen hinsichtlich der Kultur vergleichsweise ähnlich sind, was die beim Offshoring vorhandenen kulturellen Risiken weiter reduziert.

Eine weitere Möglichkeit, das Risiko eines Kontrollverlustes zu senken, besteht darin, anstelle von Offshoring im Rahmen von Nearshoring eine Konzentration auf z. B. osteuropäische Nachbarländer vorzunehmen. Aufgrund der kleineren räumlichen Distanz und der wenn überhaupt nur sehr geringen Zeitzonendifferenzen ist hier insbesondere auch die Möglichkeit einer persönlicheren Zusammenarbeit gegeben. Ebenso sind durch die EU-Ostererweiterung im Mai 2004 wesentliche rechtliche Rahmenbedingungen geschaffen worden, die Nearshoring-Maßnahmen eine größere Sicherheit gegenüber Offshoring-Maßnahmen gewähren. Die Länder Osteuropas haben durch den Beitritt zusätzlich an politischer Stabilität gewonnen, was sie in größerem Maße attraktiv macht. Aktuelle Studien belegen diese wachsende Attraktivität osteuropäischer Nearshore-Standorte gegenüber den klassischen Offshore-Nationen. A.T. Kearney bezeichnet hier vor allen Dingen Ungarn, die Tschechische Republik aber auch Russland als vergleichsweise attraktiv.¹³⁵

Nicht zu vernachlässigen ist insbesondere für Deutschland auch, dass diese Länder dem Ursprungsland bezüglich ihrer Mentalität wesentlich ähnlicher sind als z. B. Indien.¹³⁶ Allerdings sind hier bezüglich des Lohnniveaus durch den EU-Beitritt langfristig Gehaltsanpassungen zu erwarten. Mittelfristig dürften die Lohnkostenvorteile jedoch fortbestehen.¹³⁷ Ein zahlenmäßiger Vergleich verdeutlicht das Potenzial in diesem Bereich. So liegen die Lohnkosten-Stundensätze im EU-Durchschnitt bei 22,70 EUR/h, in Deutschland betragen sie 26,50 EUR/h, in Polen 3,50 EUR/h und in der Slowakei gar 2,10 EUR/h.¹³⁸

3.4 Diversifikationsstrategie

In der Literatur wird als Hauptargument für eine Diversifikationsstrategie vor allen Dingen das Argument des Ausschöpfens von Synergien genannt.¹³⁹ Der Begriff Synergie kann allgemein verstanden werden als „the ability of two or more units or companies to generate greater value working together than they could working apart.“¹⁴⁰ Soll nun die Zusammenlegung verschiedenster Produkte des Transaktionsbereiches in eine Gesellschaft oder einen Organisationsbereich erfolgen, so ist vor allen Dingen die Frage nach dem „greater value“ zu beantworten.

Für den Abwicklungsbereich von Banken ergeben sich Synergieeffekte vor allen Dingen dann, wenn die „Kosten der gemeinsamen Produktion zweier Produkte geringer sind als die einer getrennten Produktion.“¹⁴¹ Dies ist dann der Fall, wenn sich durch die Zusammenlegung Verbundeffekte (Economies of Scope) realisieren lassen. Synergieeffekte sind auf diese Weise z. B. durch die gemeinsame Nutzung von technologischem Know-how oder von Managementfähigkeiten zu erzielen.¹⁴²

Das Diversifikationsmodell ist im Bankenbereich nach Ansicht einiger Experten heute nicht mehr so en vogue wie noch vor einigen Jahren,¹⁴³ als z. B. die etb im Rahmen dieses Konzeptes die Wertpapier- und FX-Abwicklung unter einem Dach zusammenfassen wollte. Eine solche Kombination verschiedenster Produkte des Bankenbereiches in einer Abwicklungseinheit macht unter technischen Gesichtspunkten nur dann Sinn, wenn es weitere Produkte gibt, die mit dem FX-Prozess vergleichbare Prozessschritte aufweisen und zusätzlich über die gleichen oder ähnliche Systeme abgewickelt werden, da nur in diesem Fall die Hebung von Synergieeffekten zu erwarten wäre. Die bisherige Diskussion hat gezeigt, dass ein FX-Geschäft prinzipiell dargestellt werden kann als eine Transaktion, die aus zwei Zahlungstransaktionen besteht. Ein Vergleich des Zahlungsverkehrsprozesses mit dem beschriebenen FX-Abwicklungsprozess zeigt, dass der Grundprozess sehr ähnlich ist. Hinzu kommt, dass z. B. auch die Kommunikationssystemplattform SWIFT bei der Abwicklung beider Produkte genutzt wird. Hier könnten daher evtl. Synergieeffekte zu realisieren sein. Für diese Ansicht spricht auch, dass es BearingPoint zufolge bereits einige wenige Anbieter von Zahlungsverkehrsdienstleistungen

gibt, die erste Teile der Abwicklung von Devisen- und Geldhandelsgeschäften in ihr Produktportfolio aufgenommen haben.¹⁴⁴

Nach Expertenangaben könnten zusätzlich auch produktübergreifende BPOs mit bestimmten Prozessen aus dem Investment-Banking wie z. B. dem Derivatehandel oder dem Wertpapierbereich durchaus vorstellbar sein. Allerdings ist dies im Rahmen einer weitaus detaillierten Betrachtung mit einem konkreten Vergleich der Produkte, Prozesse und der dazu gehörigen Systeme zu verifizieren. Allgemein gesprochen hat es sich im Finanzdienstleistungssektor zwischenzeitlich oftmals als zweckmäßiger herausgestellt, Produkte oder Dienstleistungen im Rahmen von horizontalen Kooperationen „mit unterschiedlichen Partnern bzw. jeweils eigenem Marktauftritt“ zu bündeln.¹⁴⁵

3.5 Horizontale Kooperationen

Die Bildung von institutsübergreifenden Kooperationen ist heute im Transaktionsbankenmarkt im vollen Gange, was exemplarisch bereits am Beispiel des Marktes für Wertpapier- und Kreditabwicklungen dargestellt wurde. Unter einer zwischenbetrieblichen Kooperation ist in diesem Sinne „die Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit“ zu verstehen.¹⁴⁶ Unter dem Begriff der horizontalen Kooperation wird aufbauend hierauf die Zusammenarbeit zwischen Wettbewerbern der gleichen Wertschöpfungsstufen, die gleiche oder gleichartige Leistungen anbieten, verstanden.¹⁴⁷ Im Gegensatz zum vorab diskutierten Diversifikationsmodell wird das Modell der horizontalen Integration vor allen Dingen durch das Generieren von Mengeneffekten (Economies of Scale) getrieben.¹⁴⁸ Ziel ist es hierbei vor allem, die Abwicklungskosten pro Transaktion durch Mergers, Joint Ventures oder durch die Volumina neuer Mandanten zu reduzieren.¹⁴⁹

Zwei wesentliche Charakteristika einer Kooperation sollen an dieser Stelle genannt werden. Zum einen ist sie gekennzeichnet durch die wirtschaftliche und rechtliche Autonomie der teilnehmenden Unternehmen, zum anderen durch deren gegenseitige Abhängigkeit.¹⁵⁰ Scheinen diese beiden Merkmale zunächst im Gegensatz zueinander zu stehen, so muss angemerkt werden, dass sie unterschiedliche Entscheidungsebenen betrachten. Autonom sind die kooperierenden Unternehmen insofern jeweils bezüglich ihrer Entscheidung über den Beitritt oder Austritt aus einer Kooperation.¹⁵¹ Gegenseitige Abhängigkeiten entstehen jedoch „bei nachgelagerten Entscheidungen und Maßnahmen, die mit dem konkreten Kooperationsprojekt zusammenhängen.“¹⁵² Entscheidungsträger sind in der Regel gewillt, diese Abhängigkeit in Kauf zu nehmen, wenn sie glauben, gemeinsam mehr erreichen zu können als alleine. Hieraus leitet sich die Voraussetzung ab, dass die aus der Kooperation resultierenden Vorteile größer sein müssen als ihre Nachteile. Dies beinhaltet auch, dass die Transaktionskosten in einem für die Kooperationspartner akzeptablen Verhältnis zum Ertrag stehen.¹⁵³ Die mit diesen Merkmalen beschriebene Form der Kooperation kann auch als strategische Allianz bezeichnet werden. Ihr gegenüber stehen eine Reihe von weiteren Formen der Zusammenarbeit, die schematisiert Abb. 8 zu entnehmen sind.

Die Frage, welche Form der Zusammenarbeit für eine horizontale Allianz im FX-Bereich zu wählen ist, soll im Rahmen dieses Artikels nicht abschließend beantwortet werden. Vielmehr müssen die potenziell teilnehmenden Parteien im Zuge des Verhandlungsprozesses diskutieren und verhandeln, in welcher Art die Zusammenarbeit stattfinden soll. Dies beinhaltet auch die Frage, wie umfangreich die Zusammenarbeit über verschiedene Stufen der Wertschöpfungskette hinweg ausgestaltet sein soll.

Eine große Hürde für derartige Zusammenführungen im Transaktionsbankenmarkt stellen in der Regel hohe Migrations- und Integrationskosten dar.¹⁵⁴ Dies bedeutet u. a., dass zumeist mindestens einer der teilnehmenden Partner Systeme stilllegen und abschreiben muss, was durchaus mit einem enormen finanziellen Aufwand für die betroffene Partei einhergehen kann. Erfahrungen aus dem Wertpapierbereich zeigen, dass dieses Sunk Cost-Problem in der Vergangenheit schon zum Scheitern von Kooperationsdiskussionen geführt hat.¹⁵⁵ Zusätzlich kann sich die Vorteilhaftigkeit alternativer Kooperationsstrategien in Anlehnung an den Transaktionskostenansatz bedeutend reduzieren, wenn für die teilnehmenden Partner enorme Koordinations- und Kontrollkosten im Zusammenhang mit der möglichen Realisierung von Synergiepotenzialen entstehen.¹⁵⁶

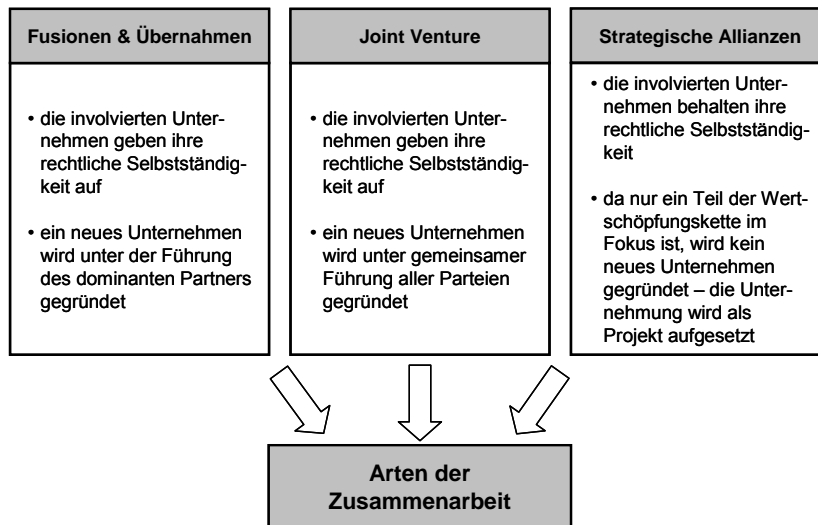


Abb. 8: Arten der Zusammenarbeit
 Quelle: Sperber, B. / Günter, A. (Joint Ventures, 2004), S. 188.

Die Bildung von strategischen Allianzen verschiedener Kreditinstitute im FX-Bereich in Form von White-Labeling ist jedoch bereits in vollem Gange.¹⁵⁷ White-Labeling meint hierbei nach einer Definition der Citigroup: „The provision by one bank to a partner bank, of a complete and comprehensive FX platform that includes flexible liquidity, sales and trading automation technology, and relabelling with complete data protection.“¹⁵⁸ Auf diese Art können Banken strategische Allianzen eingehen, ohne dass der Endkunde zwingend davon erfährt. Nach Expertenangaben sind zusätzlich auch konkrete Tendenzen in Richtung der Bildung von Joint Ventures für den FX-Bereich in den nächsten Jahren nicht auszuschließen.

3.6 Vertikale Integration

Um die Möglichkeiten von wertschöpfungsübergreifenden Kooperationen im FX-Bereich abzuwägen, soll hier zunächst der Versuch eine Definition der vertikalen Integration folgen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu verstehen, dass es in der Literatur keine allgemeingültige Definition des Begriffes gibt.¹⁵⁹ Prägnant und zugleich leicht verständlich ist die Definition von Buzzel: Vertical Integration is a „combination, under a single ownership, of two or more stages of production or distribution (or both) that are usually separate.“¹⁶⁰ Bedeutend ist hierbei insbesondere, dass zwei voneinander trennbare Wertschöpfungsstufen unter einheitlicher Leitung zusammengefasst werden.¹⁶¹ Vier wesentliche Merkmale, die im Folgenden kurz erläutert werden sollen, müssen nach Göltenbroth vorliegen, damit von einer vertikalen Integration gesprochen werden kann.¹⁶²

Es müssen in jedem Fall vor- oder nachgelagerte Aktivitäten einbezogen werden. Hierbei wird Bezug genommen auf diejenigen Tätigkeiten, die das Unternehmen bereits vor Durchführung der vertikalen Integration betreibt. Zusätzlich müssen die hinzukommenden Aktivitäten vollständig integriert werden, was bedeutet, dass sie zum integralen Bestandteil der Wertschöpfungskette des Unternehmens werden. Des Weiteren muss eine koordinierende, obere Instanz vorhanden sein, die gewährleistet, dass die verschiedenen betrachteten Abteilungen auch tatsächlich betriebswirtschaftlich geführt werden. Als letzter entscheidender Faktor muss ein Ressourcenzufluss zwischen den Abteilungen liegen. Würde beispielsweise der FX-Abwicklungsbereich einer Bank das Telekommunikationsnetz von einem spezialisierten Anbieter übernehmen, so hieße dies, dass die Bank das Telekommunikationsnetz (zumindest teilweise) auch selbst nutzen müsste. Täte sie dies nicht, würde von einer vertikalen Diversifikation gesprochen.

Anzuführen ist, dass es u. a. im Bereich der Wertpapierabwicklung aktuell vertikale Integrationstendenzen zwischen den Abwicklern und der CSD (Central Securities Depository) gibt.¹⁶³ Allerdings ist die Wertschöpfungskette der Wertpapierabwicklung in diesem Zusammenhang nur sehr bedingt mit der FX-Wertschöpfungskette vergleichbar. Es geht in diesem konkreten Fall im Wesentlichen um die Überlegung, die Integration über die Wertschöpfungsstufen zwischen dem Wertpapieremittenten und der Bank voranzutreiben. Die Wertschöpfung zwischen den beiden Parteien liegt in erster Linie in „einer sicheren Verwahrung und einer schnellen und sicheren Abwicklung der Corporate-Actions des Emittenten.“¹⁶⁴ In dieser Form ist das Modell daher nicht auf den FX-Bereich übertragbar.

Für den Transaktionsbanken-Markt kann von einer vertikalen Integration auch dann gesprochen werden, wenn die Wertschöpfungsstufen Handel und Abwicklung ihre IT so aufeinander abstimmen, dass ein Processing mit hoher STP-Rate ermöglicht wird. Dies ist für den FX-Bereich bereits weitestgehend realisiert. Hieraus folgend könnte jedoch beispielsweise eine theoretisch im FX-Bereich tätige Transaktionsbank, die bislang nur in der Abwicklung tätig war, den Handel als vorgelagerte Wertschöpfungsstufe integrieren.

Grundsätzlich soll hier abschließend darauf hingewiesen werden, dass die vertikale Integration in ihrem Charakter einer Outsourcing-Maßnahmen tendenziell eher entgegensteht. Kann anhand der Wertekette von Porter dargestellt werden, welche Wertschöpfungsstufen von Outsourcing-Bestrebungen betroffen sein können, so beschreitet die vertikale Integration durch die Einbindung von vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufen den umgekehrten Weg. Welche Strategie die richtige für die jeweilige, im FX-Bereich tätige Bank ist, muss situativ entschieden werden, da die Festlegung der vertikalen Unternehmensgrenzen maßgeblich die eigenen Wertschöpfungsmechanismen und den eigenen Marktauftritt beeinflusst. In diesem Zusammenhang wird nochmals darauf hingewiesen, dass der Trend im Bankenbereich augenblicklich eher in Richtung einer Reduktion der gesamten Fertigungstiefe von noch beinahe 80 % geht. Anzumerken ist in diesem Kontext allerdings auch, dass insbesondere bei Wertschöpfungsketten, für deren einzelne Stufen Know-how-Überschneidungsgrade aufgrund von geringen Spezifikationsgraden vorhanden sind, eine vertikale Integration durchaus vorteilhafter gegenüber anderen Strategieoptionen wie z. B. die der horizontale Kooperation sein kann.¹⁶⁵

4 Fazit und Ausblick

Die geführte Diskussion hat eines deutlich gemacht: Business Process Outsourcing stellt für den Finanzdienstleistungssektor weder ein „Allheilmittel“ zur Steigerung der Effizienz dar, noch sollten die mit einer Outsourcing-Maßnahme einhergehenden Begrifflichkeiten, Strategien und Implikationen insbesondere von Seiten der betroffenen Mitarbeiter als reines „Schreckgespenst“ gesehen werden. Vielmehr ist es wichtig, sich der Chancen und Risiken bewusst zu sein und sich die Auswirkungen für die eigene, individuelle Situation klar ins Bewusstsein zu rufen. Dies gilt sowohl für die Management-Ebenen von Unternehmen, die in diesem Sinne die Unternehmensperspektive verkörpern, als auch für andere betroffene Angestellte.

Eine ins Detail gehende, zwingend erforderliche Analyse von Chancen und Risiken ist auch der Grund dafür, dass Rebouillon und Matheis den Outsourcing-Vertrag als eine Art „Schicksalsgemeinschaft“ zwischen Insourcer und Outsourcer charakterisieren.¹⁶⁶ In diesem Vertrag sollten im Sinne des Erfolges auf Seiten beider Parteien nach Möglichkeit alle versteckten Risiken und „die gesamte Vielfalt der von Eventualitäten“¹⁶⁷ festgehalten sein. Hierzu gehören vor allen Dingen auch die Einhaltung von messbaren Service Level Agreements und ein ausgeprägtes Risikomanagement auf Seiten des Insourcers. Zu wenig in diese Maßnahmen investierte Zeit zu Beginn der Outsourcing-Entscheidungsfindung kann gravierende, negative Konsequenzen mit sich bringen.

Durch eine Betrachtung des Outsourcing-Marktes im Finanzdienstleistungsbereich konnte anschließend verdeutlicht werden, dass Outsourcing-Maßnahmen grundsätzlich über sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette hinweg denkbar sind. Die kurz erläuterten Beispiele der Wertpapier- und Kreditabwicklung haben gezeigt, dass dies im Bankenbereich u. a. zur Entstehung von Transaktionsbanken geführt hat, die für ihre Kunden i. d. R. hochstandardisierte, IT-getriebene, direkt wertschöpfende

(Teil-)Prozesse abwickeln. Ist der Durchbruch¹⁶⁸ bezüglich der Auslagerung an Dritte hier im Bereich des Inlandszahlungsverkehrs und der Wertpapierabwicklung bereits geschafft, so erwarten Experten für die nächsten Jahre insbesondere für den Auslandszahlungsverkehr und den Kreditbereich eine dynamische Entwicklung.¹⁶⁹

Die Betrachtung der Aktivitäten des FX-Bereiches und der damit zusammenhängenden Prozesse erfolgte abschließend auf einem vergleichsweise hohem Abstraktionsniveau, so dass hierauf gestützt eine detaillierte Betrachtung der einzelnen Prozessschritte mit den jeweils vorhandenen Kostenstrukturen sinnvoll erscheint. Eine hiermit einhergehende, konkretere Untergliederung in Corporate- und Interbankenaktivitäten könnte zusätzlich hilfreiche Informationen liefern. Die für den FX-Bereich durchgeführte Analyse hat dennoch bereits in dem dargestellten Stadium zu der Erkenntnis geführt, dass der FX-Abwicklungsprozess heute generell durch eine hohe STP-Rate gekennzeichnet ist. Eine Erhöhung dieser STP-Rate durch das Outsourcing von (Teil-)Prozessen an einen Drittanbieter scheint auf den ersten Blick nicht möglich zu sein. Diese These ist jedoch ebenfalls im Zuge weiterer Analysen der einzelnen Prozessschritte zu verifizieren.

Die Herleitung möglicher Strategien für den FX-Bereich hat gezeigt, dass die interne Konsolidierung auf diesem Gebiet bereits vergleichsweise weit fortgeschritten ist. Offshoring-Maßnahmen bieten trotz der vorhandenen STP-Rate und dem damit verbundenen großen relativen Anteil der IT-Ausgaben eine Möglichkeit zur Senkung der noch existierenden Lohnkosten. Jedoch birgt insbesondere das Offshoring auch spezielle Risiken, die in eine Entscheidung zwingend mit einbezogen werden müssen. Das Nearshoring bestimmter Teilprozesse in osteuropäische Nachbarländer könnte hier eine attraktive Alternative bieten. Die Möglichkeit der Erzielung von Verbundeffekten (Economies of Scope) scheinen erste Anbieter von Zahlungsverkehrsdienstleistungen bereits erkannt zu haben, was zur Umsetzung von Diversifikationsstrategien durch das zusätzliche Angebot der Abwicklung von Devisengeschäften geführt hat. Eine steigende Nachfrage wird BearingPoint zufolge in diesem Bereich „in den kommenden Jahren für umfassendere Angebote sorgen.“¹⁷⁰ Alternativ hierzu ist allerdings auch zu erwarten, dass das Generieren von Mengeneffekten (Economies of Scale) auf Seiten der Banken durch Joint Ventures oder andere Formen der horizontalen Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnen wird. Entgegenwirken könnten hier allenfalls erhöhte Transaktions- und Migrationskosten, die im Zuge einer Zusammenarbeit entstehen. Hier sollte unterstützend eine zusätzliche Analyse der am Markt vorhandenen Systemplattformen und den daraus möglicherweise resultierenden Migrationskosten durchgeführt werden, um eine konkretere Bewertung dieser Strategieoption vornehmen zu können. Die Strategie der vertikalen Integration ist für den FX-Bereich auf Seiten der Banken eher unwahrscheinlich, da hier zumeist entweder Großteile der Wertschöpfungskette bereits selbst abgedeckt werden oder eine Auslagerung von Wertschöpfungsstufen insbesondere durch Offshoring in jüngerer Vergangenheit vollzogen wurde. Das betriebswirtschaftliche Interesse an wieder umkehrenden Integrationsmaßnahmen dürfte daher wenn überhaupt nur verhältnismäßig eingeschränkt vorhanden sein. Allerdings könnte eine zunehmende vertikale Integration auf Seiten der Transaktionsabwickler durchaus von Interesse sein, wenn sie zusätzliche, vor- oder nachgelagerte Wertschöpfungsstufen von den Geschäftsbanken übernehmen könnten. Auch an dieser Stelle empfiehlt sich eine noch konkretere Analyse der aktuellen Marktbegebenheiten, die z. B. im Rahmen von Fachinterviews und Expertengesprächen durchgeführt werden sollte.

Abschließend bleibt somit festzuhalten, dass der vorliegende Artikel als Einstieg in die Thematik zu verstehen ist. Auf Basis der durchgeführten Untersuchung gelingt es, den FX-Abwicklungsprozess in den Kontext aktueller Outsourcing-Bestrebungen im Finanzdienstleistungssektor einzuordnen. Hierauf aufbauend ist nun die gezielte Betrachtung einzelner Aspekte oder sogar Prozessschritte möglich. Des Weiteren kann die abschließende Darstellung möglicher Sourcing-Strategien erste Trends in diesem vergleichsweise noch jungem Marktsegment beschreiben. Gestützt hierauf lassen sich insbesondere gezielte Outsourcing-Maßnahmen gegeneinander abwägen.

Contact

Prof. Dr. Wolfgang Wicht
University of Applied Sciences Münster
Department of Business Administration
Institute of Information Management
Corrensstrasse 25
48149 Münster
Germany
Phone: +49 (0) 251 83 6552; +49 (0) 251 83 65501
Fax: +49 (0) 251 65502
E-mail: wolfgang.wicht@fh-muenster.de
Web: <http://www.fh-muenster.de/fb9/person/wicht>

-
- 1 Vgl. Heinzl, A. (Datenverarbeitung, 1991), S. 15 u. a..
 - 2 Radding, A. (Bargain, 1990), S. 67.
 - 3 Vgl. Jossé, G. (Kostenrechnung, 2003), S. 238.
 - 4 Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S.33.
 - 5 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 34.
 - 6 Vgl. o. V. (Wirtschaftslexikon, 2000), S. 804.
 - 7 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 36.
 - 8 In Anlehnung an Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 37.
 - 9 Vgl. Pöhler, A. (Industrialisierung, 2004), S. 129.
 - 10 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 30.
 - 11 Vgl. Kang, A. (Entscheidungen, 2003), S. 101.
 - 12 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 48.
 - 13 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 48.
 - 14 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 49.
 - 15 Vgl. Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 42.
 - 16 Vgl. Picot, A. (Transaktionskostenansatz, 1982), S. 270 zitiert nach Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 44.
 - 17 Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 54.
 - 18 Vgl. Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 54.
 - 19 Vgl. z. B. Gerhardt, T. / Nippa, M. / Picot, A. (Optimierung, 1993), S. 139 zitiert nach Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 57.
 - 20 Kang, A. (Entscheidungen, 2003), S. 32.
 - 21 Vgl. Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 58.
 - 22 Martinez, M./ Sorrentino, M. (Transaktionskosten-Konzept, 2000), o. S. zitiert nach Moormann, J. / Frank, A. (Grenzen, 2000), S. 7.
 - 23 Vgl. Moormann, J. / Frank, A. (Grenzen, 2000), S. 7.
 - 24 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 27.
 - 25 Vgl. Cunningham, P. A. / Fröschl, F. (Outsourcing, 1995), S. 20.
 - 26 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 61.
 - 27 Quinn, J.B. / Doorley, T.L. / Paquette, P.C. (Services-Based Strategy, 1990), S. 58.
 - 28 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 59.
 - 29 Vgl. u. a. Cunningham, P. A. / Fröschl, F. (Outsourcing, 1995), S. 20 u. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 59.
 - 30 Vgl. Söbbing, T. (Vertragswerk, 2004), S. 47.
 - 31 Vgl. Cunningham, P. A. / Fröschl, F. (Outsourcing, 1995), S. 20.
 - 32 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 50.
 - 33 Vgl. Hellinger, C. (Kreditgenossenschaften, 1999), S. 54.
 - 34 Vgl. Bongartz, U. (Transaktionsbanking, 2004), S. 39f.
 - 35 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 55.

-
- 36 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 55.
37 § 25a Abs. 1 KWG.
38 Vgl. Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 85f.
39 Vgl. Bongard, S. (Outsourcing-Entscheidungen, 1995), S. 153.
40 Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 85.
41 Vgl. Bongard, S. (Outsourcing-Entscheidungen, 1995), S. 153.
42 Vgl. Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 85.
43 Vgl. Heim, W. (Outsourcing, 1994), S. 31 zitiert nach Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 85.
44 Basel Committee on Banking Supervision (Hrsg.)
(Operational Risk Management, 1998), S. 3.
45 Vgl. Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 87f.
46 Vgl. Bongard, S. (Outsourcing-Entscheidungen, 1995), S. 135.
47 Vgl. Grzimek, B. F. (Aufsichtsrecht, 2003), S. 134.
48 Gouge, I. (IT Organization, 2003), S. 143.
49 Vgl. Gouge, I. (IT Organization, 2003), S. 143.
50 Vgl. Hellinger, C. (Kreditgenossenschaften, 1999), S. 55.
51 Vgl. Bruch, H. (Outsourcing, 1998), S. 36.
52 Vgl. z. B. Wild, C. (Outsourcing, 2003), S. 86.
53 Vgl. Kaib, B. (Vorwort, 2003), S. V.
54 Vgl. hier und im Folgenden Pierre Adoin Consultants (Hrsg.) (Banking, 2004), S. 17.
55 Vgl. Sontheimer, T. (Zurückhaltung, 2000), S. 1.
56 Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 24.
57 Vgl. Sontheimer, T. (Zurückhaltung, 2000), S. 2 u. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
(Rundschreiben, 2001).
58 Vgl. Accenture & International Bankers Forum (Hrsg.) (Geld und Zinsen, 2003), S. 16.
59 Vgl. Pierre Adoin Consultants (Hrsg.) (Banking, 2004), S. 34.
60 Vgl. Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile, 1989), S. 63.
61 Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile, 1989), S. 65.
62 Vgl. Porter, M. E. (Wettbewerbsvorteile, 1989), S. 65.
63 Vgl. Schober, H. (Dekonstruktion, 2004), S. 29.
64 Vgl. Breuer, R. E. (Vorwort, 2004), S. V.
65 Vgl. Pöhler, A. (Industrialisierung, 2004), S. 126.
66 Merkmal der Industrialisierung ist in diesem Zusammenhang die Standardisierung und Automatisierung von Arbeitsabläufen mit Hilfe von IT-Systemen, vgl. Lamberti, H.-J. / Pöhler, A. (Industrialisierung, 2004), S. 5.
67 Vgl. Breuer, R. E. (Vorwort, 2004), S. Vf.
68 Pöhler, A. (Industrialisierung, 2004), S. 126.
69 Vgl. Pöhler, A. (Industrialisierung, 2004), S. 126.
70 Vgl. Rebouillon, J. / Matheis, J. (Kostenmanagement, 2003), S. 17.
71 Vgl. A.T. Kearney (Hrsg.) (Transaction Banking, 2004), S. 4ff.
72 Vgl. dwpbank (Hrsg.) (Meilensteine, 2005),
<http://www.dwpbank.de/news/i-n-chronik.html> (abgerufen am 02. Februar 2005).
73 Vgl. Wölfer, A. (Depotservice, 2002), S. 35.
74 Vgl. Endres, M. (Produktionsbank, 1998), S. 18 u. Bongartz, U. (Transaktionsbanking, 2004), S. 45.
75 Vgl. Moerler, C. H. / Uwer, J. (Wertpapierabwicklung, 2004), S. 122.
76 Vgl. WPS Bank (Geschäftsbericht, 2003), S. 6f.
77 Vgl. Wanner, C. (Commerzbank, 2004), S. 26.
78 Vgl. Bongartz, U. (Transaktionsbanking, 2004), S. 47.
79 Vgl. o. V. (Abwicklungsinstitut, 2003), S. 20.
80 Vgl. Bösch, M. (Marktlösungen, 2003), S. 40.
81 Vgl. Bongartz, U. (Transaktionsbanking, 2004), S. 46.
82 Vgl. o. V. (Hypothekenverwalter, 2001), o. S..

- ⁸³ Vgl. Krawietz, K. / Gensch, C. (Produktspektrum, 2004), S. 105: Es gibt fünf Anbieter von Dienstleistungen im Kreditbereich mit parallelen Initiativen in der Sparkassenorganisation zu einer „G8-Kreditfabrik“ und einer „Kreditfabrik“ des Ostdeutschen Sparkassen und Giroverbandes. Vgl. ergänzend auch BearingPoint (Hrsg.) (Kredit-Backoffice, 2003), S. 2.
- ⁸⁴ Vgl. Krawietz, K. / Gensch, C. (Produktspektrum, 2004), S. 106.
- ⁸⁵ Krawietz, K. / Gensch, C. (Produktspektrum, 2004), S. 106.
- ⁸⁶ Kipker, I. (Kreditfabrik, 2003), S. 82.
- ⁸⁷ Vgl. Krawietz, K. / Gensch, C. (Produktspektrum, 2004), S. 106.
- ⁸⁸ BearingPoint (Kredit-Backoffice, 2003), S. 32.
- ⁸⁹ Vgl. BearingPoint (Kredit-Backoffice, 2003), S. 33.
- ⁹⁰ Vgl. Krawietz, K. / Gensch, C. (Produktspektrum, 2004), S. 108f.
- ⁹¹ Vgl. Krawietz, K. / Gensch, C. (Produktspektrum, 2004), S. 117.
- ⁹² Vgl. Krawietz, K. / Gensch, C. (Produktspektrum, 2004), S. 117.
- ⁹³ Vgl. Kipker, I. (Kreditfabrik, 2003), S. 88.
- ⁹⁴ Vgl. Kipker, I. (Kreditfabrik, 2003), S. 88.
- ⁹⁵ Vgl. Büschgen, H. E. (Börsenlexikon, 2001), S. 1138.
- ⁹⁶ Eine Betrachtung der Prozesse im Derivatehandel ist für die anschließende Analyse nicht sinnvoll, da es sich hierbei aufgrund von z. T. individuell vereinbarten Verträgen um weniger standardisierte, mitunter schwer miteinander vergleichbare Produkte handelt. Des Weiteren tun sich Banken schwer damit, Informationen über konkrete Produkte und Konditionen in diesem Bereich mit anderen Banken zu teilen, weshalb hier im Outsourcing eher eine Gefahr des Know-how-Verlustes an Wettbewerber als eine Chance gesehen würde.
- ⁹⁷ Vgl. Spiegel, T. (Prozessanalyse, 2003), S. 20.
- ⁹⁸ Vgl. Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (Mindestanforderungen, 1995).
- ⁹⁹ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (Mindestanforderungen, 1995).
- ¹⁰⁰ Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.) (Mindestanforderungen, 1995).
- ¹⁰¹ Vgl. o. V. (Informationsgewinnung, 2003), S. 78.
- ¹⁰² Vgl. o. V. (Informationsgewinnung, 2003), S. 78.
- ¹⁰³ Vgl. FXdirektBank (Hrsg.) (Verlustisiken, 2004), S. 8.
- ¹⁰⁴ Vgl. Eureux Communications (Hrsg.) (Repo-Markt, 2003), S. 6.
- ¹⁰⁵ Vgl. Willoughby, J. (House-raising, 1998), S. 88.
- ¹⁰⁶ Vgl. Hierzu ergänzend Bank for International Settlements (Hrsg.) (Settlement Risk, 2002), S. 55.
- ¹⁰⁷ Vgl. CLS Group (Hrsg.) (Who is who, 2005).
- ¹⁰⁸ Vgl. Howell, M. / Mileham, P. (Risk mitigation, 2000), S. 44f.
- ¹⁰⁹ Vgl. Bank for International Settlements (Hrsg.) (Foreign Exchange, 2004), S. 1.
- ¹¹⁰ Diese sind: AUD, CAD, DKK, EUR, GBP, HKD, YEN, KRW, NZD, NOK, SGD, ZAR, SEK, CHF, USD. Vgl. hierzu CLS Group (Hrsg.) (Currencies, 2005).
- ¹¹¹ Im April 2004 wurden 189,4 % aller Transaktionen im FX-Markt in den CLS-Währungen getätigt. Da jeweils 2 Währungen an einer Transaktionen beteiligt sind, ist dieser Wert zu halbieren, vgl. Bank for International Settlements (Hrsg.) (Foreign Exchange, 2004), S. 11.
- ¹¹² Vgl. Mummert Consulting (Hrsg.) (Branchenkompass, 2004), S. 33.
- ¹¹³ Vgl. Wißkirchen, F. (Shared Service Center, 1998), S. 146.
- ¹¹⁴ Mummert Consulting (Hrsg.) (Branchenkompass, 2004), S. 33.
- ¹¹⁵ Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 109.
- ¹¹⁶ Vgl. Dittrich, J. / Braun, M. (Business Process Outsourcing, 2004), S. 112.
- ¹¹⁷ Deloitte (Hrsg.) (Titans, 2004), S. 2.
- ¹¹⁸ Vgl. Deloitte (Hrsg.) (Titans, 2004), S. 3.
Im Sinne einer Größeneinschätzung soll hier erwähnt werden, dass die Deutsche Bank Ende 2003 eine Marktkapitalisierung i. H. v. 38,2 Mrd. EUR besaß.
Vgl. Deutsche Bank (Hrsg.) (Deutsche Bank-Aktie, 2004).
- ¹¹⁹ Vgl. o. V. (Großbanken, 2005).
- ¹²⁰ Vgl. Potthoff, C. / Wanner, C. (Commerzbank, 2004), S. 23.
- ¹²¹ Vgl. Potthoff, C. / Wanner, C. (Commerzbank, 2004), S. 23.
- ¹²² Vgl. Potthoff, C. / Wanner, C. (Commerzbank, 2004), S. 23.

-
- ¹²³ Vgl. A.T. Kearney (Hrsg.) (Offshoring Financial Services, 2003), S. 7.
¹²⁴ Roland Berger Strategy Consultants & UNCTAD (Hrsg.) (Service-Offshoring, 2004), S. 8.
¹²⁵ Roland Berger Strategy Consultants & UNCTAD (Hrsg.) (Service-Offshoring, 2004), S. 9.
¹²⁶ Vgl. A.T. Kearney (Hrsg.) (Offshoring Financial Services, 2003), S. 5.
¹²⁷ Vgl. Roland Berger Strategy Consultants & Unctad (Hrsg.) (Service-Offshoring, 2004), S. 10.
¹²⁸ Vgl. o. V. (IT-Projekte, 2003), S. 6
¹²⁹ Bednarz, A. (Downside, 2004), S. 33.
¹³⁰ Vgl. Bednarz, A. (Downside, 2004), S. 34.
¹³¹ Vgl. Quittner, J. (Offshoring, 2004), S. 128.
¹³² Vgl. Quittner, J. (Offshoring, 2004), S. 129.
¹³³ Vgl. o. V. (Undoing Outsourcing, 2004).
¹³⁴ Roland Berger Strategy Consultants & UNCTAD (Hrsg.) (Service-Offshoring, 2004), S. 12.
¹³⁵ Vgl. A.T. Kearney (Hrsg.) (Offshoring Financial Services, 2003), S. 11.
¹³⁶ Vgl. o. V. (IT-Projekte, 2003), S. 6
¹³⁷ Vgl. A.T. Kearney (Hrsg.) (Offshoring Financial Services, 2003), S. 12.
¹³⁸ Vgl. A.T. Kearney (Hrsg.) (Offshoring Financial Services, 2003), S. 12.
¹³⁹ Vgl. St. John, C. H. / Harrison, J. S. (Synergy, 1999) zitiert nach Szeless, G. (Diversifikation), S. 31.
¹⁴⁰ Goold, M. / Campbell, A. (Synergy, 1998), S. 133.
¹⁴¹ Szeless, G. (Diversifikation, 2001), S. 31.
¹⁴² Vgl. Nayyar, P. R. (Measurement, 1992) zitiert nach Szeless, G. (Diversifikation, 2001), S. 31.
¹⁴³ Vgl. Bösch, M. (Marktlösungen, 2003), S. 44.
¹⁴⁴ Vgl. BearingPoint (Hrsg.) (Zahlungsverkehrsdienstleistungen, 2003), S. 17.
¹⁴⁵ Bösch, M. (Marktlösungen, 2003), S. 44 u. vgl. Kapitel 5.3.4.
¹⁴⁶ o. V. (Wirtschaftslexikon, 2000), S. 1817.
¹⁴⁷ Vgl. o. V. (Wirtschaftslexikon, 2000), S. 1817.
¹⁴⁸ Vgl. Bösch, M. (Marktlösungen, 2003), S. 44.
¹⁴⁹ Vgl. Bösch, M. (Marktlösungen, 2003), S. 44.
¹⁵⁰ Vgl. Rütth, V. van (Diversifikationsstrategien, 1994), S. 68.
¹⁵¹ Vgl. Rütth, V. van (Diversifikationsstrategien, 1994), S. 68.
¹⁵² Rütth, V. van (Diversifikationsstrategien, 1994), S. 68.
¹⁵³ Vgl. Rütth, V. van (Diversifikationsstrategien, 1994), S. 69.
¹⁵⁴ Vgl. Sperber, B. / Günter, A. (Joint Ventures, 2004), S. 185.
¹⁵⁵ Vgl. Kipker, I. (Konzentrationsprozess, 2003), S. 10.
¹⁵⁶ Vgl. Rütth, V. van (Diversifikationsstrategien, 1994), S. 374.
¹⁵⁷ Vgl. Marmery, N. (White-Labeling, 2004).
¹⁵⁸ Marmery, N. (White-Labeling, 2004).
¹⁵⁹ Vgl. Göltenbroth, M. (Vertikale Integration, 1998), S. 122.
¹⁶⁰ Buzzel, R. D. (Vertical Integration, 1983), S. 93 zitiert nach Göltenbroth, M. (Vertikale Integration, 1998), S. 122.
¹⁶¹ Vgl. Göltenbroth, M. (Vertikale Integration, 1998), S. 122.
¹⁶² Vgl. hier und im Folgenden Göltenbroth, M. (Vertikale Integration, 1998), S. 123.
¹⁶³ Vgl. BearingPoint (Hrsg.) (Visionen, 2003), S. 27.
¹⁶⁴ BearingPoint (Hrsg.) (Visionen, 2003), S. 4.
¹⁶⁵ Vgl. Siemer, J. P. (Vertikale Integration, 2004), S. 157f.
¹⁶⁶ Rebouillon, J. / Matheis, J. (Kostenmanagement, 2003), S. 29.
¹⁶⁷ Rebouillon, J. / Matheis, J. (Kostenmanagement, 2003), S. 29.
¹⁶⁸ Durchbruch wird hier definiert als über 30% des Volumens in Drittabwicklung.
Vgl. A.T. Kearney (Transaction Banking, 2004), S. 7.
¹⁶⁹ Vgl. A.T. Kearney (Transaction Banking, 2004), S. 7.
¹⁷⁰ BearingPoint (Zahlungsverkehrsdienstleistungen, 2003), S. 17.

References

- Accenture & International Bankers Forum (Hrsg.)** (Geld und Zinsen, 2003)
Mehr als Geld und Zinsen: Outsourcing im deutschen Bankensektor (2003)
- A.T. Kearney (Hrsg.)** (Offshoring Financial Services, 2003)
Offshoring Financial Services – Auf dem Weg zum globalen Geschäftsmodell, Wesentliche Ergebnisse der A.T. Kearney Offshoring-Studie 2003, Berlin (Juli 2003)
- A.T. Kearney (Hrsg.)** (Transaction Banking, 2004)
Transaction Banking-Studie 2004 – Strukturwandel in der deutschen Bankenwelt: Transaktionsbanken erobern mit Service und Innovationen neue Geschäftsfelder, Pressegespräch, Frankfurt am Main (09. Dezember 2004)
- Bank for International Settlements (Hrsg.)** (Foreign Exchange, 2004)
Triennial Central Bank Survey of Foreign Exchange and Derivatives Market Activity in April 2004 - Preliminary global results, Basel (September 2004)
- Bank for International Settlements (Hrsg.)** (Settlement Risk, 2002)
Settlement risk in foreign exchange markets and CLS Bank, BIS Quarterly Review, Basel (Dezember 2002), S. 55-66
- Basel Committee on Banking Supervision (Hrsg.)** (Operational Risk Management, 1998)
Operational Risk Management, Basel (September 1998)
- Bauenkrodt, M. / Heieck, M.** (Bankfabrik, 2003)
Die „Bankfabrik“ für den Finanzvertrieb – Insourcing-Modelle für die Zukunft, in: Kipker, I. / Veil, M. (Hrsg.): Transaction Banking – Strategien, Organisation, Steuerungsinstrumente, Gabler, Wiesbaden, 1. Aufl. (2003), S. 151-164
- BearingPoint (Hrsg.)** (Kredit-Backoffice, 2003)
Leistungsvergleich der Serviceprovider für Kreditbackoffice-Dienstleistungen in Deutschland, Frankfurt am Main (2003)
- BearingPoint (Hrsg.)** (Visionen, 2003)
Visionen für den Transaction Banking-Markt – Wertpapierservices, Frankfurt am Main (2003)
- BearingPoint (Hrsg.)** (Zahlungsverkehrsdienstleistungen, 2003)
Zahlungsverkehrsdienstleistungen in Deutschland, Frankfurt am Main (2003)
- Bednarz, A.** (Downside, 2004)
The downside of offshoring, in: Network World, Jg. 21, Nr. 27, S. 33-35 (05. Juli 2004)
- Bösch, M.** (Marktlösungen, 2003)
Marktlösungen versus einzelwirtschaftliche Lösungen im Transaction Banking, in: Kipker, I. / Veil, M. (Hrsg.): Transaction Banking – Strategien, Organisation, Steuerungsinstrumente, Gabler, 1. Aufl. (2003), S. 35-46
- Bongard, S.** (Outsourcing-Entscheidungen, 1995)
Outsourcingentscheidungen in der Informationsverarbeitung, Dt. Univ.-Verl., Wiesbaden, 1. Aufl., Nachdruck (1995)
- Bongartz, U.** (Transaktionsbanking, 2004)
Transaktionsbanking quo vadis?, in: Lamberti, H.-J. / Marlière, A. / Pöhler, A. (Hrsg.): Management von Transaktionsbanken, Springer, Berlin/Heidelberg, 1. Aufl. (2004), S. 39-57
- Breuer, R. E.** (Vorwort, 2004)
Vorwort, in: Lamberti, H.-J. / Marlière, A. / Pöhler, A. (Hrsg.): Management von Transaktionsbanken, Springer, Berlin/Heidelberg, 1. Aufl. (2004), S. V-VIII

-
- Bruch, H.** (Outsourcing, 1998)
Outsourcing – Konzepte und Strategien, Chancen und Risiken,
Gabler, Wiesbaden, 1. Aufl. (1998)
- Büschgen, H. E.** (Börsenlexikon, 2001)
Das kleine Börsenlexikon,
Verlag Wirtschaft und Finanzen, Düsseldorf, 22. Aufl. (2001)
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.)** (Mindestanforderungen, 1995)
Verlautbarung über Mindestanforderungen an das Betreiben von Handelsgeschäften der Kreditinstitute
<http://www.bafin.de/cgi-bin/drucke.pl?datei=/verlautbarungen/minanfng.htm>
(abgerufen am 18. Dezember 2004)
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (Hrsg.)** (Rundschreiben, 2001)
Rundschreiben 11/2001
http://www.bafin.de/cgi-bin/drucke.pl?datei=/rundschreiben/93_2001/rs11_01.htm
(abgerufen am 28. Oktober 2004)
- Buzzel, R. D.** (Vertical Integration, 1983)
Is Vertical Integration Profitable?,
in: Harvard Business Review, Jg. 61, Nr. 1 (Januar/Februar 1983), S. 92-102
- CLS Group (Hrsg.)** (Currencies, 2005)
CLS Currencies,
<http://www.cls-group.com/sectiondetails.cfm?objectid=8DCF5903-5F2B-47A3-96F7B4C3C5FEB761&crumb=bank>
(abgerufen am 04. Februar 2005)
- CLS Group (Hrsg.)** (Overview, 2004)
CLS Overview,
<http://www.cls-group.com/sectiondetails.cfm?objectid=BB493258-FB0E-4C79-B87AD9ECA4514CEC>
(abgerufen am 18. Dezember 2004)
- CLS Group (Hrsg.)** (Who is who, 2005)
Who's who,
<http://www.cls-group.com/whoswho/index.cfm>
(abgerufen am 04. Februar 2005)
- Cunningham, P. A. / Fröschl, F.** (Outsourcing, 1995)
Outsourcing – Strategische Bewertung einer Informationsdienstleistung,
in: FAZ, Frankfurt am Main, 1. Aufl. (1995)
- Deloitte (Hrsg.)** (Titans, 2004)
The Titans Take Hold – How offshoring has changed the competitive dynamic for global financial services institutions,
London (2004)
- Deutsche Bank (Hrsg.)** (Deutsche Bank-Aktie, 2004)
Die Deutsche Bank-Aktie,
<http://www.deutsche-bank.de/presse/index.html?contentOverload=http://www.deutsche-bank.de/presse/561.shtml>
(abgerufen am 08. Januar 2005).
- Dittrich, J. / Braun, M.** (Business Process Outsourcing, 2004)
Business Process Outsourcing,
Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 1. Aufl. (2004)
- dwpbank (Hrsg.)** (Meilensteine, 2005)
Meilensteine der dwpbank,
<http://www.dwpbank.de/news/i-n-chronik.html>,
(abgerufen am 02. Februar 2005)

-
- Endres, M.** (Produktionsbank, 1998)
Mit Transaction Services zur „Produktionsbank“,
in: bum (Juni 1998), S. 17-20
- Eurex Communications (Hrsg.)** (Repo-Markt, 2003)
Entwicklungen im Europäischen Repo-Markt,
in: Xpand newsletter, Nr. 53, Frankfurt am Main/Zürich (März 2003), S. 6-8
- FXdirektBank (Hrsg.)** (Verlustrisiken, 2004)
Wichtige Informationen über Verlustrisiken und die Preisbildung bei Devisengeschäften,
<http://www.fxdirekt.de/risikoinformation.pdf>
(abgerufen am 18. Dezember 2004)
- Gerhardt, T. / Nippa, M. / Picot, A.** (Optimierung, 1993)
Die Optimierung der Leistungstiefe
in: Harvard Manager Nr. 3 (1993), S. 137-142
- Gölsenbroth, M.** (Vertikale Integration, 1998)
Global Sourcing und Kooperationen als Alternativen zur vertikalen Kooperation,
Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 1. Aufl. (1998)
- Goold, M. / Campbell, A.** (Synergy, 1998)
Desperately seeking synergy
in: Harvard Business Review, Jg. 76, Nr. 5 (September/Okttober 1998), S. 131-146
- Gouge, I.** (IT Organization, 2003)
Shaping the IT Organization,
Springer, London, 1. Aufl. (2003)
- Grzimek, B. F.** (Aufsichtsrecht, 2003)
Aufsichtsrecht und Vertragsgestaltung,
in: Kaib, B. (Hrsg.): Outsourcing in Banken, Gabler, Wiesbaden, 1. Aufl. (2003), S. 131-152
- Heim, W.** (Outsourcing, 1994)
Outsourcing – wettbewerbsfähiger durch optimale Nutzung der Potentiale,
in: io management Zeitschrift (7/8 1994), S. 28-33
- Heinzl, A.** (Datenverarbeitung, 1991)
Die Ausgliederung der betrieblichen Datenverarbeitung,
Poeschel, Stuttgart, 1. Aufl. (1991)
- Hellinger, C.** (Kreditgenossenschaften, 1999)
Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften,
Verlag Regensburg, Münster, 1. Aufl. (1999)
- Howell, M. / Mileham, P.** (Risk mitigation, 2000)
Risk mitigation in foreign exchange,
in: o. V., Excellence in Investment Banking Operations, Euromoney Books, London, 1. Aufl. (2000), S. 41-51
- Jossé, G.** (Kostenrechnung, 2003)
Basiswissen Kostenrechnung,
Deutscher Taschenbuch Verlag, München, 3. Aufl. (2003)
- Kaib, B.** (Vorwort, 2003)
Vorwort,
in: Kaib, B. (Hrsg.): Outsourcing in Banken, Gabler, Wiesbaden, 1. Aufl. (2003), S. V-X
- Kang, A.** (Entscheidungen, 2003)
Beitrag zur Unterstützung von rationalen Entscheidungen zum Outsourcing von Geschäftsprozessen,
Shaker Verlag, Aachen, 1. Aufl. (2003)
- Kipker, I.** (Konzentrationsprozess, 2003)
Der Konzentrationsprozess im deutschen Transaktionbanking,
in: Kipker, I. / Veil, M. (Hrsg.): Transactin Banking – Strategien, Organisation, Steuerungsinstrumente, Gabler, Wiesbaden, 1. Aufl. (2003), S. 5-12

-
- Kipker, I.** (Kreditfabrik, 2003)
Entwicklungstendenzen in der Kreditfabrik,
in: Kipker, I. / Veil, M. (Hrsg.): Transaction Banking – Strategien, Organisation, Steuerungsinstrumente, Gabler, 1. Aufl. (2003), S. 79-90
- Krawietz, K. / Gensch, C.** (Produktspektrum, 2004)
Produktspektrum von TX Banken – Heute und Zukünftig,
in: Lamberti, H.-J. / Marlière, A. / Pöhler, A. (Hrsg.): Management von Transaktionsbanken, Springer, Berlin/Heidelberg, 1. Aufl. (2004), S. 94-118
- Lamberti, H.-J. / Pöhler, A.** (Industrialisierung, 2004)
Die Industrialisierung des Backoffice am Beispiel der etb,
in: Lamberti, H.-J. / Marlière, A. / Pöhler, A. (Hrsg.): Management von Transaktionsbanken, Springer, Berlin/Heidelberg, 1. Aufl. (2004), S. 3-38
- Marmery, N.** (White-Labeling, 2004)
White-labeling: designs on the buy side,
http://db.riskwaters.com/public/showPage.html?page=fx_story_client_s03_liquidity
(abgerufen am 01. Februar 2005)
- Martinez, M. / Sorrentino, M.** (Transaktionskosten-Konzept, 2000)
Outsourcing von IT-Dienstleistungen im Bankgewerbe: Die Grenzen des Transaktionskosten-Konzepts,
in: Banking and Information Technology, Nr. 2 (2000), S. 18-30
- Moerler, C. H. / Uwer, J.** (Wertpapierabwicklung, 2004)
Sourcing im Bereich der internationalen Wertpapierabwicklung,
in: Achenbach, W. / Moormann, J. / Schober, H. (Hrsg.): Sourcing in der Bankwirtschaft, Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main, 1. Aufl. (2004), S. 105-123
- Moormann, J. / Frank, A.** (Grenzen, 2000)
Grenzen des Outsourcing: Eine Exploration am Beispiel von Direktbanken,
Hochschule für Bankwirtschaft, Arbeitsbereich Nr. 24, Frankfurt am Main (September 2000)
- Mummert Consulting (Hrsg.)** (Branchenkompass, 2004)
Branchenkompass Kreditinstitute,
Hamburg (2004)
- Nayyar, P. R.** (Measurement, 1992)
On the measurement of corporate diversification strategy: evidence from large U.S. service firms,
in: Strategic Management Journal, Jg. 13, Nr. 3 (März 1992), S. 219-238
- o. V.** (Abwicklungsinstitut, 2003)
Die DWP Bank will weiter wachsen – Abwicklungsinstitut erwartet jedoch drei Verlustjahre,
in: HB, Nr. 165 (28. August 2003), S. 20
- o. V.** (Großbanken, 2005)
Nur Großbanken sollten ins Ausland verlagern,
<http://www.cio.de/index.cfm?PageID=258&cat=det&maid=7860&aid=3&print=1>
(abgerufen am 07. Januar 2005)
- o. V.** (Hypothekenverwalter, 2001)
Markt für Hypothekenverwalter entsteht,
in: FAZ (23. September 2001), o.S..
- o. V.** (Informationsgewinnung, 2003)
Informationsgewinnung aus allen Dokumenten,
in: Geldinstitute (10/2003), S. 78-79
- o. V.** (IT-Projekte, 2003)
IT-Projekte wandern aus,
in: Computerzeitung, Nr. 15 (2003), S. 6
- o. V.** (Undoing Outsourcing, 2004)
Undoing Outsourcing,
in: Wall Street & Technology, Jg. 22, Nr. 6, S. 17 (Juni 2004)

-
- o. V.** (Wirtschaftslexikon, 2000)
 Gabler Wirtschaftslexikon,
 Gabler, Wiesbaden, 15. Aufl. (2000)
- Picot, A.** (Transaktionskostenansatz, 1982)
 Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie – Stand der Diskussion und Aussage-
 wert,
 in: Die Betriebswirtschaft, Heft 42 (1982), S. 267-284
- Pierre Audoin Consultants (Hrsg.)** (Banking, 2004)
 Banking 2003 Germany – The Software and IT Services Industry in the German Banking Sec-
 tor,
 3. Aufl. (Mai 2004)
- Pöhler, A.** (Industrialisierung, 2004)
 Industrialisierung von Bankleistungen am Beispiel der etb,
 in: Achenbach, W. / Moormann, J. / Schober, H. (Hrsg.): Sourcing in der Bankwirtschaft,
 Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main, 1. Aufl. (2004), S. 125-137
- Porter, M. E.** (Wettbewerbsvorteile, 1989)
 Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten,
 Campus Verlag, Frankfurt am Main, Sonderausgabe (1989)
- Potthoff, C. / Wanner, C.** (Commerzbank, 2004)
 Commerzbank lagert Teile ihrer Abwicklung nach Osten aus,
 in: HB, Nr. 171 (03. September 2004), S. 23
- Quinn, J.B. / Doorley, T.L. / Paquette, P.C.** (Services-Based Strategy, 1990)
 Beyond Products: Services-Based Strategy,
 in: Harvard Business Review, Jahrgang 68, Nr. 2 (März/April 1990), S. 58-72
- Quittner, J.** (Offshoring, 2004)
 Offshoring can cut costs, but it raises risk,
 in: American Banker, Jg. 169, Nr. 128 (06. Juli 2004), S. 128f
- Radding, A.** (Bargain, 1990)
 The ride is no bargain if you can't steer,
 in: Computerworld (08. Januar 1990), S. 67-72
- Rebouillon, J. / Matheis, J.** (Kostenmanagement, 2003)
 Outsourcing – Element des strategischen Kostenmanagements,
 in: Kipker, I. / Veil, M. (Hrsg.): Transaction Banking – Strategien, Organisation, Steuerungsin-
 strumente, Gabler, Wiesbaden, 1. Aufl. (2003), S. 13-33
- Roland Berger Strategy Consultants & UNCTAD (Hrsg.)** (Service-Offshoring, 2004)
 Umfrage: Service-Offshoring in Europa,
 (Juni 2004)
- Rüth, V. van** (Diversifikationsstrategien, 1994)
 Kooperation und Konzernbildung als Diversifikationsstrategien von Banken in den Versiche-
 rungsbereich,
 M&P Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart, 1. Aufl. (1994)
- Schober, H.** (Dekonstruktion, 2004)
 Dekonstruktion der Wertkette in Banken: Outsourcing oder Kooperation?,
 in: Achenbach, W. / Moormann, J. / Schober, H. (Hrsg.): Sourcing in der Bankwirtschaft,
 Bankakademie-Verlag, Frankfurt am Main, 1. Aufl. (2004), S. 23-44
- Siemer, J. P.** (Vertikale Integration, 2004)
 Vertikale Integration oder Kooperation? – Optimale strategische Entscheidungen im Span-
 nungsfeld von Spezifität und Knowhow,
 Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Aufl. (2004)
- Söbbing, T.** (Vertragswerk, 2004)
 Das IT-Outsourcing- und Business Process Outsourcing-Vertragswerk,
 in: ITRB (Februar 2004), S. 44-47

-
- Sontheimer, T.** (Zurückhaltung, 2000)
Kein Grund zur Zurückhaltung,
http://www.accenture.de/4publika/4fachart/index.jsp?link=/4publika/4fachart/fa_fs_outsourcing_gi_0802.jsp
(abgerufen am 04. Februar 2005)
- Sperber, B. / Günther, A.** (Joint Ventures, 2004)
Joint Ventures im Transaction-Banking,
in: Lamberti, H.-J. / Marlière, A. / Pöhler, A. (Hrsg.): Management von Transaktionsbanken,
Springer, Berlin/Heidelberg, 1. Aufl. (2004), S. 179-201
- Spiegel, T.** (Prozessanalyse, 2003)
Prozessanalyse in Dienstleistungsunternehmen – Hierarchische Integration strategischer und
perativer Methoden im Dienstleistungsmanagement,
Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden, 1. Aufl. (2003)
- St. John, C. H. / Harrison, J. S.** (Synergy, 1999)
Manufacturing-based Relatedness, Synergy, and Coordination,
in: Strategic Management Journal, Jg. 20, Nr. 2 (Februar 1999), S. 129-145
- Szeless, G.** (Diversifikation, 2001)
Diversifikation und Unternehmenserfolg – Eine empirische Analyse deutscher, schweizeri-
scher und österreichischer Unternehmen,
Difo-Druck, Bamberg, 1. Aufl. (2001)
- Wanner, C.** (Commerzbank, 2004)
Commerzbank scheut das Risiko – Gemeinsame Transaktionsbank mit LBBW auf Eis gelegt,
in: HB, Nr. 217 (08. November 2004), S. 26
- Wild, C.** (Outsourcing, 2003)
Outsourcing in Kreditinstituten,
Verlag Dr. Kovač, Hamburg, 1. Aufl. (2003)
- Willoughby, J.** (House-raising, 1998)
House-raising; Part 1 of 2,
in: Institutional Investor International, Nr. 08 (August 1998), S. 88
- Wißkirchen, F.** (Shared Service Center, 1998)
Shared Service als Outsourcing-Alternative bei Finanzprozessen
in: Köhler-Frost, W. (Hrsg.): Outsourcing, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 3. Aufl. (1998), S. 137-
156
- Wölfer, A.** (Depotservice, 2002)
Depotservice: ein Thema fürs Outsourcing?,
in: bum (November 2002), S. 33-37
- WPS Bank (Hrsg.)** (Geschäftsbericht, 2003)
Geschäftsbericht 2002, Düsseldorf (2003)