

Kai Disselbeck

Die Industrialisierung von Banken am Beispiel des Outsourcings

Fritz Knapp Verlag  Frankfurt am Main

I Inhaltsübersicht

1	Einführung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Stand der wissenschaftlichen Diskussion	5
1.3	Themenabgrenzung und Gang der Untersuchung	6
2	Theoretische Grundlagen und die Existenz von Banken	9
2.1	Begriff, Erscheinungsformen und Funktionen von Finanzintermediären	9
2.2	Die Existenz von Finanzintermediären	23
2.3	Zwischenfazit	42
3	Die aktuelle Situation der deutschen Finanzindustrie	45
3.1	Analyse der allgemeinen Umwelt des deutschen Bankenmarktes	45
3.2	Wettbewerbskräfte auf dem deutschen Bankenmarkt	75
3.3	Die deutschen Kreditinstitute im europäischen Vergleich	89
3.4	Zwischenfazit	98
4	Industrialisierung der Kreditwirtschaft	101
4.1	Der Begriff „Industrialisierung“	105
4.2	Exkurs: Die Produktion von Bankdienstleistungen	122
4.3	Übertragbarkeit industrieller Konzepte auf Kreditinstitute	124
4.4	Erfolgsfaktoren industrieller Exzellenz	129
4.5	Kernaspekte der Industrialisierung von Banken	142
4.6	Exkurs: Die Wertschöpfungstiefe	149
4.7	Zwischenfazit	154
5	Motive und Erklärungsansätze für das Outsourcing	155
5.1	Strategisches Management als Basis des Outsourcings	155
5.2	Der Begriff Outsourcing und seine verschiedenen Erscheinungsformen	161
5.3	Chancen und Risiken des Outsourcings	175
5.4	Erklärungsansätze für Outsourcing-Entscheidungen	187
5.5	Methodische Instrumentarien für die Outsourcing-Entscheidung	269
5.6	Phasen des Outsourcing-Prozesses	277
5.7	Zwischenfazit	282
6	Outsourcing in der Bankwirtschaft	285
6.1	(Aufsichts-) rechtliche Rahmenbedingungen für das Outsourcing	286
6.2	Mögliche Outsourcing-Bereiche	366
6.3	Realisierung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen in der deutschen Kreditwirtschaft	380
6.4	Zwischenfazit	390
7	Schlussbetrachtung	393
7.1	Zusammenfassung	393
7.2	Ausblick	396

II Inhaltsverzeichnis

I	Inhaltsübersicht	V
II	Inhaltsverzeichnis	VI
III	Verzeichnis der Abbildungen	XII
IV	Verzeichnis der Tabellen	XV
V	Verzeichnis der Abkürzungen	XVI
1	Einführung	1
1.1	Problemstellung	1
1.2	Stand der wissenschaftlichen Diskussion	5
1.3	Themenabgrenzung und Gang der Untersuchung	6
2	Theoretische Grundlagen und die Existenz von Banken	9
2.1	Begriff, Erscheinungsformen und Funktionen von Finanzintermediären	9
2.1.1	Finanzintermediäre im engeren und im weiteren Sinne	10
2.1.2	Funktionen von Finanzintermediären	12
2.1.3	Finanzintermediäre nach deutschem Recht	16
2.1.4	Das deutsche Bankensystem	20
2.2	Die Existenz von Finanzintermediären	23
2.2.1	Grundlagen	24
2.2.2	Verringerung von Transaktionskosten im engeren Sinne	28
2.2.3	Beseitigung von Problemen asymmetrischer Informationsverteilung	30
2.2.4	Ausgewählte weitere Erklärungsansätze	37
2.3	Zwischenfazit	42
3	Die aktuelle Situation der deutschen Finanzindustrie	45
3.1	Analyse der allgemeinen Umwelt des deutschen Bankenmarktes	45
3.1.1	Makroökonomische Umwelt	49
3.1.2	Politisch-rechtliche Umwelt	56
3.1.3	Demographische Entwicklungen	62
3.1.4	Soziokulturelle Trends	68
3.1.5	Technologische Entwicklungen	72

3.2	Wettbewerbskräfte auf dem deutschen Bankenmarkt	75
3.2.1	Das Modell der fünf Wettbewerbskräfte nach PORTER.....	75
3.2.2	Verhandlungsmacht der Lieferanten	76
3.2.3	Verhandlungsmacht der Kunden	79
3.2.4	Bedrohung durch neue Wettbewerber.....	81
3.2.5	Bedrohung durch substituierende Produkte und Dienstleistungen	85
3.2.6	Konkurrenz zwischen bestehenden Wettbewerbern	87
3.3	Die deutschen Kreditinstitute im europäischen Vergleich.....	89
3.4	Zwischenfazit	98
4	Industrialisierung der Kreditwirtschaft.....	101
4.1	Der Begriff „Industrialisierung“	105
4.1.1	Historische Entwicklung.....	106
4.1.2	Traditionelle Paradigmen industrieller Leistungserstellung	108
4.1.3	Neuere Managementkonzepte	110
4.1.4	Aktuelles Verständnis.....	120
4.2	Exkurs: Die Produktion von Bankdienstleistungen.....	122
4.3	Übertragbarkeit industrieller Konzepte auf Kreditinstitute	124
4.3.1	Vergleichbarkeit der Rahmenbedingungen	124
4.3.2	Übertragbarkeit aus leistungstheoretischer Perspektive	125
4.4	Erfolgsfaktoren industrieller Exzellenz.....	129
4.5	Kernaspekte der Industrialisierung von Banken.....	142
4.6	Exkurs: Die Wertschöpfungstiefe.....	149
4.7	Zwischenfazit	154
5	Motive und Erklärungsansätze für das Outsourcing	155
5.1	Strategisches Management als Basis des Outsourcings.....	155
5.1.1	Zum Strategiebegriff.....	155
5.1.2	Ziele und Aufgaben des strategischen Managements.....	158
5.2	Der Begriff Outsourcing und seine verschiedenen Erscheinungsformen.....	161
5.2.1	Definitionen	161
5.2.2	Varianten des Outsourcings.....	166
5.2.2.1	Unterscheidungsmerkmal: Finanzielle Abhängigkeit	167
5.2.2.2	Unterscheidungsmerkmal: Grad des externen Leistungsbezugs.....	169
5.2.2.3	Unterscheidungsmerkmal: Strategische Aspekte	170
5.2.2.4	Unterscheidungsmerkmal: Zeitliche Ordnung.....	170
5.2.2.5	Unterscheidungsmerkmal: Anzahl der Leistungsersteller.....	170
5.2.2.6	Unterscheidungsmerkmal: Grad der Geschäftsorientierung.....	171
5.2.2.7	Unterscheidungsmerkmal: Standort.....	174

5.3	Chancen und Risiken des Outsourcings	175
5.3.1	Chancen des Outsourcings.....	176
5.3.1.1	Kostenreduktion.....	176
5.3.1.2	Konzentration auf das Kerngeschäft	178
5.3.1.3	Leistungsoptimierung	180
5.3.2	Risiken des Outsourcings	181
5.3.2.1	Abhängigkeitseffekte	181
5.3.2.2	Leistungs- und Qualitätsdefizite	183
5.3.2.3	Kostensteigerungen	184
5.3.2.4	Weiche Faktoren.....	185
5.3.3	Die Erfolgswirkung des Outsourcings.....	186
5.4	Erklärungsansätze für Outsourcing-Entscheidungen	187
5.4.1	Transaktionskostentheorie.....	188
5.4.1.1	Grundlagen der Transaktionskostentheorie	188
5.4.1.2	Das Markt-Hierarchie-Paradigma als Bezugsrahmen.....	190
5.4.1.3	Erweiterung des Markt-Hierarchie-Paradigmas	194
5.4.1.4	Methodik transaktionskostentheoretischer Analyse.....	195
5.4.1.5	Anwendung des Transaktionskostenansatzes beim Outsourcing	196
5.4.1.6	Kritische Würdigung der Transaktionskostentheorie	200
5.4.2	Prinzipal-Agenten-Theorie	204
5.4.2.1	Grundlagen der Prinzipal-Agenten-Theorie.....	205
5.4.2.2	Anwendung der Prinzipal-Agenten-Theorie beim Outsourcing	207
5.4.2.3	Kritische Würdigung der Prinzipal-Agenten-Theorie	208
5.4.3	Market-based View.....	209
5.4.3.1	Grundlagen des Market-based View	211
5.4.3.2	Anwendung des Market-based View beim Outsourcing	220
5.4.3.3	Kritische Würdigung des Market-based View.....	221
5.4.4	Resource-based View	225
5.4.4.1	Grundlagen des Resource-based View.....	225
5.4.4.2	Kernkompetenzen-Perspektive als Derivat des Resource-based View	231
5.4.4.3	Anwendung des Resource-based View und der Kernkompetenzen beim Outsourcing.....	235
5.4.4.4	Kritische Würdigung des Resource-based View und des Kernkompetenzansatzes	239
5.4.5	Ein integriertes Modell aus Market- und Resource-based View.....	242
5.4.5.1	Darstellung einfacher Verknüpfungsansätze.....	243
5.4.5.2	Integrationskonzept von BÖRNER	246
5.4.5.2.1	Gemeinsamkeiten von Market-based View und Resource-based View.....	247
5.4.5.2.2	Unterschiede zwischen Market-based View und Resource-based View.....	248
5.4.5.2.3	Integration von Resource- und Market-based View.....	253

5.4.6	Integration von Resource-based View und Transaktionskostentheorie ..	255
5.4.7	Weitere Ansätze.....	262
5.4.7.1	Power Theory.....	262
5.4.7.2	Resource-dependence Theory.....	264
5.4.7.3	Institutional Theory.....	266
5.4.7.4	Innovation diffusion Theory.....	267
5.5	Methodische Instrumentarien für die Outsourcing-Entscheidung	269
5.5.1	Kostenvergleichsrechnungen	270
5.5.2	Argumentenbilanz	273
5.5.3	Portfolio-Analyse	274
5.5.4	Checklisten	277
5.6	Phasen des Outsourcing-Prozesses	277
5.7	Zwischenfazit	282
6	Outsourcing in der Bankwirtschaft	285
6.1	(Aufsichts-) rechtliche Rahmenbedingungen für das Outsourcing.....	286
6.1.1	Bankaufsichtsrecht	287
6.1.1.1	Einführung.....	287
6.1.1.2	Anwendungsbereich von § 25a Abs. 2 KWG.....	290
6.1.1.3	Begriffe und Definitionen	291
6.1.1.4	Zulässigkeit der Auslagerung	294
6.1.1.5	Ordnungsmäßigkeit der Auslagerung.....	296
6.1.1.5.1	Bestimmung des ausgelagerten Bereichs.....	297
6.1.1.5.2	Sicherstellung der vertragsgemäßen Aufgabenerfüllung und Überwachung des Auslagerungsunternehmens	297
6.1.1.5.3	Interne Revision, Abschlussprüfung und Aufsicht....	299
6.1.1.5.4	Sicherheit, Datenschutz, Vertraulichkeit	299
6.1.1.6	Ausnahmeregelungen und Erleichterungen	300
6.1.1.7	Berichterstattung und Anzeigepflichten.....	301
6.1.1.8	Rechtsnatur und Regelungscharakter.....	302
6.1.1.9	Besondere aufsichtsrechtliche Anforderungen an Kreditfabriken.....	303
6.1.1.10	Besondere aufsichtsrechtliche Anforderungen an das Offshore-Outsourcing	304
6.1.1.11	MaRisk, Basel II, CEBS und Sarbanes Oxley Act	308
6.1.1.12	Zwischenfazit	316

6.1.2	Vertragsrecht.....	318
6.1.2.1	Die rechtliche Klassifizierung des Outsourcing-Vertrages.....	319
6.1.2.2	Struktur und Inhalt eines Outsourcing-Vertrages.....	321
6.1.2.2.1	Bestimmung der Leistung des Auslagerungsunternehmens	322
6.1.2.2.2	Regelungen zur Leistungsabwicklung und zu Nebenpflichten	323
6.1.2.2.3	Vergütung des Auslagerungsunternehmens.....	325
6.1.2.2.4	Übernahme von Vermögensgegenständen und Arbeitnehmern	326
6.1.2.2.5	Haftungsregeln und Sanktionen bei Pflichtverletzung.....	326
6.1.2.2.6	Laufzeit und Kündigung.....	328
6.1.2.2.7	Folgen der Vertragsbeendigung	329
6.1.2.2.8	Mögliche Gliederung eines Outsourcing-Vertrages ...	330
6.1.2.2.9	Zwischenfazit	330
6.1.3	Datenschutzrecht und Bankgeheimnis	331
6.1.3.1	Anwendungsbereich des Bundesdatenschutzgesetzes	331
6.1.3.2	Auftragsdatenverarbeitung	332
6.1.3.3	Funktionsauslagerung.....	333
6.1.3.4	Grenzüberschreitende Outsourcing-Projekte	335
6.1.3.5	Bankgeheimnis.....	336
6.1.3.6	Zwischenfazit	338
6.1.4	Gesellschafts- und Konzernrecht.....	338
6.1.4.1	Gesellschaftsrechtliche Grenzen für die Auslagerung unternehmerischer Funktionen.....	339
6.1.4.2	Inhaltliche Anforderungen an die Gestaltung der Outsourcing-Vereinbarung	341
6.1.4.3	Bedeutung des Gesellschaftsrechts bei Beteiligungs- und Konzern-Auslagerungen.....	344
6.1.4.4	Exkurs: Konzernverrechnungspreise.....	348
6.1.4.5	Zwischenfazit	349
6.1.5	Arbeitsrecht	350
6.1.5.1	Das Vorliegen eines Betriebs(teil)übergangs im Sinne des § 613a BGB.....	350
6.1.5.2	Möglichkeit betriebsbedingter Kündigungen	352
6.1.5.3	Das Vorliegen einer wesentlichen Betriebsänderung.....	353
6.1.5.4	Auswirkungen auf die Unternehmensmitbestimmung.....	354
6.1.5.5	Zwischenfazit	355

6.1.6	Steuerrecht.....	355
6.1.6.1	Grundlagen der umsatzsteuerlichen Behandlung von Bankdienstleistungen	357
6.1.6.2	Rechtsprechung zur Umsatzsteuerbefreiung von ausgelagerten Bankdienstleistungen	358
6.1.6.3	Zwischenfazit	363
6.1.6.4	Optimierungsmöglichkeiten durch eine umsatzsteuerliche Organschaft.....	364
6.2	Mögliche Outsourcing-Bereiche	366
6.2.1	Kernfunktionen und Kernkompetenzen bei Banken	366
6.2.1.1	Kernfunktionen	366
6.2.1.2	Kernkompetenzen.....	369
6.2.2	Outsourcing-Potenziale in Kreditinstituten	374
6.3	Realisierung innovativer Wertschöpfungsarchitekturen in der deutschen Kreditwirtschaft.....	380
6.4	Zwischenfazit	390
7	Schlussbetrachtung.....	393
7.1	Zusammenfassung	393
7.2	Ausblick	396
VI	Anhang	XIX
VI.1	§ 25a KWG – Besondere organisatorische Pflichten von Instituten	XIX
VI.2	WpHG § 33 – Organisationspflichten	XXI
VI.3	BAKred Rundschreiben 11/2001 – Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG.....	XXII
VI.4	BaFin Rundschreiben 16/2002: Mitteilung zum Auslagerungsrundschreiben 11/2001	XXXVIII
VI.5	Hinweise zu aufsichtlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen bei Auslagerungen auf so genannte „Kreditfabriken“	XL
VI.6	Zusammenstellung der aufsichtlich notwendigen Vertragselemente und Musterklauseln zur Erfüllung der Anforderungen des Rundschreibens 11/2001 vom 06.12.2001	XLV
VII	Literaturverzeichnis	XLIX
VIII	Verwendete Gesetzestexte und Verordnungen	XCIX