

Wolfgang Gerstlberger, Michael Kreuzkamp und Yvonne Kiesel

Zur Bedeutung eines zertifizierten Managementsystems bei der Umsetzung der MaRisk unter Innovationsaspekten

Basel-II-Umsetzung; Deutsche Sparkassenorganisation; Einführung von Managementsystemen; Erklärungsmodell; Fallbeispiel Ostsächsische Sparkasse Dresden; Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk); multidimensionale Innovation; Zertifizierung

Die Bedeutung eines zertifizierten Managementsystems bei der Umsetzung der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) in Finanzinstituten wird anhand der Ostsächsischen Sparkasse Dresden (OSD) belegt. Das Innovationsverhalten dieser Großsparkasse bei der Einführung und nachhaltigen Beförderung ihres strategischen Managementsystems hat Beispielcharakter für die Deutsche Sparkassenorganisation. Ausgehend von der Fallstudie werden unterschiedliche komplementäre Erklärungsansätze für Erfolg oder Misserfolg von Managementsystemen in Banken aus Sicht des Innovationsmanagements diskutiert.

I. Einleitung

Qualitätsmanagement (QM) hatte in der Vergangenheit den Charakter eines speziellen Aufgabenfelds in Banken, das vor allem auf das Ziel Erhöhung der Kundenzufriedenheit ausgerichtet war. Daran hat sich grundsätzlich nichts geändert. Vorgehensweisen und Instrumente des Qualitätsmanagements sind darüber hinaus auch geeignet, um die Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) zu erfüllen. In beiden Fällen müssen bankbetriebliche Prozesse optimiert werden. Wie dies in der Praxis von Finanzinstituten umsetzbar ist, wird am Fallbeispiel Ostsächsische Sparkasse Dresden (OSD) illustriert. In Folge eines seit der deutschen Wiedervereinigung anhaltenden Fusionsprozesses ist die jetzige OSD aus 14 Vorgängerinstituten entstanden. Das Innovationsverhalten des Instituts ist in der Sparkassenlandschaft damit von einer progressiven Fusionsdynamik geprägt. Gemessen am Bilanzvolumen sortiert sich die OSD aktuell an elfter Rangstelle der über 400 Sparkassen in Deutschland ein und kann somit eindeutig als „Großsparkasse“ klassifiziert werden. Im internationalen Kontext jedoch zählt die OSD wie alle deutschen Sparkassen bislang aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Unternehmensgröße nach wie vor nicht zur Kategorie „Großbanken“. Das Innovationsverhalten in Bezug auf die Einführung und nachhaltige Beförderung ihres strategischen Managementsystems hat dennoch Beispielcharakter für die Deutsche Sparkassenorganisation und soll daher im Folgenden näher beleuchtet werden.

Da die OSD sehr frühzeitig das Qualitätsmanagement eingeführt hatte, konnten dessen Instrumente nicht nur für die Bewältigung von Fusionen, sondern auch bei der Umsetzung der MaRisk genutzt werden. Der Begriff Qualitätsmanagement hat in den vergangenen Jahren einen spürbaren Wandel seiner Bedeutung erfahren. Während es bis vor ein paar Jahren noch vorrangig um das „Management der Qualität“ durch QM-Instrumente wie Testkäufe, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheitsbefragungen, Vorschlagswesen oder Beschwerdemanagement ging, liegt das Hauptaugenmerk mittlerweile eher auf der ganzheitlichen, stetigen Überprüfung der „Qualität des Managements“ dadurch, dass innovative Managementansätze und freiwillige Auditierung verfolgt werden. Die Audits werden zumeist durch akkreditierte Zertifizierungsgesellschaften auf Grundlage einer ISO-Norm vorgenommen. Im übertragenen Sinn versucht die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) auf Bankaufsichtsebene den gleichen Weg mit der Einführung der MaRisk zu beschreiten. Die MaRisk transferieren gemeinsam mit der Solvabilitätsverordnung (SolvV) die Säule II der internationalen Vorschriften von Basel II in nationales deutsches Aufsichtsrecht. Ausgehend von dem Praxisbeispiel „QM als Hebel für die MaRisk-Konformität in der OSD“ werden im letzten Teil dieses Beitrags unterschiedliche komplementäre Erklärungsansätze für Erfolg oder Misserfolg von Managementsystemen in Banken aus Sicht des Innovationsmanagements diskutiert. Der inhaltliche Bogen vom Fallbeispiel zur theoretischen Einordnung schlägt sich in folgendem Aufbau des Artikels nieder. In Kapitel II und III werden die wesentlichen Elemente der MaRisk als Ausgangspunkt des gewählten Fallbeispiels zusammengefasst. Kapitel IV beschreibt das spezielle Management des Projekts Basel II in der OSD für die Umsetzung der MaRisk-Konformität. Kapitel V ist ein kurzer Exkurs hinsichtlich der Integration von Outsourcingfragen durch die Bankenaufsicht in die MaRisk. Anhand dieser aktuellen Thematik lassen sich die Anforderungen an effektive und effiziente Managementsysteme in Banken illustrieren. In Kapitel VI wird die Verbindung der Realisierung von MaRisk-Konformität und Zertifizierung im Rahmen des QM als spezifischer Weg der OSD dargestellt, um die Effektivität und Effizienz ihrer Managementsysteme zu optimieren. Kapitel VII ist der Diskussion konzeptioneller Erklärungsansätze für Erfolg oder Misserfolg von Managementsystemen gewidmet. Der Ausblick (Kapitel VIII) fasst die wichtigsten Lehren aus dem Praxisbeispiel OSD für das Management von Prozess- und Organisationsinnovationen im Bankenbereich zusammen.

II. Die MaRisk im Überblick

In den neuen MaRisk werden im Wesentlichen die bisherigen MaH, MaK, MaIR sowie Outsourcingfragen in modular aufbereiteter Form und verzahnt dargestellt. Vorteilhaft an dieser modulhaften Visualisierung ist die vereinfachte Modifikations- bzw. Anpassungsmöglichkeit für den Gesetzgeber im Erfordernisfall. Von Nachteil ist die dadurch erschwerte Lesbarkeit. Eine ausführliche Erläuterung des Aufbaus der MaRisk bietet u. a. Wimmer (2006).

Anlage 3: Die modulare Struktur der MaRisk**Modul AT (Allgemeiner Teil)**

AT 1 Vorbemerkung	AT 5 Organisationsrichtlinien
AT 2 Anwendungsbereich	AT 6 Dokumentation
AT 2.1 Anwenderkreis	AT 7 Ressourcen
AT 2.2 Risiken	AT 7.1 Personal
AT 2.3 Geschäfte	AT 7.2 Technisch-organisatorische Ausstattung
AT 3 Gesamtverantwortung der Geschäftsleitung	AT 7.3 Notfallkonzept
AT 4 Allgemeine Anforderungen an das Risikomanagement	AT 8 Aktivitäten in neuen Produkten oder auf neuen Märkten
AT 4.1 Risikotragfähigkeit	AT 9 Outsourcing
AT 4.2 Strategien	
AT 4.3 Internes Kontrollsystem	
AT 4.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation	
AT 4.3.2 Risikosteuerungs- und -controllingprozesse	
AT 4.4 Interne Revision	

Modul BT (Besonderer Teil)**BT 1 Besondere Anforderungen an das interne Kontrollsystem**

BTO Anforderungen an die Aufbau- und Ablauforganisation	BTR Anforderungen an die Risikosteuerungs- und -controllingprozesse
BTO 1 Kreditgeschäft	BTR 1 Adressenausfallrisiken
BTO 1.1 Funktionstrennung und Votierung	BTR 2 Marktpreisrisiken
BTO 1.2 Anforderungen an die Prozesse im Kreditgeschäft	BTR 2.1 Allgemeine Anforderungen
BTO 1.2.1 Kreditgewährung	BTR 2.2 Marktpreisrisiken des Handelsbuches
BTO 1.2.2 Kreditweiterbearbeitung	BTR 2.3 Marktpreisrisiken des Anlagebuches (einschl. ZÄR)
BTO 1.2.3 Kreditbearbeitungskontrolle	
BTO 1.2.4 Intensivbetreuung	BTR 3 Liquiditätsrisiken
BTO 1.2.5 Behandlung von Problemkrediten	
BTO 1.2.6 Risikovorsorge	BTR 4 Operationelle Risiken
BTO 1.3 Verfahren zur Früherkennung von Risiken	
BTO 1.4 Risikoklassifizierungsverfahren	
BTO 2 Handelsgeschäft	
BTO 2.1 Funktionstrennung	
BTO 2.2 Anforderungen an die Prozesse im Handelsgeschäft	
BTO 2.2.1 Handel	
BTO 2.2.2 Abwicklung und Kontrolle	
BTO 2.2.3 Abbildung im Risikocontrolling	

BT 2 Besondere Anforderungen an die Ausgestaltung der Internen Revision

BT 2.1 Aufgaben der Internen Revision	BT 2.3 Prüfungsplanung und -durchführung	BT 2.5 Reaktion auf festgestellte Mängel
BT 2.2 Grundsätze für die Interne Revision	BT 2.4 Berichtspflicht	

Abb. 1: Die modulare Struktur der MaRisk

Quelle: BaFin 2007

III. Fokussierung der Strategieorientierung durch die MaRisk

Mit den MaRisk werden gleichzeitig die Artikel 22 und 123 der Capital Requirements Directive (CRD), die den Supervisory Review Process (SRP), die Säule 2 von Basel II, regelt, in deutsches Aufsichtsrecht interpretiert. Hauptbestandteile des SRP sind der International Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP) und der Supervisory Review and Evaluation Process (SREP). Durch den ICAAP werden Sparkassen und Banken fortan dazu angehalten, Prozesse einzurichten, die sicherstellen, dass genügend Eigenkapital zur Abdeckung aller wesentlichen Risiken vorhanden ist (Generierung der Risikotragfähigkeit). Die Qualität dieser Prozesse wird künftig durch die Finanzdienstleistungs- bzw. Bankenaufsicht im Rahmen des SREP beurteilt. Während der ICAAP den sparkasseninternen Einschätzungsprozess darstellt, handelt es sich beim SREP um den bankaufsichtlichen Evaluationsprozess der Risikotragfähigkeit. Die seit dem 22. Dezember 2005 von der BaFin vorgelegte Verschmelzung bzw. Weiterentwicklung der bisherigen Mindestanforderungen (MaH, MaK, MaIR) in die Form der MaRisk stellt neue Qualitätsanforderungen an die Gesamtverantwortung der Unternehmensgeschäftsleitung (Maifarh 2006). Strategien, die vielfach bislang nur in den Köpfen von Vorständen verankert waren, be-

dürfen künftig einer konkreten schriftlichen Fixierung und konsistenten Einbettung in ein funktionierendes Managementsystem. Die Bankenaufsicht fordert von den Vorständen durch den Erlass der MaRisk nicht zuletzt auch ein neues Selbstverständnis im Umgang mit Managementregelkreisläufen. Nachgelagerte (Teil-) Strategien müssen mit der übergeordneten strategischen Stoßrichtung des Unternehmens nachweisbar und wirkungsvoll synchronisiert sein. Diese dürfen nicht im Widerspruch zur strategischen Linie stehen. Kreditinstitute sollen sich in ihrer Ausrichtung und Führung fortan am PDCA-Prinzip orientieren, das für das Ablaufschema Plan (Planen), Do (Ausführen), Check (Überprüfen), Act (Maßnahmen ableiten) steht. Im Blickpunkt der MaRisk befinden sich § 25a Abs. 1 Nr. 1 und 2 Kreditwesengesetz (KWG), in welchen gefordert wird, dass jedes Kreditinstitut über eine ordnungsgemäße Geschäftsorganisation und angemessene interne Kontrollverfahren zur Beherrschung ihrer wesentlichen Risiken verfügen muss. Dazu zählt die vom Vorstand nicht delegierbare unternehmensindividuelle Festlegung einer Geschäftsstrategie und einer dazu konsistenten Risikostrategie. Dabei sind Struktur und Detaillierungsgrad des Strategiegebäudes von Umfang und Komplexitätsgrad der geplanten Geschäftsaktivitäten jedes einzelnen Instituts abhängig. Viele Banken verfügen über zahlreiche dokumentierte oder bislang noch nicht dokumentierte Einzelstrategien. Im Wesentlichen sind dies eine Adressenrisiko-, Marktpreisrisiko-, OpRisk-Strategie, Beteiligungs-, Vertriebs-, IT-Strategie, Personalstrategie und bei größeren Instituten teilweise eine Outsourcingstrategie. Diese Einzelstrategien sind künftig sinnvoll miteinander zu verzahnen. Die strategische Neuordnung in den Kreditinstituten sollte bereits zum jetzigen Zeitpunkt derart fortgeschritten sein, dass die dokumentierte Gesamtbankstrategie Prüfungshandlungen, die bislang von der Aufsicht nicht vorgesehen sind, jederzeit standhalten kann. Es erscheint logisch, dass der viel beschriebene Weg hin zur qualitativen Bankenaufsicht künftig dazu führen könnte, dass Fragen der Strategiedefinition stärker in den Fokus rücken. Die Notwendigkeit zur Etablierung einer Outsourcingstrategie hat mit der mittlerweile erfolgten Integration der bislang geltenden Outsourcing-Regeln in die MaRisk seit Oktober 2007 an Bedeutung gewonnen. Im Ergebnis ist somit eine norminterpretierende Verwaltungsvorschrift entstanden, welche die bisherigen MaH, MaK, MaR sowie das bislang geltende Outsourcing-Rundschreiben zu einem sinnvollen Regelungswerk verzahnt.

IV. MaRisk-Konformität: Projektmanagement sichert Basel-II-Umsetzung

Die formal-regulatorischen Anforderungen aus Basel II sind als Richtlinieninnovation über die Generierung der MaRisk-Konformität für alle Banken in Deutschland verpflichtend und somit auch durch die OSD zu erfüllen. Aus diesem Grund wurde als hausinterner Innovationsimpuls ein Teilprojekt MaRisk initialisiert, das gemeinsam mit sieben weiteren Teilprojekten die Umsetzung der Basel-II-Kriterien in der OSD sicherstellt.

vorgenommen werden konnten. Bei dieser Analyse sind auch die Ergebnisse einer früheren Revisionsprüfung zum Thema Einhaltung der MaK/MaRisk berücksichtigt worden. Wesentliches Kriterium bei der Erhebung der Umsetzungserfordernisse war die doppelte Proportionalität. Beim Themenkomplex Risikotragfähigkeitsrechnung wurde eine innovative Umsetzungsvariante gewählt, die weit über die Mindestanforderungen der Verlautbarungen hinausgeht. Dies geschah, indem sowohl ein periodisches als auch ein wertorientiertes Risikotragfähigkeitskonzept umgesetzt worden sind. Bei der Überarbeitung der Organisationshandbücher und Arbeitsanweisungen wurde auf eine effiziente Umsetzung Wert gelegt. Dies führte unter anderem dazu, dass hauptsächlich die in den MaRisk neu formulierten Anforderungen in die Dokumentationsstruktur der OSD aufgenommen worden sind.

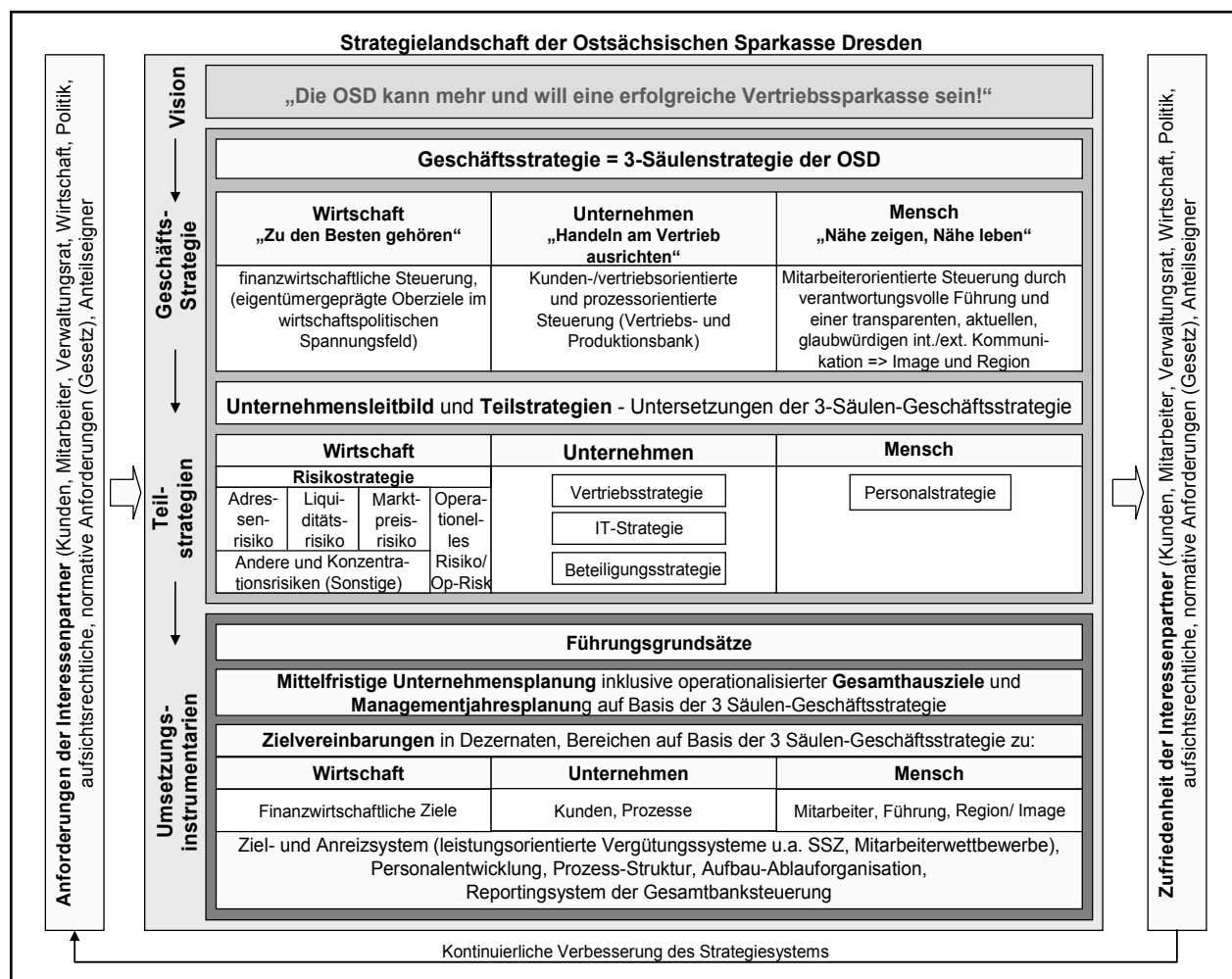


Abb. 3: Zusammenhang zwischen Geschäfts- und Risikostrategie der OSD

Quelle: OSD

Die Umsetzungsschwerpunkte des Projekts lagen zum einen in der Implementierung einer sachgerechten Risikotragfähigkeitsrechnung und, damit im Zusammenhang stehend, in der Formulierung eines konsistenten Strategiegebäudes (Geschäfts- und Risikostrategie). Abbildung 3 verdeutlicht diesen Zusammenhang. Darüber hinaus mussten aufgrund des stärkeren Gesamtbankbezugs der MaRisk im Bereich einiger Risikokategorien (z. B.

Liquiditätsrisiko) komplette Prozesse und deren Dokumentation neu entwickelt werden. Im Bereich der vormals geltenden MaK war der Umsetzungsaufwand relativ gering. Die MaRisk sind im Bereich der Handelsgeschäfte, also in der Regelungssphäre der bisherigen MaH, umgesetzt. Deren Dokumentation ist MaRisk-konform. Im Rahmen des Projekts wurde in diesem Bereich nur geringer Änderungsbedarf festgestellt.

Geringfügiges Optimierungspotenzial kann gegebenenfalls noch im Rahmen der Reorganisation erschlossen werden. Die MaIR wurden nahezu unverändert in die MaRisk übernommen, sodass es in diesem Bereich kaum Anpassungsbedarf gab.

Das Projekt konnte, wie vom Vorstand beauftragt, mit einem Kickoff im April 2006 gestartet werden und endete fristgerecht zum 31. Dezember 2006.

V. Erweiterung der MaRisk um die Thematik Outsourcing

Mit der Integration des bislang geltenden Outsourcing-Rundschreibens der BaFin in die MaRisk sind diese umfangreich modernisiert worden. Dabei fungieren die MaRisk auch als norminterpretierende Verwaltungsvorschriften für die Auslegung nicht bestimmter Rechtsbegriffe des § 25a Absatz 2 KWG (Ullrich 2008, S. 6). Damit hat die BaFin den Übergang vom regelbasierten Ansatz hin zur Prinzipienorientierung im Sinne zunehmender qualitativer Bankenaufsicht eingeleitet. Mit der Modernisierung durch Gewährung von Erleichterungsspielräumen ist eine Vielzahl bislang durch das Rundschreiben 11/2001 geltender Outsourcing-Regelungen auf ein praxisnahes Minimum konzentriert worden. Dieses billigt den Instituten flexiblere und größere Spielräume für betriebswirtschaftlich sinnvolle Auslagerungslösungen zu (BaFin 2001; BaFin 2007). Dabei zielt das Vorgehen der Bankenaufsicht auf eine Stärkung der Risikoanalyse sowie des Risikomanagements und auf eine nachhaltige Verantwortung der Geschäftsleitungen ab. Vor diesem Hintergrund schließt der Wandel des Begriffs Qualitätsmanagement auch auf das Thema Innovationsmanagement ein. Der Bankengesetzgeber fokussiert nicht nur das Management von Innovationen, sondern befördert gezielt die Innovation(-sneigung) des Managements.

Innovative Auslagerungen haben in den vergangenen Jahren in Banken vor allem im Marktfolge-, IT- und Facility-Management-Bereich zunehmend an Bedeutung gewonnen. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- Stärkung von Kernkompetenzen durch Nutzung von Skaleneffekten,
- Investitionsvermeidung im Mutterunternehmen,
- effizienteres Betriebscontrolling und Begrenzung operationaler Risiken,
- Reduktion von Standortkosten durch Flexibilisierung von Lohn- bzw. Tarifstrukturen,
- Generierung bedeutenderer Marktstellungen durch Erhöhung der Innovationskraft infolge gebündelter Spezialkompetenzen.

Aus aufsichtsrechtlicher Sicht stellen Outsourcing-Lösungen unter Umständen wesentliche Risikotreiber in einer Bank dar (DSGV 2007). Gegenseitige Abhängigkeiten zwischen Outsourcer und ausgelagertem Unternehmensteil sowie die potenziell hieraus er-

wachsenden organisatorischen, strukturellen und prozessualen Risiken machen es erforderlich, dass die Verantwortung für die ausgelagerten Prozesse klar geregelt ist. Da die MaRisk quasi als Regelkreis für banktypische Risiken (Adressenausfall-, Marktpreis- und Operationelle Risiken) verstanden werden können, ist es folgerichtig angezeigt, auch Auslagerungsrisiken in diesen zu integrieren. Mit Bezug auf die Thematik Outsourcing besteht die Erleichterung für das Auslagerungsunternehmen künftig darin, dass dem Grundsatz nach alle Tätigkeiten, Organisationseinheiten und Prozesse auslagerungsfähig sind, die nicht die ordnungsgemäße Geschäftsorganisation des jeweiligen Instituts verhindern. Leitungsaufgaben der Geschäftsführung wie die Unternehmensplanung oder -koordination können nach wie vor nicht ausgegliedert werden. Die ISO-Norm fordert die Gesamtverantwortung der Leitung ein. Die MaRisk stehen zu diesem Postulat nicht im Widerspruch. Daneben werden durch die Implementierung der MaRisk aufseiten des Auslagerers bislang geltende Anzeigepflichten an die BaFin bzw. die Deutsche Bundesbank entfallen. Zudem wird die Aufsicht in Zukunft weitgehend auf bislang praktizierte Vertragsprüfungen verzichten. Hinsichtlich der Risikobestimmung könnte für die ausgelagerte Einheit daran gedacht werden, eine Prozessfähigkeits- und Risikoinventur als Basis für die Analyse durchzuführen.

VI. MaRisk und Zertifizierung – Synergie oder Widerspruch?

Die internationale ISO-Norm beschreibt standardisierte, auf jedes Unternehmen anwendbare Anforderungen an die ganzheitliche Steuerung, die prozessuale Strukturierung, Dokumentation und regelmäßige Bewertung eines Managementsystems. Welche Methoden, Instrumente, Prozesse, Abläufe und Messkriterien dabei verwandt werden, ist den Unternehmen weitgehend freigestellt. Das Hauptaugenmerk der Norm liegt ähnlich wie bei den MaRisk auf der strategischen sowie prozessualen Ausrichtung und Weiterentwicklung des Unternehmens.

1. Strategische Anforderungen

Vergleichbar den Anforderungen der MaRisk verlangt die ISO-Norm aus strategischer Sicht u. a. das Vorhandensein und die regelmäßige Bewertung einer Qualitätspolitik sowie deren Umsetzung im gesamten Unternehmen (NQSZ 2000). Dies kann etwa durch geeignete Kommunikationsmaßnahmen anhand von (Einzel-) Strategien, Unternehmensvisionen und -leitbildern, Führungsgrundsätzen oder Zielsystemen (z. B. Balanced Scorecard) geschehen. Die OSD wird diesen Anforderungen gerecht, indem sie eine entsprechende Vision formuliert hat, die in eine Strategie (Abbildung 3) mündet. Sie wurde wiederum durch ein Unternehmensleitbild und Führungsgrundsätze konkretisiert, die sich messbar in Gesamthaus- und Bereichszielen widerspiegeln.

2. Prozessuale Anforderungen

Aus prozessualer Sicht verlangt die ISO-Norm, die zur Umsetzung der Geschäftsstrategie wesentlichen Prozesse zu definieren, ihre Wechselwirkungen zu berücksichtigen, die Prozess-Steuerungsinstrumente festzulegen, die Prozesse regelmäßig zu messen, zu analysieren und Verbesserungsmaßnahmen für ihre Optimierung vorzunehmen (NQSZ 2000). Diese Umsetzungspraxis bildet eine gute Grundlage für die von den MaRisk geforderte Ermittlung des Gesamtbankrisikoprofils eines Kreditinstituts. Einen vergleichenden Überblick zu den prozessualen und strategischen Anforderungen aus Sicht der MaRisk und der DIN EN ISO 9001:2000 zeigt Abbildung 4.

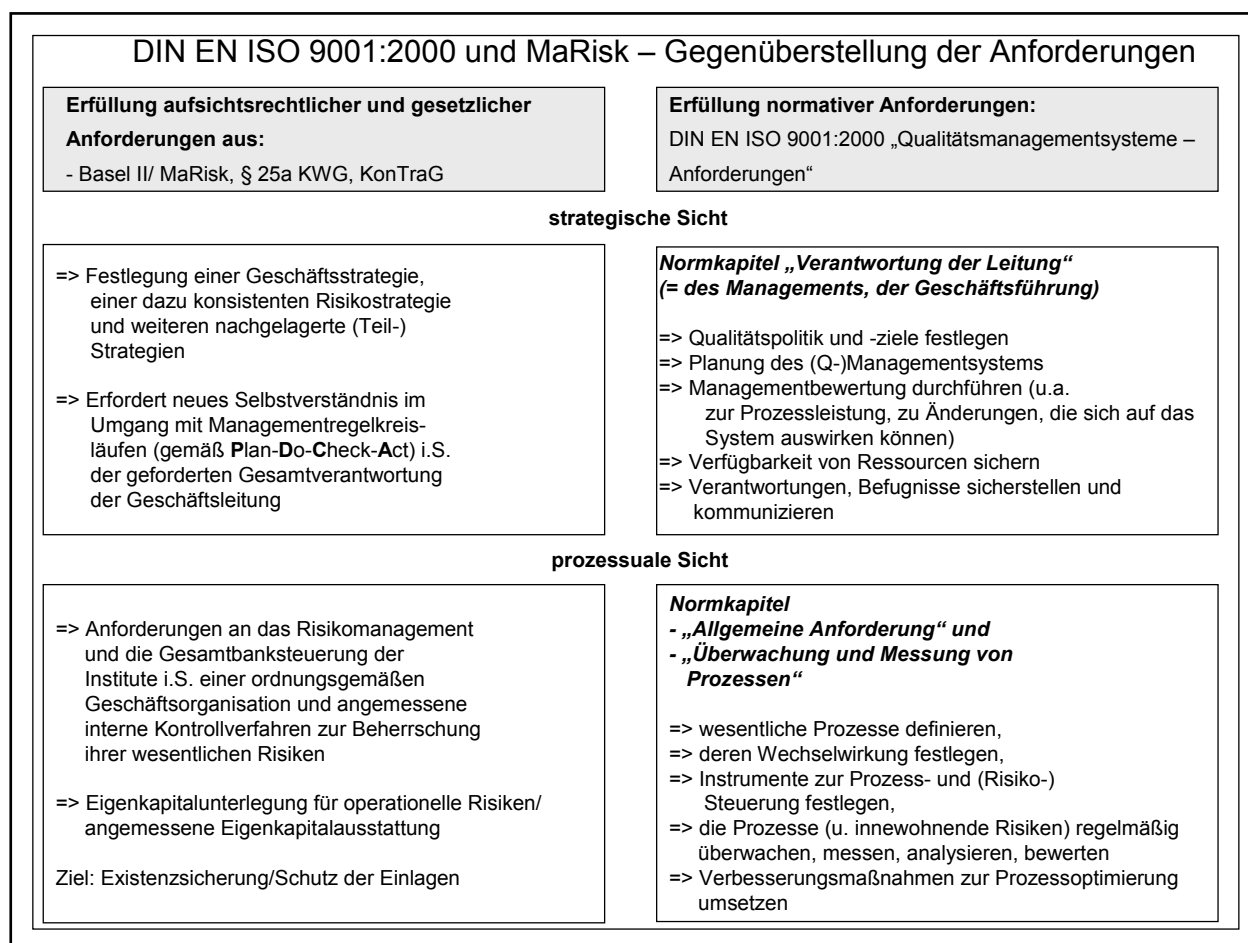


Abb. 4: Gegenüberstellung DIN EN ISO 9001:2000 und MaRisk

Quelle: OSD

3. Prozessmodell – Vogelperspektive auf ein Unternehmen

Bereits in 2002 hat die OSD damit begonnen, die für sie wesentlichen Prozesse zu identifizieren und gemäß des PDCA-Zyklus in einem Prozessmodell (Abbildung 5) zusammenzuführen. Die darin enthaltenen Prozesse wurden von den Verantwortlichen nach standardisierten Kriterien beschrieben. Diese umfassen neben der Darstellung der Ziele, des Ablaufs, der Prozessschnittstellen, Prozesseingaben und -ausgaben u. a. auch Kenn-

zahlen zur Prozesssteuerung, die Definition der Risiken sowie die Vereinbarung einer jährlich durchzuführenden Bewertung als Prozessfähigkeits- und Risikoinventur. Die Prozessbeschreibungen bilden eine erste wesentliche Grundlage für die OSD bei der Umsetzung von Teilen der MaRisk. Sie stellen die Identifizierung und Aktualisierung der Risiken in den einzelnen Prozessen sicher und bilden somit die Basis für die erforderliche Risikobewertung/-inventur nach MaRisk.

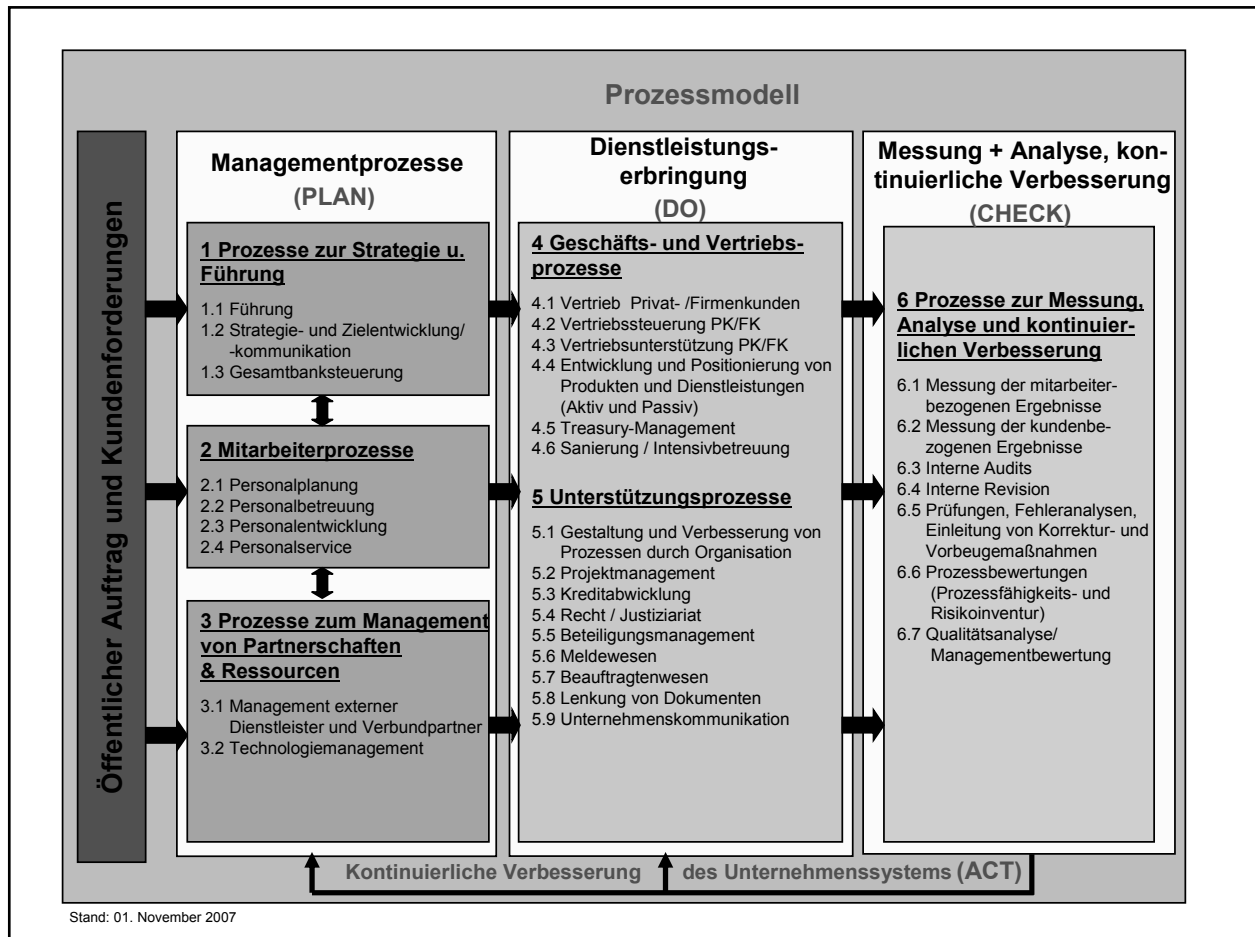


Abb. 5: Prozessmodell der OSD

Quelle: OSD

4. Prozessfähigkeits- und Risikoinventur

Dieser Begriff bezeichnet das in der OSD erarbeitete Instrument für die Ermittlung des nach den MaRisk geforderten Gesamtbankrisikoprofils. Grundlage für die jährliche Inventur bilden die jeweiligen Prozessbeschreibungen. Die Prozessfähigkeits- und Risikoinventur (DSGV 2003) versteht sich dabei als Steuerungsinstrument für die Prozessverantwortlichen der ersten sowie zweiten Führungsebene. Sie ist ein Managementinstrument, welches die Erfüllung der aufsichtsrechtlichen und normativen Anforderungen, die an eine systematische Prozess- und Risikosteuerung gestellt werden, mit folgenden Zielstellungen unterstützt:

- Aufzeigen von Stärken, Schwächen, Risiken und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen zur weiteren Optimierung sowohl für den einzelnen Prozess, als auch in der Zusammenführung der Einzelergebnisse für das gesamte Managementsystem;
- Bewertung und Ermittlung der Prozessfähigkeit und der Risiken für die einzelnen Prozesse und in deren Zusammenführung für das gesamten Managementsystem (Gesamtbankrisikoprofil/Risikotragfähigkeit), um darüber eine systematische und zielgerichtete Prozess- sowie Risikosteuerung zu ermöglichen.

Die Prozessfähigkeits- und Risikoinventur versteht sich als Selfassessment der jeweiligen Prozessverantwortlichen, welches moderiert durchgeführt wird. Bei der Inventur werden unter anderem die in den Prozessbeschreibungen für den Prozess definierten Risiken bewertet sowie die Prozessfähigkeit insgesamt eingeschätzt. Im Ergebnis wird jeder Prozess daraufhin begutachtet, ob er unter Berücksichtigung der ihm innewohnenden Risiken (Risikobewertung) in der Lage ist, die an ihn gestellten Anforderungen und Ziele zu erfüllen (Prozessfähigkeitseinschätzung). Dabei werden Prozessbeschreibung sowie -realität verglichen und zur Deckung gebracht. Das Gesamtbankrisikoprofil ergibt sich u. a. letztlich aus der Zusammenführung der einzelnen Prozessbewertungen. Ihre Auswertung erfolgt zum einen nach Risikoarten. Diese Differenzierung gibt eine Antwort auf die Frage: „Welche Risiken sind wie kritisch für die Gesamtbank?“ Zum anderen wird die Auswertung prozessbezogen vorgenommen. Dies beantwortet die Frage, in welchen Prozessen sich die kritischen Risiken befinden. In diesem Zusammenhang erscheint die Frage nach der Wechselwirkung zwischen Prozessrisiko und ermittelter Prozessfähigkeit wichtig. Inwieweit beeinträchtigt ein festgestelltes Risiko einen Prozess derart, dass die an ihn gestellten Anforderungen nicht erfüllt werden? Aus den Antworten auf diese Frage ergeben sich konkrete Handlungsansätze für die gezielte Prozessoptimierung und Risikominimierung, da ein eventuelles Risiko konkret lokalisiert werden kann.

Die Prozessfähigkeits- und Risikoinventur unterstützt folglich eine sparkasseninterne Einschätzung respektive Eigenbewertung im Sinne des International Capital Adequacy Assessment Process (ICAAP). Für die weitere Objektivierung der Prozessfähigkeits- und Risikobewertungen durch die Prozessverantwortlichen setzt die OSD auf ein mehrstufiges Verfahren. Im Rahmen interner und externer Audits, die seitens der DIN EN ISO 9001:2000 gefordert sind, werden Bewertungen durch unabhängige Auditoren hinterfragt sowie auf ihre Plausibilität geprüft. Damit ist die Validität der Bewertungsdaten sichergestellt.

5. Interne und externe Audits

Versteht sich die Prozessfähigkeits- und Risikoinventur als Selbstbewertung durch den jeweiligen Prozessverantwortlichen, handelt es sich bei internen und externen Audits um eine Bewertung durch unabhängige, objektive Dritte. Im Rahmen der internen Audits, die durch die OSD selbst initiiert werden, arbeitet die Sparkasse dabei mit Auditoren aus anderen Sparkassenhäusern und der eigenen Innenrevision zusammen. Die externen Audits werden von Auditoren einer akkreditierten Zertifizierungsstelle durchgeführt. Gegens-

tand der internen und externen Audits ist die Bewertung der Wirksamkeit des Managementsystems sowie der in diesem definierten Prozesse und deren Wechselwirkungen. Die Basis dafür bildet die internationale Norm DIN EN ISO 9001:2000. Die OSD nutzt die internen Audits darüber hinaus für die Validierung der im Rahmen der Prozessfähigkeits- und Risikoinventur durchgeführten Bewertungen der Prozessverantwortlichen. Dabei hinterfragen die Auditoren noch einmal gezielt die Bewertungsergebnisse und lassen sich diese über das Aufzeigen von Nachweisen belegen (Plausibilitätscheck). Die Audits liefern im Ergebnis wertvolle Hinweise zu Stärken und Verbesserungspotentialen sowie zu sich daraus ergebenden Risiken. Sie setzen damit wichtige Impulse für die Steuerung und Weiterentwicklung der einzelnen Prozesse, jedoch auch für das Managementsystem in seiner Gänze. Das interne Audit stellt daher für die OSD ebenfalls eine mögliche Umsetzungsform des ICAAP-Prozesses dar.

Ähnlich dem SREP, dem bankenaufsichtlichen Evaluationsprozess der Risikotragfähigkeit versteht sich das externe Zertifizierungsaudit als eine Art Evaluation. Es ist auf die wirksame Umsetzung der normkonformen Ausrichtung des gesamten Managementsystems der OSD und seiner darin definierten Prozesse bezogen. Analog dem internen Audit liefern die Ergebnisse wichtige Anhaltspunkte zu Stärken, möglichen Risiken und zur Weiterentwicklung des Managementsystems. Bestätigt wird der erfolgreiche Abschluss des Zertifizierungsaudits mit einem drei Jahre gültigen Zertifikat. Dieses bestätigt nach außen, dass die OSD ihr Managementsystem nach international gültigen Kriterien der DIN EN ISO 9001:2000 ausgerichtet hat und entsprechend umsetzt. Auf dieser Grundlage kann das Zertifikat kundenwirksam oder zur Offenlegung des Managementansatzes gegenüber weiteren Dritten verwendet werden. Diese Option könnte künftig im Rahmen der Prüfungen der Bankenaufsicht an Bedeutung gewinnen.

Innerhalb der Gültigkeitsdauer wird das Fortbestehen des Zertifikats in jährlichen Überwachungsaudits durch die Zertifizierungsgesellschaft hinterfragt. Damit hat dieser Zertifizierungsprozess den Vorteil, dass die OSD dem freiwilligen Zwang unterliegt, ihre Prozesse, Abläufe sowie Verfahren regelmäßig zu überprüfen und den aktuellen Rahmenbedingungen anzupassen. Unterstützend dabei wirkt die durch das Prozessmodell vorgegebene Struktur, wodurch die Prozesse besser steuerbar sind. Am Praxisbeispiel MaRisk-Einführung in der OSD wurde verdeutlicht, wie eine zertifizierte Unternehmensstruktur bei der Integration und Umsetzung exogener Anforderungen unterstützt. Im Folgenden wird erörtert, welche Lehren sich aus diesem Beispiel für die Implementierung von Managementsystemen in Banken als Prozess- und Organisationsinnovation ziehen lassen.

VII. Einführung von Managementsystemen als multidimensionale Innovation

Die Einführung von Managementsystemen weist alle Charakteristika einer multidimensionalen Innovation auf (Zahn/Weidler 1995; Hübner 2002; Hauschildt/Salomo 2007). Im Innovationsmanagement werden folgende Basisdimensionen unterschieden, welche die Analyse der Implementierung von Managementsystemen strukturieren: (1) Innovations-

gegenstand, (2) Einflüsse auf Unternehmensfunktionen, (3) beteiligte und betroffene Akteure sowie (4) Projektmanagement (Prozessperspektive, Entscheidungsregeln). Die Einführung von Managementsystemen kann hinsichtlich des Gegenstands der Neuerung sowohl als Prozess- wie auch als Organisationsinnovation untersucht werden (Hauschildt 2004, S. 11 f.). In der funktionalen Perspektive sind die technische und organisationale Dimension angesprochen (Zahn/Weidler 1995, S. 362 ff.). Die technische Dimension umfasst Produkte, Prozesse und technisches Wissen. Der organisationalen Dimension werden Strukturen, Kulturen und Systeme zugerechnet. Was die Akteure und das Projektmanagement angeht sind Vorstände, Teile des mittleren Managements, Personalvertreter, Fachexperten und einzelne Sachbearbeiter als zukünftige Anwender und Repräsentanten der Bankenaufsicht zu berücksichtigen. Für die Erklärung des Erfolgs oder Misserfolgs multidimensionaler Innovationen werden in der Innovationsforschung verschiedene Ansätze diskutiert. Jeder dieser Ansätze beleuchtet die vier Basisdimensionen multidimensionaler Innovationen aus einem unterschiedlichen Blickwinkel heraus. Die komplementären Ansätze lassen sich in Form eines integrativen Erklärungsmodells für die Einführung von Managementsystemen zusammenführen.

Diejenigen Erklärungsversuche, die sich als *ressourcenorientierter Ansatz* zusammenfassen lassen, betonen fehlende oder zu geringe Ressourcen als Innovationshemmnis (z. B. Pfeffer/Salancik 1978; Wernerfelt 1984; 1995; Morris 2007). Neben Eigen- und Fremdkapital beinhaltet der Ressourcenbegriff Schutzrechte (z. B. Patente oder Urheberrechte), unternehmensintern verfügbares Wissen, Zugriffsmöglichkeiten auf externes Wissen sowie innovationsförderliche Kontakte. Für das Beispiel der MaRisk-Einführung in der OSD lassen sich aus der Perspektive des ressourcenorientierten Ansatzes folgende innovationsförderliche Faktoren zusammenfassen:

- unkomplizierte Bereitstellung der notwendigen Ressourcen durch den Vorstand,
- Unterstützung des Innovationsprozesses durch professionelle externe Auditoren,
- Integration der relevanten Experten des Hauses über alle Hierarchieebenen hinweg,
- deutliche Reduzierung von Schnittstellen innerhalb der OSD-Prozesslandschaft.

Erklärungsversuche aus dem Spektrum des *marktorientierten Ansatzes* heben unternehmensexterne Wettbewerbs-, Markt- und Umfeldbedingungen als Einflussfaktoren hervor (zusammenfassend Day 1994; Porter 1999). Innovationsimpulse entstammen in dieser Sichtweise den – wahrgenommenen – Veränderungen der Unternehmensumwelten. Die Aufbau- und Ablauforganisation sowie die Unternehmenskultur beeinflussen die betriebliche Innovationstätigkeit mittelbar, sofern sie die Wahrnehmung der Unternehmensumwelt durch die unterschiedlichen betrieblichen Akteure vorstrukturieren (z. B. Deeg 1998; Töpfer 2007). Die erfolgreiche Einführung eines Systems für das Qualitätsmanagement wurde im Beispiel der OSD dadurch gefördert, dass es gleichsam als Scharnier zwischen der langfristigen Geschäfts- und Risikostrategie sowie den kurzfristigen Aufgaben der einzelnen Prozessverantwortlichkeiten fungiert (Antennen- oder Radarfunktion). Andererseits trug das neu eingeführte Managementsystem dazu bei, die unternehmerische Handlungsfähigkeit der Dresdner Sparkasse in einer sich dynamisch verändernden Marktsituation aufgrund der Optimierung ihrer Vertriebsprozesse zu festigen (Katalysa-

torfunktion). *Systemische Erklärungsansätze* legen den Fokus darauf, welche Wechselwirkungen zwischen den Komponenten (Elementen) eines Betrieblichen Innovationssystems (BIS) existieren und wie Elemente sowie Wechselwirkungen das Innovationsergebnis beeinflussen (Montoya-Weiss/Calantone 1994; Staudt 2002; Hauschildt 2004; Hauschildt/Salomo 2007). Als Komponenten von BIS werden unterschieden: (i) Betriebliche Akteure mit ihren Ressourcen, Aufgaben und Wissensbeständen, (ii) Innovationsziele, (iii) eingesetzte Innovationsinstrumente, (iv) Außenbeziehungen sowie (v) institutionalisierte Regeln, Routinen oder – in der Terminologie des Qualitätsmanagements – Prozesse. Managementsysteme setzen an dem letztgenannten Element an. Dies konnte für das Beispiel der MaRisk-Einführung in der OSD anschaulich belegt werden. Durch systematisches Wissensmanagement, intensive Schulung aller Prozessverantwortlicher und die Unterstützung professioneller externer Auditoren konnte die Qualität aller Kernprozesse quantitativ messbar verbessert werden.

In Erklärungsversuchen, die dem *mikropolitischen Ansatz* zuzurechnen sind, werden innovationsförderliche und -hinderliche Interessenkonstellationen thematisiert (Küpper/Ortmann 1988; Küpper/Felsch 2000). Oder, anders ausgedrückt: Der Untersuchungsfokus gilt unternehmensinternen sowie -externen Machtbeziehungen und deren Veränderungen. Innovationsrollen (Gemünden et al. 2006 als Zusammenfassung) von Akteuren als Promotoren, Bremsen, Moderatoren oder passiv Beobachtende sind Ausdruck erwarteter Positions- und Statusveränderungen aufgrund einer Innovation. Position bezieht sich dabei auf die formalen Aufgaben sowie Entscheidungsbefugnisse eines Akteurs. Status umfasst darüber hinaus informelle Einflussmöglichkeiten und die Reputation eines Akteurs innerhalb sowie außerhalb des Unternehmens. Position und/oder Status eines Akteurs können durch mehrdimensionale Innovationen aufgewertet, abgewertet oder unverändert belassen werden. Positions- und Statusveränderungen sind nicht notwendigerweise miteinander verkoppelt. In der mikropolitischen Sichtweise spielen folgende Faktoren für den Erfolg der MaRisk-Einführung in der OSD eine wichtige Rolle:

- Statusaufwertungen durch die Einführung von Prozessverantwortlichen,
- keine Positionsabwertungen in Folge der Organisations- bzw. Prozessinnovation,
- Entwicklung und konsequente Umsetzung einer prozessbegleitenden Kommunikationsstrategie im Innen- und Außenverhältnis.

Netzwerkansätze fassen vielfältige Erklärungsversuche zusammen, die allesamt auf Innovationsimpulse jenseits von Marktfaktoren sowie der Aufbauorganisation (Hierarchie) im engeren Sinne fokussieren (Powell 1990; Sydow/Windeler 1990). Unabhängig davon, ob Netzwerke als hybride Organisationsformen „zwischen Markt und Staat“ oder Organisationsformen mit eigenständiger Austauschlogik verstanden werden, nehmen sie Funktionen wahr, die weder Märkte noch Hierarchien realisieren können. Als Medium erfolgreicher Netzwerke gilt Vertrauen (z. B. Nooteboom 1996), das auf persönlichen Kontakten und langfristigem, wenn auch häufig nicht zeitgleichem Nutzen für alle Netzwerkmitglieder basiert. Aufgrund dieses Charakteristikums sind Netzwerke insofern häufig exklusiv, als die Mitgliederzahl beschränkt ist. In der Netzwerkperspektive fördern (oder hemmen) routinierte soziale Interaktions- und Kommunikationsbeziehungen Innovatio-

nen durch Wissenstransfer, Ausgleich von Informationsasymmetrien, Senkung von Transaktionskosten, Erfahrungsaustausch, Bildung von Promotorenteams oder die Pflege von BIS-Außenkontakten. Netzwerke begleiten aufgrund dieser Funktionen durch Märkte und Hierarchien vermittelte Innovationsimpulse. Sie können diese positiv verstärken, verzögern, abschwächen oder – im Extremfall – verhindern. Die Implementierung von Managementsystemen als formalisierte Interaktions- und Kommunikationsplattform kann bestehende informelle Netzwerkbeziehungen fördern, behindern oder überhaupt nicht beeinflussen (Davenport 1998; Morris 2007). Im Beispiel der OSD trug das implementierte QM-System dazu bei, neue formelle und informelle Netzwerkkanäle zwischen den Angehörigen vormals rechtlich und betriebswirtschaftlich eigenständiger Sparkassen mit ihren verschiedenen Unternehmenskulturen aufzubauen.

Kombiniert man die aus den fünf dargestellten Erklärungsansätzen abgeleiteten Einflussfaktoren, ergibt sich ein multidimensionales Untersuchungsraaster, das den Erfolg der MaRisk-Einführung in der OSD als komplexe Prozess- und Organisationsinnovation weitgehend erklären kann (Abbildung 6).

VIII. Lehren für das Management von Prozess- und Organisationsinnovationen im Bankenbereich

Die Erfahrungen der OSD mit der Realisierung von MaRisk-Konformität unter Nutzung ihrer QM-Strategie lassen sich wie folgt zusammenfassen.

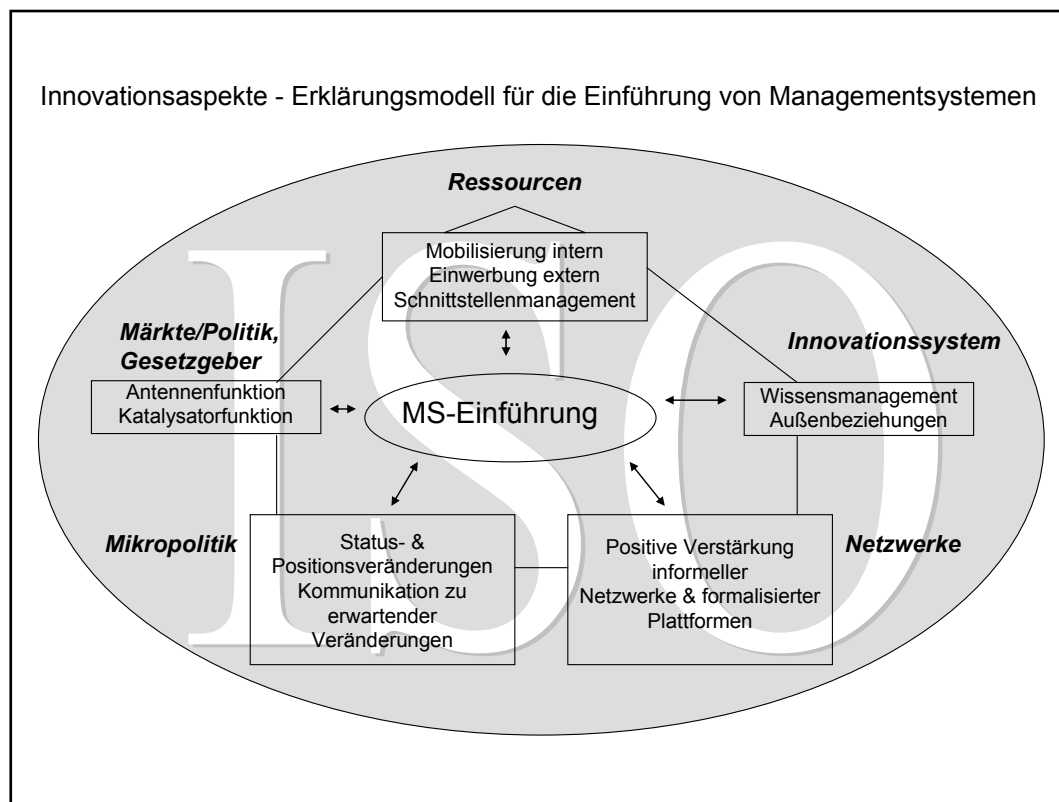


Abb. 6: Erklärungsmodell für die Einführung von Managementsystemen

Quelle: Eigene Darstellung

Der Vorteil eines nach der ISO-Norm zertifizierten, aus der Vogelperspektive steuerbaren Managementsystems liegt in dem Spielraum, das in seiner Grundstruktur definierte Managementsystem im Sinne des PDCA-Prozesses jederzeit zielgerichtet um spezifische Anforderungen anpassen und weiterentwickeln zu können. Dies ist möglich, ohne den Blick für das gesamte Unternehmen in seiner Komplexität zu verlieren. Mit der Umsetzung der ISO-Norm gelingt es, den strukturellen Rahmen für das unternehmerische Handeln zu schaffen, in welchen die spezifischen Anforderungen der Bankenaufsicht, des Gesetzgebers oder der Geschäftsleitung sinnvoll eingepasst werden können. Diese Flexibilität unterstützt langfristig unter Prozess- und Steuerungsaspekten eindeutige und transparente Zielstellungen, Strukturen, Abläufe, Prozesse sowie Zuständigkeiten in einem Unternehmen. Durch regelmäßige Bewertungen und Optimierungen der Geschäftsprozesse werden auf lange Sicht Redundanzen vermieden, Risiken minimiert sowie die Wertschöpfung erhöht. Damit wird auch ICAAP- und SREP-Prozessen Rechnung getragen. Auf Grund der permanenten Bewertung der Prozesse besteht Klarheit über ihre Stärken, Schwachstellen und Risiken, vor allem aber auch darüber, mit welchen Maßnahmen bei Bedarf gegengesteuert werden kann. Dies gilt auch im Sinne einer geeigneten Antizipation des bankenaufsichtsrechtlichen Evaluationsprozesses.

Mit der Entscheidung für ein zertifiziertes Managementsystem und der freiwilligen Ausrichtung an der zu Grunde liegenden DIN EN ISO 9001:2000 sowie der daraus resultierenden Anforderung, die Strategielandschaft des Unternehmens zu beschreiben, hat der Vorstand der OSD bereits im Jahr 2002 erste Grundsteine für die MaRisk-Konformität gelegt. Diese praktischen Erfahrungen der OSD sind mit dem hier vorgeschlagenen Erklärungsmodell für den Erfolg oder Misserfolg von Managementsystemen in weiten Teilen kompatibel. Die OSD konnte durch die Qualifizierung und den gezielten Einsatz von Prozessverantwortlichen sowie internen Auditoren zusätzliche Ressourcen mobilisieren. Ihr integratives Prozessmodell sowie die jährliche Prozessfähigkeits- und Risikoinventur tragen dazu bei, Schnittstellen innerhalb einzelner und zwischen unterschiedlichen Prozessen zu verringern sowie zu optimieren. Externe Auditoren stellen – über die BaFin hinaus – wichtige Außenbeziehungen dar, welche die OSD bei ihrem innerbetrieblichem Prozessmanagement professionell und regelmäßig unterstützen.

Das am Beispiel der MaRisk-Einführung veranschaulichte Denken in ganzheitlichen, miteinander vernetzten Unternehmensprozesslandschaften aus der Vogelperspektive und eine strukturierte Prozessdokumentation sowie -bewertung halfen der OSD bei der Bewältigung gewachsener Komplexitätsstrukturen als Folge zahlreicher Fusionen und entsprechend gestiegener Unternehmensgröße.

Abstract

Wolfgang Gerstlberger, Michael Kreuzkamp and Yvonne Kiesel; The relevance of a certified management system for the implementation of the MaRisk in the perspective of innovation aspects

Case study Municipal Savings Bank Eastern Saxony in Dresden; certification; explanation model; German organization of savings banks; implementation of Basel II; implementation of management systems; Minimal Requirements for Risk Management (MaRisk); multi-dimensional innovation

Evidence for the relevance of a certified management system regarding the implementation of the Minimal Requirements for Risk Management (MaRisk) in banks is presented for the case study „Municipal Savings Bank Saxony in Dresden“. The innovation management of the greater Savings Bank in Dresden concerning the implementation and sustainable development of the strategic management system of the institute is a best practice example for the German organization of savings banks. Based on the case study different complementary approaches for explanation for success or failure of management systems in banks are discussed in the perspective of innovation management.

Literaturverzeichnis

- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2001), Auslagerung von Bereichen auf ein anderes Unternehmen gemäß § 25a Abs. 2 KWG, Rundschreiben 11/2001, http://www.bafin.de/rundschreiben/93_2001/rs11_01.htm (Zugriff: 05.07.2007).
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2005), Mindestanforderungen an das Risikomanagement, Rundschreiben 18/2005 vom 20.12.2005, http://www.bafin.de/rundschreiben/89_2005/051220.htm (Zugriff: 12.07.2007).
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2007), Anlage 3 des Rundschreibens Nr. 5/2007 vom 30. Oktober 2007, Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk), http://www.bafin.de/rundschreiben/87_2007/071030_anl3.pdf (Zugriff: 11.01.2008).
- Day, George S. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, in: Journal of Marketing vol. 58, no. 4, pp. 37-52.
- Deeg, Richard (1998), What Makes German Banks Different?, in: Small Business Economics, vol. 10, no. 2, pp. 93-101.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (2006), Mindestanforderungen an das Risikomanagement – Interpretationsleitfaden Version 1.0, Berlin.
- Deutscher Sparkassen- und Giroverband (DSGV) (2007), Erfolgreiches Outsourcing – Aus den Erfahrungen in der Sparkassen-Finanzgruppe lernen, Berlin.
- Gemünden, Hans Georg, Katharina Hölzle und Christopher Lettl, (2006), Formale und informale Determinanten des Innovationserfolges: Eine kritische Analyse des Zusammenspiels der Kräfte am Beispiel der Innovatorenrollen, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 54/06, S. 110-132.
- Hauschildt, Jürgen (2004), Innovationsmanagement, 3. Aufl., München.
- Hauschildt, Jürgen und Sören Salomo (2007), Innovationsmanagement, 4. Aufl., München.
- Hübner, Heinz (2002), Integratives Innovationsmanagement. Nachhaltigkeit als Herausforderung für ganzheitliche Erneuerungsprozesse, Berlin.
- Küpper, Willi und Anke Felsch (2000), Organisation, Macht und Ökonomie. Mikropolitik und die Konstitution organisationaler Handlungssysteme, Wiesbaden.
- Küpper, Willi und Günther Ortman (1988), Mikropolitik, Opladen.
- Maifarh, Michael (2006), Bankaufsichtliche Grundlagen der MaRisk, in: MaRisk Umsetzungsleitfaden, hrsg. von Guido Pfeifer, Walter Ullrich und Konrad Wimmer, Köln, S. 39-53.

- Montoya-Weiss, Mitzi und Roger Calantone (1994), Determinants of New Product Performance: A Review and Meta-Analysis, in: *Journal of Product Innovation Management*, vol. 11, no. 5, pp. 397-418.
- Morris, Theresa (2007), Internal and External Sources of Organizational Change: Corporate Form and the Banking Industry, in: *The Sociological Quarterly*, vol. 48, no. 1, pp. 119-140.
- Nooteboom, Bart (1996), Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model, in: *Organization Studies*, vol. 17, no. 6, pp. 985-1010.
- Normenausschuss Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ) im DIN – Deutsches Institut für Normung e.V. (Dezember 2000), DIN EN ISO 9001:2000-12, Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen, Berlin.
- Pfeffer, Jeffrey und Gerald R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York.
- Porter, Michael E. (1999), *Wettbewerbsstrategien. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten*, 10. Aufl., Frankfurt am Main–New York.
- Powell, Walter W. (1990), Neither market nor hierarchy: network forms of organization, in: *Research in Organizational Behavior*, hrsg. von Barry M. Staw und L. L. Cummings, vol. 12, no. 12, pp. 295-336.
- Staudt, Erich (Hrsg.) (2002), *Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung*, Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung – ABWF, Edition QUEM, Bd. 14, Münster u. a.
- Sydow, Jörg und Arnold Windeler (Hrsg.) (1990), *Steuerung von Netzwerken*, Opladen.
- Töpfer, Armin (2004), *Six Sigma in Banken und Versicherungen*, Arbeitspapier, http://www.m-plus-m.de/download/six_sigma/21_el_neu_toepfer_banken_04_05_04.pdf (Zugriff: 03.07.2007).
- Ullrich, Walter (2008), Folgen der Outsourcing-Regeln auf Arbeit der Internen Revision, in: *Betriebswirtschaftliche Blätter* 01/2008, 57. Jg., S. 6-9.
- Wernerfelt, Birger (1984), Resource-Based View of the Firm, in: *Strategic Management Journal*, vol. 5, no. 2, pp. 171-180.
- Wernerfelt, Birger (1995), The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After, in: *Strategic Management Journal*, vol. 16, no. 3, pp. 171-174.
- Wimmer, Konrad (2006), MaRisk im Überblick, in: *MaRisk Umsetzungsleitfaden*, hrsg. von Guido Pfeifer, Walter Ullrich und Konrad Wimmer, Köln, S. 3-38.
- Zahn, Erich und Andreas Weidler (1995), Integriertes Innovationsmanagement, in: *Handbuch Technologiemanagement*, hrsg. von Erich Zahn, Stuttgart, S. 351-376.