

Andreas Pfingsten, Christian Bélorgey und Frederik Hesse

## Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäftes in Genossenschaftsbanken und Sparkassen<sup>1</sup>

*Befragung; Genossenschaftsbank; Kernkompetenz; Outsourcing; Problemkredit; Sparkasse*

*Allgemeine theoretische Gründe sprechen kaum dafür, dass die Bearbeitung von Problemkrediten zwingend intern vorgenommen werden muss. In der Tat zeigt eine Befragung, dass bereits zahlreiche Genossenschaftsbanken und Sparkassen für einzelne, aber fast keine Institute für alle Engagements auf externe Hilfe zurückgreifen. Insbesondere Sparkassen haben durch Investitionen in den letzten Jahren selbst einschlägiges Know-how aufgebaut und zählen den Problemkreditbereich eher zu ihren Kernkompetenzen als Genossenschaftsbanken. Die Institute beider Gruppen geben negative Reputationswirkungen bzw. Imageverlust als größtes Risiko für ein Outsourcing von Problemkrediten an.*

### I. Einleitung

Banken müssen seit einigen Jahren wettbewerbsbedingt mit sinkenden Margen in einem allgemein herausfordernden Niedrigzinsumfeld leben. Eine stetige Optimierung der internen Prozesse ist eine zentrale Notwendigkeit für Banken, um unter diesen Rahmenbedingungen wettbewerbsfähig zu bleiben.<sup>2</sup> Des Weiteren gab die lange Zeit konstanter und auskömmlicher Margen bisher nicht überall Anlass für umfassendere Rationalisierungsmaßnahmen. Es ist daher, wie in anderen Industriebereichen auch, damit zu rechnen, dass der Wettbewerbsdruck zukünftig zu einer noch stärkeren Fokussierung auf die Kernkompetenzen, i. d. R. das klassische Einlagen- und Kreditgeschäft, führen wird, um den optimalen Einsatz der knappen eigenen Ressourcen zu gewährleisten (Hellinger 1999, S. 3 und 148).

Ein wesentlicher Bestandteil des von Banken übernommenen Kreditrisikos ist die mögliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Kreditnehmers während der Laufzeit. Durch ein

1 Diese Studie wurde von der BAG Bankaktiengesellschaft und der Wissenschaftsförderung der Sparkassen-Finanzgruppe finanziell unterstützt. Wir danken einem anonymen Gutachter für wertvolle Hinweise, die zu einer stringenteren Darstellung beigetragen haben.

2 In einer Studie von Spandau gaben im genossenschaftlichen Bereich 80% der teilnehmenden Institute an, permanent an der Optimierung der internen Prozesse zu arbeiten (Spandau 2011 b, S. 8).

kostenintensives Monitoring können die wirtschaftlichen Probleme im Idealfall frühzeitig erkannt und geeignete Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Auch die Bankenaufsicht in Form der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) hat die Notwendigkeit einer strukturierten und effizient arbeitenden Kreditüberwachung erkannt und verlangt einen mit steigendem Risikogehalt intensiveren Überwachungsprozess (BaFin 2010, BTO 1.2). Dieser Überwachungsprozess reicht von der Normalbetreuung über die Intensivbetreuung bis hin zur Problemerkreditbearbeitung (Sanierung und Abwicklung).

Während die Normalbetreuung das klassische Kerngeschäft einer Bank ausmacht, stellt die Intensivbetreuung das Bindeglied zwischen unproblematischen und problematischen Kreditengagements dar. Die Sanierung und die Abwicklung weisen spezielle Anforderungen auf, die jeweils nur einen Bruchteil der Kreditnehmer betreffen. So müssen bei diesen Engagements Sanierungskonzepte evaluiert, rechtliche Risiken beachtet und im Rahmen der Abwicklung die bestmögliche Verwertung der gestellten Sicherheiten angestrebt werden. Diese Tätigkeiten erfordern ein entsprechendes Spezialwissen.

Vor dem Hintergrund der obigen Ausführungen stellt sich die Frage, ob die Problemerkreditbearbeitung besser intern oder durch einen externen Spezialisten vorgenommen werden sollte. In der Literatur existieren bereits zahlreiche wissenschaftliche Beiträge, die unter Verwendung unterschiedlicher theoretischer Konzepte (z. B. SWOT-Analyse) Handlungsempfehlungen für den Umgang mit problembehafteten Kreditengagements entwickeln.<sup>3</sup> Weiterhin zeigt der in den letzten Jahren gestiegene Handel mit Problemerkrediten, dass einzelne Banken die Möglichkeit einer Fremdbearbeitung (hier in Form des Verkaufs) bereits aktiv nutzen. Allerdings sind es primär große (Privat-)Banken, die hierbei als Verkäufer auftreten. Dabei könnten vor allem kleinere und regional verankerte Banken – wie Genossenschaftsbanken und Sparkassen – von der Arbeitsteilung profitieren, da sie in der Regel über nur geringe Kreditvolumina und Mitarbeiterzahlen verfügen und damit die Übertragung auf einen externen Dienstleister mit großen Effizienzvorteilen verbunden sein sollte.

Ziel dieses Beitrages ist es, die Frage nach dem „Make or Buy“ für das problembehaftete Kreditgeschäft sowohl konzeptionell als auch empirisch zu untersuchen. Die Studie soll dabei ein Stimmungsbild der befragten Sparkassen und Genossenschaftsbanken (nachfolgend: Geno-Banken) zum Outsourcing, speziell die Einschätzung der Chancen und Risiken, vermitteln.

Zur Generierung der angestrebten Erkenntnisse haben wir eine Befragung vorgenommen, deren wichtigste Charakteristika wir in Abschnitt III vorstellen. Da die Frage nach dem „Make or Buy“ immer eine relative Vorteilhaftigkeitsanalyse beinhaltet, stellen wir zuvor in einem ersten Schritt (Abschnitt II) konzeptionelle Überlegungen zum Outsourcing allgemein und speziell zu dem von Problemerkrediten vor. Die empirischen Ergebnisse (Abschnitt IV) münden in die wesentlichen Erkenntnisse und einen kurzen Ausblick im Abschnitt V.

---

3 Für eine umfangreiche theoretische Diskussion dieser Thematik vgl. Schlösser (2011).

## II. Outsourcing von problembehafteten Kreditengagements – Konzeptionelle Überlegungen

Nicht nur in der Industrie, sondern auch in der Bankenlandschaft führt der zunehmende Wettbewerbsdruck zu einer Fokussierung auf die eigentlichen Kernkompetenzen. Theoretisch hergeleitet wird dieses durch den aus dem Ressource Based View abgeleiteten Kernkompetenzansatz von Prahalad/Hamel (1990). Demzufolge sollten sich Unternehmen respektive Banken auf die Geschäftstätigkeiten konzentrieren, in denen sie über Alleinstellungsmerkmale, aus denen wiederum entsprechende Wettbewerbsvorteile resultieren, verfügen. Aber was genau zählt zu den Kernkompetenzen und den damit verbundenen Wettbewerbsvorteilen von Banken im Allgemeinen bzw. Sparkassen und Geno-Banken im Speziellen?

Die volkswirtschaftliche Kernaufgabe von Banken besteht in der Risiko-, Fristen- sowie Losgrößentransformation. Sowohl Hellinger (1999) als auch Bonus u. a. (1999) erweitern die Kernkompetenzfelder von Banken dahingehend, dass sie diese im Bereich der *Informations-, Beziehungs- und Kreditkompetenz* sehen (Hellinger 1999, S. 186-194; Bonus u. a. 1999, S. 21-24). In der Kunde-Bank-Beziehung bildet die sich aus den Informationsressourcen einer Bank ergebende *Informationsfunktion* eine Kernkompetenz von Universalbanken (Bonus 1994, S. 84). Durch den Aufbau entsprechender Informationsressourcen, d. h. das systematische Aufbereiten von Erfahrungen mit dem Kunden, werden Banken in die Lage versetzt, eine vertrauensvolle Kunde-Bank-Beziehung aufzubauen (*Beziehungskompetenz*) und damit verbundene Erträge zu sichern. Die *Kreditkompetenz* umfasst die besondere Fähigkeit von Banken bei der Kreditvergabe (Bonitätsprüfung), der Kreditüberwachung sowie der Kreditrisikominderung im Rahmen des Portfoliomanagements (Diversifikation, etc.) (Zmuda 2006, S. 206).

Für die im Fokus des Beitrages stehende Gruppe von regionalen Banken können die Wettbewerbsvorteile weiter konkretisiert werden. So liegen diese aufgrund der regionalen Fokussierung in der Dezentralität und der damit verbundenen Kundennähe (Blome-Drees/Schmale 2004, S. 65; Böhnke 2004, S. 398; Duhnkrack 2007, S. 259 ff.; Hanker 2007, S. 134; Keuper/Puchta 2008, S. 96; Lehnhoff 2003, S. 66 f.; Siller 2005, S. 15; Spandau 2010, S. 16; Theurl 2005, S. 42; Weber 2004, S. 60),<sup>4</sup> insbesondere für den gewerblichen Mittelstand (Hanker 2007, S. 133; Keuper/Puchta 2008, S. 97; Lehnhoff 2003, S. 67; Spandau 2010, S. 16; Theurl 2005, S. 42 f.), sowie in der Zusammenarbeit im Verbund (Subsidiaritätsprinzip) begründet (Böhnke 2004, S. 398; Duhnkrack 2007, S. 265 ff.; Spandau 2010, S. 16; Theurl 2005, S. 46).

Neben den Kernkompetenzen können insbesondere die aus der *Transaktionskostentheorie* abgeleiteten Größen (Spezifität, Unsicherheit und Transaktionshäufigkeit) sowie die aus der *Produktionstheorie* abgeleiteten Skalen- und Verbundeffekte (economies of scale und scope) die Outsourcing-Entscheidung beeinflussen (Spandau 2011 b, S. 17 f.; Hellinger 1999, S. 105).

Im Rahmen der auf Williamson (1985) zurückgehenden *Transaktionskostentheorie* ist eine Transaktion definiert als der Transfer eines Gutes (oder einer Dienstleistung) über eine technologisch separierbare Schnittstelle zwischen zwei Geschäftspartnern (Williamson 1985, S. 1). Die Kosten

4 Der überwiegende Anteil der aufgezählten Quellen leitet die Wettbewerbsvorteile nur für die Gruppe der Volksbanken her. Allerdings sind diese für die Sparkassen und Geno-Banken bis auf die Möglichkeit zur Mitgliedschaft weitgehend identisch.

für die Ausgestaltung der Schnittstelle sowie die bei einer Übertragung an sich entstehenden Kosten werden dabei unter dem Begriff der Transaktionskosten subsummiert (Spandau 2011 b, S. 18). Dabei werden nach Williamson (1985, S. 52 ff.) die Kosten im Wesentlichen durch die drei Dimensionen Spezifität, Unsicherheit und Häufigkeit determiniert, wobei weniger der Vergleich absoluter Kosten als vielmehr der komparative Vergleich alternativer institutioneller Arrangements im Vordergrund steht (Hellinger 1999, S. 111).

Die Dimension der *Spezifität* besagt, dass sich eine auslagernde Bank durch anbieterspezifische (irreversible) Investitionen, z. B. durch den Aufbau einer entsprechenden Datenschnittstelle, in ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis begibt („lock in-Effekt“), das der Anbieter opportunistisch ausnutzen kann (Hellinger 1999, S. 104). Die Dimension der *Unsicherheit* begründet sich in der begrenzten Rationalität bei gleichzeitiger Neigung zu opportunistischem Verhalten während der Vertragserfüllung durch die beteiligten Vertragspartner (Verhaltens- und Qualitätsunsicherheit). Des Weiteren besteht Unsicherheit über die möglichen zukünftigen Umweltzustände (Umweltunsicherheit) und damit Ungewissheit über das zukünftige Volumen von problembehafteten Kreditengagements (Hellinger 1999, S. 105). Insofern steht der Punkt Umweltunsicherheit in einer engen Verbindung zu der Dimension *Transaktionshäufigkeit*, da die Investitionsbereitschaft in eine Schnittstelle von der prognostizierten Anzahl von Transaktionen abhängen dürfte.

Die aus der *Produktionstheorie* abgeleiteten Vorteile einer Auslagerung basieren auf der Annahme, dass der externe Anbieter unter Ausnutzung der industrieökonomischen Konzepte von Skaleneffekten bzw. Verbundvorteilen kostengünstiger produzieren kann als eine einzelne (kleine) Bank. Verstärkt werden kann dieser Kostenvorteil, wenn der externe Anbieter durch Unterschiede in der Tarifbindung geringere Personalkosten realisieren kann (Spandau 2011 b, S. 25). Eine isolierte Betrachtung der Kosten impliziert hierbei den Vergleich von internen „Preisen“ mit externen Marktpreisen.<sup>5</sup> Berücksichtigen erstere nur variable Kostenbestandteile, d. h. keine Vollkosten, führt dies zu einer systematischen Überschätzung der eigenen Leistung. Hinzu kommt, dass divergierende Abteilungsinteressen eine sachliche und objektive Bestimmung der Sachkosten oftmals verhindern oder zumindest erschweren. So versuchen ggf. die Verantwortlichen, aus Machterhaltungs-, Verschleierungs- oder Prestigegründen die eigenen entscheidungsrelevanten Kosten möglichst gering zu halten. Weiterhin besteht die Gefahr des Angebotsdumpings durch den externen Anbieter. So könnte dessen anfängliches Angebot deutlich unter dem nachhaltigen Marktpreis liegen, um einen „Fuß in die Tür“ zu bekommen. Der zuletzt genannte Punkt ist eng verwandt mit dem bereits diskutierten Punkt der Verhaltensunsicherheit.

Die bisherigen Ausführungen zum Outsourcing lassen nur schwer eine verallgemeinernde Beurteilung der optimalen Leistungstiefe im Kreditgeschäft zu. Vielmehr sollte die Bank diese individuell unter Beachtung ihres spezifischen Umfeldes für sich definieren (Hellinger 1999, S. 49). Im Rahmen der bankindividuellen Analyse sollten die über das Outsourcing generierten Effizienzvorteile (Produktionskostentheorie) den damit verbundenen Transaktionskosten bzw. befürchteten Abhängigkeiten (Transaktionskostentheorie) gegenübergestellt werden (Spandau 2011 a, S. 1). Verbleibt ein positiver Nettoeffekt, d. h. der Nutzen übersteigt die entsprechenden Kosten, sollte die Leistung fremdbezogen werden. Im Allgemeinen wird ein hoher Gleichlauf zwischen einem positiven Nettoeffekt und der Einschätzung, dass eine Leistung keine Kernkom-

5 Zu den folgenden Ausführungen vgl. Hellinger (1999), S. 94 ff.

petenz ist, vorliegen. Allerdings kann die Geschäftsführung der Bank vorgelagert aus geschäftspolitischen Gründen (z. B. regionaler Verbundenheit mit ihren Kreditnehmern auch im leistungsgestörten Segment) einen Fremdbezug kategorisch ausschließen, so dass eine tiefergehende Analyse des Nettoeffektes in der Bank gar nicht erst stattfindet. Abbildung 1 fasst diesen Ablauf noch einmal zusammen.

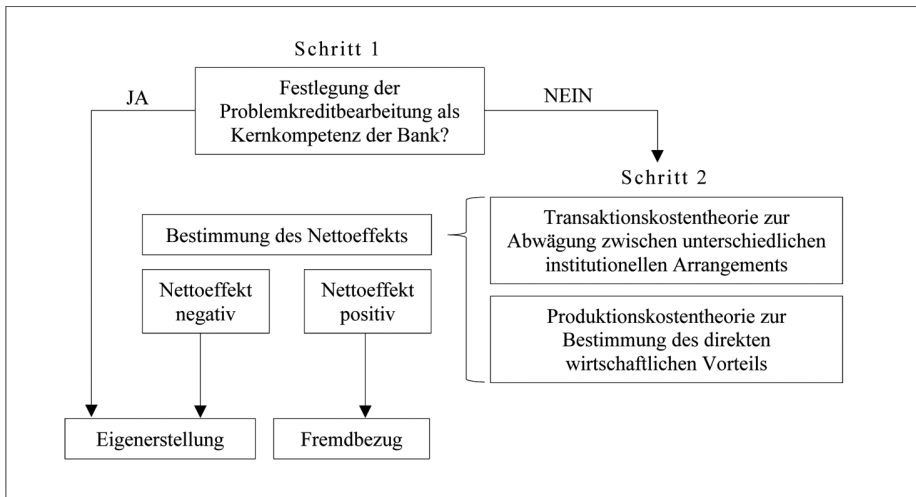


Abbildung 1: Make or Buy? Die zweistufige Vorteilhaftigkeitsanalyse als Instrument zur Unterstützung einer Bank bei der Frage nach dem Outsourcing der Problemkreditbetreuung  
Quelle: Eigene Darstellung

Das vorgestellte Rahmenwerk legt hierbei den Fokus auf die Transaktions- bzw. Produktionskosten und vernachlässigt weitestgehend die finanzwirtschaftliche Sphäre. So könnten bspw. beim Verkauf eines Problemkredites (als Outsourcing interpretierbar) stark divergierende Refinanzierungskosten zwischen der abgebenden Bank (Verkäufer) und dem Käufer dazu führen, dass der Käufer einen so hohen Kaufpreis bieten kann, dass die Transaktion für den Verkäufer – trotz eines negativen Nettoeffektes – wirtschaftlich sinnvoll ist. Die Autoren sind sich der Einschränkung durch die Ausblendung der finanzwirtschaftlichen Sphäre bewusst. Die verengte Definition des Nettoeffektes ist der Tatsache geschuldet, dass der verwendete Fragebogen eine primär prozessorientierte Sichtweise einnimmt.

### III. Vorstellung der empirischen Befragung

Mit Blick auf die angestrebten Erkenntnisse und den dafür vertretbaren Aufwand haben wir als Methode für die Datenerhebung zum Outsourcing von Problemkrediten eine standardisierte Befragung per Fragebogen gewählt. Im Rahmen eines Pre-Tests wurde ein erster Entwurf den Pro-

jektpartnern<sup>6</sup> sowie weiteren Experten aus den unterschiedlichen Säulen des deutschen Bankensystems übermittelt. Dadurch konnten potenzielle Verständnisprobleme ermittelt und der Entwurf entsprechend angepasst werden.

Der Aufbau des so entstandenen Fragebogens orientiert sich an den Stufen der Kreditbetreuung, ausgehend von der *frühzeitigen Erkennung* von Risikoveränderungen bei Kreditnehmern über deren *Sanierung* bzw. *Abwicklung*, bis hin zum *Outsourcing* als Alternative zur Eigenbearbeitung problembehafteter Kredite. Insgesamt beinhaltet er 34 Fragen, wobei im Rahmen dieses Beitrages nur die Inhalte zum Outsourcing thematisiert werden.<sup>7</sup> Der Versand an die Vorstände sämtlicher 427 zu diesem Zeitpunkt existierenden Sparkassen sowie sämtlicher (mit Ausnahme der Zentralbanken) 1.132 Geno-Banken erfolgte im Sommer 2011.

In dem bis November 2011 angelegten Erhebungszeitraum haben sich insgesamt 115 Sparkassen und 56 Geno-Banken an der Untersuchung beteiligt, was einer Rücklaufquote von 27% bzw. 5% entspricht. Insbesondere vor dem Hintergrund des nötigen Zusammenwirkens unterschiedlicher Fachabteilungen bei den Befragten sowie des Umfangs des Fragebogens ist diese Quote insbesondere für die Sparkassen erfreulich hoch, jedoch auch für die Geno-Banken noch akzeptabel. Der Fragebogen wurde bei den teilnehmenden Sparkassen größtenteils durch die jeweiligen Abteilungsleiter (56%) oder Bereichsleiter (24%) beantwortet. 7% wurden durch einen Prokuristen oder ein Vorstandsmitglied ausgefüllt. Die restlichen 13% entfallen auf sonstige Positionen, darunter unter anderem Teamleiter, Spezialisten oder Sachbearbeiter. Bei den Geno-Banken wurde der Fragebogen größtenteils direkt durch den jeweiligen Vorstand (33%) beantwortet. Diese Ansiedlung des Ausfüllenden auf der obersten Hierarchieebene ist auf der einen Seite erfreulich, könnte aber auf der anderen Seite auch eine Erklärung für die geringe Teilnahmequote sein, da sich viele Vorstände verständlicherweise nicht die Zeit für das Ausfüllen nehmen konnten. Jeweils ca. 20% der Bögen wurden durch Abteilungs-, Bereichsleiter oder Prokuristen ausgefüllt. Die verbleibenden 7% entfallen auf die o. g. sonstigen Positionen.

Vergleichen wir die Verteilung der 115 Rückläufe aus Sparkassen (Stichprobe) auf 10 bilanzielle Größenklassen mit der Verteilung aller 427 Sparkassen (Grundgesamtheit), so zeigt sich, dass zwar einzelne Klassen leicht über- bzw. unterrepräsentiert sind, allerdings jeweils benachbarte Klassen diesen Effekt weitestgehend ausgleichen. Der  $\chi^2$ -Homogenitätstest zur Überprüfung der Repräsentativität unserer Stichprobe belegt mit einem Wert von 0.429, dass auf Basis des Differenzierungskriteriums Bilanzsumme von einer allgemeinen Repräsentativität unserer Stichprobe ausgegangen werden kann.<sup>8</sup>

Die 56 Rückläufe aus Geno-Banken sind aufgrund einer erheblichen Ungleichverteilung zwischen kleinen und großen Instituten nicht repräsentativ ( $\chi^2$ -Homogenitätstest: 0,002). Über 30% der Stichprobe, statt knapp 10% wie in der Grundgesamtheit, kommen aus der obersten Größenklasse, die für Geno-Banken mit einer Bilanzsumme per 31.12.2010 von über 1,25 Mrd. € definiert ist.<sup>9</sup> Allerdings zeigt sich das Problem der Überrepräsentativität von großen Instituten auch in den

6 Außer den genannten Unterstützern war dies für die Umfrage unter den Geno-Banken die Deloitte & Touche Wirtschaftsprüfungsgesellschaft mbH.

7 Für die Ergebnisse zu anderen Bereichen vgl. Hesse u. a. (2012), Bélorgey u. a. (2014) und Pfingsten (2012).

8 Für genaue Zahlen vgl. Hesse u. a. (2012), Tab. A1 im Internet-Anhang.

9 Für genaue Zahlen vgl. Hesse u. a. (2012), Tab. A2 im Internet-Anhang.

Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäftes

genossenschaftlichen Studien von Spandau (2011 b, S. 7) und Werries (2009, S. 199) und ist damit kein Einzelfall.

**IV. Outsourcing von problembehafteten Kreditengagements – Empirische Befunde**

Die jeweilige Entscheidung über die Auslagerung des Problemkreditgeschäftes kann von einem komplexen Zusammenspiel vieler Faktoren abhängen. Daher haben wir einen Teil unseres Fragebogens dazu genutzt, um das Thema Outsourcing<sup>10</sup> von problembehafteten Kreditengagements zumindest etwas tiefer gehend zu beleuchten. So können die erhaltenen Rückmeldungen insbesondere Aufschluss darüber geben, ob die zuvor aufgezeigten Konzepte herangezogen werden können bzw. an welcher Stelle andere wichtige Aspekte die Entscheidung ggf. konterkarieren. Der Ausgangspunkt, auch gem. Abbildung 1, ist die Frage nach der bereits ausführlich thematisierten Kernkompetenz. Aus diesem Grund haben wir die Teilnehmer um Beurteilung gebeten, ob die Bearbeitung problematischer Kreditengagements ihrer Meinung nach zu den Kernkompetenzen einer Bank gehört. Die verwendete Antwortskala reicht dabei von 1 bis 7, wobei eine 1 „Stimme ich nicht zu“ und 7 „Stimme ich voll zu“ bedeutet.<sup>11</sup>

	Sparkassen	Geno-Banken
Anzahl Beobachtungen	110	52
Mittelwert	5,9	4,75
Median	6	5

*Tabelle 1: Einschätzung der Problemkreditbearbeitung als Kernkompetenz*

Aus den in Tabelle 1 aufgeführten Mittelwerten von 5,9 für die Sparkassen bzw. 4,75 für die Geno-Banken lassen sich zwei Schlüsse ziehen. Zum einen wird, unabhängig von der Bankengruppe, die Bearbeitung von problembehafteten Kreditengagements überwiegend als Kernkompetenz angesehen. Zum anderen ist diese Sichtweise für die teilnehmenden Sparkassen deutlich ausgeprägter als für die Gruppe der Geno-Banken.

In den Ausführungen zur empirischen Befragung hatten wir u. a. dargelegt, dass zwischen den Sparkassen und den Geno-Banken ein deutlicher Unterschied in der Anzahl der Institute besteht, was auch mit entsprechenden Größenunterschieden verbunden ist. Um auszuschließen, dass der zuvor beschriebene Effekt in Bezug auf die Kernkompetenz größenbedingt ist, haben wir in Tabelle 2 die Einschätzung bzgl. der Kernkompetenz zusätzlich noch einmal in Größenklassen aufgespalten.<sup>12</sup>

10 Die Definition von Outsourcing im Rahmen des Fragebogens lautete: „Übertragung der zu erbringenden Leistung auf einen externen Dienstleister (außerhalb der kreditgebenden Bank), wobei die explizite Ausgestaltung der Übertragung durchaus variieren kann.“

11 In der Folge berichten wir, wie in vielen ähnlichen Studien üblich, auch Mittelwerte, obwohl bei der vorliegenden Datenskalierung streng genommen nur Mediane angemessen sind.

12 Hierbei basieren die Größenklassen nicht auf der Bilanzsumme, sondern auf dem Bruttokreditvolumen per 31.12.2010, wobei 10 die Klasse mit den höchsten Kreditvolumina (identische Absolutwerte für die Gruppeneinteilung in beiden Gruppen) ist.

Klasse	Gesamt		Sparkassen		Geno-Banken	
	#	Mittelwert	#	Mittelwert	#	Mittelwert
1	39	5,03	19	5,37	20	4,70
2	12	5,25	8	5,13	4	5,50
3	26	5,54	17	6,18	9	4,30
4	16	5,25	13	5,77	3	3,00
5	7	5,86	4	6,00	3	5,67
6	6	5,50	3	6,33	3	4,67
7	10	6,20	7	6,43	3	5,67
8	17	6,29	16	6,56	1	2,00
9	10	5,70	8	5,50	2	6,50
10	19	5,73	15	5,93	4	5,00
Gesamt	162	5,53	110	5,90	52	4,75

*Tabelle 2: Einschätzung der Problemerkreditbearbeitung als Kernkompetenz in Abhängigkeit von der Institutsgröße*

Die Aufspaltung zeigt zum einen, dass tendenziell ein leicht positiver Zusammenhang zwischen der Größe und der Einschätzung bzgl. der Kernkompetenz zu bestehen scheint, also größere Institute die Problemerkreditbearbeitung eher zu den Kernkompetenzen einer Bank zählen. Zum anderen liegt tendenziell (in 8 von 10 Fällen) bei den Geno-Banken – unabhängig von der Größe – die Einschätzung als Kernkompetenz unterhalb der bei Sparkassen, was die zuvor aufgestellte These, dass Sparkassen die Problemerkreditbearbeitung eher als Kernkompetenz sehen, unterstützt. Unter Berücksichtigung der Ausführungen im vorangegangenen Abschnitt wollen wir nun die Einschätzung bzgl. der Kernkompetenz noch etwas tiefer gehend diskutieren. Für das Segment „Sanierung“ erscheinen die Kreditkompetenz und die räumliche Nähe zum gewerblichen Mittelstand zunächst weiter relevant. Allerdings hatten wir bereits aufgezeigt, dass besondere Rahmenbedingungen für diesen Bereich gelten. So geht es in diesem Stadium weniger um die originäre Bonitätsprüfung, für die die Rating-Systeme der Banken eigentlich ausgelegt sind. Vielmehr muss, wie bereits aufgezeigt, die Sanierungsfähigkeit auf Basis eigens hierzu erstellter Gutachten beurteilt werden. Diese spezielle Beurteilung samt der nachfolgenden Betreuung – unter Hinzuziehung entsprechender Experten – lässt sich zumindest nicht mit den theoretisch abgeleiteten Kernkompetenzen begründen. Ist dieses für die Sanierung vielleicht noch diskussionswürdig, ist für den Bereich Abwicklung insbesondere mit Blick auf die Beziehungskompetenz relativ deutlich, dass dieser Bereich im Allgemeinen eher nicht unter die klassischen (theoretischen) Kernkompetenzen fällt.

Aufbauend auf der Aussage der Teilnehmer an der Befragung, dass die Bearbeitung von problembehafteten Krediten eine Kernkompetenz darstellt, wäre gemäß Abbildung 1 zu erwarten, dass die Bearbeitung überwiegend intern erfolgt. Dieses Ergebnis bestätigt sich sehr deutlich in Bezug auf das Outsourcing aller problematischen Kreditengagements bei einem Institut (vgl. Tab. 3). Nur ein sehr geringer Anteil der teilnehmenden Institute (ca. 5%) überlässt die komplette Problemerkreditbearbeitung einem Dritten. Allerdings haben bei der Bearbeitung einzelner Engagements bereits ca. 60% auf externe Dienstleister zurückgegriffen bzw. nutzen diese immer noch.



Interessanterweise ist dieses Ergebnis sowohl für Sparkassen als auch für Geno-Banken identisch. Insofern können bzw. müssen wir unsere Schlussfolgerungen aus der Kernkompetenzfrage erweitern. Sowohl Geno-Banken als auch Sparkassen verschließen sich nicht völlig der Nutzung externer Dienstleister. Vielmehr erfolgt eine unter der Berücksichtigung der eigenen Kompetenzen bzw. Potenziale differenzierte partielle Auslagerung.<sup>13</sup> Motive hierfür könnten z. B. die Glättung von Spitzenkapazitäten sowie zu hohe Kosten – etwa bei weit außerhalb des Geschäftsgebietes liegenden Kreditsicherheiten – sein. Tabelle 3 fasst die deskriptiven Ergebnisse der Nutzung des Outsourcings zusammen.

	Sparkassen (#=107)	Geno-Banken (#=50)
Die Bearbeitung <i>einzelner</i> problematischer Kreditengagements durch einen Dritten		
... wurde noch nicht genutzt.	43,0% (46)	42,0% (21)
... wurde in der Vergangenheit genutzt, aber gegenwärtig nicht mehr.	11,2% (12)	20,0% (10)
... wird derzeit genutzt.	45,8% (49)	38,0% (19)
	Sparkassen (#=110)	Geno-Banken (#=51)
Die Bearbeitung <i>aller</i> problematischen Kreditengagements durch einen Dritten		
... wurde noch nicht genutzt.	96,4% (106)	94,1% (48)
... wurde in der Vergangenheit genutzt, aber gegenwärtig nicht mehr.	0,0% (0)	0,0% (0)
... wird derzeit genutzt.	3,6% (4)	5,9% (3)

Tabelle 3: Inanspruchnahme des Outsourcings von Problemkrediten durch Kreditinstitute

Nach der Betrachtung der Kernkompetenz stellt sich in einem zweiten Schritt die Frage nach der Vorteilhaftigkeit unter Abwägung der entsprechenden Effizienzvorteile bzw. der mit der Wahl des institutionellen Arrangements verbundenen Transaktionskosten. Hierzu haben wir die Teilnehmer nach der Bedeutung der in Abbildung 2 aufgeführten Motive bei der Outsourcing-Entscheidung befragt. Die Skala reicht dabei von 1 bis 7, wobei eine 1 für „sehr unwichtig“ und eine 7 für „sehr wichtig“ stehen. Der hohe Mittelwert (MW) bei der „Verbesserung der Kosten-/Ertragsrelation“ (Sparkassen: MW=5,58; Geno-Banken: MW=5,41), der „Variabilisierung von Fixkosten“ (Sparkassen: MW=5,14; Geno-Banken: MW=4,65) und der „Optimierung des Ressourceneinsatzes“ (Sparkassen: MW=4,46; Geno-Banken: MW=4,54) im Vergleich zu den anderen Motiven bestätigt, dass die aus der Produktionstheorie abgeleiteten Effizienzvorteile eines externen Spezialisten von Sparkassen und Geno-Banken als dominierend gesehen werden.

13 Bspw. hat die Sparkasse Lörrach-Rheinfelden den Teilbereich der nicht besicherten Problemkredite aus dem Mengengeschäft auf die zur S-Finanzgruppe gehörende Bad Homburg Inkasso GmbH (BHI) übertragen (Schmitt/Pfatteicher 2005, S. 204 ff.; Heitmüller/Schneider 2003, S. 281 ff.).

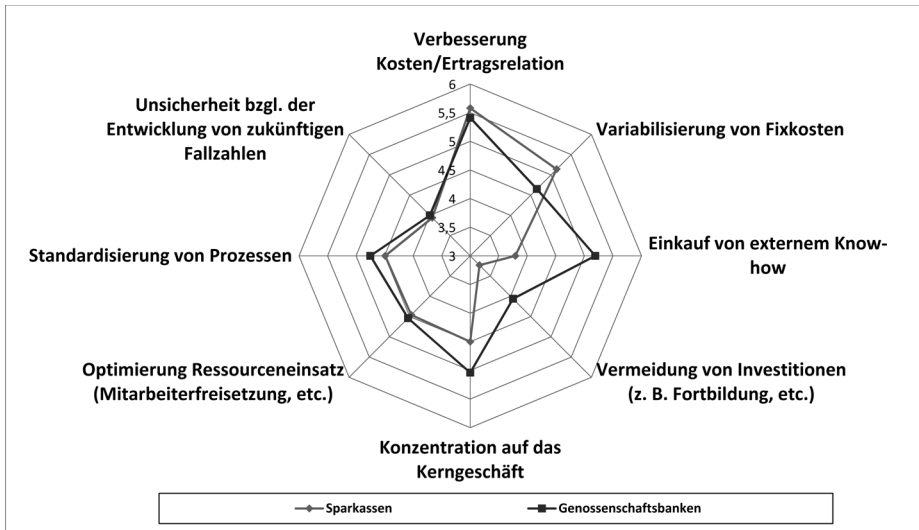


Abbildung 2: Motive für das Outsourcing von Problemkrediten

Quelle: Eigene Darstellung

Der „Einkauf von externem Know-how“ wird hingegen von den Teilnehmern sehr unterschiedlich beurteilt. Während die Geno-Banken (MW=5,19) diesem Punkt eine sehr hohe Bedeutung zu-messen, ist er für die Sparkassen (MW=3,79) nur von untergeordneter Bedeutung. Diese Differenz passt zu dem bereits oben erwähnten Unterschied in der Einordnung der Problemkreditbearbeitung als Kernkompetenz. Zumindest aus der Selbsteinschätzung heraus haben die Sparkassen über-dies in den vergangenen Jahren, relativ gesehen, mehr in die Bereiche Abwicklung und Sanierung „investiert“ (Fortbildungen, technische Ausstattung, etc.), um entsprechendes Know-how aufzu-bauen. Diese Einschätzung wird durch die geringere Bedeutung der „Vermeidung von Investi-tionen“ (Sparkassen: MW=3,23; Geno-Banken: MW=4,06) bei den teilnehmenden Sparkassen bestätigt. Aus den vermeintlich hohen Investitionen lässt sich die Argumentationskette insofern fortführen, als dass hohe Investitionen zu Wettbewerbsvorteilen führen und damit eine Kern-kompetenz (hier in Form der Eigenbearbeitung von Problemkrediten) begründen, was in einem niedrigeren Wert bei der „Konzentration auf das Kerngeschäft“ (Sparkassen: MW=4,5; Geno-Banken: MW=5,04) als Motiv für Outsourcing mündet. Für die Geno-Banken gilt entsprechend der Umkehrschluss.

Das bislang unberücksichtigte Motiv „Unsicherheit bzgl. der Entwicklung von zukünftigen Fall-zahlen“ kann sowohl unter dem Gesichtspunkt der Produktionstheorie als auch der Dimension (Umwelt-) Unsicherheit diskutiert werden. Schwanken die jährlichen Volumina stark, ist es wahr-scheinlich effizient, diesen Bereich auszulagern, da der Volatilität aufgrund arbeitstariflicher Bindungen intern wohl nur schwer mit Kapazitätsauf- bzw. -abbau begegnet werden kann. Die Unsicherheit kann jedoch zu einer falschen Prognose der Fallzahlen und damit zu falschen Ent-scheidungen bzgl. des Outsourcings führen. Allerdings zeigt sich, dass die Fallzahlen relativ gut

prognostizierbar zu sein scheinen, da sowohl Sparkassen als auch Geno-Banken diesem Punkt eine eher geringe Relevanz beimessen (Sparkassen: MW=3,94; Geno-Banken: MW=4,00).

In Analogie zu den Motiven für Outsourcing haben wir die Teilnehmer auch nach der Bedeutung der in Abbildung 3 aufgeführten Risiken gefragt. Grundsätzlich zeigt sich hierbei zunächst, dass den Risiken allgemein eine etwas höhere Bedeutung bei sichtbar geringerer Streuung zugemessen wird. Zwar befürchten sowohl Sparkassen als auch Geno-Banken die aus der Transaktionskostentheorie ableitbare „Abhängigkeit vom externen Anbieter“ (Sparkassen: MW=5,42; Geno-Banken: MW=4,84) bzw. „Vertragsrisiken“ (Sparkassen: MW=4,88; Geno-Banken MW=4,46), noch relevanter scheinen jedoch „negative Reputationswirkungen“ (Sparkassen: MW=5,64; Geno-Banken: MW=5,78) zu sein. Offenbar haben die teilweise sehr negativen Medienberichte über den Verkauf von problembehafteten Kreditengagements, z. B. der Beitrag zum Kreditverkauf in der Fernsehsendung „plusminus“ vom 18.9.2007, die Sparkassen und Geno-Banken sehr stark für dieses Thema sensibilisiert.

Insofern beeinflussen offenbar die Kernkompetenzen Dezentralität, Kundennähe und Beziehungskompetenz die Outsourcing-Entscheidung stark. So könnte das Outsourcing unter Kosten Gesichtspunkten im Rahmen einer kurzfristigen Betrachtung durchaus sinnvoll für die Institute sein. Unter langfristigen, strategischen Überlegungen ist aber zu bedenken, dass ein einzelner vermutlich noch verzerrter Fall negativer Publicity die gesamte Vorteilhaftigkeit umkehren könnte und die Bank so einen nicht unerheblichen Teil ihrer Vertrauenskompetenz einbüßen würde. In der jüngsten Vergangenheit haben einige Institute dieses ausgenutzt und den Verzicht auf den Verkauf von Krediten und Ähnliches als Positivmerkmal vermarktet, um Neukunden zu akquirieren.

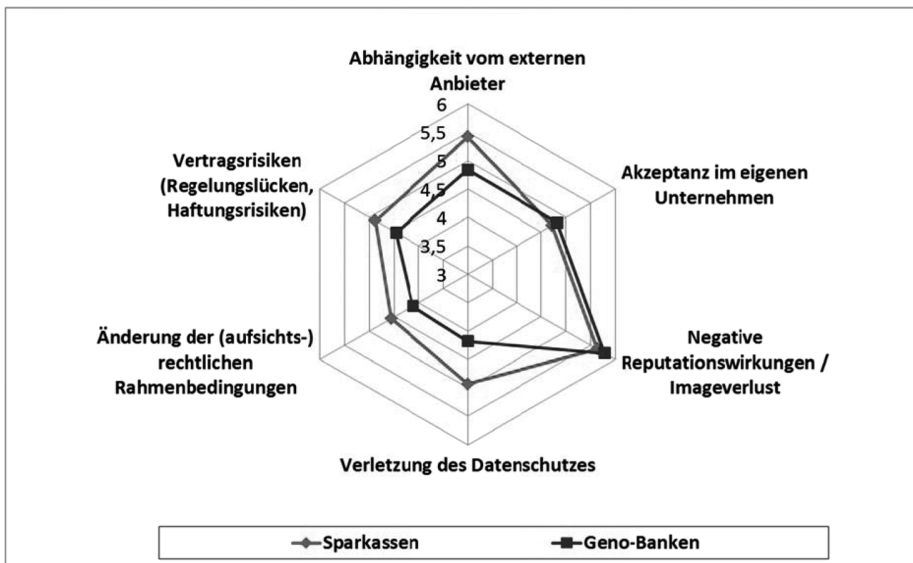


Abbildung 3: Risiken beim Outsourcing von Problemkrediten

Quelle: Eigene Darstellung

Ebenfalls wichtig wird die „Akzeptanz im eigenen Unternehmen“ (Sparkassen: MW=4,72; Geno-Banken: MW=4,82) gesehen, was vor dem Hintergrund der teilweise nicht unerheblichen Mitarbeiterkapazitäten im Problemkreditgeschäft durchaus nachvollziehbar ist. So ist die Frage, ob frei werdende Kapazitäten aufgrund ihres teilweise sehr spezifischen Wissens kurzfristig einem neuen Aufgabengebiet zugeführt werden können. Die andere Alternative, der Abbau entsprechender Kapazitäten, ist sowohl aufgrund bestehender Tarifverträge als auch wiederum negativer Reputationswirkungen als schwierig anzusehen.

Unkritischer wird hingegen die Umweltunsicherheit bzgl. möglicher „Änderungen der (aufsichts-) rechtlichen Rahmenbedingungen“ (Sparkassen: MW=4,56; Geno-Banken: MW=4,12) eingeschätzt. Zu deutlich unterschiedlichen Einschätzungen kommen die beiden Gruppen bei der Frage nach der „Verletzung des Datenschutzes“ (Sparkassen: MW=4,93; Geno-Banken: MW=4,18). Vor allem die Sparkassen sehen in diesem Punkt durchaus ein Gefahrenpotenzial, was vor dem Hintergrund der oftmals elektronischen Übermittlung von Kundendaten, z. B. über das Internet, verständlich ist. Zwar wird der externe Anbieter entsprechende Vereinbarungen unterzeichnen und die Gewährleistung des Datenschutzes zusichern. Allerdings sind z. B. die Qualität des Schutzes der Daten vor externen Angreifern über das Internet oder die Vertrauenswürdigkeit der Mitarbeiter des externen Anbieters nur schwer oder nur unter hohen Kosten verifizierbar bzw. überprüfbar (Verhaltensunsicherheit).

In einem letzten Schritt versuchen wir nun, auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse eine Art idealtypischen Anbieter für die Bearbeitung problematischer Kredite zu skizzieren. Hierzu haben wir die Teilnehmer um die Einschätzung der relativen Bedeutung unterschiedlicher Anforderungen gebeten. Konkret sollten sie insgesamt 100 Punkte auf die in Tabelle 4 aufgeführten Anforderungen an einen potenziellen externen Anbieter verteilen. Eine hohe Punktzahl spiegelt dabei eine hohe Bedeutung für den Ausfüllenden wider. Weiterhin hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, weitere, nicht aufgeführte Anforderungen im Rahmen von Freitextfeldern zu ergänzen und zu bewerten. Hiervon wurde nur in geringem Maße Gebrauch gemacht (8 Fälle), wobei die nicht in Tabelle 4 genannten zusätzlichen Antworten sehr individuell waren.

Primäres Auswahlkriterium ist demnach der vom externen Dienstleister offerierte Kaufpreis. Dieser materielle Fokus ist nachvollziehbar und passt auch zu den wichtigsten Motiven des Outsourcings aus Abbildung 2. Dennoch ist die tatsächliche Relevanz des Kaufpreises aus mindestens zwei Gründen zu hinterfragen. Zum einen weist das interne Erfolgscontrolling für problembehaftete Kredite nach Auskunft der Teilnehmer an der Studie erhebliches Verbesserungspotenzial auf (Hesse u. a. 2012, S. 750), so dass fraglich ist, wie der angebotene Kaufpreis überhaupt beurteilt werden kann. Zum anderen findet im Rahmen des Outsourcings nicht unbedingt ein echter Verkauf statt, so dass hier eigentlich die anfallenden Bearbeitungskosten und die erzielten Recovery Rates zu beurteilen wären.<sup>14</sup> In Bezug auf den Kaufpreis haben überdies 3 Institute im Freitextfeld angegeben, dass neben der absoluten Höhe des Kaufpreises insbesondere dessen nachvollziehbare, transparente Ermittlung ein wichtiges Kriterium bei der Anbieterauswahl darstellt (vgl. Tab. 4).

14 Dieses mögliche Missverständnis war den Praktikern im Pre-Test des Fragebogens nicht aufgefallen, sondern wurde erst in der Ergebnisdiskussion deutlich.

	Sparkassen			Geno-Banken		
Anforderung	#	MW	Median	#	MW	Median
Reputation/ Referenzen	107	19,8	20	51	19,8	20
Verbundpartner	107	16,6	10	51	16,1	15
Höhe des Kaufpreises	106	25,3	22,5	51	28,8	30
Know-how	107	21,8	20	51	21,9	20
Serviceorientierung	107	15,6	15	50	12,8	10
	#	MW		Median		
Freitext: Transparenz	3	15		15		

*Tabelle 4: Anforderungen an einen Outsourcing-Anbieter im Problemkreditbereich*

Bei den Risiken des Outsourcings hatte sich gezeigt, dass die Banken primär eine Abhängigkeit vom externen Anbieter und die damit verbundene Möglichkeit zu opportunistischem Verhalten fürchten. Diesem Risiko kann der Anbieter durch vertrauensbildende Signale entgegenwirken. Reputation und Referenzen, d. h. die positiven Erfahrungen anderer Institute, wirken vertrauensfördernd und reduzieren damit die Unsicherheit der Institute bzgl. des möglicherweise opportunistischen Verhaltens des externen Anbieters. In die gleiche Richtung geht die Zugehörigkeit zum eigenen Verbund. Grundsätzlich besteht gegenüber einem Verbundpartner größeres Vertrauen als gegenüber einem gänzlich externen Anbieter. Dies gilt insbesondere für die Sparkassen und Geno-Banken, da sie es im Rahmen ihres Subsidiaritätsprinzips gewohnt sind, auf die Dienstleistungen von Verbundpartnern (z. B. Bausparkassen und Investmentfonds) zurückzugreifen. Allerdings verfügt ein verbundinterner, auf den Ankauf von problembehafteten Kreditengagements spezialisierter Anbieter, dessen Nutzung den Mitgliedern mindestens empfohlen wird, potenziell über zwei gravierende Nachteile. Zum einen verkörpert dieser Anbieter ein Quasi-Monopol mit all den damit für die Nutzer verbundenen Problemen. So müssen sich die Kauf- oder Bearbeitungspreise des Quasi-Monopolisten nicht direkt im entsprechenden Wettbewerb durchsetzen und könnten damit geringer ausfallen als die von nicht für ihn relevanten Konkurrenten gestellten Preise. Zum anderen verzichtet eine verbundinterne Lösung auf einen Teil der möglichen *Skalen- und Verbundvorteile*, da nur die verbundinternen Volumina übertragen werden können. Auch diese können durchaus gering ausfallen (z. B. nur geringes Aufkommen an Einfamilienhäusern in München als zu verwertende Kreditsicherheiten im Verbund).

Im Zuge des Outsourcing können innerhalb der Verbünde oftmals bereits einheitliche EDV-Anwendungen genutzt werden. Insofern müsste im Prinzip nur jeweils eine Schnittstelle erstellt werden. Diese Schnittstelle könnte verwendet werden, um zunächst – wie bereits heute von zahlreichen Sparkassen und Geno-Banken genutzt – einzelne Engagements zu übertragen. Über die Zeit könnte der Anbieter insofern seine Qualität beweisen bzw. signalisieren, entsprechendes Vertrauen aufbauen und schlussendlich die komplette Überarbeitung übernehmen. Diese zeitlich gestreckte Übernahme hätte den Vorteil, dass die entsprechenden Mitarbeiterkapazitäten nicht schlagartig ab- bzw. umgebaut werden müssten, sondern vielmehr im Rahmen von natürlicher Mitarbeiterfluktuation sukzessive abgebaut werden könnten (Spandau 2011 a, S. 26). Gleichzeitig würden dadurch die spezifischen Investitionskosten eines Instituts tendenziell gering.

Auf der anderen Seite muss berücksichtigt werden, dass trotz Monopolstellung und ggf. geringerer Effizienz ein Verbundpartner den Vorteil besitzt, im bekannten Corporate-Design auftreten zu können. Die Wahrscheinlichkeit und das Ausmaß negativer Reputationseffekte dürften hier geringer sein, da den Kunden die Übertragung nicht so transparent wird bzw. der Verbundpartner aufgrund der Marke Geno-Bank bzw. Sparkasse nicht so negativ gesehen wird wie ein beliebiger anderer privater Anbieter.

## V. Fazit

Im Rahmen dieses Beitrages sollte die Frage nach dem „Make or Buy“ für das problembehaftete Kreditgeschäft in Banken sowohl konzeptionell als auch empirisch untersucht werden. Die Entscheidung für oder wider Outsourcing sollte dabei auf der relativen Vorteilhaftigkeit, d. h. auf einem Vergleich der eigenen Leistung mit der eines externen Anbieters, basieren.

Zunächst konnten wir darlegen, dass allgemeine Gründe kaum erkennbar dafür sprechen, dass die Bearbeitung von problembehafteten Kreditengagements zwingend intern vorgenommen werden muss. In einem zweiten Schritt haben wir diese Erkenntnis mit den Ergebnissen einer eigenen Befragung zu diesem Komplex verglichen, um ein Stimmungsbild der befragten Sparkassen und Geno-Banken zum Thema Outsourcing zu vermitteln.

Es zeigte sich, dass bereits zahlreiche Institute für *einzelne* Engagements auf externe Hilfe zurückgreifen. Hingegen gibt es derzeit nur sehr wenige Institute, die die Bearbeitung *aller* Engagements übertragen haben. Die Tatsache, dass insbesondere die Sparkassen durch Investitionen in den letzten Jahren entsprechendes Know-how für die Bearbeitung intern aufgebaut haben, führte dazu, dass sie einen negativen Nettoeffekt des Outsourcings hätten bzw. auch den Problemkreditbereich zu ihren Kernkompetenzen zählen und sich folgerichtig oftmals gegen die Ausgliederung entscheiden. Als einen sehr wesentlichen Punkt für beide Bankengruppen konnten wir eine mögliche negative Berichterstattung und die damit verbundenen negativen Reputationswirkungen identifizieren. Die hierunter ggf. leidende regionale Verbundenheit und von den Kunden wahrgenommene Beziehungskompetenz stellen aus Sicht der Institute den größten Risikofaktor dar. Sollten die Institute sich trotzdem für ein Outsourcing entscheiden, so könnten die negativen Reputationswirkungen vermutlich am besten durch eine verbundinterne Lösung aufgefangen werden, auch wenn dann womöglich Effizienzvorteile eines externen Anbieters, der sich einem stärkerem Wettbewerb stellen muss, ungenutzt bleiben.

Eine verallgemeinernde Handlungsempfehlung zum Thema Outsourcing kann an dieser Stelle trotz der von uns gelieferten konzeptionellen und empirischen Anhaltspunkte nicht gegeben werden. Um eine fundierte institutsspezifische Entscheidung in Bezug auf die Vorteilhaftigkeit treffen zu können, sollte zunächst das oben kurz angesprochene *interne* Erfolgscontrolling für Problemkredite intensiviert werden. Anschließend können die Banken den für sich optimalen Auslagerungsgrad bestimmen, d. h. die über das Outsourcing generierten Effizienzvorteile (Produktionskostentheorie) mit den damit verbundenen Transaktionskosten bzw. befürchteten Abhängigkeiten (Transaktionskostentheorie) vergleichen. Hierbei ist es wichtig, regelmäßig die gesamte Wertschöpfungskette zu analysieren und nicht unter dem Schleier der Vergangenheitsorientierung getreu dem Motto, „das wurde schon immer im eigenen Haus verrichtet“, einzelne Bereiche bzw.

Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde zum Outsourcing des Problemkreditgeschäftes

Outsourcing generell kategorisch auszublenden. Schließlich ist ergänzend die von uns ausgeblendete finanzwirtschaftliche Sphäre bei der Entscheidung zu berücksichtigen.

## Abstract

*Andreas Pfingsten, Christian Bêlorgey and Frederik Hesse; Conceptual Considerations and Empirical Findings on the Outsourcing of Bad Loans in Cooperative Banks and Savings Banks*

*Bad Loan; Cooperative Bank; Core Competence; Outsourcing; Questioning; Savings Bank*

*Standard theoretical reasons hardly suggest that bad loans must be handled internally. A questioning indeed reveals that numerous cooperative banks and savings banks draw on external assistance for single facilities, but almost none for all their bad loans. In particular savings banks, rather than cooperative banks, have invested into respective know how over the past years and therefore consider the handling of bad loans as one of their core competencies. Banks from both pillars report detrimental reputational effects, respectively loss of prestige, as most important risk when outsourcing bad loans.*

## Literaturverzeichnis

- Bêlorgey, Christian, Frederik Hesse und Andreas Pfingsten (2014), Der Zusammenhang zwischen der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung des Kreditgeschäftes und Einzelwertberichtigungen von Sparkassen, Working Paper, Finance Center Münster.
- Blome-Drees, Johannes und Ingrid Schmale (2004), Unternehmenskultur von Genossenschaftsbanken: Eine empirische Studie, Münster.
- Böhnke, Werner (2004), Effizienzerhöhung durch Outsourcing: Das Beispiel der WGZ-Bank und Regionaler FinanzVerbund, in: Handbuch Wertmanagement in Banken und Versicherungen, hrsg. von Matthias Fischer, Wiesbaden, S. 393-407.
- Bonus, Holger (1994), Das Selbstverständnis moderner Genossenschaften: Rückbindung von Kreditgenossenschaften an ihre Mitglieder, Tübingen.
- Bonus, Holger, Rolf Greve, Thorn Kring und Dirk Polster (1999), Der genossenschaftliche Finanzverbund als strategisches Netzwerk – Neue Wege der Kleinheit, Arbeitspapier Nr. 16 des Institutes für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (2010), Rundschreiben 11/2010 (BA) vom 15.12.2010: Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk).
- Duhnkrack, Thomas (2007), Kreditkooperationen im genossenschaftlichen FinanzVerbund, in: Handbuch Regionalbanken, hrsg. von Bernhard Schäfer, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 257-275.
- DSGV (Deutscher Sparkassen und Giroverband) (2006), Modell Pro – Organisation und Prozesse der Problemkreditbearbeitung – Umsetzungshandbuch, Berlin.
- Hanker, Peter (2007), Erfolgsfaktoren für Volksbanken als regionale Vertriebsbanken, in: Handbuch Regionalbanken, hrsg. von Bernhard Schäfer, 2. Auflage, Wiesbaden, S. 125-144.
- Heitmüller, Hans-Michael und Karsten Schneider (2003), Forderungen professionell und mit Erfolg managen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 6, S. 281-283.
- Hellinger, Carsten (1999), Kernkompetenzbasiertes Outsourcing in Kreditgenossenschaften, Kooperations- und Genossenschaftswissenschaftliche Beiträge Band 44, Münster.
- Hesse, Frederik, Christian Kuklick und Andreas Pfingsten (2012), Sanierung und Abwicklung in Sparkassen und Genossenschaftsbanken, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, 65. Jg., Heft 15, S. 746-750.
- Keuper, Frank und Dieter Puchta (2008), Strategisches Management in Förderbanken: Geschäftsmodelle – Konzepte – Instrumente, Wiesbaden.

- Lehnhoff, Jochen (2003), Das Mittelstandskonzept der Genossenschaftsbanken, in: Die Banken und der Mittelstand, hrsg. von Hans Tietmeyer und Bernd Rolfes, Wiesbaden, S. 63-72.
- Pfingsten, Andreas (2012), Problemkredite künftig effektiver managen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 12, S. 675-677.
- Schlösser, Tanja (2011), Problemkreditmanagement im deutschen Kreditgeschäft, Lohmar-Köln.
- Schmitt, Paul und Peter Pfattheicher (2005), Ertragssteigerungen im Forderungsmanagement, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, Heft 4, S. 202-204.
- Siller, Axel (2005), Kernkompetenzmanagement im genossenschaftlichen Finanzverbund, Münster.
- Spandau, Johannes (2010), Entwicklung und Perspektiven der bankbetrieblichen Wertschöpfungskette in einem Netzwerk, Arbeitspapier Nr. 98 des Institutes für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Spandau, Johannes (2011 a), Outsourcing-Modelle in der genossenschaftlichen Finanzgruppe – Eine explorative Erhebung, Arbeitspapier Nr. 101 des Institutes für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Spandau, Johannes (2011 b), Interne Prozessoptimierung und Auslagerung in der genossenschaftlichen FinanzGruppe – Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung, Arbeitspapier Nr. 118 des Institutes für Genossenschaftswesen der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster.
- Theurl, Theresia (2005), Genossenschaftsbanken: Kooperationspotenziale und Kooperationshemmnisse, in: Spezialisten und Universalisten als Wettbewerber im Finanzdienstleistungssektor, hrsg. von Andreas Pfingsten, Münsteraner Bankentage 2003, S. 41-60.
- Weber, Axel (2004), Vielfalt sichert Wettbewerb – Deutsche Bankenstruktur hat sich bewährt, in: Handbuch Wertmanagement in Banken und Versicherungen, hrsg. von Matthias Fischer, Wiesbaden, S. 55-64.
- Werries, Axel (2009), Erfolgsfaktoren im Internetvertrieb von Genossenschaftsbanken: Eine empirische Untersuchung des Multikanalbankings deutscher Genossenschaftsbanken unter besonderer Berücksichtigung des Vertriebskanals Internet, Aachen.
- Williamson, Oliver E. (1985), The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York-London.
- Zmuda, Piotr (2006), Outsourcing bei Banken – Eine Analyse des strategischen Entscheidungsproblems, Wiesbaden.