

# **Trends im Retail-Banking: Outsourcing im deutschen Bankensektor**

Matthias Köhler und Gunnar Lang

Dokumentation Nr. 08-04

# **ZEW**

Zentrum für Europäische  
Wirtschaftsforschung GmbH

# **Trends im Retail-Banking: Outsourcing im deutschen Bankensektor**

Matthias Köhler und Gunnar Lang

Dokumentation Nr. 08-04

Laden Sie diese ZEW Dokumentation von unserem ftp-Server:

**<ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/docus/dokumentation0804.pdf>**

# **Trends im Retail-Banking: Outsourcing im deutschen Bankensektor**

Matthias Köhler und Gunnar Lang

Mannheim, August 2008

Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)

ISSN 1611-681X

**Kontakt und weitere Informationen:**

---

Gunnar Lang  
Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)  
Forschungsbereich Internationale Finanzmärkte und Finanzmanagement  
L 7, 1 · 68161 Mannheim · Deutschland  
[www.zew.de](http://www.zew.de) · [www.zew.eu](http://www.zew.eu)  
Telefon: +49-621-1235-372  
Telefax: +49-621-1235-4372  
E-Mail: [lang@zew.de](mailto:lang@zew.de)

## **Nicht-technische Zusammenfassung**

Der Kostendruck hat sich in den vergangenen Jahren im Bankensektor stark erhöht. Durch den zunehmenden Wettbewerb in der Finanzdienstleistungsbranche und das steigende Preisbewusstsein der Bankkunden stellen sich für die Kreditinstitute neue Herausforderungen. Ein Lösungsansatz zur Verbesserung der Kosteneffizienz wird häufig im Outsourcing von Geschäftsbereichen gesehen. Outsourcing steht für „Outside Resource Using“. Das bedeutet übersetzt die Nutzung von externen Ressourcen. Durch die Rationalisierung der Geschäftsprozesse und die Fokussierung auf die Kernkompetenzen soll die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden. Die Auslagerung von Nicht-Kernkompetenzen führt zu einem Aufbrechen der Wertschöpfungskette in den Banken. Dadurch sinkt der Grad der vertikalen Integration. Durch Outsourcing und die zunehmende Konzentration der Banken auf Kernkompetenzen entstehen neue Banktypen wie beispielsweise reine Transaktionsbanken, die durch die hohe Anzahl einfacher Prozesse und eine automatisierte Abwicklung Skaleneffekte realisieren können. Bisher wurden vor allem einfachere Back-Office-Prozesse oder Teile der IT ausgelagert. Inzwischen ist dieser Trend jedoch auch bei komplexeren Bereichen wie dem Kreditbereich oder dem Research angekommen.

Vor diesem Hintergrund hat das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Rahmen des ZEW-Finanzmarkttests im März 2008 rund 350 Experten aus Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungsunternehmen zum Thema Outsourcing bei Banken befragt. Davon haben 215 Personen an der Umfrage teilgenommen. Im vorliegenden Bericht wird ein Überblick über die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen im deutschen Bankensektor gegeben und die wesentlichen Umfrageergebnisse vorgestellt. Dazu wird im folgenden Abschnitt zunächst auf die Ausgangssituation der Banken und den Trend der Industrialisierung im Bankensektor eingegangen. Der dritte Abschnitt beschreibt verschiedene Formen von Outsourcing. Im vierten Abschnitt werden die Chancen und Risiken von Outsourcing für die Banken aufgezeigt und Möglichkeiten beschrieben, wie Banken die Risiken von Outsourcing reduzieren können. Der fünfte Abschnitt befasst sich mit der zukünftigen Entwicklung von Outsourcing im Bankensektor. Im sechsten Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und Zukunftsperspektiven für das Outsourcing im deutschen Bankensektor aufgezeigt.

Mit dieser Studie setzt das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) seine Serie zu den Trends im Retail-Banking fort. Die bisherigen Studien haben sich mit der Zukunft des Filialgeschäfts in Deutschland und ausländischen Retail-Banken im deutschen Bankensektor befasst.

# Trends im Retail-Banking: Outsourcing im deutschen Bankensektor

Matthias Köhler und Gunnar Lang<sup>1</sup>

*Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW)*

August 2008

*Zusammenfassung:* Die deutsche Bankenbranche ist mit ihrer schlechten Kosteneffizienz im internationalen Wettbewerb weit zurückgefallen. Der globale Wettbewerbsdruck zwingt die Kreditinstitute, ihre Kostensituation zu verbessern. Die Konzentration auf Kernkompetenzen sowie die Optimierung der Wertschöpfungsprozesse geht mit einem konsequenten Outsourcing von Geschäftsbereichen und –prozessen auf spezialisierte externe Anbieter einher. In den letzten Jahren ist der deutsche Bankensektor wieder in Bewegung gekommen. Durch die Anwendung industrieller Fertigungsmethoden auf den Finanzbetrieb kam es teilweise zu einem fundamentalen Umbau bestehender Strukturen. Die Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzmarktexperten weist darauf hin, dass sich der Trend zu Outsourcing in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Vor allem einfache, leicht standardisierbare Prozesse werden weiterhin an spezialisierte externe Dienstleister ausgelagert. Inzwischen werden jedoch auch komplexere Bereiche wie das Research in Outsourcing-Überlegungen miteinbezogen.

Korrespondierender Autor:

Gunnar Lang  
Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

L 7, 1  
Postfach 10 34 43  
D-68034 Mannheim

Tel.: 0621 / 1235 - 372  
Fax: 0621 / 1235 - 4372  
E-mail: lang@zew.de

---

<sup>1</sup> Die Autoren danken Andrea Fiege für ihre wertvolle Unterstützung und Mitarbeit bei der Anfertigung der Studie.

# 1 Einleitung

Der Kostendruck hat sich in den vergangenen Jahren im Bankensektor stark erhöht. Durch den zunehmenden Wettbewerb in der Finanzdienstleistungsbranche und das steigende Preisbewusstsein der Bankkunden stellen sich für die Kreditinstitute neue Herausforderungen. Ein Lösungsansatz zur Verbesserung der Kosteneffizienz wird häufig im Outsourcing von Geschäftsbereichen gesehen. Outsourcing steht für „Outside Resource Using“. Das bedeutet übersetzt die Nutzung von externen Ressourcen. Durch die Rationalisierung der Geschäftsprozesse und die Fokussierung auf die Kernkompetenzen soll die Wettbewerbsfähigkeit erhöht werden. Die Auslagerung von Nicht-Kernkompetenzen führt zu einem Aufbrechen der Wertschöpfungskette in den Banken. Dadurch sinkt der Grad der vertikalen Integration. Durch Outsourcing und die zunehmende Konzentration der Banken auf Kernkompetenzen entstehen neue Banktypen wie beispielsweise reine Transaktionsbanken, die durch eine hohe Anzahl einfacher Prozesse und eine automatisierte Abwicklung Skaleneffekte realisieren können. Bisher wurden vor allem einfachere Back-Office-Prozesse oder Teile der IT ausgelagert. Inzwischen ist dieser Trend jedoch auch bei komplexeren Bereichen wie dem Kreditbereich oder dem Research angekommen.

Vor diesem Hintergrund hat das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) im Rahmen des ZEW-Finanzmarkttests im März 2008 rund 350 Experten aus Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungsunternehmen zum Thema Outsourcing bei Banken befragt. Davon haben 215 Personen an der Umfrage teilgenommen. Im vorliegenden Bericht wird ein Überblick über die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen im deutschen Bankensektor gegeben und die wesentlichen Umfrageergebnisse vorgestellt. Dazu wird im folgenden Abschnitt zunächst auf die Ausgangssituation der Banken und den Trend der Industrialisierung im Bankensektor eingegangen. Der dritte Abschnitt beschreibt verschiedene Formen von Outsourcing. Im vierten Abschnitt werden die Chancen und Risiken von Outsourcing für die Banken aufgezeigt und Möglichkeiten beschrieben, wie Banken die Risiken von Outsourcing reduzieren können. Der fünfte Abschnitt befasst sich mit der zukünftigen Entwicklung von Outsourcing im Bankensektor. Im sechsten Abschnitt werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und Zukunftsperspektiven für das Outsourcing im deutschen Bankensektor aufgezeigt.

## **2 Industrialisierung im Bankensektor**

Die schlechte Ertragssituation der Kreditinstitute in den letzten Jahren hat Struktur- und Kostenprobleme im deutschen Bankensektor aufgedeckt. Der Preiswettbewerb der Kreditinstitute nimmt zu. Die Gründe für diese Entwicklung sind vielschichtig. Auf der einen Seite werden die Wünsche der Kunden immer differenzierter und erfordern eine individualisierte Kundenansprache. Gleichzeitig ist die Preissensibilität der Bankkunden in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, und die Kundenloyalität rückläufig (Köhler und Lang, 2008). Ausländische Banken sowie Non- und Near-Banks drängen darüber hinaus zunehmend auf den deutschen Markt und werben mit hohen Zinsen. Im Unterschied zu den Filialbanken setzen sie vornehmlich auf das Internet und kommen deshalb ohne ein teures Filialnetz aus.

Die deutschen Banken haben auf diese Entwicklung reagiert und in den vergangenen Jahren verstärkt Filialen abgebaut. Dieser Trend wird sich nach einer Untersuchung von Köhler und Lang (2008) auch in Zukunft weiter fortsetzen. Da der Kunde mittlerweile aber wieder verstärkt den Kontakt mit dem Berater sucht und sich Filialbanken hierdurch Differenzierungsmerkmale erarbeiten können, ist das Kostensenkungspotential durch Filialschließung aber begrenzt. Anstatt Zweigstellen zu schließen, setzen die deutschen Banken deshalb in Zukunft vornehmlich auf den Umbau anstatt die Schließung bestehender Filialen (Köhler und Lang, 2008).

Darüber hinaus setzen deutsche Kreditinstitute verstärkt auf Maßnahmen zur Erhöhung der Kosteneffizienz. Die Kosteneffizienz einer Bank wird anhand des Kostenertragsverhältnisses gemessen. Sie setzt den Aufwand ins Verhältnis zum erwirtschafteten Ertrag. Tabelle 1 zeigt die sogenannte Cost-Income Ratio im europäischen Vergleich. Gemessen daran zählen die deutschen Banken zu den ineffizientesten Kreditinstituten in Europa. Zudem sind die Kreditinstitute in Deutschland die einzigen, deren Kosteneffizienz sich im untersuchten Zeitraum verschlechtert hat. Während in Deutschland in den Jahren 2004 bis 2006 durchschnittlich 67,6 Cents für einen Euro Ertrag aufgewendet werden mussten, fielen in Großbritannien beispielsweise nur durchschnittliche Aufwendungen in Höhe von 41,9 Cents an.



**Tabelle 1: Drei-Jahres-Durchschnitt der Cost-Income Ratios verschiedener Länder**

	1994-1996	2004-2006
UK	63,3	41,9
Spanien	61,7	52,7
Schweden	72,3	56,6
Schweiz	59,4	58,7
Italien	67,6	59,7
Frankreich	68,9	62,7
Niederlande	67,2	67,2
Deutschland	62,8	67,6

Quelle: Eigene Berechnungen nach Schildbach 2008.

Eine Maßnahme zur Steigerung der Kosteneffizienz ist die Industrialisierung des Bankensektors. Darunter versteht man die Anwendung von industriellen Methoden auf die Kreditwirtschaft. Die Kreditinstitute versuchen dabei, ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit zu stärken, indem sie sich auf ihre Kernkompetenzen fokussieren und ihre Wertschöpfungsprozesse optimieren. Hierzu wenden sie Methoden an, die schon erfolgreich in der Industrie umgesetzt wurden. Dazu zählen beispielsweise die Standardisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen. Anschließend werden die Aktivitäten und Prozesse ausgelagert, die keine Kern-Kompetenzen darstellen. Die Auslagerung von Geschäftsprozessen wird auch als „Outsourcing“ bezeichnet. Darunter versteht man die mittel- oder langfristige Auslagerung betrieblicher (Teil-) Funktionen an externe Unternehmen, die diese Funktionen dann für das auslagernde Kreditinstitut selbständig und entgeltlich erbringen (Disselbeck 2007). Dadurch können Banken Effizienzgewinne realisieren und die eigenen Kernkompetenzen stärken.

Die Wertschöpfung einer Bank drückt den Wert der Gesamtleistung abzüglich der Vorleistungen aus. Sie beschreibt somit den zusätzlich geschaffenen Wert im Kreditinstitut.<sup>2</sup> Als Wertschöpfungstiefe (oder Fertigungstiefe) bezeichnet man das Verhältnis von Wertschöpfung zur Gesamtleistung, also den Prozentsatz der Endleistung, der innerhalb des Unternehmens geschaffen wird.

---

<sup>2</sup> Vgl. Ortner 2007

Die Auslagerung von Geschäftsbereichen einer Bank führt zu einer Verringerung der Wertschöpfungstiefe und somit einem geringeren Grad der vertikalen Integration. Die Fertigungstiefe ist bei deutschen Banken traditionell sehr hoch. Schildbach (2008) schätzte den Anteil der internen Wertschöpfung auf 50-80 Prozent. Damit ist Grad der vertikalen Integration im Bankensektor viel höher als in der deutschen Industrie. Dort liegt die Fertigungstiefe zwischen 20 und 30 Prozent.

Die Wertschöpfungskette der Kreditinstitute beginnt jedoch durch vermehrte Outsourcing-Aktivitäten aufzubrechen. Derzeit wachsen die kumulierten Outsourcing-Dienstleistungen pro Jahr um rund 45 Prozent. Die Wertschöpfungstiefe der Banken konnte dadurch in den letzten Jahren um rund 10 Prozent gesenkt werden.<sup>3</sup> Durch die zunehmende Auslagerung von Nicht-Kernkompetenzen entwickeln sich aus Universalbanken zunehmend spezialisierte Banken. Es entstehen neue Geschäftsmodelle wie beispielsweise reine Vertriebsbanken, Transaktionsbanken oder Portfoliobanken.<sup>4</sup> Vertriebsbanken sind beispielsweise auf die Bereiche Marketing, Beratung und Kundenmanagement spezialisiert. Sie stellen in der Regel keine eigenen Finanzprodukte her. Eine Transaktionsbank führt hingegen die Abwicklung von Finanzprozessen durch. Durch das hohe Volumen an gleichartigen Prozessen kann sie Skaleneffekte realisieren. Portfoliobanken konzentrieren sich hingegen auf die Verwaltung von Finanzprozessen. Zumeist spezialisieren sie sich auf das Risiko- und Liquiditätsmanagement sowie die Markt- und Kundenanalyse.

### **3 Formen von Outsourcing**

Outsourcing kann anhand der ausgelagerten Aktivitäten in „*Information Technology Outsourcing*“, „*Business Process Outsourcing*“ und „*Knowledge Process Outsourcing*“ unterschieden werden. Beim „*Information Technology Outsourcing*“ (kurz: IT-Outsourcing oder ITO) wird ein Großteil oder die komplette Informationstechnologie einer Bank ausgelagert. Dazu gehört beispielsweise die Auslagerung des Rechenzentrums oder die Pflege und Wartung bestimmter Programme. Dabei sind die Auslagerung mehrerer verschiedener Unternehmensfunktionen und –abteilungen betroffen. Demgegenüber steht das „*Business Process Outsourcing*“ (BPO). Hier werden

---

<sup>3</sup> Vgl. Riese 2006

<sup>4</sup> Vgl. Disselbeck 2007

Geschäftsprozesse, vor allem einfache, standardisierte Prozesse, ganz oder teilweise ausgelagert. Ein Beispiel hierfür ist die Auslagerung der Kreditbearbeitung an eine Kreditfabrik. Sie kann mit oder ohne die dazugehörige IT erfolgen. Die Auslagerung von komplexeren und arbeitsintensiven Bereichen wird als „*Knowledge Process Outsourcing*“ (KPO) bezeichnet. Vor allem die Marktforschung und das Business Research werden im Rahmen des Knowledge Process Outsourcing ausgelagert.

Das Outsourcing muss jedoch nicht zwangsläufig einen kompletten Prozess umfassen. Viele Banken lagern nur bestimmte Teilprozesse oder Prozessschritte an einen externen Anbieter aus. Die Auslagerung von klar definierten Teilbereichen wird auch als „Selektives“ oder „Partielles Outsourcing“ bezeichnet. Eine Umfrage von Wüllenweber et al. (2006) kommt zu dem Ergebnis, dass von den befragten Banken, die bereits Erfahrungen mit Outsourcing gemacht haben, nur etwa ein Zehntel einen kompletten Prozess ausgelagert hat. Der durchschnittliche Anteil der ausgelagerten Wertschöpfung eines Prozesses beträgt 62,6 Prozent.

Zudem kann bei Outsourcing-Aktivitäten nach der geografischen Distanz zwischen dem Auslagerungsunternehmen und dem auslagernden Institut und der Unternehmensgrenze unterschieden werden. Dies kann mit Hilfe folgender 4-Felder-Matrix veranschaulicht werden.

**Abbildung 1: Outsourcing-Typen**

		Kriterium geografische Distanz	
		National (Onshoring)	International (Near- bzw. Offshoring)
Kriterium Unternehmensgrenze	Fremdvergabe	Onshore Outsourcing	Offshore Outsourcing
	Eigenherstellung	Interne inländische Leistungserstellung	Captive Offshoring

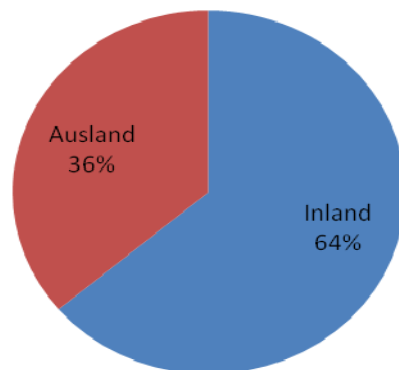
Quelle: Eigene Darstellung nach Pajak (2006).

Geschäftsbereiche und –prozesse können ins In- oder Ausland ausgelagert werden. Erfolgt das Outsourcing auf ein im Inland tätiges Unternehmen, wird auch von „Onshore Outsourcing“ gesprochen. Die Verlagerung ins Ausland

wird in Abhängigkeit von der räumlichen Nähe auch als „Nearshoring“ (gleicher Kontinent) oder „Offshoring“ bzw. „Offshore Outsourcing“ (Übersee) bezeichnet. Die im Rahmen des ZEW-Finanzmarkttests befragten Experten sehen derzeit eine stärkere Bedeutung des Onshore-Outsourcings. Ihrer Meinung nach werden knapp zwei Drittel aller Prozesse auf inländische Unternehmen ausgelagert (siehe Abbildung 2). Nur rund ein Drittel des Outsourcings erfolgt nach Einschätzung der Experten im Ausland.

Der Vorteil bei der Verlagerung ins Ausland liegt vor allem darin, dass an Offshore-Standorten die Rahmenbedingungen günstiger sind. Dazu zählen ein niedrigeres Lohnniveau oder eine günstigere Regulierung. Der klassische Standort für das Offshoring von Banken ist Indien. Dorthin werden vor allem IT-Dienstleistungen ausgelagert. Dies liegt vor allem an der relativ hohen Anzahl von gut ausgebildeten IT-Fachkräften mit vergleichsweise geringen Stundenlöhnen. Die Attraktivität von Offshore-Standorten wird in einer Studie von AT Kearney (2004) untersucht. Demnach führt derzeit Indien vor China vor allem aufgrund des relativ niedrigen Lohnkostenniveaus. Die Finanzstrukturen beider Länder sind hingegen inzwischen vergleichbar. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt auch eine Studie von PricewaterhouseCoopers (2005). Darin gab die Mehrzahl der befragten Finanzinstitute an, dass ihr derzeit größter Offshore-Standort Indien ist. Dahinter folgen China und Irland. Jedoch scheint es, als ob die Bedeutung Chinas in Zukunft zunehmen wird. Bei der Frage, in welches Land die befragten Banken bei einem neuen Offshore-Projekt in den nächsten drei Jahren investieren würden, kommt Indien hinter China nur auf Platz zwei. Chinas Ansehen als Finanzstandort nimmt zu, obwohl die noch lückenhaften Gesetze zum Datenschutz und zum Schutz geistigen Eigentums als Hindernis für weitere Offshore-Aktivitäten gelten.

## Abbildung 2: Welche Anteile des Outsourcing werden im Inland und im Ausland erbracht?



Quelle: ZEW (2008). Insgesamt haben sich 215 Experten an der Umfrage beteiligt.

Darüber hinaus können Outsourcing-Aktivitäten nach der Unternehmensgrenze differenziert werden. In einer engeren Definition werden dabei nur solche Auslagerungen als Outsourcing bezeichnet, bei denen eine Fremdvergabe an Dritte stattfindet. Werden die Geschäftsprozesse hingegen an ein Tochterunternehmen oder im Rahmen eines Joint Venture-Projekts ausgelagert, spricht man von „*Inhouse-Sourcing*“. Ein häufiger Fall ist hierbei das „*Captive Offshoring*“, bei dem ein Unternehmensteil an ein konzerninternes Tochterunternehmen im Ausland ausgelagert wird. Laut PricewaterhouseCoopers (2005) sind zwischen einem Drittel und der Hälfte der Offshoring-Aktivitäten der befragten Finanzinstitute als *Captive Offshoring* organisiert. In Zukunft planen die befragten Experten jedoch vermehrt das Offshoring an externe Unternehmen. Dies gilt vor allem für IT-Aktivitäten und Back-Office-Prozesse mit geringerem Wert.

## 4 Chancen und Risiken von Outsourcing

Ein zentrales Motiv für die Auslagerung von Geschäftsbereichen stellt die Möglichkeit der Kostenreduktion dar. Spezialisierte Outsourcing-Anbieter können in der Regel Skalen- und Erfahrungskurveneffekte realisieren. Dadurch sinken die Stückkosten bei der Leistungserstellung. Eine Studie von Fritsch et al. (2007) kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Profitabilität von deutschen Banken durch Outsourcing im Vergleich zu Kreditinstituten, die nicht ausgelagert haben, von 1992 bis 2006 um durchschnittlich 35,8 Prozent

verbessert hat. Die Kosteneffizienz verbesserte sich im gleichen Zeitraum im Vergleich zur Kontrollgruppe um 2,3 Prozent. Outsourcing birgt demnach Potential für Kosteneinsparungen und Effizienzverbesserungen.

Nach einer Studie der Europäischen Zentralbank (2004) gaben fast 90 Prozent der befragten Banken an, dass Kosteneinsparungen ein wichtiges Motiv für Outsourcing sind. Neben möglichen Kostenvorteilen wird von rund 60 Prozent der Banken der Zugang zu neuen Technologien und einer besseren Infrastruktur als Motiv gesehen, da Outsourcing-Anbieter durch ihre starke Spezialisierung auf ein Fachgebiet meist über ein besseres Know-How verfügen. Hiervon profitieren insbesondere kleinere Kreditinstitute, da die Anschaffung von personaleinsparender und effizienzsteigernder IT mit hohen Kosten verbunden ist. Ein strategischer Vorteil von Outsourcing wird von mehr als der Hälfte der befragten Banken darin gesehen, dass sich Banken durch Outsourcing besser auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Kreditinstituten realisieren können. Outsourcing setzt darüber hinaus auch Ressourcen frei, die vorher in Aktivitäten gebunden waren, die keine Kernkompetenz darstellen. Im Retail-Banking sorgt Outsourcing zum Beispiel dafür, dass der Mitarbeiter weniger administrative Aufgaben erledigen muss und mehr Zeit für den Vertrieb und die Beratung von Kunden zur Verfügung hat. Dieses Beispiel verdeutlicht, dass Outsourcing von Banken nicht nur zur Kostensenkung eingesetzt wird, sondern auch zur Erreichung strategischer Ziele wie stärkerer Kundenfokussierung und intensivere Beratung eingesetzt wird. Das Outsourcing im Bankensektor bringt aber auch einige Risiken mit sich.<sup>5</sup> Zum einen macht sich die Bank zu einem gewissen Grad abhängig von ihrem Outsourcing-Partner, da eine Rückabwicklung kurzfristig meist nicht möglich ist. Fast drei Viertel der Banken gaben gegenüber der EZB an, dass sie in der Abhängigkeit von externen Dienstleistern und dem Verlust an Kontrollmöglichkeiten bei den ausgelagerten Prozessen ein hohes Risikopotential von Outsourcing sehen. 40 Prozent der Kreditinstitute sehen operationale Risiken wie beispielsweise die Möglichkeit des Datenverlusts. Auch die Möglichkeit, dass interne Fähigkeiten verloren gehen, vertrauliche Informationen weitergegeben werden oder die Flexibilität, auf Änderungen bei den Kundenbedürfnissen zu reagieren, eingeschränkt wird, stellt für je rund ein

---

<sup>5</sup> Eine Studie von Gewalt und Dibbern (2005) untersucht den Einfluss von wahrgenommenen Nutzen und Risiken von Outsourcing auf dessen Akzeptanz im deutschen Bankensektor. Sie kommen zu dem Ergebnis, dass der Nutzen von BPO für die Bank höher eingeschätzt wird als die damit verbundenen Risiken.

Drittel der Banken einen Risikofaktor dar. Zudem sehen rund 25 Prozent der befragten Kreditinstitute die Gefahr von zu hohen Kosten. Die Kosten einer Auslagerung werden häufig unterschätzt, da neben den eigentlichen Kosten durch die Inanspruchnahme externer Dienstleistungen weitere Kosten anfallen wie beispielsweise Transaktionskosten, die bei Vertragsanbahnung und –abschluss anfallen. Außerdem entstehen Monitoringkosten und Kosten für die Anpassung von Outsourcing-Verträgen bei Änderungen der Rahmenbedingungen.

Um die Risiken von Outsourcing zu mindern und die Chancen für eine erfolgreiche Auslagerung zu erhöhen, ist es für Banken wichtig, bei der Auswahl des Outsourcing-Partners den externen Dienstleister vorab einer genauen Prüfung zu unterziehen. Außerdem kann es sinnvoll sein, die Verträge zunächst zu befristen. Zur weiteren Minderung der Outsourcing-Risiken werden zwischen den Vertragspartnern meist sogenannte Service Level Agreements (SLA) vereinbart, in denen die zugesicherten Leistungen und deren Eigenschaften genau beschrieben sind und zudem die Vertragsstrafen festgelegt werden. Außerdem fordern viele Banken von ihrem Outsourcing-Partner regelmäßige Berichte, um mögliche Probleme frühzeitig erkennen und Outsourcing-Risiken entsprechend kontrollieren und steuern zu können.

## **5 Outsourcing in eine Kreditfabrik**

Insbesondere die Auslagerung der Kreditbearbeitung an eine Kreditfabrik wirft Risiken für eine Bank auf. Denn neben den technisch-organisatorischen Risiken treten bei der Auslagerung der Kreditprozesses auch Adressausfallrisiken auf, wenn die Kreditfabrik nicht die gleiche Sorgfalt bei der Kreditprüfung walten lässt wie das auslagernde Kreditinstitut. Aus diesem Grund ist die Auslagerung des Kreditprozesses an spezifische regulatorische Vorgaben gebunden. Dazu gehört, dass Kreditinstitute in Abhängigkeit von Art, Umfang, Komplexität und Risikogehalt einer Auslagerung angemessene Vorkehrungen treffen müssen, um übermäßige Risiken durch das Outsourcing zu vermeiden, beispielsweise durch eine angemessene Risikoanalyse. Dabei sind alle für das Institut relevanten Aspekte im Zusammenhang mit der Auslagerung zu berücksichtigen. Darüber hinaus darf eine Auslagerung nicht zu einer Delegation der Verantwortung der Geschäftsleitung führen. Um Kreditrisiken auch nach Auslagerung entsprechend steuern zu können, ist das Auslagerungsunternehmen zudem dazu verpflichtet, das auslagernde Kreditinstitut über alle Entwicklungen zu informieren, die die

ordnungsgemäße Erledigung der ausgelagerten Aktivitäten und Prozesse beeinträchtigen können.<sup>6</sup>

Obwohl das Outsourcing in eine Kreditfabrik somit erhöhten regulatorischen Anforderungen unterliegt, haben deutsche Kreditinstitute ihre Kreditprozesse in den vergangenen Jahren verstärkt an externe Unternehmen ausgelagert. Ein Grund hierfür ist, dass die Kreditvergabe im Privatkundengeschäft bei vielen Banken mit einem hohen personellen Aufwand verbunden ist. Darüber hinaus ergab eine Studie des E-Finance Lab (2004), dass nur rund 4 Prozent aller befragten Banken mit ihrem Kreditprozess voll zufrieden sind und fast zwei Drittel tendenziell nicht jedem Teilprozess die Kosten zuordnen können. Diese Ergebnisse deuten auf eine bisher nur geringe Optimierung des Kreditprozesses und ein hohes Potential für Effizienzsteigerungen hin. Zur Lösung dieser Effizienzprobleme lagern viele Banken Kreditprozesse an spezialisierte externe Kreditfabriken aus. Diese führen für ihre Outsourcing-Partner stark standardisierte Kreditprozesse durch. Durch die automatisierte Mengenfertigung kann die Kreditfabrik Skaleneffekte realisieren und somit zu geringeren Kosten produzieren.

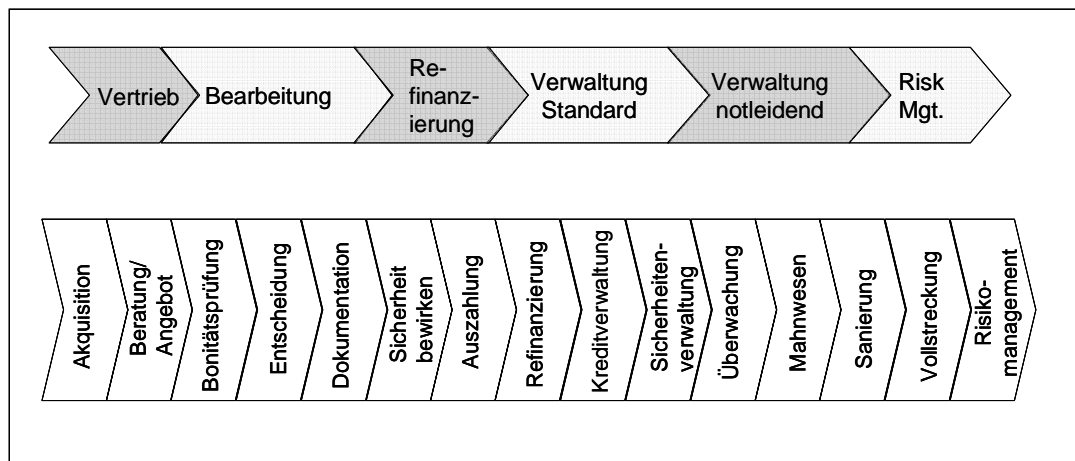
Eine wesentliche Voraussetzung für die Auslagerung von Kreditprozessen an eine Kreditfabrik sind klar definierte und standardisierte Prozesse. Für die Optimierung der Prozesse werden zunächst die vorhandenen Abläufe im Kreditwesen analysiert. Auf dieser Basis können die Prozesse dann standardisiert und automatisiert werden. Für das Outsourcing von Kreditprozessen ist es beispielsweise notwendig, das Produktangebot, die Abwicklungsprozesse und die Kriterien für die Kreditentscheidung zu vereinheitlichen. Das Ziel der Analyse ist eine klar definierte Kreditwertschöpfungskette mit einer Untergliederung in einzelne wertschöpfende Prozesse (siehe Abbildung 3).

---

<sup>6</sup> Für weitere Anforderung an die Auslagerung von Aktivitäten und Prozessen im deutschen Bankensektor siehe BAFIN Rundschreiben 5/2007. Eine ausführliche Analyse der Outsourcing Regulierung in Deutschland findet sich bei Achtelik (2008).



**Abbildung 3: Kreditwertschöpfungskette**



Quelle: Ade und Moormann (2004)

Häufig verbleiben die Kreditprozesse mit direktem Kundenkontakt (z. B. die Akquisition und Beratung) bei der Bank, während die Back-Office-Aufgaben an eine Kreditfabrik ausgelagert werden.

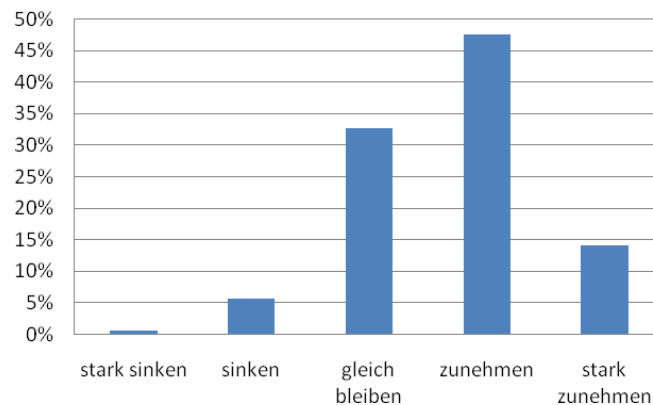
Kreditfabriken sind bisher in Deutschland im internationalen Vergleich wenig verbreitet. Nach Einschätzung von Lebert (2005) wurden 2005 in Deutschland nur 1,5 Prozent der ausstehenden Kredite in Fabriken abgearbeitet, in den USA waren es hingegen 60 Prozent. Der Erfolg von bisherigen Outsourcing-Aktivitäten ist laut der Studie von E-Finance Lab nur mittelmäßig. Danach gaben nur knapp mehr als ein Viertel der Befragten an, dass bei ihnen das Outsourcing des Kreditbereichs eher erfolgreich war. Ein Viertel bezeichnet die Auslagerung sogar als eher gescheitert. Dennoch wird die Bedeutung von Kreditfabriken angesichts des intensiven Wettbewerbs im deutsche Retail-Banking Markt in Zukunft wohl weiter zunehmen.

## **6 Zukünftige Entwicklung von Outsourcing-Aktivitäten**

Die Ergebnisse der Befragung der ZEW-Finanzmarktexperten deuten darauf hin, dass sich die Outsourcing-Aktivitäten im deutschen Bankensektor weiter verstärken werden (siehe Abbildung 4). So ist knapp die Hälfte der befragten Experten der Meinung, dass die Bedeutung von Outsourcing in den kommenden fünf Jahren steigen wird. Rund 14 Prozent halten darüber hinaus sogar einen starken Bedeutungszuwachs für realistisch. Rund ein Drittel der Experten geht von einer gleich bleibenden Bedeutung aus. Nur 6 Prozent rechnen mit einer rückläufigen Relevanz von Outsourcing-Aktivitäten im deutschen Bankensektor.

Ein Grund für die Bedeutungszunahme von Outsourcing bei deutschen Kreditinstituten liegt in der steigenden Wettbewerbsintensität im Retail Banking. Nach der Umfrage von Köhler und Lang (2008) ist die überwiegende Mehrheit der befragten ZEW-Finanzmarktexperten der Meinung, dass die Wettbewerbsintensität im Retail-Banking in den letzten zwei Jahren gestiegen ist. Auch für die kommenden Jahre rechnen rund drei Viertel aller Experten mit einer weiteren Zunahme der Wettbewerbsintensität im deutschen Bankensektor.

**Abbildung 4: Wie wird sich die Bedeutung des Outsourcing von Geschäftsprozessen in den kommenden fünf Jahren entwickeln?**

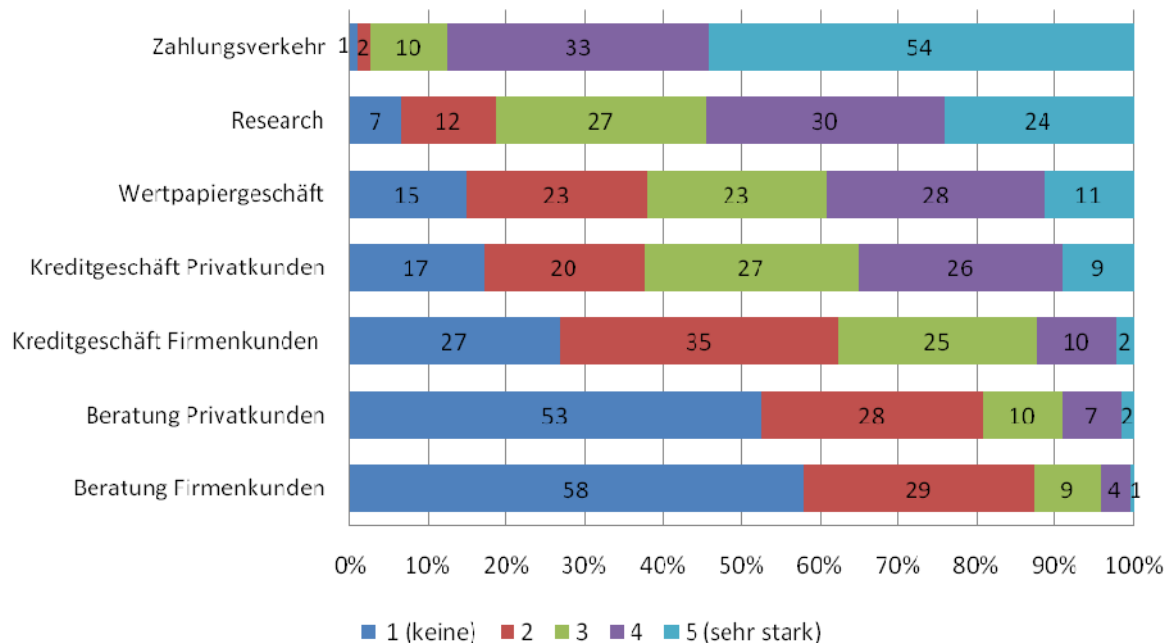


Quelle: ZEW (2008). Insgesamt haben sich 215 Experten an der Umfrage beteiligt.

Ein wichtiges Ziel bei der Auslagerung von Geschäftsprozessen ist, die Kosten zu senken und die Effizienz zu erhöhen. Die Möglichkeit, Effizienzgewinne durch Outsourcing zu realisieren, wird von den Finanzmarktexperten allerdings in Abhängigkeit der auszulagernden Aktivitäten und deren Standardisierungsmöglichkeiten unterschiedlich beurteilt. (siehe Abbildung 5). So sehen 85 Prozent der befragten Experten im Bereich Zahlungsverkehr ein großes oder sehr großes Potenzial für Effizienzsteigerungen durch Outsourcing. Ein Grund hierfür ist der relativ hohe Standardisierungs- und Automatisierungsgrad dieses Bereichs. Auch im Wertpapiergeschäft sehen zwei von fünf Experten Vorteile durch Outsourcing. Die Auslagerung von Wertpapiergeschäften erfolgt häufig an eine sogenannte Transaktionsbank, die den auslagernden Kreditinstituten Wertpapierabwicklungssysteme zur einfachen und kostengünstigen Wertpapierabwicklung zu Verfügung stellt. Auch die

Auslagerung der Marktbeobachtung und –analyse im Research birgt nach Meinung jedes zweiten Finanzexperten Potential für Effizienzverbesserung.

**Abbildung 5: Welche Effizienzgewinne können durch Outsourcing in den folgenden Bereichen realisiert werden?**



Quelle: ZEW (2008). Insgesamt haben sich 215 Experten an der Umfrage beteiligt. Alle Angaben in Prozent

Das Potential für Effizienzsteigerung durch Outsourcing wird im Unterschied hierzu im Privat- und Firmenkundengeschäft deutlich geringer bewertet. Im Kreditgeschäft mit Privatkunden sieht nur etwas mehr als ein Drittel der Experten Möglichkeiten für hohe Effizienzgewinne durch Outsourcing. In diesem Bereich gab es in den letzten Jahren schon große Fortschritte bei der Standardisierung. So wurden Konsumentenkredite häufig komplett an eine spezialisierte Kreditfabrik ausgelagert. Beim Kreditgeschäft mit Firmenkunden wird das Potential für Effizienzgewinne noch sehr viel geringer eingeschätzt. In diesem Bereich sehen nur 12 Prozent der befragten Finanzmarktexperten Vorteile durch Outsourcing an externe Anbieter

Bei der Beratung von Privat- und Firmenkunden sieht eine klare Mehrheit der befragten Experten sogar überhaupt keine Effizienzvorteile durch Outsourcing. Dies liegt zum einen daran, dass die Kundenberatung nur schwer standardisierbar ist. Zum anderen zählt sie zu den Kernkompetenzen vieler Kreditinstitute, mit der sie sich strategische Wettbewerbsvorteile gegenüber der

Konkurrenz erarbeiten können. Daher wird die Kundenberatung häufig nicht in Auslagerungsüberlegungen von Kreditinstituten miteinbezogen.

## **7 Fazit**

Die deutsche Bankenbranche ist mit ihrer schlechten Kosteneffizienz im internationalen Wettbewerb weit zurückgefallen. Der globale Wettbewerbsdruck zwingt die Kreditinstitute, ihre Kostensituation zu verbessern. Hierfür sind jedoch tiefgreifende strukturelle Veränderungen notwendig. Dazu gehört beispielsweise, dass sich die Kreditinstitute wieder verstärkt auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und ihre Wertschöpfungsprozesse optimieren. Dies geht einher mit einem konsequenten Outsourcing von Geschäftsbereichen und –prozessen auf spezialisierte externe Anbieter.

In den letzten Jahren ist der deutsche Bankensektor wieder in Bewegung gekommen. Durch die Anwendung industrieller Fertigungsmethoden auf den Finanzbetrieb kam es teilweise zu einem fundamentalen Umbau bestehender Strukturen. Auch das Outsourcing spielte eine bedeutende Rolle, vor allem einfachere Back-Office-Tätigkeiten wurden aus dem Wertschöpfungsprozess ausgegliedert. Viele Banken konnten durch die damit einhergehende Spezialisierung bereits große Erfolge erzielen, zudem entstanden neue Banktypen wie beispielsweise Transaktionsbanken. Jedoch brachten diese Veränderungen nicht immer den erwünschten Erfolg. Einige Banken scheiterten mit ihren Outsourcing-Projekten und mussten diese rückabwickeln.

Dennoch deuten die Ergebnisse der Umfrage unter Finanzmarktexperten darauf hin, dass sich der Trend zu Outsourcing in den kommenden Jahren fortsetzen wird. Vor allem einfache, leicht standardisierbare Prozesse werden weiterhin an spezialisierte externe Dienstleister ausgelagert. Inzwischen werden jedoch auch komplexere Bereiche wie das Research in Outsourcing-Überlegungen miteinbezogen.

## Literaturverzeichnis

- Achtelick, O. C. (2008): Die neuen Regelungen zum Outsourcing, in: Bankpraktiker, Ausgabe 01/2008, S. 14-19.
- Ade, B. und J. Moormann (2004): Dekonstruktion der Kreditwertschöpfungskette, in: Achenbach, W., J. Moormann und H. Schober (Hrsg.): Sourcing in der Bankwirtschaft, Frankfurt am Main.
- AT Kearney (2004): Making Offshore Decisions – AT Kearney’s 2004 Offshore Location Attractiveness Index, [http://www.atkearney.com/shared\\_res/pdf/Making\\_Offshore\\_S.pdf](http://www.atkearney.com/shared_res/pdf/Making_Offshore_S.pdf), 20.06.2008.
- Disselbeck, K. (2007): Die Industrialisierung von Banken am Beispiel des Outsourcings, Frankfurt am Main.
- Europäische Zentralbank (2004): Outsourcing in the EU banking sector, in: Report on EU banking structure November 2004.
- Franke, J. und F. Schwarze (2004): Kreditprozess der Zukunft, <http://www.wi-frankfurt.de/publikationenNeu/KreditprozessderZukunft1087.pdf>, 29.05.2008.
- Fritsch, M., A. Hackethal, und M. Wahrenburg (2008): The impact of business process outsourcing on firm performance and the influence of governance, E-Finance Lab quarterly 01/2008, S. 6-8.
- Gewald, H. und J. Dibbern (2005): The Influential Role of Perceived Risks versus Perceived Benefits in the Acceptance of Business Process Outsourcing: Empirical Evidence from the German Banking Industry, E-Finance Lab Working Paper Nr. 2005-9.
- Hamprecht, M. et al. (2004): Das schweizerische Bankenwesen im Jahr 2010, Studie von Accenture und dem schweizerischen Institut für Banken und Finanzen der Universität St. Gallen.
- Köhler, M. und G. Lang (2008): Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzmarktexperten.
- Lebert, R. (2005): Kreditverarbeiter suchen mühsam nach Drittkunden, Financial Times Deutschland vom 13.04.2005.
- Meyer, T. (2006): Nearshoring nach Mittel- und Osteuropa - Offshoring an neuen Ufern, DB Research E-conomics 58.
- Ortner, A. (2007): Wertschöpfung in europäischen Banken und Versicherungen - Eine empirische Analyse, Göttingen.
- Pajak, D. (2006): Konfliktfeld Offshoring - Auswirkungen von Standortentscheidungen auf Mitarbeiter in multinationalen Unternehmen, Saarbrücken.

- PriceWaterhouse Coopers (2005): Offshoring in the financial services industry: Risk and Rewards,  
[http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/2711A28073EC82238525706C001EAEC4/\\$FILE/offshoring.pdf](http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishings.nsf/docid/2711A28073EC82238525706C001EAEC4/$FILE/offshoring.pdf) 3.06.2008.
- Riese, C. (2006): Die Industrialisierung von Banken – Grundlagen, Ausprägungen, Wirkungen, Wiesbaden.
- Schildbach, J. (2008): Banken in Europa: Die stille (R)Evolution – Entscheidend sind die letzten 10 Jahre, nicht 10 Monate, Deutsche Bank Research EU Monitor 54.
- Wüllenweber, K. et al. (2006): Business Process Outsourcing – Eine Nutzen- und Risikyanalyse in der deutschen Bankenbranche, Frankfurt am Main.

---

Das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW) ist ein Wirtschaftsforschungsinstitut mit Sitz in Mannheim, das 1990 auf Initiative der Landesregierung Baden-Württemberg, der Landeskreditbank Baden-Württemberg und der Universität Mannheim gegründet wurde und im April 1991 seine Arbeit aufnahm. Der Arbeit des ZEW liegen verschiedene Aufgabenstellungen zugrunde:

- interdisziplinäre Forschung in praxisrelevanten Bereichen,
- Informationsvermittlung,
- Wissenstransfer und Weiterbildung.

Im Rahmen der Projektforschung werden weltwirtschaftliche Entwicklungen und insbesondere die mit der europäischen Integration einhergehenden Veränderungsprozesse erfaßt und in ihren Wirkungen auf die deutsche Wirtschaft analysiert. Priorität besitzen Forschungsvorhaben, die für Wirtschaft und Wirtschaftspolitik praktische Relevanz aufweisen. Die Forschungsergebnisse werden sowohl im Wissenschaftsbereich vermittelt als auch über Publikationsreihen, moderne Medien und Weiterbildungsveranstaltungen an Unternehmen, Verbände und die Wirtschaftspolitik weitergegeben.

Recherchen, Expertisen und Untersuchungen können am ZEW in Auftrag gegeben werden. Der Wissenstransfer an die Praxis wird in Form spezieller Seminare für Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft gefördert. Zudem können sich Führungskräfte auch durch zeitweise Mitarbeit an Forschungsprojekten und Fallstudien mit den neuen Entwicklungen in der empirischen Wirtschaftswissenschaftsforschung und spezifischen Feldern der Wirtschaftswissenschaften vertraut machen.

Die Aufgabenstellung des ZEW in der Forschung und der praktischen Umsetzung der Ergebnisse setzt Interdisziplinarität voraus. Die Internationalisierung der Wirtschaft, vor allem aber der europäische Integri-

onsprozeß werfen zahlreiche Probleme auf, in denen betriebs- und volkswirtschaftliche Aspekte zusammenreffen. Im ZEW arbeiten daher Volkswirte und Betriebswirte von vornherein zusammen. Je nach Fragestellung werden auch Juristen, Sozial- und Politikwissenschaftler hinzugezogen.

Forschungsprojekte des ZEW sollen Probleme behandeln, die für Wirtschaft und Wirtschaftspolitik praktische Relevanz aufweisen. Deshalb erhalten Forschungsprojekte, die von der Praxis als besonders wichtig eingestuft werden und für die gleichzeitig Forschungsdefizite aufgezeigt werden können, eine hohe Priorität. Die Begutachtung von Projektanträgen erfolgt durch den wissenschaftlichen Beirat des ZEW. Forschungsprojekte des ZEW behandeln vorrangig Problemstellungen aus den folgenden Forschungsbereichen:

- Internationale Finanzmärkte und Finanzmanagement,
- Arbeitsmärkte, Personalmanagement und Soziale Sicherung,
- Industrieökonomik und Internationale Unternehmensführung,
- Unternehmensbesteuerung und Öffentliche Finanzwirtschaft,
- Umwelt- und Ressourcenökonomik, Umweltmanagement sowie der Forschungsgruppe
- Informations- und Kommunikationstechnologien und der Querschnittsgruppe
- Wachstums- und Konjunkturanalysen.

Zentrum für Europäische  
Wirtschaftsforschung GmbH (ZEW)

L 7, 1 · D-68161 Mannheim

Postfach 10 34 43 · D-68034 Mannheim

Telefon: 06 21 / 12 35-01, Fax -224

Internet: [www.zew.de](http://www.zew.de), [www.zew.eu](http://www.zew.eu)

---

## In der Reihe ZEW-Dokumentation sind bisher erschienen:

Nr.	Autor(en)	Titel
93-01	Johannes Velling Malte Woydt	Migrationspolitiken in ausgewählten Industriestaaten. Ein synoptischer Vergleich Deutschland - Frankreich - Italien - Spanien - Kanada.
94-01	Johannes Felder, Dietmar Harhoff, Georg Licht, Eric Nerlinger, Harald Stahl	Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Ergebnisse der Innovationserhebung 1993
94-02	Dietmar Harhoff	Zur steuerlichen Behandlung von Forschungs- und Entwicklungsaufwendungen. Eine internationale Bestandsaufnahme.
94-03	Anne Grubb Suhita Osório-Peters (Hrsg.)	Abfallwirtschaft und Stoffstrommanagement. Ökonomische Instrumente der Bundesrepublik Deutschland und der EU.
94-04	Jens Hemmelskamp (Hrsg.)	Verpackungsmaterial und Schmierstoffe aus nachwachsenden Rohstoffen.
94-05	Anke Saebetzki	Die ZEW-Umfrage bei Dienstleistungsunternehmen: Panelaufbau und erste Ergebnisse.
94-06	Johannes Felder, Dietmar Harhoff, Georg Licht, Eric Nerlinger, Harald Stahl	Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Methodenbericht zur Innovationserhebung 1993.
95-01	Hermann Buslei	Vergleich langfristiger Bevölkerungsvorausberechnungen für Deutschland.
95-02	Klaus Rennings	Neue Wege in der Energiepolitik unter Berücksichtigung der Situation in Baden-Württemberg.
95-03	Johannes Felder, Dietmar Harhoff, Georg Licht, Eric Nerlinger, Harald Stahl	Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft. Ein Vergleich zwischen Ost- und Westdeutschland.
95-04	Ulrich Anders	G-Mind – German Market Indicator: Konstruktion eines Stimmungsbarometers für den deutschen Finanzmarkt.
95-05	Friedrich Heinemann Martin Kukuk Peter Westerheide	Das Innovationsverhalten der baden-württembergischen Unternehmen – Eine Auswertung der ZEW/infas-Innovationserhebung 1993
95-06	Klaus Rennings Henrike Koschel	Externe Kosten der Energieversorgung und ihre Bedeutung im Konzept einer dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung.
95-07	Heinz König Alfred Spielkamp	Die Innovationskraft kleiner und mittlerer Unternehmen – Situation und Perspektiven in Ost und West
96-01	Fabian Steil	Unternehmensgründungen in Ostdeutschland.
96-02	Norbert Ammon	Financial Reporting of Derivatives in Banks: Disclosure Conventions in Germany, Great Britain and the USA.
96-03	Suhita Osório-Peters Karl Ludwig Brockmann	Nord-Süd Agrarhandel unter veränderten Rahmenbedingungen.
96-04	Heidi Bergmann	Normsetzung im Umweltbereich. Dargestellt am Beispiel des Stromeinspeisungsgesetzes.
96-05	Georg Licht, Wolfgang Schnell, Harald Stahl	Ergebnisse der Innovationserhebung 1995.
96-06	Helmut Seitz	Der Arbeitsmarkt in Brandenburg: Aktuelle Entwicklungen und zukünftige Herausforderungen.
96-07	Jürgen Egel, Manfred Erbsland, Annette Hügel, Peter Schmidt	Der Wirtschaftsstandort Vorderpfalz im Rhein-Neckar-Dreieck: Standortfaktoren, Neugründungen, Beschäftigungsentwicklung.
96-08	Michael Schröder, Friedrich Heinemann, Kathrin Kölbl, Sebastian Rasch, Max Steiger, Peter Westernheide	Möglichkeiten und Maßnahmen zur Wahrung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Baden-Württembergischen Wertpapierbörse zu Stuttgart.
96-09	Olaf Korn, Michael Schröder, Andrea Szczesny, Viktor Winschel	Risikomessung mit Shortfall-Maßen. Das Programm MAMBA – Metzler Asset Management Benchmark Analyzer.
96-10	Manfred Erbsland	Die Entwicklung der Steuern und Sozialabgaben – ein internationaler Vergleich.
97-01	Henrike Koschel Tobias F. N. Schmidt	Technologischer Wandel in AGE-Modellen: Stand der Forschung, Entwicklungsstand und -potential des GEM-E3-Modells.
97-02	Johannes Velling Friedhelm Pfeiffer	Arbeitslosigkeit, inadäquate Beschäftigung, Berufswechsel und Erwerbsbeteiligung.
97-03	Roland Rösch Wolfgang Bräuer	Möglichkeiten und Grenzen von Joint Implementation im Bereich fossiler Kraftwerke am Beispiel der VR China.
97-04	Ulrich Anders, Robert Dornau, Andrea Szczesny	G-Mind – German Market Indicator. Analyse des Stimmungsindikators und seiner Subkomponenten.
97-05	Katinka Barysch Friedrich Heinemann Max Steiger	Bond Markets in Advanced Transition: A Synopsis of the Visegrád Bond Markets.
97-06	Suhita Osório-Peters, Nicole Knopf, Hatice Aslan	Der internationale Handel mit Agrarprodukten – Umweltökonomische Aspekte des Bananenhandels.
97-07	Georg Licht, Harald Stahl	Ergebnisse der Innovationserhebung 1996.
98-01	Horst Entorf, Hannes Spengler	Kriminalität, ihr Ursachen und ihre Bekämpfung: Warum auch Ökonomen gefragt sind.
98-02	Doris Blechinger, Alfred Kleinknecht,	The Impact of Innovation on Employment in Europe – An Analysis using CIS Data.



	Georg Licht, Friedhelm Pfeiffer	
98-03	Liliane von Schuttenbach Krzysztof B. Matusiak	Gründer- und Technologiezentren in Polen 1997.
98-04	Ulrich Kaiser Herbert S. Buscher	Der Service Sentiment Indicator – Ein Konjunkturklimaindikator für den Wirtschaftszweig unternehmensnahe Dienstleistungen.
98-05	Max Steiger	Institutionelle Investoren und Coporate Governance – eine empirische Analyse.
98-06	Oliver Kopp, Wolfgang Bräuer	Entwicklungschancen und Umweltschutz durch Joint Implementation mit Indien.
98-07	Suhita Osório-Peters	Die Reform der EU-Marktordnung für Bananen – Lösungsansätze eines fairen Handels unter Berücksichtigung der Interessen von Kleinproduzenten .
98-08	Christian Geßner Basel. Sigurd Weinreich	Externe Kosten des Straßen- und Schienenverkehrslärms am Beispiel der Strecke Frankfurt –
98-09	Marian Beise, Birgit Gehrke, u. a.	Zur regionalen Konzentration von Innovationspotentialen in Deutschland
98-10	Otto H. Jacobs, Dietmar Harhoff, Christoph Spengel, Tobias H. Eckerle, Claudia Jaeger, Katja Müller, Fred Ramb, Alexander Wünsche	Stellungnahme zur Steuerreform 1999/2000/2002.
99-01	Friedhelm Pfeiffer	Lohnflexibilisierung aus volkswirtschaftlicher Sicht.
99-02	Elke Wolf	Arbeitszeiten im Wandel. Welche Rolle spielt die Veränderung der Wirtschaftsstruktur?
99-03	Stefan Vögele Dagmar Nelissen	Möglichkeiten und Grenzen der Erstellung regionaler Emittentenstrukturen in Deutschland – Das Beispiel Baden-Württemberg.
99-04	Walter A. Oechsler Gabriel Wiskemann	Flexibilisierung von Entgeltsystemen – Voraussetzung für ein systematisches Beschäftigungsmanagement.
99-05	Elke Wolf	Ingenieure und Facharbeiter im Maschinen- und Anlagenbau und sonstigen Branchen – Analyse der sozialdemographischen Struktur und der Tätigkeitsfelder.
99-06	Tobias H. Eckerle, Thomas Eckert, Jürgen Egel, Margit Himmel, Annette Hügel, Thomas Kübler, Vera Lessat, Stephan Vaterlaus, Stefan Weil	Struktur und Entwicklung des Oberrheingraben als europäischer Wirtschaftsstandort (Kurzfassung).
00-01	Alfred Spielkamp, Herbert Berteit, Dirk Czarnitzki, Siegfried Ransch, Reinhard Schüssler	Forschung, Entwicklung und Innovation in produktionsnahen Dienstleistungsbereichen. Impulse für die ostdeutsche Industrie und Perspektiven.
00-02	Matthias Almus, Dirk Engel, Susanne Prantl	The „Mannheim Foundation Panels“ of the Centre for European Economic Research (ZEW).
00-03	Bernhard Boockmann	Decision-Making on ILO Conventions and Recommendations: Legal Framework and Application.
00-04	Otto H. Jacobs, Christoph Spengel, Gerd Gutekunst, Rico A. Hermann, Claudia Jaeger, Katja Müller, Michaela Seybold, Thorsten Stetter, Michael Vituschek	Stellungnahme zum Steuersenkungsgesetz.
00-05	Horst Entorf, Hannes Spengler	Development and Validation of Scientific Indicators of the Relationship Between Criminality, Social Cohesion and Economic Performance.
00-06	Matthias Almus, Jürgen Egel, Dirk Engel, Helmut Gassler	Unternehmensgründungsgeschehen in Österreich bis 1998. ENDBERICHT zum Projekt Nr. 1.62.00046 im Auftrag des Bundesministeriums für Wissenschaft und Verkehr (BMWV) der Republik Österreich.
00-07	Herbert S. Buscher, Claudia Stirböck, Tereza Tykrová, Peter Westerheide	Unterschiede im Transmissionsweg geldpolitischer Impulse. Eine Analyse für wichtige Exportländer Baden-Württembergs in der Europäischen Währungsunion.
00-08	Helmut Schröder Thomas Zwick	Identifizierung neuer oder zu modernisierender, dienstleistungsbezogener Ausbildungsberufe und deren Qualifikationsanforderungen Band 1: Gesundheitswesen; Botanische/Zoologische Gärten/Naturparks; Sport Band 2: Werbung; Neue Medien; Fernmeldedienste; Datenverarbeitung und Datenbanken Band 3: Technische Untersuchung und Beratung; Architektur- und Ingenieurbüros; Unternehmens- und Public-Relations-Beratung Band 4: Verwaltung von Grundstücken, Gebäuden und Wohnungen; Mit dem Kredit- und Versicherungsgewerbe verbundene Tätigkeiten; Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung; Messewirtschaft Band 5: Vermietung beweglicher Sachen ohne Bedienungspersonal; Gewerbsmäßige Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften; Personen- und Objektschutzdienste; Verkehrsvermittlung; Reiseveranstalter und Fremdenführer
00-09	Wolfgang Franz, Martin Gutzeit, Jan Lessner, Walter A. Oechsler, Friedhelm Pfeiffer, Lars Reichmann, Volker Rieble, Jochen Roll	Flexibilisierung der Arbeitsentgelte und Beschäftigungseffekte. Ergebnisse einer Unternehmensbefragung.

00-10	Norbert Janz	Quellen für Innovationen: Analyse der ZEW-Innovationserhebungen 1999 im Verarbeitenden Gewerbe und im Dienstleistungssektor.
00-11	Matthias Krey, Sigurd Weinreich	Internalisierung externer Klimakosten im Pkw-Verkehr in Deutschland.
00-12	Karl Ludwig Brockmann Christoph Böhringer Marcus Stronzik	Flexible Instrumente in der deutschen Klimapolitik – Chancen und Risiken.
00-13	Marcus Stronzik, Birgit Dette, Anke Herold	„Early Crediting“ als klimapolitisches Instrument. Eine ökonomische und rechtliche Analyse.
00-14	Dirk Czarnitzki, Christian Rammer Alfred Spielkamp	Interaktion zwischen Wissenschaft und Wirtschaft in Deutschland. Ergebnisse einer Umfrage bei Hochschulen und öffentlichen Forschungseinrichtungen.
00-15	Dirk Czarnitzki, Jürgen Egel Thomas Eckert, Christina Elschner	Internetangebote zum Wissens- und Technologietransfer in Deutschland. Bestandsaufnahme, Funktionalität und Alternativen.
01-01	Matthias Almus, Susanne Prantl, Josef Brüderl, Konrad Stahl, Michael Woywode	Die ZEW-Gründerstudie – Konzeption und Erhebung.
01-02	Charlotte Lauer	Educational Attainment: A French-German Comparison.
01-03	Martin Gutzeit Hermann Reichold Volker Rieble	Entgeltflexibilisierung aus juristischer Sicht. Juristische Beiträge des interdisziplinären Symposiums „Flexibilisierung des Arbeitsentgelts aus ökonomischer und juristischer Sicht“ am 25. und 26. Januar 2001 in Mannheim.
02-01	Dirk Engel, Helmut Fryges	Aufbereitung und Angebot der ZEW Gründungsindikatoren.
02-02	Marian Beise, Thomas Cleff, Oliver Heneric, Christian Rammer	Lead Markt Deutschland. Zur Position Deutschlands als führender Absatzmarkt für Innovationen. Thematische Schwerpunktstudie im Rahmen der Berichterstattung zur Technologischen Leistungsfähigkeit im Auftrag des bmb+f (Endbericht).
02-03	Sandra Gottschalk, Norbert Janz, Bettina Peters, Christian Rammer, Tobias Schmidt	Innovationsverhalten der deutschen Wirtschaft: Hintergrundbericht zur Innovationserhebung 2001.
03-01	Otto H. Jacobs, Ulrich Schreiber, Christoph Spengel, Gerd Gutekunst, Lothar Lammersen	Stellungnahme zum Steuervergünstigungsabbaugesetz und zu weiteren steuerlichen Maßnahmen.
03-02	Jürgen Egel, Sandra Gottschalk, Christian Rammer, Alfred Spielkamp	Spinoff-Gründungen aus der öffentlichen Forschung in Deutschland.
03-03	Jürgen Egel, Thomas Eckert Heinz Griesbach, Christoph Heine Ulrich Heublein, Christian Kerst, Michael Leszczensky, Elke Middendorf, Karl-Heinz Minks, Brigitta Weitz	Indikatoren zur Ausbildung im Hochschulbereich. Studie zum Innovationssystem Deutschlands.
03-04	Jürgen Egel, Sandra Gottschalk, Christian Rammer, Alfred Spielkamp	Public Research Spin-offs in Germany.
03-05	Denis Beninger	Emploi et social en France: Description et évaluation.
03-06	Peter Jacobebbinghaus, Viktor Steiner	Dokumentation des Steuer-Transfer-Mikrosimulationsmodells STSM.
03-07	Andreas Ammermüller, Bernhard Boockmann, Alfred Garloff, Anja Kuckulenz, Alexander Spermann	Die ZEW-Erhebung bei Zeitarbeitsbetrieben. Dokumentation der Umfrage und Ergebnisse von Analysen.
03-08	David Lahl Peter Westerheide	Auswirkungen der Besteuerung von Kapitaleinkünften und Veräußerungsgewinnen auf Vermögensbildung und Finanzmärkte – Status quo und Reformoptionen.
03-09	Margit A. Vanberg	Die ZEW/Creditreform Konjunkturumfrage bei Dienstleistern der Informationsgesellschaft. Dokumentation der Umfrage und Einführung des ZEW-Indikators der Dienstleister der Informationsgesellschaft.
04-01	Katrin Schleife	Dokumentation der Ruhestandsregelungen in verschiedenen Ländern.
04-02	Jürgen Egel, Thomas Eckert, Christoph Heine, Christian Kerst, Birgitta Weitz	Indikatoren zur Ausbildung im Hochschulbereich.
05-01	Jürgen Egel Christoph Heine	Indikatoren zur Ausbildung im Hochschulbereich.
05-02	Margit Kraus Dan Stegarescu	Non-Profit-Organisationen in Deutschland. Ansatzpunkte für eine Reform des Wohlfahrtsstaats.
06-01	Michael Gebel	Monitoring und Benchmarking bei arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen.
06-02	Christoph Heine, Jürgen Egel, Christian Kerst, Elisabeth Müller, Sang-Min Park	Bestimmungsgründe für die Wahl von ingenieur- und naturwissenschaftlichen Studiengängen. Ausgewählte Ergebnisse einer Schwerpunktstudie im Rahmen der Berichterstattung zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands.
06-03	Christian Rammer, Jörg Ohmstedt, Hanna Binz, Oliver Heneric	Unternehmensgründungen in der Biotechnologie in Deutschland 1991 bis 2004.
06-04	Alfred Spielkamp Christian Rammer	Balanceakt Innovation. Erfolgsfaktoren im Innovationsmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen.

- |       |   |   |
|-------|---|---|
| 06-05 | ZEW: Thies Büttner, Thomas Cleff,<br>Jürgen Egel, Georg Licht,<br>Georg Metzger, Michael Oberesch,<br>Christian Rammer<br>DIW: Heike Belitz, Dietmar Edler,<br>Hella Engerer, Ingo Geishecker,<br>Mechthild Schrooten, Harald Trabold,<br>Axel Werwatz, Christian Wey | Innovationsbarrieren und internationale Standortmobilität. Eine Studie im Auftrag der IG BCE, Chemieverbände Rheinland-Pfalz und der BASF Aktiengesellschaft. |
| 07-01 | Christoph Grimpe  | Der ZEW-ZEPHYR M&A-Index – Konzeption und Berechnung eines Barometers für weltweite Fusions- und Akquisitionstätigkeit.                                       |
| 07-02 | Thomas Cleff, Christoph Grimpe,<br>Christian Rammer   | The Role of Demand in Innovation – A Lead Market Analysis for High-tech Industries in the EU-25.  |
| 07-03 | Birgit Aschhoff, Knut Blind,<br>Bernd Ebersberger, Benjamin Fraaß,<br>Christian Rammer, Tobias Schmidt  | Schwerpunktbericht zur Innovationserhebung 2005. Bericht an das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).   |
| 08-01 | Matthias Köhler, Gunnar Lang  | Trends im Retail-Banking: Die Bankfiliale der Zukunft – Ergebnisse einer Umfrage unter Finanzexperten   |
| 08-02 | Margit A. Vanberg, Gordon J. Klein  | Regulatory Practice in the European Telecommunications Sector. Normative Justification and Practical Application  |
| 08-03 | Matthias Köhler   | Trends im Retail-Banking: Ausländische Banken im deutschen Bankenmarkt  |
| 08-04 | Matthias Köhler, Gunnar Lang  | Trends im Retail-Banking: Outsourcing im deutschen Bankensektor   |