

Der Open-Access-Publikationsserver der ZBW – Leibniz-Informationzentrum Wirtschaft
The Open Access Publication Server of the ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Moormann, Jürgen; Frank, Axel

Working Paper

Grenzen des Outsourcing: eine Exploration am Beispiel von Direktbanken

Arbeitsberichte der Hochschule für Bankwirtschaft, No. 24

Provided in cooperation with:

Frankfurt School of Finance and Management

Suggested citation: Moormann, Jürgen; Frank, Axel (2000) : Grenzen des Outsourcing: eine Exploration am Beispiel von Direktbanken, Arbeitsberichte der Hochschule für Bankwirtschaft, No. 24, <http://hdl.handle.net/10419/27792>

Nutzungsbedingungen:

Die ZBW räumt Ihnen als Nutzerin/Nutzer das unentgeltliche, räumlich unbeschränkte und zeitlich auf die Dauer des Schutzrechts beschränkte einfache Recht ein, das ausgewählte Werk im Rahmen der unter

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
nachzulesenden vollständigen Nutzungsbedingungen zu vervielfältigen, mit denen die Nutzerin/der Nutzer sich durch die erste Nutzung einverstanden erklärt.

Terms of use:

The ZBW grants you, the user, the non-exclusive right to use the selected work free of charge, territorially unrestricted and within the time limit of the term of the property rights according to the terms specified at

→ <http://www.econstor.eu/dspace/Nutzungsbedingungen>
By the first use of the selected work the user agrees and declares to comply with these terms of use.

Nr. 24

**Grenzen des Outsourcing:
Eine Exploration am Beispiel
von Direktbanken**

**Jürgen Moormann
Axel Frank**

September 2000

ISSN 1436-9761

Autoren: Prof. Dr. Jürgen Moormann
*Bankbetriebslehre,
insb. Strategie, Organisation
und Informationstechnologie*
Hochschule für Bankwirtschaft,
Frankfurt am Main

Axel Frank
*Spezialist Kredit
Zentraler Stab Revision
Revisionszentrum Frankfurt*
Commerzbank AG,
Frankfurt am Main

Herausgeber: Hochschule für Bankwirtschaft
Private Fachhochschule der BANKAKADEMIE
Sternstrasse 8 • 60318 Frankfurt am Main

Grenzen des Outsourcing: Eine Exploration am Beispiel von Direktbanken

Jürgen Moormann, Axel Frank*

Inhalt:

1. Aktuelle Problematik.....	4
2. Outsourcing in Banken.....	5
2.1. Ziele und Formen des Outsourcing	5
2.2. Theoretische Grundlagen des Outsourcing	7
2.3. Outsourcing-Bereiche in Banken.....	8
3. Auffassung des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen.....	8
4. Outsourcing in Direktbanken.....	12
4.1. Methodik der Exploration.....	12
4.2. Auswertung der Ergebnisse.....	14
4.2.1. Auftragsverarbeitung.....	14
4.2.1.2. Kontoführung	14
4.2.1.2. Wertpapierabwicklung	17
4.2.2. Produktmanagement.....	18
4.2.3. Technologiemanagement.....	20
4.2.3.1. Betrieb des Call-Centers.....	20
4.2.3.2. Informationstechnologie (IT).....	22
5. Diskussion der Ergebnisse.....	24
6. Fazit.....	27
Literaturverzeichnis.....	28
Anhang.....	32

* Die Autoren danken Frau Hoang Tran für ihre Mitarbeit an diesem Arbeitsbericht.

Abkürzungen

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AO	Abgabenordnung
BAKred	Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
CpD	Conto pro Diverse
ErbStG	Erbschaftsteuergesetz
EStG	Einkommensteuergesetz
FG	Finanzgericht
IT	Informationstechnologie
NV	Nichtveranlagung
SB	Selbstbedienung
StGB	Strafgesetzbuch
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz

Abbildungen

- Abb. 1: Übersicht zum Outsourcing von Bankgeschäften (BankG) bzw. Finanzdienstleistungen (FDL)
- Abb. 2: Generisches Modell einer Wertschöpfungskette für Direktbanken

Anhang

1. § 25a KWG
2. Rundschreiben zur Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen
3. Fragebogen für Direktbanken

Schlüsselbegriffe:

Fertigungstiefe – Strategisches Outsourcing – Auflösung von Unternehmensgrenzen – Strategische Netzwerke – Outsourcing in Direktbanken – Bankenaufsicht und Auslagerung – § 25a KWG

1. Aktuelle Problematik

Die Übertragung betrieblicher (Teil-)Aufgaben an Dritte gewinnt immer mehr an Bedeutung. Vor dem Hintergrund des immer heftiger werdenden Wettbewerbs wird auch in der Bankwirtschaft das Outsourcing als Möglichkeit gesehen, Kostensenkungen bei gleichbleibender Leistungsqualität zu realisieren. Schon seit langem wird eine Verringerung der Fertigungstiefe (synonym: Wertschöpfungstiefe) gefordert, um die Rentabilität von Kreditinstituten zu erhöhen.¹

Dabei stellt sich die Frage, wie weit das Bankmanagement im Extremfall gehen und betriebliche Aufgaben auslagern kann. Hierbei sind sowohl betriebswirtschaftliche als auch juristische Aspekte zu beachten. Insbesondere müssen bankaufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen berücksichtigt werden. Der aktuelle Stand ergibt sich aus einem im Juni 2000 vom Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen (BAKred) veröffentlichten Entwurf eines Rundschreibens,² in dem Banktätigkeiten nach ihrer Auslagerungsfähigkeit kategorisiert werden. Dieser Entwurf ist das Ergebnis einer zweijährigen Diskussion zwischen den Bankenverbänden und dem BAKred.³

Vor dem Hintergrund des neuen Rundschreibenentwurfs soll im folgenden untersucht werden, wo die Möglichkeiten und Grenzen des Outsourcing von Banken liegen. Die vorliegende Exploration konzentriert sich auf strategisch begründete Auslagerungen und betrachtet das Outsourcing primär unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten.⁴ Als Untersuchungsobjekte wurden (deutsche) Direktbanken ausgewählt. Direktbanken bieten sich insofern an, als diese in besonderem Maße gezwungen sind, ihre Produktionskosten niedrig zu halten, um sich am Bankenmarkt etablieren bzw. behaupten zu können. Folglich ist davon auszugehen, daß diese Institute für schlanke, innovative Organisationsformen offener sind als traditionelle Kreditinstitute.

Der Beitrag skizziert zunächst die theoretischen Grundlagen des bankbetrieblichen Outsourcing, wobei insbesondere auf das Konzept der Kernkompetenzen eingegangen wird. Anschließend wird die Auffassung des BAKred dargestellt und die damit verbundene Zielsetzung erläutert. Im Anschluß werden Ergebnisse unserer Untersuchung vorgestellt. Basis für die Analyse ist ein generisches Modell der Wertschöpfungskette für Direktbanken. Es werden ausgewählte Geschäftsprozesse auf Outsourcing-Möglichkeiten und -Grenzen untersucht. Der Bericht schließt mit einer Diskussion der Ergebnisse sowie einem Fazit, in dem Schlußfolgerungen aus der Exploration gezogen werden.

¹ Vgl. Moormann, J./ Wölfling, D. (1991).

² Vgl. BAKred (2000), s. auch Anhang 2.

³ Zum ersten Entwurf vgl. BAKred (1998).

⁴ Eine juristische Analyse findet sich bei Eyles, U. (2000).

2. Outsourcing in Banken

Der Begriff „Outsourcing“ setzt sich aus der englischsprachigen Wortfolge „Outside Resource Using“ zusammen und bedeutet das Nutzen externer Ressourcen in betrieblichen Teilbereichen. The Outsourcing Institute konkretisiert diese allgemeine Auslegung und definiert Auslagerungen als „... the strategic use of outside resources to perform activities traditionally handled by internal staff and resources“⁵. Damit wird deutlich, daß Outsourcing-Entscheidungen einen strategischen Charakter aufweisen. Im Unterschied zum einfachen Subcontracting erfordert Outsourcing „... the wholesale restructuring of the corporation around core competencies and outside relationships“^{6,7}. Für die Unternehmen ist damit eine Umstrukturierung und Neuausrichtung ihrer gesamten Organisationsstruktur verbunden. Sie müssen mit ihren Outsourcing-Partnern langfristige Verträge abschließen, um das Risiko opportunistischen Verhaltens einzuschränken. Mit diesen „preferred contractors“ wird dann eine beziehungsorientierte Zusammenarbeit angestrebt.⁸ Outsourcing ist somit eine betriebswirtschaftliche Gestaltungsoption für das Management.

2.1. Ziele und Formen des Outsourcing

Die wesentlichen Ziele werden in der Konzentration auf das Kerngeschäft, der Steigerung von Effizienz, Flexibilität, Geschwindigkeit und Transparenz, der Verbesserung der Qualität sowie der Reduktion der Kosten gesehen. Insgesamt wird damit eine deutliche Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens angestrebt.

Im Rahmen einer Outsourcing-Untersuchung werden alle Geschäftsprozesse unter dem Aspekt des ökonomischen Prinzips auf Auslagerungspotenziale untersucht. Diese Analyse führt in der Folge gegebenenfalls zur Auslagerung an ein anderes Unternehmen (Auslagerungsunternehmen). Eine vorher selbst erstellte Unternehmensleistung kann unter dem Aspekt der Kontrollierbarkeit über Hierarchie, Märkte oder Netzwerke koordiniert werden:

⁵ The Outsourcing Institute (2000).

⁶ Ebenda.

⁷ Zur Differenzierung zwischen strategischem und taktischem Outsourcing vgl. Friedrich, S.A. (2000), S. 304 f.

⁸ Vgl. auch Willcocks, L.P./ Lacity, M.C. (1998), S. 4.

- In der *Hierarchie* wird die Aufgabenerbringung auf Konzern- oder Tochterunternehmen ausgegliedert. Dieser Ansatz beschränkt die Nutzung von Ressourcen auf eine vertikale Integration und kann als Schein-Outsourcing bezeichnet werden.
- Die Koordination über Märkte liegt vor, wenn Aufgaben, die nicht zum Kerngeschäft gehören, an unabhängige Dritte ausgelagert werden. Kennzeichnend für diese Form sind Vertragsbeziehungen. Der Markt gewährleistet die größte Unabhängigkeit.
- In Netzwerken werden Unternehmensleistungen über partnerschaftliche Beziehungsformen von Spezialisten zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles erstellt. Solche Organisationen basieren vornehmlich auf Vertrauen, weniger auf Verträgen und keinesfalls auf Hierarchien.⁹ Hintergrund ist die Verringerung der Transaktionskosten wie Such-, Anbahnungs- und Auflösungskosten.

Der in der Literatur dargestellte Ansatz, ein Unternehmen als eine autonome Entität zu betrachten, die einen Wettbewerbsvorteil entweder aus externen Quellen einer spezifischen Branche¹⁰ oder aus internen Ressourcen und Fähigkeiten¹¹ generiert, entspricht nicht mehr der heutigen Realität. Vielmehr löst sich das Bild der gegeneinander in unpersönlichen Märkten kämpfenden atomistischen Unternehmen dahingehend auf, daß Unternehmen zunehmend in "... networks of social, professional and exchange relationships with other organizational actors"¹² eingebettet sind. Derartige Netzwerke umfassen sowohl horizontale als auch vertikale Beziehungen mit Lieferanten, Kunden, Wettbewerbern oder anderen Unternehmen bzw. Organisationen – und zwar sowohl branchen- als auch länderübergreifend. Diese Netzwerke sind dauerhaft, besitzen strategische Signifikanz für die beteiligten Partner und umfassen strategische Allianzen, Joint Ventures, Käufer/Lieferanten-Partnerschaften usw.¹³ Letztlich führt die Tendenz zur Bildung von Netzwerkstrukturen dazu, daß sich Unternehmensgrenzen auflösen und sich Unternehmen – zumindest teilweise – virtualisieren.¹⁴

⁹ Vgl. Jennings, D. (1996), S. 394; Sydow, J. (1992), S. 104.

¹⁰ Vgl. Porter, M.E. (1980).

¹¹ Vgl. Barney, J. (1991).

¹² Gulati, R./ Nohria, N./ Zaheer, A. (2000), S. 203.

¹³ Vgl. ebenda. Zu den Entstehungsgründen von Unternehmensnetzwerken vgl. Siebert, H. (1999), S. 15 ff.

¹⁴ Vgl. Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R.T. (2000); Ashkenas, R. (1999); Marliere-Farnschländer, A. (1999); Werther, W.B. Jr. (1999).

2.2. Theoretische Grundlagen des Outsourcing

Den theoretischen Hintergrund für die Evaluierung von Outsourcing-Maßnahmen bilden der Ressourcenansatz¹⁵, die Transaktionskostentheorie¹⁶ und das Konzept der Kernkompetenzen¹⁷.

Üblicherweise wird als Grundlage für Outsourcing-Entscheidungen die Transaktionskostentheorie herangezogen. Martinez und Sorrentino weisen jedoch darauf hin, daß Outsourcing im Bankgewerbe nicht nur nach den ökonomischen Kriterien des Transaktionskostenkonzepts bewertet werden sollten. Transaktionskosten sind eher bei einmaligen Aufträgen oder solchen mit kurzer Laufzeit relevant.¹⁸ Bei strategisch motiviertem Outsourcing handelt es sich aber um partnerschaftlich angelegte Beziehungen, die sich in langfristigen Verträgen manifestieren. Je stärker anspruchsvolle, wenig standardisierbare Dienstleistungen von externen Partnern bezogen werden, desto weniger aussagekräftig sind die ökonomischen Kriterien.¹⁹ Deshalb erscheint der Ressourcenansatz und dessen praktische Umsetzung in das Konzept der Kernkompetenzen hier sinnvoller.

Kernkompetenzen können als vereinte und durch geordnete Lernabläufe strukturierte Zusammenhänge von Wissen, Abläufen, technischen Fähigkeiten und Überzeugungen definiert werden. Dabei sind vier Kriterien kumulativ zu erfüllen:

- Wahrnehmbarer Nutzen für den Kunden,
- beispiellose Kompetenzen gegenüber Wettbewerbern,
- schwierige Nachahmung sowie die
- Möglichkeit zum Eintritt in eine Fülle von Märkten.²⁰

In der Praxis sind unterschiedliche Definitionen der Kernkompetenz anzutreffen. Die Deutsche Bank 24 versteht hierunter z.B. Markenprofilierung, 24-Stunden-Service, Preiswürdigkeit und technische Innovation. Vom Konkurrenten Advance Bank werden als Kernkompetenzen u.a. Beratungskompetenz, Objektivität im Sinne des Kunden, jederzeitige Verfügbarkeit und absolute Zuverlässigkeit der Systeme sowie Produktinnovation genannt.²¹

¹⁵ Vgl. den Überblick bei Mahoney, J.T./ Pandian, J.R. (1992).

¹⁶ Vgl. Williamson, O.E. (1985).

¹⁷ Vgl. Hamel, G./ Prahalad, C.K. (1994).

¹⁸ Vgl. Martinez, M./ Sorrentino, M. (2000).

¹⁹ Vgl. auch Alexander, M./ Young, D. (1996). Darüber hinaus sind die Skaleneffekte, die durch die Externalisierung erzielt werden sollen, umstritten. Vgl. Lacity, M.C./ Hirschheim, R. (1993). Außerdem geht das Transaktionskostenkonzept davon aus, daß eine Outsourcing-Entscheidung kurzfristig reversibel ist, was als höchst problematisch angesehen werden muß. Vgl. Martinez, M./ Sorrentino, M. (2000), S. 26.

²⁰ Vgl. Hinterhuber, H./ Stuehec, U. (1997), Friedrich, S.A. (1996), S. 288 f.

²¹ Vgl. Hanser, P. (1998), S. 38.

2.3. Outsourcing-Bereiche in Banken

Outsourcing hat sich weltweit erfolgreich durchgesetzt. In der Bankwirtschaft wurden riesige Kontrakte zwischen Auslagerungsunternehmen und Kreditinstituten – insbesondere im US-amerikanischen Bereich – abgeschlossen. Demgegenüber verhalten sich deutsche Institute eher konservativ. Dennoch gibt es zahlreiche Beispiele. Unter anderem wickelt die bws bank für mehr als 100 private Banken, den Großteil der genossenschaftlichen Institute sowie die Landesbank Baden-Württemberg deren Wertpapiertransaktionen ab. Das Bankhaus Sal. Oppenheim hat seine komplette Informationsverarbeitung an EDS abgegeben. Das Kreditkartenprocessing der Banken wird praktisch ausschließlich von der GZS durchgeführt. Bereiche wie Archivierung (Mikroverfilmung), Kurierdienste, Bewachung/Sicherheit, Werttransporte, Rechenzentrumsleistungen und Backup-Services wurden von vielen Banken bereits vor Jahren ausgelagert.²²

Es stellt sich jedoch die Frage, inwiefern weitere Unternehmensbereiche oder ganze Geschäftsprozesse ausgegliedert werden können und dürfen. Im nächsten Abschnitt werden die aufsichtsrechtlichen Rahmenbedingungen dafür untersucht.

3. Auffassung des Bundesaufsichtsamtes für das Kreditwesen

Das BAKred hat seine Auffassung über das Outsourcing bei Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten ursprünglich in einem Entwurf für ein Rundschreiben im Juli 1998 veröffentlicht. Nachdem aber von den Bankenverbänden Kritik an dem Entwurf geäußert wurde, folgte eine zweijährige Diskussion, deren Ergebnis eine revidierte Fassung des Entwurfs ist. Das Ende der Diskussion ist allerdings noch nicht abzusehen, so daß eine endgültige Version frühestens Ende 2000 erwartet wird.

Der Entwurf des BAKred stützt sich im wesentlichen auf den „Outsourcing-Paragrafen“ 25a des KWG.²³ Darin sind die besonderen organisatorischen Pflichten von Instituten kodifiziert. Für Auslagerungen hat besonders der Absatz 2 Bedeutung. Dieser soll sicherstellen, daß der Outsourcer gegenüber dem Insourcer über die nötigen Weisungsbefugnisse verfügt und die extern zu leistenden Arbeitsgänge in das eigene interne Kontrollverfahren integriert, damit die ordnungsgemäße Ausführung von Bankgeschäften und Finanzdienstleistungen garantiert werden kann. Zudem soll die Vorschrift eine effiziente Überwachung durch die Bankenaufsicht sicherstellen.

²² Vgl. z.B. Vereinigung für Bankbetriebsorganisation e.V. (1995), S. 23.

²³ Vgl. Anhang 1.

Ziel des BAKred ist es, eine kurzfristige und rücksichtslose Anwendung des Outsourcing zu verhindern und der Entstehung existenzbedrohender Situationen in Kreditinstituten vorzubeugen. Denn die Gefahren der Auslagerung von betrieblichen Teilbereichen liegen vor allem im Verlust der Kernkompetenzen.²⁴ Durch die Verlagerung von (Teil-)Prozessen aus dem originären Geschäftsfeld an Externe legen Outsourcer zwangsläufig ihre Kernkompetenzen offen. Eine mögliche Folge wäre das Kopieren der Kernkompetenzen und ihre eigenmächtige Vermarktung durch die Partner, so daß letztendlich Markteintrittsbarrieren gesenkt und Wettbewerbsvorteile zunichte gemacht würden. Ferner beinhalten solche unternehmensübergreifenden Abhängigkeiten neben dem Schutz der eigenen Kernkompetenzen auch noch das Lernen von Partnerunternehmen.²⁵

Im Rahmen einer übermäßigen Externalisierung von Geschäftsbereichen, d.h. dem vollständigen marktlichen Bezug von Unternehmensleistungen, riskieren Kreditinstitute, ihre Unternehmensidentität vollständig zu verlieren. Wenn bis auf alle Aufgabenbereiche nur noch das Management bestehen bleibt, bildet sich eine sogenannte „hollow-organization“.²⁶ Das BAKred versteht unter solchen „Bankhüllen“ die alleinige Geschäftsleitung mit ihrer Lizenz. Eine solche Organisation würde von niedrigen Investitionskosten profitieren und einen hohen Umsatz je Mitarbeiter erzielen. Als Zwischenhändler können sie jedoch nur kleine Margen erzielen.²⁷ Derartige labile und zerlegte Unternehmen sind anfällig in Krisenzeiten und werden rasch überflüssig.²⁸ Diese Gefahr gilt abgemildert für den Fall der partnerschaftlichen Auslagerung, und zwar aufgrund der gegenseitigen Abhängigkeiten und der auf Vertrauen basierenden Beziehungen.²⁹ Nach heutigem Stand werden Hollow-Unternehmen vom BAKred nicht genehmigt.

Vor diesem Hintergrund beabsichtigt das BAKred mit ihrem Rundschreiben zu verhindern, daß durch die Auslagerung von aufsichtsrechtlich sensiblen Bereichen auf Dritte

- die Ordnungsmäßigkeit der Geschäfte oder Dienstleistungen,
- die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung und

²⁴ Vgl. Hinterhuber, H.H./ Friedrich, S.A. (1999), S. 26. In diesem Sinne stellt auch die Europäische Zentralbank fest, daß „... the main risk related to outsourcing are linked to control and risk-management issues as well as to the strategic risk to the extent that in-house know-how is lost.“ Durch das Auslagern von Geschäftsbereichen erhöht sich die Komplexität des internen Kontrollsystems und die Notwendigkeit, einen hohen Sicherheits- und Qualitätsstandard der IT-basierten Dienstleistungen sicherzustellen. „As a consequence, banks might lose customers and have to face a downgrading of their ratings.“ Vgl. European Central Bank (1999), S. 35 ff.

²⁵ Vgl. dazu den Ansatz von Kale, P./ Singh, H./ Perlmutter, H. (2000).

²⁶ Vgl. Sydow, J. (1992), S. 109.

²⁷ Vgl. Jennings, D. (1996), S. 400.

²⁸ Vgl. Friedrich, S.A. (1996), S. 286.

²⁹ Vgl. Sydow, J. (1992), S. 109.

- die Prüfungs- und Kontrollmöglichkeiten des BAKred beeinträchtigt werden.³⁰

Im ersten Entwurf des BAKred wurde ein tabellarischer Katalog von auslagerungsfähigen und nicht auslagerungsfähigen Funktionen aufgeführt. Dieser Katalog wurde in der revidierten Fassung gestrichen und teilweise durch Textformulierungen ersetzt. Es ist zu vermuten, daß dadurch mehr Spielraum für Outsourcing-Maßnahmen der Kreditinstitute geschaffen werden sollte. Dennoch lassen sich die zur Debatte stehenden Unternehmensfunktionen und -prozesse³¹ auf Basis des ersten Entwurfs kategorisieren. Abbildung 1 zeigt eine Übersicht zum Outsourcing im Verständnis des BAKred.

In der Tabelle sind die aus Sicht des BAKred in keinem Fall auslagerungsfähigen Funktionen abschließend aufgeführt. Unkritisch sind diejenigen Funktionen, für die keine Meldepflicht besteht. Diese Funktionen werden in der Regel seit Jahren nicht mehr von Banken durchgeführt. Kritisch sind jedoch die sogenannten Teilakte und wesentlichen Hilfsfunktionen. Beide Gruppen sind prinzipiell auslagerungsfähig. Da sie für das BAKred wesentliche Bereiche von Bankgeschäften bzw. Finanzdienstleistungen darstellen, will das Aufsichtsamt neben der Meldepflicht eine Reihe von Auflagen durchsetzen.

Für nahezu alle Bankbereiche – mit Ausnahme der unwesentlichen Hilfsfunktionen und der nicht auslagerungsfähigen Bereiche – gilt die Meldepflicht nach § 25a, Abs. 2 KWG gegenüber dem BAKred und der Deutschen Bundesbank. Darüber hinaus fordert das BAKred in seinem Rundschreiben, daß sich eine Bank aus einem abgeschlossenen Outsourcing-Vertrag lösen können muß, „wann immer dieses geboten erscheint“ (TZ 2, 29). Auch ist der ausgelagerte Geschäftsbereich in das interne Kontrollsystem des Institutes zu integrieren (TZ 2, 27). Schwierig wird es (bei der heute üblichen) Weiterverlagerung ausgelagerter Tätigkeiten an Dritte (Sub-unternehmer). Das Auslagerungsunternehmen darf Aufgaben nur „im Einklang mit den Regelungen des Vertrages mit dem auslagernden Institut“ vornehmen (TZ 2, 30). Damit sind sämtliche Konsequenzen wie Auskunfts-, Einsichts-, Zutritts- und Zugangsrechte sowie Weisungs- und Kontrollrechte verbunden.

Das BAKred betrachtet im übrigen auch die Auslagerung an eigenständige Konzerngesellschaften als Outsourcing im Sinne des § 25a, Abs. 2 KWG.

³⁰ Vgl. BAKred (2000), TZ I, 1. Eine ausführliche Kommentierung des § 25a KWG nehmen Zerwas, H./ Hanten, M. (1998) vor. Eine juristische Analyse findet sich bei Eyles, U. (2000).

³¹ Der Prozeßbegriff erscheint im neuen Rundschreiben, wird aber nicht definiert und findet sich in den Ausführungen des BAKred zum Outsourcing auch nicht inhaltlich umgesetzt.

Abb. 1: Übersicht zum Outsourcing von Bankgeschäften (BankG) bzw. Finanzdienstleistungen (FDL)

Rege- lungs- bereich	Fixer Kernbereich der Bankgeschäfte (BankG) bzw. Finanzdienstleistungen (FDL)	Wesentlicher Bereich der BankG bzw. FDL (<i>Beispiele aus Entwurf 7/1998</i>)		Unwesentliche Hilfsfunktionen sowie Bereichsausnahmen (<i>Beispiele aus Entwurf 6/2000</i>)
		Teillakte	Wesentliche Hilfsfunktionen	
	<p>1) Geschäftsleiterfunktionen; diese beinhalten Entscheidungen über:</p> <p>a) Unternehmenspolitik und</p> <p>b) den Einsatz und die Koordinierung der Unternehmensressourcen sowie</p> <p>c) allgemeine Weisungen und</p> <p>d) Entscheidungen im Rahmen der Konzernsteuerung und -überwachung.</p> <p>2) Begründung neuer und Veränderung bestehender bank- und finanzspezifischer Risiken wie:</p> <p>a) Kreditentscheidungen (ohne feste Vorgaben)</p> <p>b) Stundungsvereinbarungen</p> <p>c) Abschluß des Kontovertrages etc.</p> <p>3) Durchführung und Abwicklung sämtlicher Geschäfte durch Dritte</p> <p>4) strategisches Controlling</p> <p>5) laufende interne Kontrollverfahren</p> <p>6) Innenrevision* (Rundschreiben 1/2000)</p> <p>7) Geldwäschebeauftragter* (Geldwäsche-Verlautbarung 1/1998)</p> <p>* nur für Kleinstinstitute unter bestimmten Umständen auslagerungsfähig</p>	<p>Alle Handlungen und Arbeitsabläufe, die unmittelbar für die Durchführung und Abwicklung notwendig sind (Teillakte) und die bankaufsichtsrechtlich relevante Risiken, insbesondere Markt-, Kredit-, Ausfall-, Abwicklungs-, Liquiditäts- aber auch Reputationsrisiken sowie operationelle und rechtliche Risiken, für das Institut begründen oder sie nachhaltig beeinflussen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kreditentscheidung aufgrund fester Vorgaben (z.B. Scoring-Modelle) - Telefonbanking - Back-Office-Tätigkeiten - Kreditabwicklung 	<p>Tätigkeiten und Funktionen, die für die Erfassung, Begrenzung und Überwachung der genannten bankgeschäfts- und finanzdienstleistungsspezifischen Risiken erforderlich sind, ebenso wie diejenigen Organisationseinheiten, die erforderlich sind, um eine lückenlose Aufsicht durch das Bundesaufsichtsamt gewährleisten zu können:</p> <ul style="list-style-type: none"> - EDV-Funktionen (Rechenzentren) - EDV-Erfassung - Service-Management (Wartung und Pflege von DV-Anlagen, Qualitätssicherung) - Compliancefunktionen - Buchhaltung 	<ul style="list-style-type: none"> - Funktion der Clearingstellen (z.B. Lombardkasse) - Längerfristiger Einsatz von Zeitarbeitskräften - Kantinenbetrieb - Reinigungsdienst - Wachschatz - Betriebsarzt - betriebspsychologische Betreuung - Baudienst - Unfallverhütung - Brandschutz - Inkassowesen - reine Geld- und Werttransporte - Geldautomatenversorgung - Wartung technischer Geräte - Kreditkarten-Processing - Rechtsberatung - Steuerberatung
Konsequenz	<u>Nicht</u> auslagerungsfähiger Bereich	Auslagerungsfähig; <u>Meldepflicht</u> nach § 25a Abs. 2 Satz 3 KWG		Keine Meldepflicht nach § 25a Abs. 2 KWG

Quelle: Eigene Erstellung auf Basis des Entwurfs vom BAKred (1998) und angepaßt an den neuen Entwurf des BAKred (2000)

4. Outsourcing in Direktbanken

Die Besonderheit von Direktbanken gegenüber traditionellen Geschäftsbanken besteht darin, daß sie auf Filialnetze verzichten und ausschließlich elektronische Vertriebswege wie Internet, Telefonbanking und SB-Automaten verwenden. Dank stark automatisierter Abläufe wird in Direktbanken nur ein kleiner Teil der Mitarbeiter mit abwicklungstechnischen Routineaufgaben beschäftigt. Die Produktionskosten sind vergleichsweise niedrig. Durch ihre (weitgehende) Unabhängigkeit von ihren Muttergesellschaften können Direktbanken schnell und flexibel agieren.

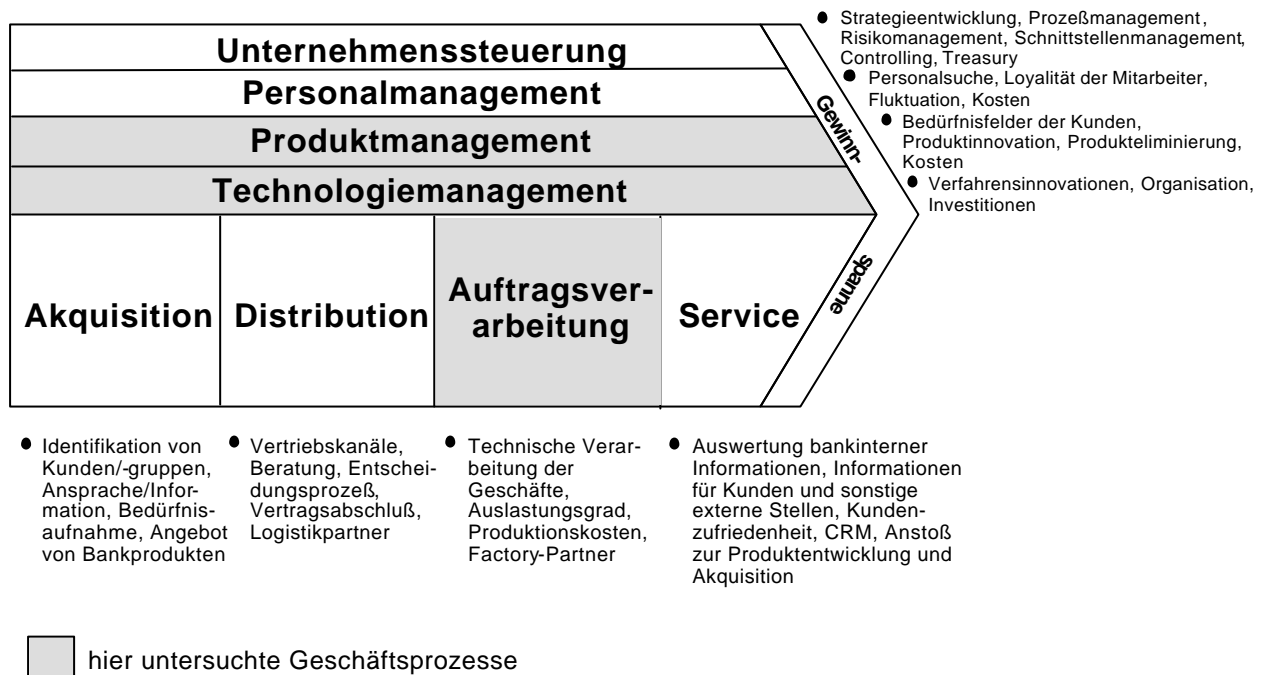
4.1. Methodik der Exploration

Für die Evaluierung von Auslagerungspotenzialen ist es notwendig, die einzelnen Geschäftsprozesse im Unternehmen eindeutig zu definieren. Dafür müssen Abgrenzungskriterien und operationalisierbare Parameter gefunden werden. In Anlehnung an das Konzept der Wertschöpfungskette von Porter,³² kann eine modellartige Prozeßorganisation einer Direktbank entwickelt und den weiteren Überlegungen zugrundegelegt werden. Porter unterscheidet zwischen sekundären, unterstützenden Prozessen und primären, im Kundenkontakt stehenden Prozessen.

Aus der folgenden Abbildung ist ersichtlich, daß sich unsere Exploration auf die Geschäftsprozesse *Auftragsverarbeitung*, *Produktmanagement* und *Technologie-management* konzentriert. Hier vermuten wir besonders große Outsourcing-Potenziale.

³² Vgl. Porter, M.E. (1980). Die Wertschöpfungskette von Porter wird hier aus Gründen der leichten Verständlichkeit gewählt. Es ist allerdings für weitergehende Analysen um unternehmensübergreifende Komponenten (Lieferanten und Kunden) zu ergänzen.

Abb. 2: Generisches Modell einer Wertschöpfungskette für Direktbanken



Die empirische Untersuchung verlief wie folgt. Zunächst wurde ein Fragebogen³³ erstellt, der relevante Aspekte der Ausgliederung und die erzielten Erfolge in den zu untersuchenden Geschäftsprozessen durchleuchten soll. Danach wurden Experteninterviews durchgeführt, um weitere bisher noch nicht erkannte Outsourcing-Möglichkeiten und -Grenzen herauszufinden.

Folgende Direktbanken haben an der Studie teilgenommen:

- Allgemeine Deutsche Direktbank AG, Frankfurt/M.,
- comdirect bank AG, Quickborn,
- Deutsche Bank 24 AG, Frankfurt/M.,
- Direkt Anlage Bank GmbH, München,
- NetBank AG, Hamburg,
- Pulsiv AG, Duisburg, und
- Santander Direkt Bank AG, Frankfurt/M.

³³ Vgl. Anhang 3.

4.2. Auswertung der Ergebnisse

4.2.1. Auftragsverarbeitung

Zu den Aufgaben der Auftragsverarbeitung gehören u.a. die Bearbeitung von Freistellungsaufträgen, die Ausstellung von Nichtveranlagungs(NV)-Bescheinigungen, die Nachlaßbearbeitung, die Kontolöschung und die Verwaltung von Adressen. Die wesentlichen Tätigkeiten sind jedoch die Verarbeitung von Zahlungsverkehrs- und Wertpapiertransaktionen.

4.2.1.2. Kontoführung

Die Kontoführung umfaßt alle Aufgaben des Zahlungsverkehrs, beginnend mit der Kontoeröffnung über die Kontoverwaltung bis hin zur Kontolöschung. Die Kontoeröffnung wird von Direktbanken als kritischer Punkt angesehen. Ursache sind Nachfrageüberhänge, lange Postlaufzeiten, Nachbearbeitungen sowie Bargeldversorgungsprobleme, wobei in diesem Stadium der Kundenbeziehung den Aufwendungen keine Erträge gegenüberstehen.

Eine Kontoeröffnung löst vielfältige Subprozesse in der Auftragsverarbeitung aus. Neben dem vorhandenen Eigeninteresse der Bank, sich Klarheit über den Neukunden zu verschaffen, sind die Vorschriften § 154 der Abgabenordnung und §§ 1 (5), 8 des Geldwäschegesetzes einzuhalten. Dazu ist eine vorherige Identifizierung des Neukunden notwendig. Im filiallosen Direktbankgeschäft ist das konventionelle Vorgehen (persönliches Erscheinen, Vorlage eines Personalausweises) nicht möglich. Besondere Identifizierungsalternativen müssen hierfür gefunden werden. Das BAKred hat im Rundschreiben 15/96 die Identifizierungsanforderungen präzisiert. Dabei haben sich das Legitimationsverfahren in der Postfiliale und das Postzustellungsverfahren mit der Identifizierung durch den Postboten bewährt.³⁴ Neben dieser Identifizierungspflicht ergibt sich nach § 154 AO eine Registrierungs- und Auskunftspflicht. Für das Kreditinstitut bedeutet dies, daß es permanent informiert sein muß, welche Person über welche Konten verfügungsberechtigt ist. Aufgrund des fehlenden persönlichen Eindrucks werden für die Zusage einer Kontoeröffnung strenge Maßstäbe gesetzt (SCHUFA- und andere Kreditbüroauskünfte, Scoring-Modelle).

³⁴ Alternative Verfahren wie die Identifikation durch siegelführende Anlaufstellen bei Städten und Gemeinden sind wenig praktikabel, weil diese über keine standardisierten Verfahren und einheitlichen Gebührensätze verfügen.

Der Abschluß eines Kontovertrags ist nach Auffassung des BAKred in den Kernbereich des Bankgeschäftes einzuordnen. Selbst unter Nutzung von Scoring-Modellen wird der Abschluß als nicht auslagerungsfähiger Bereich angesehen. Begründet wird dies damit, daß es sich hierbei um Tätigkeiten handelt, bei denen die Institute ihren Kunden gegenüber Willenserklärungen abgeben, aus denen geschäftspolitische Risiken resultieren können. Fraglich ist, ob die im Massengeschäft operierenden Direktbanken wirklich einem so hohen Einzelrisiko ausgesetzt sind.

Der Vorgang der Kontoeröffnung wurde von allen befragten Direktbanken als Kernkompetenz bestätigt. Die Befragten ordnen im wesentlichen die Dateneingabe von Eröffnungsanträgen und Freistellungsaufträgen sowie das Nachfassen bei fehlenden Unterlagen (z.B. Gehaltsnachweisen) dem Kerngeschäft zu. Im Rahmen der Umfrage bildet eine Direktbank die Ausnahme, die mit Hilfe von Scoring-Modellen das Verfahren der Kontoeröffnung an einen externen Dienstleister ausgelagert hat (was offensichtlich vom BAKred akzeptiert wird). Die Auslagerung wurde jedoch aus Gründen der Praktikabilität auf die Eröffnung von Einzelkonten beschränkt.

Bei der Kontoführung stellt sich die Frage, inwiefern die Direktbankleistung getrennt werden kann, so daß sich eine Ressourceneinsparung bei Routineaufgaben einstellt. Mit der Vergabe an Dritte können sich Outsourcing-Potenziale durch die Bündelung von Erfassungsarbeiten ergeben. Umgekehrt kann der Outsourcing-Partner durch eine Bündelung erhebliche Skaleneffekte realisieren.

Diese Überlegungen sind gegen Komplexitätskosten, die durch das Bankgeheimnis,³⁵ das Steuergeheimnis³⁶ sowie die gesetzlichen Erfordernisse entstehen, abzuwägen. Hierzu sind interne Arbeitsabläufe umzustellen und neue Schnittstellen zu definieren.

Das Bankgeheimnis muß vertraglich gewährleistet werden. Die erforderlichen organisatorischen und technischen Maßnahmen (wie z.B. bei der Datenfernübertragung) sind gemäß § 9 BDSG vom Auslagerungsunternehmen zu gewährleisten. Ferner werden vertrauliche Originalunterlagen aus Beweisgründen (Gefahr der Zerstörung, Abhandenkommen oder Streichungen) widerwillig aus dem Kontrollbereich der Bank verlagert.

³⁵ Vgl. AGB der Banken. Die Verletzung dieses Berufsgeheimnisses im Rahmen von Auslagerungen hat keine strafrechtlichen, sondern nur zivilrechtliche Konsequenzen, da der § 203 StGB das Bankgeheimnis nicht aufführt.

³⁶ Vgl. FG Niedersachsen, Beschluß vom 30.9.1998 – X 437/98 V. Hier heißt es u.a. (i), (j) Der Schutzbereich des § 30a (3) AO (Steuergeheimnis) erstreckt sich nicht auf sogenannte CpD-Konten, sonstige bankinterne Konten sowie auf Kreditkonten.

Darüber hinaus unterliegt eine Bank den einzelnen Pflichten im Rahmen des § 154 AO. Im deutschen Steuerrecht existiert das Bankgeheimnis prinzipiell nicht, denn im Katalogparagraph § 102 AO ist es nicht als Berufsgeheimnis aufgeführt. Das Auslagerungsunternehmen muß außerdem sicherstellen, daß Finanzbeamte im Rahmen einer Außenprüfung in seinen Geschäftsräumen keinerlei Aufzeichnungen von überlassenen Kontodaten gemäß § 194 (3) AO vornehmen können.³⁷ Ist das Outsourcing-Unternehmen eine institutsfremde Produktionsbank, muß diese ähnliche Vorkehrungen treffen, da das Bankgeheimnis nach § 30a (3) AO nur bedingt geschützt ist.³⁸ In gleichem Maße risikobehaftet ist die Auslagerung von anderen Routinearbeiten, z.B. die Erledigung von Freistellungsaufträgen oder die Bearbeitung von NV-Bescheinigungen. Hier ist u.a. § 44a (2) u. (3) EStG zu beachten.³⁹ Bei der Nachlaßabwicklung ist insbesondere § 33 ErbStG mit der Anzeigepflicht des vermögensverwaltenden Kreditinstitutes innerhalb eines Monats, soweit der Nachlaß einen Wert von 2.000 DM übersteigt, genüge zu tun. Das Bankgeheimnis im Steuerrecht endet mit dem Tod eines Bestandskunden. Durch die obligatorische Kontrollmitteilung ist das Vertrauensverhältnis zwischen Bankkunden und Bank nach § 30a AO offiziell nicht mehr geschützt.⁴⁰

Eine ausgedehnte Verlagerung von Aufgaben an Dritte in diesem Bereich erscheint schwierig. Der Aufwand und das Risiko, die durch die Bereitstellung der Unterlagen und Kontodaten an Dritte entstehen, müssen im Verhältnis zu einer nennenswerten Kostenentlastung oder anderen signifikanten Vorteilen für die Bank stehen.

Über den Abschluß des Kontovertrags hinausgehende Tätigkeiten der Kontoführung sind nach dem Entwurf des BAKred auslagerungsfähig. Sie unterliegen aber als Teilakte bzw. wesentliche Hilfsfunktionen des Bankgeschäftes der Meldepflicht nach § 25a Abs. 2 KWG.

³⁷ § 194 (3) AO: Werden anlässlich einer Außenprüfung Verhältnisse anderer Personen festgestellt, so ist die Auswertung der Feststellungen insoweit zulässig, als ihre Kenntnis für die Besteuerung dieser anderen Personen von Bedeutung ist oder die Feststellungen eine unerlaubte Hilfeleistung in Steuersachen betreffen.

³⁸ § 30a (3) AO: Die Guthabenkonto oder Depots, bei deren Errichtung eine Legitimationsprüfung nach § 154 (2) vorgenommen worden ist, dürfen anlässlich der Außenprüfung bei einem Kreditinstitut nicht zwecks Nachprüfung der ordnungsgemäßen Versteuerung festgestellt oder abgeschrieben werden. Die Ausschreibung von Kontrollmitteilungen soll insoweit unterbleiben.

³⁹ § 44a (2) EStG: Voraussetzung für die Abstandnahme vom Steuerabzug nach Absatz (1) ist, daß 1. ... ein Freistellungsauftrag ... oder 2. ... eine Nichtveranlagungs-Bescheinigung ... vorliegt.
§ 44a (3) EStG: Der nach § 44 (1) zum Steuerabzug Verpflichtete hat in seinen Unterlagen das Finanzamt, das die Bescheinigung erteilt hat, den Tag der Ausstellung der Bescheinigung und die in der Bescheinigung angegebene Steuer- und Listennummer zu vermerken sowie die Freistellungsaufträge aufzubewahren.

⁴⁰ Vgl. Carl, D./ Klos, J. (1991), S. 5637.

4.2.1.2. Wertpapierabwicklung

Im Wertpapiergeschäft können folgende Subprozesse identifiziert werden: Handel, Settlement/Clearing, Erstellung der Wertpapierabrechnung, Depotbuchhaltung und Depotverwahrung, Reporting im Rahmen des gesetzlichen Meldewesens und Sonderleistungen wie z.B. das Risiko-Controlling. Bei Auslagerungsaktivitäten in diesem Bereich bestehen neben § 25a (2) KWG auch regulatorische Abhängigkeiten zu § 33 (1) u. (2) WpHG, § 30a AO, EStG, BDSG und dem Bankgeheimnis. Nach dem Entwurf des BAKred sind Auslagerungen in diesem Bereich - als Teilakte von Bankgeschäften - meldepflichtig.

Im Rahmen der Kernkompetenzprüfung ist für die Wertpapierabwicklung der Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Wertschöpfung zu bewerten. Es kann festgestellt werden, daß diese Back Offices nicht einzigartig, sondern für die Verarbeitung notwendig sind. Da diese Einheiten nicht unmittelbar zum Marktauftritt einer Direktbank beitragen, zählt die Wertpapierabwicklung nicht zum eigentlichen Kernkompetenzbereich einer Direktbank. Aus Sicht der Transaktionskostentheorie ist zu prüfen, ob Abhängigkeiten vorliegen, die solche Kompetenzen unternehmensspezifisch werden lassen. Nur diese Fälle würden eine interne Erstellung nahelegen.

Da sich die Prozesse im Massengeschäft immer mehr automatisieren lassen, können der Vertrieb und die Abwicklung weitgehend unabhängig voneinander operieren. Zur Zeit etabliert sich in Deutschland ein Markt von Wertpapierdienstleistungsunternehmen, die sich ausschließlich auf die Produktion der Wertpapierdienstleistung spezialisieren (z.B. bws bank, european transaction bank, WPS Bank). Diese Anbieter können aufgrund ihrer Fokussierung Skaleneffekte erzielen, die einen Fremdbezug günstiger erscheinen lassen als die Eigenerstellung. Da sich die Direktbanken primär auf den Vertrieb konzentrieren, kann auch eine strategische Bedeutung der Wertpapierabwicklung nicht abgeleitet werden.

Mit einer Ausnahme lassen alle befragten Direktbanken ihre Wertpapiertransaktionen über Konzernlösungen oder fremde Dienstleister abwickeln. Die Advance Bank nutzt hierfür beispielsweise die Wertpapierdienstleistungen der Hamburgischen Landesbank. Wirtschaftlichkeit und Komplexität hängen davon ab, in welchem Umfang im Wertpapier-Back-Office ausgelagert wird. Bei partieller Auslagerung können nicht die gesamten Kostenersparnisse mitgenommen werden. Zusätzlich erhöht sich in diesem Fall die Komplexität durch die Einrichtung von Koordinierungsstellen.

Unabhängig vom Umfang der Auslagerungsaktivität wird teilweise bemängelt, daß der oben beschriebene Outsourcing-Markt noch nicht ausgereift ist, da aufgrund von unterschiedlichen IT-Systemen die Transaktionskosten für eine zu leistende Schnittstellenkoordination zu hoch sind. Die Problematik unterschiedlicher Schnittstellen soll durch das Konzept der Lombardkasse AG, Frankfurt, gelöst werden. In ihrem Ansatz

fungiert sie als neutrale Vermittlerin zwischen Outsourcer und Insourcer. Sie überwindet wesentliche Hindernisse wie die fehlende Neutralität, das Bankgeheimnis und fehlende Standards. Die Beherrschung des sogenannten systemischen Risikos (Schneeballeffekt), das bei Ausfall eines Outsourcing-Partners entsteht, wird durch Garantien und Patronatserklärungen der Beteiligten berücksichtigt.⁴¹ Diese müssen werthaltig und formell in Ordnung sein. Prinzipiell wird sich dieses Konzept aber nur bei ausreichender Beteiligung von Banken und Outsourcing-Anbietern tragen.

4.2.2. Produktmanagement

Zum Produktmanagement zählen die Entwicklung, die Einführung, das Controlling und die Eliminierung von Bankprodukten. Im folgenden wird der Schwerpunkt auf die Produktentwicklung gelegt.

Die Entwicklung von Produkten hat das Ziel, dem Kunden einen wahrnehmbaren und dauerhaften Nutzen zu schaffen. Durch eine Innovation kann sich die Bank in einem standardisierten Markt von seinen Wettbewerbern abheben und somit Wettbewerbsvorteile schaffen. Da für Bankprodukte keine Patentierfähigkeit existiert, kann der Wettbewerbsvorsprung jedoch kurz- bis mittelfristig durch Produktimitate aufgeholt werden.

Zusätzlich kann durch geschickt gestaltete Leistungspakete eine Vielzahl von Kundengruppen – d.h. unterschiedliche Märkte – angesprochen werden. Dafür müssen die Direktbankprodukte leicht verständlich sein und einen modularen Aufbau besitzen, um sie vielseitig kombinieren zu können.

Durch die Produktentwicklung differenzieren sich Direktbanken am Markt. Damit ist der Produktentwicklungsprozeß eine Kernkompetenz der Direktbanken und kann nicht ausgegliedert werden. Dieses Ergebnis wurde von allen interviewten Gesprächsteilnehmern bestätigt. Allerdings lassen sich Ausnahmen finden, wenn Teilbereiche betrachtet werden. So ist teilweise das Fondsgeschäft, das Kreditkartengeschäft und das Geschäft mit bankfremden Produkten ausgelagert.

Zur weiteren Analyse konzentrieren wir uns auf das Fondsgeschäft – einem wesentlichen Produktbereich von Direktbanken. Hier lassen sich drei verschiedene Ausprägungen des Fremdbezugs feststellen:

- a) In Konzernen eingebundene Direktbanken konzentrieren sich in der Regel auf den beratungslosen Vertrieb einer Fülle von institutsfremden Investmentfonds (z.B. comdirect bank, Deutsche Bank 24). Der Grundstock ihrer Fondspalette wird

⁴¹ Vgl. Caspritz, K.P. (1997), S. 864 ff.

von den Fondsgesellschaften der Mutterkonzerne gebildet. Die Direktbanken fungieren in diesem Fall nur als Vertriebskanal für marktreife Produkte. Diese Produktpolitik hat für die Direktbanken den Vorteil, daß kein spezielles Know-how im Fondsgeschäft aufgebaut werden muß, eine hohe Sortimentsflexibilität herrscht und auf Kundenwünsche relativ rasch reagiert werden kann. Nachteilig ist, daß dem Kunden keine eigene Fachkompetenz gezeigt werden kann und damit keine Differenzierungsmöglichkeiten entstehen.

- b) Eine zweite Gruppe von Direktbanken vertreibt eigene Fonds, die partiell ausgelagert sind. In diesem Sinne ließ die Allgemeine Deutsche Direktbank Expertensysteme fremdentwickeln, die die eigenen Portfoliomanager (in einem Joint-Venture mit externen Fondsmanagern) beim Asset-Management unterstützen. Auch die Entrium Direktbank verkauft Fonds, die von ihr nach luxemburgischem Recht aufgelegt wurden. Daneben werden weitere Fonds vertrieben, wobei die Credit Suisse Asset Management die Entwicklung und Verwaltung übernimmt. Diese Art der strategischen Zusammenarbeit soll intensiviert werden und zu weiteren Produktentwicklungen führen. Die Santander Direkt Bank vertreibt dagegen nur eigene sogenannte „Private Label Fonds“. Es werden hierbei von der Direktbank renommierte Kapitalanlagegesellschaften wie JP Morgan, Julius Bär und Oppenheim ausgesucht. Die selektierten Fonds werden unter Einbeziehung des Namens Santander exklusiv vertrieben. Die Direktbank ist Auftraggeber und besitzt bei der Fondsgestaltung Mitspracherecht.
- c) Darüber hinaus bieten einige Direktbanken wie die Advance Bank oder die Augsburger Aktienbank ihren Kunden eine Fonds-Vermögensverwaltung an. Hier investieren die Kunden in eine gewünschte Fondsklasse, die von bankeigenen Fondsmanagern betreut und verwaltet wird. Diese Leistung umfaßt die Selektion institutsfremder Investmentfonds.

Eine eindeutige Aussage, ob ein vollständiger Fremdbezug der Fonds sinnvoll ist, kann nicht abgeleitet werden. Die Entscheidung muß aus der jeweiligen Zielsetzung der Direktbank getroffen werden. Im standardisierten Fondsgeschäft kann durch Differenzierungsmaßnahmen eine eindeutige Positionierung auf dem Bankenmarkt erreicht werden.

Grundsätzlich bietet die partielle Auslagerung der Produktentwicklung betriebswirtschaftliche Vorteile. Eine vollständige Auslagerung ist nicht zu empfehlen, da sonst Differenzierungspotenziale vernichtet werden. Zudem können Direktbanken dann nicht als Produktinnovatoren auftreten und sich dadurch Wettbewerbsvorteile sichern. Gegebenenfalls würden sie entscheidende Marktentwicklungen, die ihren zukünftigen Erfolg bestimmen können, verpassen.

Zur Produktentwicklung nimmt das neue Rundschreiben des BAKred keine Stellung. Es ist davon auszugehen, daß das reine Produktmanagement keine bankaufsichtsrechtlichen Risiken enthält (sondern gegebenenfalls erst die spätere Vermarktung und Abwicklung).

4.2.3. Technologiemanagement

4.2.3.1. Betrieb des Call-Centers

Das Call Center ist das Herzstück einer Direktbank, sofern sich diese nicht ausschließlich auf Internetkommunikation stützt (wie bei der NetBank und First-e). In einem Call Center nehmen speziell geschulte Service-Mitarbeiter im Inbound und Outbound mit sprach- und datenverarbeitenden Technologien Anrufe entgegen bzw. führen diese aus. Dabei werden alle Unternehmens-, Produkt-, und Kundendetails auf dem neuesten Stand gehalten. Der Wertschöpfungsprozeß von Direktbanken wird erheblich durch Informations- und Kommunikationstechnologie unterstützt,⁴² u.a. durch

- die Verarbeitung von Daten über das Kundeneinkaufsverhalten,
- vorgeschaltete Telefoncomputer, die mittels Prioritätsabfragen und Produktnutzung eine effiziente Ressourcenausnutzung erzeugen können,
- die Weiterleitung von Telefonanrufen und die Unterstützung von anderen Bankapplikationen sowie
- die Weitergabe von Kundenservicedaten an das Call Center.⁴³

Dabei verkennt eine zu ausgeprägte technologische Sichtweise, daß die alleinige Call-Center-Technik weder Produkte verkauft noch Kundenbeziehungen aufbaut. Die Bedeutung der technologiegestützten Kommunikation ist deshalb unter Berücksichtigung der zugrundeliegenden Geschäftsabläufe zu prüfen. Dabei können die Funktionen Business Enabler und Informationsübertragung unterschieden werden. Als Business Enabler gelten Akquisition und Distribution, als Informationsübertragung die Arbeiten des Back Office.⁴⁴

⁴² Vgl. dazu Visser, V./ Disterer, G. (1999).

⁴³ Vgl. Gushurst, K. P./ Tilmes, R./ Ulrich, J. (1996), S. 48.

⁴⁴ Vgl. Klee, A./ Tönz, C. (1996).

Über die Auslagerungsfähigkeit von Call-Centern sind sich die Experten uneinig. Für das Outsourcing sprechen:

- Die Investitionskosten sind hoch, und es ist großes technisches Know-how erforderlich.
- Mitarbeiter, die sich auf die Kundenbetreuung konzentrieren sollen, werden entlastet.
- Andere Vertriebswege wie das Internet lösen mittelfristig das Call-Center ab.
- Das Call-Center bewirkt keine eindeutige Differenzierung gegenüber den Wettbewerbern.

Dagegen lassen sich folgende Gründe für die Eigenerstellung anführen:

- Das Call-Center ist strategisch bedeutsam, da die Service-Funktionen als Kunde/Bank-Schnittstelle dominierenden Charakter besitzen.
- Es lassen sich Wettbewerbsvorteile aufgrund der besseren Kundenkenntnis erzielen.
- Es kann eine bessere und zeitnähere Kontrolle der Beratungsqualität erfolgen.

Nach wie vor versteht das BAKred Telefonbanking als wesentlichen Teilakt des Bankgeschäfts und stuft es als auslagerungsfähig, aber meldepflichtig gemäß § 25a (2) KWG ein.

Die befragten Direktbanken beurteilen die Auslagerung von Call-Centern unterschiedlich. Drei Direktbanken erachten das Betreiben als ureigene Kernkompetenz („Face to the client“) und machen von keiner Auslagerungsoption Gebrauch. Beispielsweise baut die Comdirect Bank ihre Call-Center in Quickborn und Kiel massiv aus. Eine andere Bank hatte bei Gründung das Call-Center fremdbezogen und anschließend ein eigenes schrittweise aufgebaut. Dagegen haben einige Direktbanken das Overflow-Call-Center und/oder die Interessentenbetreuung ausgelagert, um ihre Mitarbeiter in Spitzenzeiten (z.B. aufgrund von Mailings- und TV-Spots) zu entlasten, damit sie sich auf die Kernkompetenz – die Kundenbetreuung – konzentrieren können.

Mittlerweile ist ein riesiger Markt von Call-Center-Anbieter entstanden und zeigt deutlich die Tendenz der Auslagerung von Call-Center-Leistungen an externe Unternehmen. Allerdings wird die strategische Bedeutung des Call-Centers künftig abnehmen, weil andere Vertriebswege und Schnittstellen entstehen werden. Insbesondere wird das Internet eine immer größere Rolle für die Kommunikation zwischen Bank und Kunde spielen und mittelfristig das Call-Center ablösen. Als Beispiel lässt sich First-e anführen, die für eine telefonische Anfrage eine Gebühr von 5 EUR erhebt, während die Internetnutzung mit keinen Kosten für den Kunden verbunden ist.

Eine andere Form des Call-Centers ist in Brüssel zu finden. Dort gibt es das weltweit erste Internet-Call-Center mit der sogenannten „Shared Browsing“-Technologie, das den Kunden durch Anklicken auf einer Webseite mit dem Mitarbeiter verbindet und den schnellen Informations- und Datenaustausch ermöglicht. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten der Kundenbetreuung. Mit Hilfe der kombinierten Technologie können wesentlich kompliziertere Dienstleistungen online vertrieben werden. Es könnte allerdings die Erreichbarkeit leiden, wenn das Call Center die Funktion als Help-Desk für das Internet überproportional ausübt.

Die bisherigen Überlegungen zeigen, daß ein komplettes Outsourcing der Call-Center-Tätigkeiten nicht festzustellen und solange nicht darzustellen ist, wie die Kunden primär das Telefon als Kommunikationsmedium nutzen. Die zunehmende Komplexität macht es aber erforderlich, das Call Center in Teilbereichen auszulagern. Dabei garantiert ein boomender Call-Center-Markt einen funktionierenden Wettbewerb. Zukünftig werden sich weitere unabhängige Call-Center-Agenturen auf Finanzdienstleistungen spezialisieren. Die Agenturen könnten für mehrere Banken die jeweiligen Produkte anbieten, was technologisch schon heute kein Problem ist. Überwiegend wird das Call Center als strategisch bedeutsam eingestuft, so daß es einen zentralen Erfolgsfaktor für Direktbanken darstellt, der über Rentabilität und Kundenakzeptanz entscheidet.⁴⁵ Durch die völlige Abgabe des Call Centers verliert die Direktbank die „Enabling-Funktion“ in der Kundenbetreuung und in der Akquisition und würde somit die „Kontrolle“ über den Kunden aufgeben.

4.2.3.2. Informationstechnologie (IT)

Für die IT kann im Rahmen der Kernkompetenzprüfung festgestellt werden, daß Produktionsmittel (wie die IT) mit entsprechend hohen Investitionen mittelfristig imitierbar sind. Somit liegt grundsätzlich keine gebündelte Kernkompetenz für eine Bank vor. Nur wenige Banken haben sich entschlossen, Banktechnologieführer zu werden (z.B. Deutsche Bank 24).

Unter transaktionskostentheoretischen Gesichtspunkten sind folglich die Anwendungsbereiche unternehmensspezifisch und strategisch unterschiedlich bedeutsam. Prinzipiell sind alle Bereiche auslagerbar, die standardisierbare und ähnliche Systeme erstellen oder betreiben.⁴⁶ Solche IT-Leistungen sind insbesondere im operativen Aufgabenbereich einer Bank zu finden. Dabei müssen Differenzierungspotentiale ausgeschlossen werden. Von der uneingeschränkten Eigenentwicklung wird aus Kosten- und Zeitgründen abgeraten. Ein erfolgversprechender Weg für

⁴⁵ Vgl. Gushurst, K.P./ Tilmes, R./ Ulrich, J. (1996), S. 49.

⁴⁶ Vgl. Moormann, J./ Wölfing, D. (1991), S. 679.

Direktbanken wird mit dem Bezug von Direktbank-Applikationen von spezialisierten Softwarehäusern vorgeschlagen. Neben einem hohen Servicegrad spricht eine permanente Verbesserung der Systeme für diesen Ansatz. Ein modularer Zusammenbau der für eine Direktbank erforderlichen Technologie ist heute kein Problem.

Die befragten Direktbanken lagern in diesem Sinn erhebliche Teile der IT aus. Teilweise werden bis zu 80% der IT-Aufgaben ausgelagert – Fachkonzeption, Steuerung, Budgetierung und Spezialanwendungen verbleiben dagegen im Haus. Ähnlich weit gehen drei Direktbanken, die insbesondere auf die Erstellung der Fachkonzeption Wert legen. Ein Wettbewerber will dagegen den Aufbau einer Eigenkompetenz insbesondere in der Internet-Technologie forcieren. Die Enrium Direktbank entwickelt ein neues IT-Release, das Data-Warehousing, Computer Telephony Integration, Workflow-Management und Intranet integriert.

Üblicherweise werden die Aufgaben des Help-Desk ausgelagert, da der Einsatz externer Dienstleister mehr Kostentransparenz erzeugen kann. Ferner erscheinen Wertschöpfungspartnerschaften in der gemeinsamen Nutzung von Back-up-Rechenzentren sinnvoll, da jede Direktbank dem Ausfall ihres Zentralrechners prophylaktisch entgegenwirken muß.

Obwohl im Bereich der IT bei den befragten Banken große Teile ausgelagert werden, wird der Bereich der Internet-Technologie als zukunftssträchtiger Erfolgsfaktor betrachtet, dort Technikkompetenz aufgebaut und von der Auslagerung eher ausgenommen. Aber auch in diesem Segment gibt es Outsourcing-Möglichkeiten. So hat ein Konsortium von fünfzehn amerikanischen Banken IBM beauftragt, die Online-Dienste der Mitglieder über das IBM Global Network zu vertreiben. Dies erlaubt u.a. eine professionelle Wartung und die Reduzierung von Online-Gebühren. Ferner gestattet das Auftreten als institutsübergreifender Pool die Möglichkeit, wesentlich höhere Rabatte bei den Benutzungsgebühren aushandeln zu können. Andererseits besteht aber eine hohe Abhängigkeit zu den Betreibern solcher Electronic Malls, denn die beteiligten Banken müssen nicht nur untereinander, sondern auch mit anderen Anbietern um die besten Plätze in diesem virtuellen Kaufhaus konkurrieren.

Die bisherige Diskussion zeigt, daß in der Praxis die Übertragung von IT-Aufgaben sehr differenziert erfolgt. Konzeptionelle und regelnde Tätigkeiten verbleiben im Verantwortungsbereich der Bank. In Teilbereichen werden Wertschöpfungspartnerschaften eingegangen, die durchaus erfolgversprechend erscheinen. Generell entwickeln sich IT-Bereiche in Banken immer stärker zu „Lösungsintegratoren“⁴⁷, die verschiedene Kompetenzen aus internen und externen Quellen zusammenbringen.

⁴⁷ Vgl. Venkatraman, N. (1997).

Insgesamt ist eine weitere Zunahme des kompletten sowie des selektiven IT-Outsourcing zu erwarten.

5. Diskussion der Ergebnisse

Als Ergebnis unserer Exploration kann festgehalten werden:

- Die Kontoeröffnung wird – mit einer Ausnahme – von den befragten Direktbanken als Kernkompetenz betrachtet. Dennoch können Teilaufgaben (z.B. Datenerfassung) an externe Unternehmen vergeben werden. Das BAKred hält den Abschluß von Kontoeröffnungen für nicht auslagerungsfähig, läßt aber die nachfolgende Abwicklung durch Externe zu (Meldepflicht).
- Die Abwicklung von Wertpapiertransaktionen wird nicht als Kernkompetenz von Direktbanken betrachtet. Auch aus Sicht des BAKred sind die Back-Office-Tätigkeiten auslagerungsfähig, unterliegen aber der Meldepflicht nach § 25a Abs. 2 KWG.
- Hinsichtlich des Produktmanagements bietet es sich an, in betriebswirtschaftlich begründeten Fällen partiell auszulagern. Grundsätzlich handelt es sich jedoch um eine Kernkompetenz, mit deren Hilfe sich Direktbanken am Markt differenzieren. Das BAKred geht auf diesen Geschäftsprozeß nicht ein.
- Im Technologiemanagement findet bereits heute ein massives – zumindest selektives – Outsourcing statt. Uneinig ist man sich in Direktbanken, ob das Call-Center auslagerungsfähig ist. Das BAKred läßt dieses (allerdings mit Meldepflicht) zu. Die weiteren Komponenten der Informationstechnologie werden weitgehend fremdbezogen (Internet-Technologie nur teilweise). Die IT-Abteilungen entwickeln sich zu „Lösungsintegratoren“. Als wesentliche Hilfsfunktionen sind IT-Funktionen auslagerungsfähig, aber ebenfalls meldepflichtig.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, daß Outsourcing eine Reihe von strategischen Optionen für Direktbanken eröffnet. Generell kann durch die Konzentration auf die Kernkompetenzen die Wertschöpfungskette optimiert werden, sofern die bankspezifische Situation und die Risiken einer Auslagerung berücksichtigt werden.

Die durchgeführte Outsourcing-Analyse hat gezeigt, daß bei den befragten Direktbanken zwar kein unternehmensweites, aber in Teilbereichen weitgehendes Outsourcing festzustellen ist. Vielfach sind bei Direktbanken weitere Outsourcing-Potenziale – vom Postversand bis zu Kreditentscheidungen anhand von Scoring-Modellen – vorhanden. Außerhalb Deutschlands können viel konsequentere Trends beobachtet werden. So besteht First-e, Dublin/IR, quasi als eine virtuelle Direktbank,

die ihre Kernkompetenz darin sieht, unterschiedliche, rechtlich unabhängige Unternehmen unter einem Markennamen zu poolen, nach außen jedoch als ein Unternehmen aufzutreten.

Warum werden weitere Auslagerungsmöglichkeiten von deutschen Kreditinstituten nicht genutzt?

In den meisten Fällen beschränken sich Banken auf die Externalisierung unwesentlicher Hilfsfunktionen (Kantine, Inkassowesen etc.), da diese nicht meldepflichtig sind. Diese Bereiche werden aber i.d.R. schon seit Jahren fremdbezogen. Weitere Gründe können sein:

- Eine fehlende Übertragung an spezialisierte Dritte ließe sich durch das momentan hohe Marktwachstum der Direktbanken erklären. In einer solchen Wachstumsphase erscheint eine Leistungstiefenreduzierung durch umfangreiche Outsourcing-Projekte erst mit dem Einsetzen einer Konsolidierung des Marktes vereinbar.
- Outsourcing wird noch immer durch eine banktypische konservative Grundhaltung behindert. Partnerschaften werden nur dann entstehen, wenn beide Seiten Vorbehalte beseitigen und überzeugt sind, von der Zusammenarbeit zu profitieren.
- Im Direktbankgeschäft muß insbesondere auf das Vertrauensverhältnis zwischen Bank und Kunde Rücksicht genommen werden. Bei zufälliger externer Wahrnehmung von in Auftrag gegebenen Outsourcing-Aktivitäten vergrößert sich die Gefahr von Unsicherheiten bei der Kundschaft. Der Kunde kann im Zweifel die Qualität eines Outsourcing-Partners nicht einschätzen, d.h. im Extremfall kann ein schwer zu reparierender Imageschaden und Vertrauensverlust entstehen. Daher ist Outsourcing entweder strikt geheimzuhalten oder durch einen offenen und diplomatischen Dialog dem Kunden mitzuteilen, so daß der Verbreitung von Gerüchten und negativer Presse vorgebeugt werden kann. Das BAKred fordert in diesem Zusammenhang eine gezielte Kundeninformation z.B. durch einen Hinweis in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen.
- Bei Outsourcing-Aktivitäten besteht immer Unsicherheit über die tatsächlichen Auswirkungen, so daß zunächst geprüft werden muß, ob bei vorhandenen schlanken Strukturen und der Nichtzugehörigkeit zum Arbeitgeberverband (wie sie in der Regel bei Direktbanken vorliegt) ein Outsourcing eine wesentliche Rentabilitätssteigerung bewirken kann.
- Außerdem bedeutet ein verstärktes Outsourcing eine ausgeprägte Fremdfirmenkoordination, die ein geeignetes Outsourcing-Controlling erfordert. Ein solches Schnittstellenmanagement sollte aber nicht mit dem zusätzlichen Aufbau von Overhead und einer verstärkten Kontrolle verwechselt werden. Es beinhaltet

vielmehr eine Optimierung der vorhandenen Kapazitäten und die Ermittlung sowie die Integration der verschiedenen Informationsquellen aus Markt und Betrieb zur besseren Einschätzung der Outsourcing-Partner.

- Die Auslagerung bestimmter Geschäftsbereiche (Abschluß von Kontoverträgen u.a.) ist nach § 25a Abs. 2 KWG nicht möglich. Andere Bereiche sind zwar auslagerungsfähig, aber mit großem bürokratischen Aufwand verbunden (Meldepflichten gegenüber BAKred und Deutscher Bundesbank, Vorlage und Genehmigung von Outsourcing-Verträgen, d.h. Bearbeitung, Entscheidungszeiten, Ablehnungen, Überarbeitungen etc.).

Auch nach zweijähriger Diskussion zwischen den Bundesverbänden und dem Aufsichtsamt ist im neuesten vorliegenden Entwurf in Form von „Leitsätzen“ kein grundlegender Sinneswandel zu erkennen. Die Anforderungen an zulässige Auslagerungen wurden in Grundsätzen vorgestellt, wobei umfangreiche Anforderungen an Überwachungsfunktionen der Geschäftsleitung in den Vertragswerken gefordert werden. Vielmehr wurden die Grenzen des § 25a KWG näher bestimmt, indem der nicht auslagerbare Kernbereich ausgeweitet und die unwesentlichen Hilfsfunktionen lediglich um die Inkassotätigkeiten sowie Beratungsleistungen ergänzt wurden. Immerhin werden Erleichterungen für die Funktion der Clearingstellen im Rahmen des Zahlungsverkehrs und der Wertpapierabwicklung (Lombardkasse, Kassenverein) oder die Nutzung des Börsenhandelssystems durch Makler zugesichert, sofern dies aufgrund des Ablaufes des jeweiligen Geschäfts für die vollständige Durchführung des Geschäftes unumgänglich ist.

Das BAKred und die Innenrevision der auslagernden Bank haben einen weitreichenden Zugriff auf das Auslagerungsunternehmen und dessen Unterauftragnehmer. Auch dieses Prozedere verursacht hohe Kosten. Die im Entwurf geforderte jederzeitige Vertragsauflösung ist u.E. schlichtweg unrealistisch. Die Gefahr besteht, daß Banken Auslagerungsentscheidungen aufschieben, um erstens die bestehenden aufsichtsrechtlichen Unsicherheiten zu vermeiden und zweitens kostengünstigere Alternativen zu suchen.

Die Präzisierung des § 25a KWG dauert entschieden zu lang und sorgt für aufsichtsrechtliche Unsicherheit. Das BAKred schießt mit ihrem – an sich zu begrüßenden – Anliegen der Risikobegrenzung u.E. über das Ziel hinaus. Insbesondere erscheint die pflichtenmäßige Gleichbehandlung einer Auslagerung an externe Unternehmen und der Ausgliederung innerhalb von Konzernen übertrieben.

6. Fazit

Ein wesentliches Kennzeichen des heutigen wirtschaftlichen Strukturumbruchs besteht in der Veränderung und dem Aufbrechen von Wertschöpfungsketten. Ein wichtiges betriebswirtschaftliches Gestaltungselement ist in diesem Kontext die Auslagerung ganzer Geschäftsprozesse (Prozeß-Outsourcing) und nicht nur einzelner Funktionen. Auch beschränkt sich Outsourcing nicht nur auf Hilfsbereiche, sondern wird zukünftig sogar für Bereiche zu prüfen sein, in denen die Bank Kernkompetenzen aufweist.⁴⁸ Zudem findet eine Entwicklung zu unternehmensübergreifend vernetzten Strukturen (sowohl horizontal als auch vertikal) statt. Durch den optimierten Einsatz eigener und fremder Kompetenzen kann ein langfristig anhaltender Erfolg für eine Bank erreicht werden. Im Extremfall entstehen virtuelle Finanzdienstleister, die unter einem gemeinsamen Namen mehreren rechtlich selbständigen Unternehmen eine Plattform zur Integration bieten.⁴⁹

Ähnlich weitreichend sind Pläne der Citibank Privatkunden AG, ihr deutsches Filialnetz um ein Franchisesystem zu erweitern.⁵⁰ Die britische Abbey National hat in ihrem Pilotversuch bereits hervorragende Ergebnisse erzielt.⁵¹ Franchising eignet sich aus theoretischer Sicht sehr für den Vertrieb im Retailbanking,⁵² so daß hier in den nächsten Jahren mit gravierenden Veränderungen zu rechnen ist.

Der vorliegende Entwurf des BAKred trägt diesen Entwicklungen zu wenig Rechnung. Vielmehr sind umfangreiche regulatorische Anforderungen und ein hoher Verwaltungsaufwand festzustellen, der unternehmerisch notwendige Outsourcing-Aktivitäten unwirtschaftlich machen kann. Es besteht die Gefahr, daß erforderliche Strukturveränderungen nicht durchgeführt werden, da seit Einführung des § 25a KWG offene Unsicherheit im Bankgewerbe herrscht. Auch der neue Entwurf behindert strategisch wichtiges Outsourcing und bremst für deutsche Institute den weltweiten Trend zur Vernetzung. Es ist heute kaum zu prognostizieren, von wo aus größere Gefahr droht, von zu radikalem Outsourcing oder aber von zu geringem Outsourcing.⁵³ Es drängt sich die Frage auf, ob das BAKred durch seine umfangreichen Regulierungswünsche der deutschen Bankwirtschaft Gutes tut. Die Entwicklung zum „Business-Networking“, das schließlich die Stärkung der Wettbewerbskraft zum Ziel hat, wird es langfristig nicht aufhalten können.

⁴⁸ Vgl. dazu Helm, R./ Stumpp, S. (1999), S. 2124; Alexander, M./ Young, D. (1996).

⁴⁹ Vgl. Holle, M./ Sokolowsky, P./ Pelz, D. (2000).

⁵⁰ Vgl. Freitag, M. (2000). Die Pilotfunktion übernahm die Citigroup in Belgien, wo die Tests von der dortigen Aufsichtsbehörde gestattet wurden.

⁵¹ Vgl. Weil, M./ Strohte, G. (2000).

⁵² Vgl. Krauthäuser, K. (2000).

⁵³ Vgl. auch Friedrich, S.A. (2000), S. 300 ff.

Literaturverzeichnis

- Alexander, M./ Young, D. (1996): *Strategic Outsourcing*, in: Long Range Planning 29, Nr. 1, S. 116-119
- Ashkenas, R. (1999): *Creating the Boundaryless Organization*, in: Business Horizons 42, Nr. 5, S. 5-10
- BAKred, Hrsg. (1998): *Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen* gemäss § 25a Abs. 2 KWG, Entwurf, Rundschreiben /98, Geschäftsnummer I 3 – A 272 A - 2/98, 13.7.98, Berlin
- BAKred, Hrsg. (2000): *Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen* gemäss § 25a Abs. 2 KWG, Entwurf, Rundschreiben .../2000, Geschäftsnummer I 3 - 272 A - 2/98, Berlin, www.bakred.de/texte/weiter/060900.htm
- Barney, J. (1991): *Firm resources and sustained competitive advantage*, in: Journal of Management 17, Nr. 1, S. 99-120
- Carl, D./ Klos, J. (1991): *Die Kontenwahrheitspflicht*, in: Neue Wirtschafts-Briefe. Zeitung für Steuer und Wirtschaftsrecht, Loseblattsammlung, Fach 2, Nr. 20, 13.05.1991, S. 5635-5642
- Caspritz, K.P. (1997): *Die Lombardkasse als neutraler Dienstleister für die Wertpapierabwicklung*, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen 50, Nr. 18, S. 862-867
- European Central Bank, Hrsg. (1999): *The effects of technology on the EU banking system*, Frankfurt/ M., www.ecb.de/pub/pdf/techbnk.pdf
- Eyles, U. (2000): *Funktionsauslagerung (Outsourcing) bei Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten. Bank- und wertpapieraufsichtsrechtliche Rahmenbedingungen*, in: Wertpapiermitteilungen. Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht 54, Nr. 25, S. 1217-1268
- Freitag, M. (2000): *Citibank will neue Filialen an freie Unternehmer vergeben*, in: Handelsblatt, Nr. 144, 28.7.2000, S. 1 u. 14
- Friedrich, S.A. (1996): *Outsourcing: Weg zum führenden Wettbewerber oder gefährliches Spiel? Plädoyer für eine kompetenzorientierte Sichtweise*, in: Hinterhuber, H.H./ Al-Ani, A./ Handlbauer, G. (Hrsg.), Das neue strategische Management, Wiesbaden, S. 277-300

- Friedrich, S.A. (2000): *Das Neue Strategische Outsourcing: A Resource-based View*, in: Hinterhuber, H.H. et al. (Hrsg.), *Das neue strategische Management*, 2., vollst. überarb. u. aktual. Aufl., Wiesbaden, S. 295-321
- Gulati, R./ Nohria, N./ Zaheer, A. (2000): *Strategic Networks*, in: *Strategic Management Journal* 21, Special Issue, S. 203-215
- Gushurst, K.P./ Tilmes, R./ Ulrich, J. (1996): *Direct-Banking als Zwischenstufe?*, in: *Bank Magazin*, Nr. 7, S.46-49
- Hamel, G./ Prahalad, C.K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge/ MA
- Hanser, P. (1998): *Kernkompetenz. Ansetzen zum Quantensprung*, in: *Absatzwirtschaft* 41, Nr. 3, S. 36-39
- Helm, R./ Stumpp, S. (1999): *Management von Outsourcing-Aktivitäten*, in: *Der Betrieb* 52, Nr. 42, S. 2121-2125
- Hinterhuber, H.H./ Stuhec, U. (1997): *Kernkompetenzen und strategisches In-/Outsourcing*, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft Marketing* 1/97, S. 1-20
- Hinterhuber, H.H./ Friedrich, S.A. (1999): *Wenn beim Outsourcing das Schlüsselwissen verloren geht*, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 188, 16.8.1999, S. 26
- Holle, M./ Sokolowsky, P./ Pelz, D. (2000): *The blurred bank - Retailbanking in the digital era. Integrated services and integrated distribution*, in: Pour, J./ Voríšek, J. (Hrsg.), *Systems Integration 2000, 8th International Conference*, June 12-13, Proceedings, Prag
- Jennings, D. (1996): *Outsourcing. Opportunities for Financial Services*, in: *Long Range Planning* 29, Nr. 3, S. 393-404
- Kale, P./ Singh, H./ Perlmutter, H. (2000): *Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital*, in: *Strategic Management Journal* 21, Special Issue, S. 217-237
- Klee, A./ Tönz, C. (1996): *Innovations-Motor outsourcen?*, in: *Schweizer Bank* 11, Nr. 8, S. 46-48
- Krauthäuser, K. (2000): *Untersuchung der Implementierbarkeit von Franchise-Systemen als Vertriebsform in deutschen Kreditinstituten am Beispiel des*

Privatkundengeschäfts, Diplomarbeit, Hochschule für Bankwirtschaft, Frankfurt/ M.

- Lacity, M.C./ Hirschheim, R. (1993): *The information systems outsourcing bandwagon*, in: Sloan Management Review 35, Nr. 1, S. 73-86
- Mahoney, J.T./ Pandian, J.R. (1992): *The resource-based view within the conversation of strategic management*, in: Strategic Management Journal 13, S. 363-380
- Marliere-Farnschläder, A. (1999): *Grenzmanagement: Die Metamorphose der Banken*, in: Die Bank, Nr. 12, S. 838-844
- Martinez, M./ Sorrentino, M. (2000): *Outsourcing von IT-Dienstleistungen im Bankgewerbe: Die Grenzen des Transaktionskosten-Konzepts*, in: Banking and Information Technology 1, Nr. 2, S. 18-30
- Moormann, J./ Wölfling, D. (1991): *Die Fertigungstiefe in Banken verringern*, in: Die Bank, Nr. 12, S. 677-680
- Picot, A./ Reichwald, R./ Wigand, R.T. (2000): *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management*, 4. Auflage, Gabler, Wiesbaden
- Porter, M.E. (1980): *Competitive Strategy*, Free Press, New York
- Siebert, H. (1999): *Ökonomische Analyse von Unternehmensnetzwerken*, in: Sydow, J. (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen*, Gabler, Wiesbaden, S. 7-27
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke*, Habil., Gabler, Wiesbaden
- The Outsourcing Institute, Hrsg. (2000): *What is Outsourcing?*, in: www.outsourcing.com/howandwhy/introduction/whatis/main.htm
- Venkatraman, N. (1997): *Beyond outsourcing: Managing IT resources as a value center*, in: Sloan Management Review 38, Nr. 3, S. 51-64
- Vereinigung für Bankbetriebsorganisation e.V. (1995): *Studie Outsourcing im Bankbetrieb*, Frankfurt/ M.
- Visser, V./ Disterer, G. (1999): *IT-Struktur einer Direktbank*, in: Moormann, J./ Fischer, T. (Hrsg.), *Handbuch Informationstechnologie in Banken*, Gabler, Wiesbaden, S. 165-181

- Weil, M./ Strothe, G. (2000): *Franchising: Vertriebsmodell für Banken?*, in: Die Bank, Nr. 9, S. 628-632
- Werther, W.B. Jr. (1999): *Structure-Driven Strategy and Virtual Organization Design*, in: Business Horizons 42, Nr. 2, S. 13-18
- Williamson, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, Free Press, New York
- Willcocks, L.P./ Lacity, M.C. (1998): *Introduction – The Sourcing and Outsourcing of IS: Shock of the New?*, in: Willcocks, L.P./ Lacity, M.C. (Hrsg.), *Strategic Sourcing of Information Systems*, Wiley, Chichester, S. 1-41
- Zervas, H./ Hanten, M. (1998): *Outsourcing bei Kredit- und Finanzdienstleistungsinstituten. Zum neuen § 25a Abs. 2 KWG*, in: Wertpapier-Mitteilungen. Zeitschrift für Wirtschafts- und Bankrecht 52, Nr. 22, S. 1110-1118

Anhang

§ 25a KWG

Besondere organisatorische Pflichten von Instituten

(1) Ein Institut muß

1. über geeignete Regelungen zur Steuerung, Überwachung und Kontrolle der Risiken sowie über angemessene Regelungen verfügen, anhand deren sich die finanzielle Lage des Instituts jederzeit mit hinreichender Genauigkeit bestimmen läßt;
2. über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation, über ein angemessenes internes Kontrollverfahren sowie über angemessene Sicherheitsvorkehrungen für den Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung verfügen;
3. dafür Sorge tragen, daß die Aufzeichnungen über die ausgeführten Geschäfte eine lückenlose Überwachung durch das Bundesaufsichtsamt für seinen Zuständigkeitsbereich gewährleisten; die erforderlichen Aufzeichnungen sind sechs Jahre aufzubewahren; § 257 Abs. 3 und 5 des Handelsgesetzbuchs gilt entsprechend.

(2) ¹Die Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen, die für die Durchführung der Bankgeschäfte oder Finanzdienstleistungen wesentlich sind, darf weder die Ordnungsmäßigkeit dieser Geschäfte oder Dienstleistungen noch die Steuerungs- oder Kontrollmöglichkeiten des Bundesaufsichtsamtes beeinträchtigen. ²Das Institut hat sich insbesondere die erforderlichen Weisungsbefugnisse vertraglich zu sichern und die ausgelagerten Bereiche in seine internen Kontrollverfahren einzubeziehen. ³Das Institut hat die Absicht der Auslagerung sowie ihren Vollzug dem Bundesaufsichtsamt und der Deutschen Bundesbank unverzüglich anzuzeigen. ⁴Das Bundesaufsichtsamt leitet eine Kopie der Anzeige an das Bundesaufsichtsamt für den Wertpapierhandel weiter.

I 3 - 272 A - 2/98

Entwurf

Rundschreiben/2000 An alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute in der Bundesrepublik Deutschland

Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen

gemäß § 25a Abs. 2 KWG

I. Vorbemerkung

- 1 § 25a Abs. 2 KWG trägt dem Anliegen der Kredit- und Finanzdienstleistungsinstitute Rechnung, zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit die Unternehmensfunktionen und -prozesse durch die Beauftragung externer Dienstleister zu optimieren. Zugleich soll die Vorschrift der Gefahr entgegenwirken, daß durch die Auslagerung von aufsichtlich sensiblen Bereichen auf Dritte die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung und die aufsichtlichen Einwirkungsmöglichkeiten faktisch gelockert werden.
- 2 Die in § 25a Abs. 2 KWG normierten Spezialregelungen für die Auslagerung von Unternehmensbereichen sind Ausfluß der allgemeinen Grundsätze ordnungsgemäßer Geschäftsführung und ergänzen und konkretisieren die Anforderungen an eine ordnungsgemäße Organisation, die der Gesetzgeber in § 25a Abs. 1 KWG im Kern nunmehr ebenfalls ausdrücklich normiert hat. § 25a Abs. 2 KWG ist deshalb nicht isoliert zu betrachten. Anforderungen und Grenzen der Auslagerung sind vielmehr an diesen allgemeinen Organisationsregeln und den mit ihnen verfolgten aufsichtsrechtlichen Zielen zu messen.
- 3 § 25a Abs. 2 KWG formuliert allgemeine Qualitätsstandards, die den Instituten auch als Orientierungsrahmen und Maßstab für Auslagerungslösungen dienen sollten, die von der Vorschrift unmittelbar nicht berührt werden.
- 4 Die in § 25a Abs. 2 KWG festgelegten Anforderungen berühren nicht den Grundsatz der Alleinverantwortung der Geschäftsleitung, der dem KWG systemimmanent ist. Die Geschäftsleitung des auslagernden Instituts trägt gegenüber dem Bundesaufsichtsamt weiterhin in vollem Umfang die Verantwortung für den ausgelagerten Bereich. Sie hat deshalb fortlaufend sicherzustellen, daß die ausgelagerten Bereiche nach der Auslagerung weiter den Leistungs- und Qualitätsstandards genügen, wie sie bei einer Leistungserbringung im Institut selbst einzuhalten wären. Dies gilt

insbesondere für die Einhaltung und Beachtung der aufsichtsgesetzlichen Vorgaben und Pflichten sowie die Anordnungen des Bundesaufsamtes.

II. Anwendungsbereich

5 § 25a Abs. 2 KWG gilt für alle Kreditinstitute und Finanzdienstleistungsinstitute, die der Aufsicht des Bundesaufsamtes unterstehen einschließlich der rechtlich unselbständigen Zweigniederlassungen im Ausland. Er ist nicht auf inländische Zweigniederlassungen von Einlagenkreditinstituten oder Finanzdienstleistungsinstituten mit Sitz in einem anderen Staat des europäischen Wirtschaftsraums (§ 53b KWG) anzuwenden.

6 Von § 25a Abs. 2 KWG nicht erfaßt ist die Verlagerung bestimmter Geschäftsbereiche innerhalb des Instituts, von der Hauptniederlassung auf eine rechtlich unselbständige Zweigniederlassung (auch wenn diese im Ausland ist), von Zweigniederlassungen auf andere rechtlich unselbständige Zweigniederlassungen des Instituts oder von Zweigniederlassungen auf die Hauptniederlassung. Derartige Verlagerungen können jedoch nach § 25a Abs. 1 KWG von Bedeutung sein. Exemplarisch sei insofern auf die Anforderungen an die grenz überschreitende Datenfernverarbeitung in der Verlautbarung - I 3 - 363 - 3/82 - vom 1. Oktober 1992 hingewiesen.

III. Definitionen

7 Eine im Rahmen des § 25a Abs. 2 KWG relevante **Auslagerung** von Geschäftsbereichen liegt vor, wenn ein Institut ein anderes Unternehmen (Auslagerungsunternehmen) damit beauftragt, auf Dauer oder zumindest auf längere Zeit eine für die Geschäftstätigkeit des Instituts wesentliche Tätigkeit oder Funktion (Dienstleistung) wahrzunehmen. Unerheblich ist dabei, ob die Tätigkeit oder Funktion bisher von dem Institut selbst erbracht wurde oder ob das Institut sie erst zukünftig von dem Auslagerungsunternehmen beziehen will.

8 Als **anderes Unternehmen (Auslagerungsunternehmen)** ist jede andere Stelle, Einheit oder Person anzusehen, die formal und arbeitsrechtlich nicht dem auslagernden Institut zuzurechnen und organisatorisch von ihm abgegrenzt ist, ohne daß es auf die Kaufmannseigenschaft, Rechtsfähigkeit oder Rechtsform ankommt. Eine auch räumliche Trennung des ausgelagerten Bereichs von den organisatorisch im Institut verbleibenden Funktionseinheiten erfordert der Tatbestand der Auslagerung nicht.

9 Sind die ausgelagerten Tätigkeiten nach § 32 Abs. 1 Satz 1 KWG erlaubnispflichtig, muß das Auslagerungsunternehmen als Institut lizenziert sein und die ihm erteilte Erlaubnis materiell die ausgelagerte Tätigkeit abdecken.

10 In den Anwendungsbereich des § 25a Abs. 2 KWG fallen diejenigen **Bereiche**, die für die ordnungsgemäße Durchführung der von dem auslagernden Institut betriebenen Bankgeschäfte oder erbrachten Finanzdienstleistungen **wesentlich** sind. „Wesentlich“ sind zum einen alle Handlungen und Arbeitsabläufe, die unmittelbar auf die Durchführung und Abwicklung der betriebenen Bankgeschäfte und erbrachten Finanzdienstleistungen ausgerichtet bzw. für ihre Durchführung und Abwicklung notwendig sind (**Teilakte**) und die bankaufsichtlich relevante Risiken, insbesondere Markt-, Kredit-, Ausfall-, Abwicklungs-, Liquiditäts- aber auch Reputationsrisiken sowie operationelle und rechtliche Risiken für das Institut begründen oder sie nachhaltig beeinflussen. Darüber hinaus sind wesentlich auch diejenigen Regelungen und Unternehmensbereiche, die ein Institut vorhalten bzw. über die es verfügen muß, um den organisatorischen Mindestanforderungen nach § 25a Abs. 1 KWG zu genügen. Dazu gehören Tätigkeiten und Funktionen, welche für die Erfassung, Begrenzung und Überwachung der genannten bankgeschäfts- und finanzdienstleistungsspezifischen Risiken erforderlich sind, ebenso wie diejenigen Organisationseinheiten, die

erforderlich sind, um eine lückenlose Aufsicht durch das Bundesaufsichtsamt gewährleisten zu können (**wesentliche Hilfsfunktionen**).

- 11 Nicht wesentlich im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG sind demgegenüber Tätigkeiten, die mit der Durchführung und Abwicklung der betriebenen Geschäfte nicht notwendigerweise unmittelbar verbunden sind und keinen unmittelbaren Bezug zu den Bankgeschäften oder Finanzdienstleistungen aufweisen, insbesondere also auch für Unternehmen erbracht werden (können), die keine Institute sind und die auch sonst keine unmittelbare Relevanz für die Risikolage und für die Solvenz des Instituts haben, mögen auch einzelne dieser Bereiche für die Funktionsfähigkeit des Unternehmens insgesamt wichtig sein. Dazu zählen neben allgemeinen Service- und Unterstützungsleistungen (wie z. B. Kantinenbetrieb, Reinigungsdienst, Wachschatz, Betriebsarzt, betriebspsychologische Betreuung, Baudienst, Unfallverhütung, Brandschutz usw.) auch solche Dienstleistungen, die zwar in einem sachlichen Zusammenhang zu Bankgeschäften oder Finanzdienstleistungen stehen, ohne jedoch jenen unmittelbaren bank- oder finanzdienstleistungsspezifischen Bezug aufzuweisen (wie z. B. das Inkassowesen, die Geldautomatenversorgung, reine Geld- und Werttransporte, Wartung technischer Geräte, Kreditkarten-Processing etc.).
- 12 Ebenfalls nicht wesentlich im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG sind reine Beratungsleistungen. Dies gilt insbesondere für die Beratung in Rechts- und Steuerangelegenheiten, und zwar auch dann, wenn sich die Beratung nicht auf Einzelaspekte bzw. -projekte beschränkt. Die vollständige Auslagerung der Funktionen der Rechts- oder der Steuerabteilung ist kein an § 25a Abs. 2 KWG zu messender Fall der Auslagerung.

IV. Zulässigkeit der Auslagerung

- 13 Nicht auslagerbar sind zentrale Führungsaufgaben der Geschäftsleiter. So sind die Entscheidungen über die Unternehmenspolitik und den Einsatz und die Koordinierung der Unternehmensressourcen als originäre Leitungsaufgaben von den Geschäftsleitern selbst wahrzunehmen. Diesen obliegt es auch, allgemeine Weisungen und Entscheidungen im Rahmen der Konzernsteuerung und -überwachung für nachgeordnete Institute zu treffen.
- 14 Im übrigen ist grundsätzlich die Auslagerung jedes Tätigkeitsbereichs eines Instituts möglich, sofern durch die Auslagerung weder die Ordnungsmäßigkeit der betriebenen Bankgeschäfte oder der erbrachten Finanzdienstleistungen, die Steuerungs- und Kontrollmöglichkeiten der Geschäftsleitung noch die Prüfungsrechte und Kontrollmöglichkeiten des Bundesaufsichtsamtes beeinträchtigt werden. Dabei ist es dem Grunde nach unerheblich, ob die Auslagerung auf ein Konzernunternehmen oder ein rechtlich und wirtschaftlich unabhängiges Unternehmen erfolgt.
- 15 Eine Beeinträchtigung in diesem Sinne liegt ausnahmslos bei solchen Auslagerungslösungen vor, die dazu führen, daß die von einem Institut nach § 25a Abs. 1 KWG zwingend verlangten Mindestanforderungen an eine ordnungsgemäße Organisation nicht mehr bejaht werden kann.
- 16 Nicht auslagerbar sind deshalb die Entscheidungen über die Begründung neuer und Veränderung bestehender bank- und finanzdienstleistungsspezifischer Risiken, da hierdurch die Fähigkeit der Geschäftsleitung zur angemessenen Risikosteuerung unterlaufen würde. Eine Ausnahme gilt insoweit nur für Auslagerungslösungen, die dem Auslagerungsunternehmen für die Begründung und Beeinflussung bank- und finanzdienstleistungsspezifischer Risiken exakt vorherbestimm- und nachprüfbar objektive Beurteilungs- und Ergebnisfindungskriterien zwingend vorgeben und ihm keinen eigenen Entscheidungsspielraum belassen, wie es beispielsweise bei den im standardisierten Mengenkreditgeschäft gebräuchlichen Scoring-Verfahren oder diesen materiell und qualitativ gleichwertigen Verfahren der Fall ist.
- 17 Unter dem Gesichtspunkt des Erfordernisses einer angemessenen Geschäftsorganisation im Sinne von § 25a Abs. 1 Nr. 2 KWG unzulässig sind ferner Auslagerungslösungen, die dazu führen, daß das Institut sämtliche Geschäfte durch

Dritte durchführen und abwickeln läßt und über keine nennenswerten bzw. allenfalls noch in rudimentären Bereichen eigenen sachlich und personell hinreichend ausgestatteten Unternehmenseinheiten verfügt.

- 18 Dies gilt insbesondere für Auslagerungsmaßnahmen von Spezialkreditinstituten wie Kapitalanlagegesellschaften, Bausparkassen oder Hypothekenbanken. Bei diesen Instituten ist zur Wahrung des Spezialbankprinzips nicht nur die rechtliche und finanzielle, sondern auch die organisatorische Unabhängigkeit zu gewährleisten. Deshalb sind Auslagerungsmaßnahmen unzulässig, wenn und soweit der betreffende Bereich unter dem Gesichtspunkt des Spezialitätsgrundsatzes wesensmäßig unabdingbare Voraussetzung für die Qualifikation als Spezialkreditinstitut ist. Dies ist der Fall, wenn die Wahrnehmung einer Funktion mit eigenen betrieblichen Mitteln für die wirtschaftlich und organisatorisch selbständige Durchführung der typischen Geschäfte des jeweiligen Spezialkreditinstituts erforderlich ist, dem in ausreichendem Maße die selbständige Wahrnehmung der entscheidenden betrieblichen Funktionen mit personell und sachlich hinreichend ausgestatteten eigenen Betriebseinheiten möglich bleiben muß.
- 19 Ebenfalls nicht oder nur eingeschränkt auslagerungsfähig sind wesentliche Elemente des Kontrollapparats.
- 20 So ist eine vollständige Auslagerung der **Internen Revision** lediglich bei kleinen Instituten nach Maßgabe meines Rundschreibens 1/2000 vom 17. Januar 2000 - 14 - 42 - 5/97 - zulässig. Soweit (kleine) Finanzdienstleistungsinstitute ihre Interne Revision auslagern, sind die Tz. 40 und 41 des Rundschreibens 1/2000 entsprechend anzuwenden.
- 21 Eine vollständige Auslagerung der **laufenden internen Kontrollverfahren**, d. h. derjenigen Formen von Überwachungsmaßnahmen, die unmittelbar oder mittelbar in die zu überwachenden Arbeitsabläufe integriert sind (prozeßabhängige Überwachung) und die von Personen oder Organisationseinheiten durchgeführt werden, die an den jeweiligen Arbeitsabläufen beteiligt sind, ist ebenfalls ausgeschlossen.
- 22 Auch **andere Controllingfunktionen** sind nur insoweit auslagerbar, als es sich um Aufgaben in Teilbereichen des operativen Controlling, also Funktionen zur Unterstützung bankbetrieblicher Steuerungsprozesse handelt. Unzulässig ist eine Auslagerung lenkender oder steuernder Entscheidungen der Geschäftsleitung (strategisches Controlling).

V. Anforderungen an zulässige Auslagerungen

- 23 Soweit Auslagerungslösungen nicht im Sinne des Abschnitts IV. unzulässig sind, sehe ich die gesetzlichen Anforderungen als erfüllt an, wenn Auslagerungsmaßnahmen den nachfolgend aufgestellten Grundsätzen angemessen Rechnung tragen.

1. Bestimmung des auszulagernden Tätigkeitsbereiches

- 24 Der auszulagernde Tätigkeitsbereich ist zu definieren; die genauen Anforderungen für die Leistungserbringung sind unter Berücksichtigung der Zielsetzung der Auslagerungslösung festzulegen und zu dokumentieren. Dem Anforderungsprofil des auslagernden Instituts entsprechend muß die Leistung des Auslagerungsunternehmens im Vorhinein sowohl unter quantitativen als auch qualitativen Gesichtspunkten beurteilbar sein.

2. Auswahl, Instruktion und Kontrolle des Auslagerungsunternehmens

- 25 Das Institut hat das Auslagerungsunternehmen mit der erforderlichen Sorgfalt auszuwählen, in seine Aufgabe einzuweisen und fortlaufend zu kontrollieren. Das Auslagerungsunternehmen muß Gewähr für eine sichere und dauerhafte Leistungserbringung bieten. Die Auswahl des Auslagerungsunternehmens hat deshalb unter Berücksichtigung seiner professionellen Fähigkeiten sowie finanziellen und personellen Ressourcen zu erfolgen.

- 26 Die Zuständigkeiten von Institut und Auslagerungsunternehmen sind genau festzulegen und abzugrenzen. Schnittstellen, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Haftungsfragen sind vertraglich zu regeln.
- 27 Die Leistungserbringung des Auslagerungsunternehmens ist fortlaufend zu überwachen und zu beurteilen, so daß notwendige Korrekturmaßnahmen sofort ergriffen werden können. Die interne Kontrolle des ausgelagerten Bereichs durch die Geschäftsleitung des Auslagerungsunternehmens (Prüfung sowie Identifizierung und Beseitigung von Mängeln) und die Verpflichtung zur laufenden Berichterstattung an das auslagernde Institut und zur Abgabe von Fehlermeldungen ist vertraglich vorzusehen. Änderungen der für das Institut maßgeblichen oder von ihm vorgegebenen Leistungs- und Qualitätsstandards müssen ohne langwierige Umsetzungsverfahren und ohne jeden Ermessensspielraum auch vom Auslagerungsunternehmen berücksichtigt werden. Dies ist vertraglich und durch interne Sicherungsvorkehrungen, laufende Kontrollen und nachträgliche Prüfungen sicherzustellen und zu überwachen. Der ausgelagerte Geschäftsbereich ist darüber hinaus in das interne Kontrollsystem des Instituts zu integrieren. Es ist institutsintern eine verantwortliche Stelle zu definieren, die für die Überwachung und Kontrolle des Auslagerungsunternehmens zuständig ist.
- 28 Das Institut hat sich die zur Wahrnehmung seiner Überwachungsfunktionen notwendigen Auskunfts-, Einsichts-, Zutritts- und Zugangsrechte (auch zu Datenbanken) sowie Weisungs- und Kontrollrechte vom Auslagerungsunternehmen vertraglich einräumen zu lassen. Weisungsrechte müssen so abgesichert sein, daß sie unmittelbar und unabhängig von etwaigen konkurrierenden Weisungsrechten durchsetzbar sind.
- 29 Zu einer effektiven Steuerung und Kontrolle der ausgelagerten Bereiche gehört die Möglichkeit, sich aus dem abgeschlossenen Vertrag zu lösen, wann immer dies geboten erscheint, und den ausgelagerten Bereich auf ein anderes Unternehmen zu übertragen oder ihn wieder in das Institut einzugliedern. Dies setzt hinreichend flexible Kündigungsrechte voraus, die sich das auslagernde Institut im Auslagerungsvertrag vorbehalten muß. Kündigungsfristen sind so zu bemessen, daß dem auslagernden Institut auch im Falle einer Kündigung durch das Auslagerungsunternehmen genügend Zeit verbleibt, Alternativlösungen umzusetzen.
- 30 Weiterverlagerungen ausgelagerter Tätigkeiten auf Dritte (Subunternehmer) sind nur zulässig, wenn sichergestellt ist, daß die Weiterverlagerung nicht ohne Kenntnis und Zustimmung des auslagernden Instituts erfolgen darf und gewährleistet ist, daß der Subunternehmer den zwischen auslagerndem Institut und Auslagerungsunternehmen bestehenden Verpflichtungen ebenfalls nachkommt. Die Erfüllung dieser Voraussetzungen ist vertraglich durch einen Zustimmungsvorbehalt des auslagernden Instituts zu Möglichkeit, Umfang und Modalitäten einer Weiterverlagerung sowie die Verpflichtung des Auslagerungsunternehmens abzusichern, seine vertraglichen Vereinbarungen mit dem Subunternehmer nur im Einklang mit den Regelungen des Vertrages mit dem auslagernden Institut auszugestalten. Eine Weiterverlagerung von Funktionen der Internen Revision ist ausgeschlossen.

3. Sicherheit, Datenschutz

- 31 Das Institut und das Auslagerungsunternehmen haben die Sicherheitsanforderungen, die das Auslagerungsunternehmen zu erfüllen hat, zu bestimmen und vertraglich festzuhalten. Das Institut hat die Einhaltung fortlaufend zu überwachen. Die festzulegenden Sicherheitsanforderungen müssen insbesondere Regelungen enthalten, welche die Weiterführung des ausgelagerten Bereichs sicherstellen, falls das Auslagerungsunternehmen verhindert ist, seine Leistung zu erbringen. Die ordnungsmäßige Geschäftsführung muß jederzeit gewährleistet sein. Dem Umstand, daß andere Auslagerungsunternehmen als Ersatz nicht zur Verfügung stehen, ist durch geeignete Vorkehrungen Rechnung zu tragen.

32 Kundendaten müssen durch angemessene technische und organisatorische Maßnahmen vor unbefugtem Umgang geschützt werden.

33 Das Institut und das Auslagerungsunternehmen haben einen angemessenen Datenschutz im Sinne der datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu gewährleisten und für die Vertraulichkeit, die Verfügbarkeit und die Richtigkeit der Daten zu sorgen. Insbesondere sind die Systeme zu schützen gegen unbefugte oder zufällige Vernichtung, zufälligen Verlust, technische Fehler, Fälschung, Diebstahl, widerrechtliche Verwendung, unbefugtes Ändern, Kopieren, Zugreifen und andere unbefugte Bearbeitungen.

4. Geschäfts- und Bankgeheimnis

34 Das Auslagerungsunternehmen ist dem Geschäftsgeheimnis des Instituts und, soweit ihm Kundendaten bekannt sind, dem Bankgeheimnis des auslagernden Instituts zu unterstellen. Das Auslagerungsunternehmen hat sich ausdrücklich zu verpflichten, die Vertraulichkeit der Kundendaten zu wahren.

35 Bietet das Auslagerungsunternehmen seine Dienstleistungen mehreren Instituten an, so ist durch besondere technische, personelle und organisatorische Maßnahmen sicherzustellen, daß die Vertraulichkeit der Daten nicht nur gegenüber Dritten, sondern auch zwischen den verschiedenen auslagernden Instituten gewahrt bleibt.

5. Kundeninformation

36 Kunden, deren Daten durch eine Auslagerungslösung an ein Auslagerungsunternehmen gelangen, sind in geeigneter Form über die Möglichkeit von Auslagerungslösungen zu informieren (z. B. in den Allgemeinen Geschäftsbedingungen).

6. Interne Revision, Abschlußprüfung und Aufsicht

37 Das auslagernde Institut, seine Interne Revision und sein Abschlußprüfer sowie das Bundesaufsichtsamt müssen den ausgelagerten Geschäftsbereich jederzeit vollumfänglich und ungehindert einsehen und prüfen können.

38 Die Interne Revision des Instituts und der Abschlußprüfer müssen in der Lage sein, die Einhaltung der bankaufsichtsrechtlichen Bestimmungen sowie die Einzelvorgaben des Bundesaufsichtsamtes beim Auslagerungsunternehmen zu prüfen. Ihnen ist deshalb im Auslagerungsvertrag ein jederzeitiges, vollumfängliches und ungehindertes Einsichts- und Prüfrecht einzuräumen. Sie müssen Zugang zu allen Dokumenten, Datenträgern und Systemen beim Auslagerungsunternehmen haben, sofern diese den ausgelagerten Bereich betreffen. Sie haben ihre Revisions- und Prüfungstätigkeiten mit der Internen Revision und dem Abschlußprüfer des Auslagerungsunternehmens zu koordinieren. Vertraglich ist sicherzustellen, daß Personen, die im Rahmen einer Prüfung tätig werden, von einer etwaigen Schweigepflicht entbunden werden. Darüber hinaus ist sicherzustellen, daß alle Prüfungsrechte nach Beendigung der Auslagerung für einen Zeitraum von mindestens zwei Jahren fortbestehen, beginnend mit dem Ablauf des Geschäftsjahres, in dem der Auslagerungsvertrag beendet wird.

39 Ein Auslagerungsunternehmen, das nicht der Aufsicht des Bundesaufsichtsamtes untersteht, hat sich gegenüber dem Institut zu verpflichten, dem Bundesaufsichtsamt und der Deutschen Bundesbank in bezug auf den ausgelagerten Geschäftsbereich sämtliche Auskünfte zu erteilen und Unterlagen auszuhändigen, die diese für ihre Aufsichtstätigkeit

benötigen. Falls eine Prüftätigkeit an die Interne Revision des Auslagerungsunternehmens delegiert wird, ist deren Bericht dem Bundesaufsichtsamt und der Deutschen Bundesbank sowie der Internen Revision und dem Abschlußprüfer des auslagernden Instituts auf Anfrage zur Verfügung zu stellen.

- 40 Soweit die Funktion der Internen Revision nach Maßgabe des Rundschreibens 1/2000 auf das Auslagerungsunternehmen oder einen externen Revisor delegiert wird, ist sicherzustellen, daß die Qualitätsanforderungen an die Prüfungstätigkeit und die Berichterstattung dieser Revisoren denen des auslagernden Instituts entsprechen. Durch wen die Funktion der Internen Revision ausgeübt wird, ist vertraglich festzulegen; die notwendige Kooperation anderer Prüfer mit der Internen Revision des auslagernden Instituts, insbesondere im Hinblick auf die Vorlage der Prüfungsergebnisse, ist sicherzustellen. Die Delegation der Funktion der Internen Revision entbindet die Interne Revision des auslagernden Instituts nicht von der Pflicht, ggf. eigene Prüfungshandlungen in dem Auslagerungsunternehmen vorzunehmen. Das Recht zu eigenen Ergänzungsprüfungen der Internen Revision des auslagernden Instituts ist vertraglich sicherzustellen.
- 41 Bei Auslagerungen auf Mehrmandantendienstleister gelten die Sonderregelungen nach Maßgabe des Abschnitts 6c (Tz. 29) des Rundschreibens 1/2000 vom 17. Januar 2000.

7. Auslagerung ins Ausland

- 42 Auslagerungen ins Ausland sind vom Nachweis der Prüfmöglichkeiten abhängig zu machen. Bei einer Auslagerung in einen Drittstaat muß ein Institut nachweisen können, daß seine Interne Revision, sein Abschlußprüfer sowie das Bundesaufsichtsamt ihre Prüfrechte ungehindert wahrnehmen und nach dem Recht des Auslagerungsstaates auch durchsetzen können. Dieser Nachweis kann z. B. mittels Rechtsgutachten oder Bestätigungen der dortigen Aufsichtsbehörde erbracht werden. Das Institut hat den Nachweis vor der Auslagerung durch seinen Abschlußprüfer prüfen zu lassen (vgl. auch Nummer 13 ff. der Verlautbarung zur grenzüberschreitenden Datenfernverarbeitung).

8. Vertrag

- 43 Jede Auslagerungslösung muß auf einem klaren schriftlichen Vertrag beruhen, der mindestens den vorstehenden generellen Anforderungen Rechnung trägt. Neben der Fixierung und Dokumentation der Rechte des auslagernden Instituts dient der Vertrag dem nach § 20 Satz 3 Nr. 1 AnzV zu führenden schriftlichen Nachweis über die Einhaltung der Anforderungen nach § 25a Abs. 2 KWG.

VI. Bereichsausnahmen, Erleichterungen

- 44 Obwohl tatbestandlich ebenfalls unter § 25a Abs. 2 KWG subsumierbar, nehme ich die Einschaltung anderer Institute oder sonstiger Dritter von der Anwendung der Vorschrift aus, sofern dies aufgrund der Natur des Ablaufs des jeweiligen Geschäfts für die vollständige Durchführung des Geschäftes unumgänglich ist. Dies gilt z. B. für die Funktion der Clearingstellen im Rahmen des Zahlungsverkehrs und der Wertpapierabwicklung (Lombardkasse, Kassenverein) oder die Nutzung der Börsenhandelssysteme durch Makler.

- 45 Den ggf. auch längerfristigen Einsatz von Leiharbeitnehmern, die für die Dauer ihrer Tätigkeit vollumfänglich in die Betriebs- und Ablauforganisation des Instituts eingegliedert sind, sehe ich ebenfalls nicht als Auslagerung im Sinne des § 25a Abs. 2 KWG an.
- 46 Auf nach deutschem Recht organisierte Auslagerungsunternehmen, die von Instituten eines Finanzverbundes getragen werden und deren Geschäftstätigkeit im wesentlichen darin besteht, standardisierte Dienstleistungen im Massengeschäft für die Institute dieses Finanzverbundes zu erbringen, namentlich die Rechenzentralen und Wertpapierservicebanken im Sparkassen- und Genossenschaftssektor, ist Abschnitt V. mit der Maßgabe anzuwenden, daß die unabhängige Durchführbarkeit und Befolgbarkeit von Weisungen sowie die Einräumung unabhängiger Prüfungsbefugnisse für die Interne Revision eines jeden Verbundinstituts nicht vertraglich ausbedungen werden müssen.

Diese Erleichterung setzt voraus, daß ein solches Auslagerungsunternehmen

- die ordnungsgemäße Durchführung der erbrachten Dienstleistungen im Interesse des auslagernden Instituts von einer inländischen Wirtschaftsprüfungsgesellschaft im Rahmen der Prüfung des Jahresabschlusses prüfen läßt, den Prüfer verpflichtet, im Prüfungsbericht nach Maßgabe der Tz. 47 zu berichten und den Prüfungsbericht dem Bundesaufsichtsamt und der Deutschen Bundesbank auf Anforderung zur Verfügung stellt
- und sich verpflichtet, auch darüber hinaus Auskünfte zu erteilen und Prüfungen des Bundesaufsichtsamtes zu dulden.

- 47 Bei Auslagerungen innerhalb eines Konzerns sind die Grundsätze nach Abschnitt V., Ziffern 2., 6. und 7. nur insoweit umzusetzen, als sie nicht bereits aufgrund der konzernmäßigen Verflechtung mit dem auslagernden Institut als erfüllt anzusehen sind.

VII. Berichterstattung der Abschlußprüfer

- 48 Der Abschlußprüfer hat im Prüfungsbericht im Abschnitt über die Darstellung der rechtlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Grundlagen zur Ordnungsmäßigkeit der Auslagerung Stellung zu nehmen. Dabei sind Art und Umfang der verschiedenen Auslagerungslösungen in den Grundzügen zu beschreiben. Die Einhaltung der materiellen Voraussetzungen des § 25a Abs. 2 KWG und der Anforderungen dieses Rundschreibens ist festzustellen.

VIII. Anzeigen

- 49 Gemäß § 25a Abs. 2 Satz 3 KWG hat das Institut die Absicht der Auslagerung sowie ihren Vollzug dem Bundesaufsichtsamt und der Deutschen Bundesbank unverzüglich anzuzeigen. In der Absichtsanzeige sind der auszulagernde Bereich, das Auslagerungsunternehmen und der voraussichtliche Zeithorizont bis zur Umsetzung der Auslagerungslösung anzugeben; die Einhaltung der vorstehenden Voraussetzungen ist unter Vorlage des Auslagerungsvertrages darzulegen.
- 50 Die Vollzugsanzeige kann sich auf die Angabe des Vollzugs beschränken; Abweichungen von der Absichtsanzeige sind darzustellen.

IX. Übergangsbestimmung

- 51 Bestehende Auslagerungslösungen sind innerhalb von zwei Jahren nach Bekanntgabe dieses Rundschreibens an die dargelegten Grundsätze anzupassen. Die Kundeninformation gemäß Tz. 36 kann auch später, z. B. anlässlich einer Änderung bestehender Allgemeiner Geschäftsbedingungen, erfolgen.

Unterschrift

Fragenkatalog für Direktbanken

1. Welche Kriterien im Zusammenhang mit Outsourcing halten Sie für wichtig?

2. Warum wurde in Ihrer Firma ausgelagert? In welchen Bereichen und wieviele Projekte hat Ihr Geldinstitut durchgeführt? Wurde auch eine Auslagerung ins Ausland diskutiert?

3. Waren Sie bei Ihren Outsourcingaktivitäten als Anbieter und/oder als Nutzer aktiv?

4. Waren Sie bei Ihren durchgeführten Projekten aus heutiger Sicht erfolgreich und woran würden Sie diesen Erfolg festmachen? Sind die Einsparpotenziale bezifferbar?

5. Welche operativen Auswirkungen sind Ihrer Meinung kurzfristig spürbar gewesen ?

6. Wenn Frage 5 negativ beantwortet wurde: Was würden Sie heute anders machen?

7. In welchen Bereichen will Ihre Direktbank autonom bleiben? Gibt es Tabus?

8. In welcher Form oder in welchen Bereichen beeinflussen regulatorische Hemmnisse Outsourcingprojekte so negativ, daß eine Durchführbarkeit nicht in Frage kommt?

9. In welcher Form und ab welcher Größenordnung (z.B. kritische Transaktionsanzahl) können Sie sich Outsourcingaktivitäten in den folgenden Prozessen und Bereichen vorstellen?

I. **Produkteinführungsabläufe**, z.B. a) Marktforschung, b) Produktentwicklung, c) Durchführung von Testläufen neuer Produkte, d) Produktpflege

II. **Kundenakquisitionsabläufe**, z.B. a) Interessentenbetreuung, b) Direkt-Marketing

III. **Kundenbetreuungsabläufe** im Call-Center, z.B. a) Bearbeitung von Kundenanfragen, b) Kontodisposition, c) Geldbeschaffung, d) Reklamationsbearbeitung, e) Postversand vom Kundenkorrespondenz

IV. **Back-Office-Abläufe** z.B. a) Abwicklung des Wertpapiergeschäfts und des Zahlungsverkehrs, b) Chipkartenprocessing, c) Freistellungsauftragsbearbeitung, d) Kontoeröffnungsprozedere e) Nachlaßbearbeitung, f) Adressnachforschung, g) Vollmachtenverwaltung, h) Nutzung von Inkassodiensten, i) Kreditentscheidung, j) Postversand von Prospektmaterial

V. **Technologiemanagement/Organisation**, z.B. a) Eigenerstellung von IT-Applikationen, b) Datenarchivierung, c) Organisation des Call-Centers/Over-flow-Call-Centers, d) Abstimmung von Grundsatzfragen, e) Ausarbeitung von Geschäftsabläufen, f) Definition von Schnittstellen, g) Aktenvernichtung

Arbeitsberichte der Hochschule für Bankwirtschaft

Bisher sind erschienen:

Nr.	Autor/Titel	Jahr
1	Moormann, Jürgen Lean Reporting und Führungsinformationssysteme bei deutschen Finanzdienstleistern	1995
2	Cremers, Heinz; Schwarz, Willi Interpolation of Discount Factors	1996
3	Jahresbericht 1996	1997
4	Ecker, Thomas; Moormann, Jürgen Die Bank als Betreiberin einer elektronischen Shopping-Mall	1997
5	Jahresbericht 1997	1998
6	Heidorn, Thomas; Schmidt, Wolfgang LIBOR in Arrears	1998
7	Moormann, Jürgen Stand und Perspektiven der Informationsverarbeitung in Banken	1998
8	Heidorn, Thomas; Hund, Jürgen Die Umstellung auf die Stückaktie für deutsche Aktiengesellschaften	1998
9	Löchel, Horst Die Geldpolitik im Währungsraum des Euro	1998
10	Löchel, Horst The EMU and the Theory of Optimum Currency Areas	1998
11	Moormann, Jürgen Terminologie und Glossar der Bankinformatik	1999
12	Heidorn, Thomas Kreditrisiko (CreditMetrics)	1999
13	Heidorn, Thomas Kreditderivate	1999
14	Jochum, Eduard Hoshin Kanri / Management by Policy (MbP)	1999
15	Deister, Daniel; Ehrlicher, Sven; Heidorn, Thomas CatBonds	1999

16	Chevalier, Pierre; Heidorn, Thomas; Rütze, Merle Gründung einer deutschen Strombörse für Elektrizitätsderivate	1999
17	Cremers, Heinz Value at Risk-Konzepte für Marktrisiken	1999
18	Cremers, Heinz Optionspreisbestimmung	1999
19	Cremers, Heinz Monte Carlo Simulation bei der Bewertung Exotischer Optionen und in der Risikoanalyse	2000
20	Wolf, Birgit Die Eigenmittelkonzeption des § 10 KWG	2000
21	Heidorn, Thomas Entscheidungsorientierte Mindestmargenkalkulation	2000
22	Böger, Andreas; Heidorn, Thomas; Philipp Graf Waldstein Hybrides Kernkapital für Kreditinstitute	2000
23	Heidorn, Thomas Neue Möglichkeiten durch die Namensaktie	2000

Printmedium: DM 50,-- zzgl. DM 5,-- Versandkostenanteil
Download im Internet unter: <http://www.hfb.de/forschung/veroeffnen.html>

Bestelladresse/Kontakt:

Bettina Tischel, Hochschule für Bankwirtschaft,
Sternstrasse 8, 60318 Frankfurt/M.
Tel.: 069/95946-31, Fax: 069/95946-28
eMail: tischel@hfb.de, internet: www.hfb.de