

Überleben unsere Kreditinstitute?

Herausforderungen und Lösungen

18. Mai 2016

Offener Vortrag an der University of Applied Sciences Zittau/Görlitz

Prof. Dr. Dr. h.c. Clemens Renker

Marketing, Handels- und Banklehre



Hochschule
Zittau/Görlitz
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Überleben unsere Kreditinstitute?

Herausforderungen und Lösungen

- 1. Rechtfertigung und Begründung der Existenz von Kreditinstituten**
- 2. Treiber der Rentabilität zur Sicherung der Existenz von Kreditinstituten**
- 3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute**
- 4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung**

1. Rechtfertigung und Begründung der Existenz von Kreditinstituten



3 - 6 - 3

oder:

➤ **Die Nutzung von Leihe = Anlage und Verleihe von Geld und Kredit = Finanzierung gegen Entgelt**

1. Rechtfertigung und Begründung der Existenz von Kreditinstituten

- Losgrößentransformation
- Fristentransformation
- Risikotransformation
- Liquiditätstransformation
- Sicherung der Geldfunktionen

1. Rechtfertigung und Begründung der Existenz von Kreditinstituten

➤ **Axiom des Bankgeschäftes:**

Vertrauen

1. Rechtfertigung und Begründung der Existenz von Kreditinstituten

- **Principium der Existenzsicherung :**
„Effizienter Problemlöser in Anlage und Finanzierung“

Netto-Nutzen-Differenzierung

bei

$$\text{Erlös} - \text{Kosten} > 0$$

2. Treiber der Rentabilität zur Sicherung der Existenz von Kreditinstituten

2.1 Primat der Rentabilität und der Sicherheit

Risikoadjustierte Performance

versus

Maximierung der Eigenkapitalrendite?

2. Treiber der Rentabilität zur Sicherung der Existenz von Kreditinstituten

2.2 Erlöse für die Lieferung von Bankdienstleistungen

➤ Zinsergebnis

$$\text{Zinserlöse} - \text{Zinskosten} = \text{Zinsüberschuss}$$

Zinsspanne in % der DBS

➤ Provisionsergebnis

$$\text{Provisionserlöse} - \text{Provisionskosten} = \text{Provisionsüberschuss}$$

Provisionspanne in % der DBS

2. Treiber der Rentabilität zur Sicherung der Existenz von Kreditinstituten

2.3 Kosten der Erstellung von Bankdienstleistungen

➤ Personal- und Sachkosten

$$\begin{array}{r} \text{Personalkosten} \\ + \text{Sachkosten} \\ = \text{Betriebskosten in \% der DBS} \end{array}$$

➤ Kosten/Erlös-Relation

Cost-Income-Ratio CIR

2. Treiber der Rentabilität zur Sicherung der Existenz von Kreditinstituten

2.4 Risiken als mögliche Kosten der Bankdienstleistungen

2.4.1 Geschäftsmodellrisiko oder strategisches Risiko

2.4.2 Systematische Risiken

➤ Marktpreisrisiken

Zinsniveau, Zinsstruktur, Zinsänderungsrisiken, Währungsrisiken, Aktienkursrisiken

2.4.3 Unsystematische Risiken

➤ Gegenpartei- oder Adressausfallrisiken

Kundenbonität, Sicherheiten, Emittenten-Risiko (Depot A), Spread-Risiko, Beteiligungsrisiko, Länderrisiko

➤ Operationelle Risiken

Mitarbeiterfehler, Betrug, Rechtsrisiken, IT- Risiken, Dolose Handlungen, Organisationsdefizite, Prozessineffizienzen

➤ Liquiditätsrisiken

Refinanzierungsrisiko, Terminrisiko, Abrufisiko

2.4.4 Kontingenz und Emergenz

➤ „Schwarze Schwäne“ und „Ansteckung“ aus Globalität

Sind sehr selten, richten riesigen Schaden an; vorhersehbar im Rückblick, aber nicht im Voraus (u.a. Taleb, N.N.,2007)

2.4 Risiken als mögliche Kosten in Bankdienstleistungen

Maximaler Risikoeintritt Konkurs durch

- **Insolvenz**

Mangel an Zahlungsfähigkeit

und/oder

- **Überschuldung**

Vermögen deckt nicht das Fremdkapital

➤ **mit Abwicklung der Bank als „Bail-in“**

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.1 Negativer Forecast für Kreditinstitute

➤ Ertragserwartungen für gut geführte Kreditinstitute

31.12.2010	- in % der durchschnittlichen Bilanzsumme-	erwartet 2020
Zinsspanne	2,50	1,50
Provisionsspanne	0,70	0,80
Betriebsaufwand	- 1,90	- 1.60
-----		-----
Betriebsergebnis	1,30	0,70
Bewertungsergebnis	- 0,20	- 0,20
Bereinigtes Ergebnis v. St.	1,10	0,50
Cost-Income-Ratio CIR	65%	60%

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.1 Negativer Forecast für Kreditinstitute

➤ Eigenkapitalregelungen zur Risikoprophylaxe, -begrenzung, Haftung

-quantitativ

31.12.2013

- in % nur der risikotragenden Aktiva -

ab 01.01.2019

Hartes Kernkapital	2,0%
Weiches Kernkapital	2,0%
Ergänzungskapital	4,0%

8,0%

Hartes Kernkapital	4,5%
Zusätzliches Kernkapital	1,5%
Ergänzungskapital	2,0%
harter Kapitalerhaltungspuffer	2,5%
variabler antizyklischer Kapitalpuffer	2,5%

13,0%
Systemischer Puffer
1 - 5%

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

➤ **Problematik:**

Eigenkapital im Verhältnis zu risikobehaftete Aktiva

- **Reichen 13% relative Eigenkapitalquote?**
oder brauchen wir
Besser 20-30% absolute Eigenkapitalquote?
als angemessene Eigenkapital-Verhältnis zum tatsächlichen Risikoprofil einer Bank?
- **Die Anrechnung von Aktiva und Risikogewichtung von Aktiva im Bezug zur nötigen Eigenkapitalerfordernis/-unterlegung eröffnet eine Tür zur Manipulation**
- **Basel IV: Eigenkapitalanforderungen nach von Amerika geforderten Standardansatz für die Berechnung von Bankrisiken werden viele deutsche Kreditinstitute nicht leisten können**

Siehe dazu schon Adamati, Anat/Hellwig, Martin: The Banker's New Clothes, Princeton, New Jersey 2013.

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.2 Bedrohliche Erosion der Betriebsergebnisse

3.2.1 Sinkende Zinsspanne deckt nicht mehr die Betriebskosten

- **Geldüberangebot**
 - durch expansive Geldpolitik der Europäischen Zentralbank und
 - weil mehr Ersparnisse als Kreditnachfrage für Investitionen
- **Null-Zinsniveau** - fallender (passivischer) Konditionsbeitrag
- **Flache Zinsstrukturkurve** - fallender Strukturbeitrag
- **Negativ-Zinsen bei Europäischer Zentralbank für Liquiditätsüberhang**
- **Zinserlöseinbruch nach Ablauf der Aktiva-Zinsbindungen**
 - je nach Bilanzstruktur (Bilanzstrukturrisiko aus hohem Depot A-Anteil),
 - je nach Ausläufe der Zinsbindungen mit dann möglichen neuen Anlagemöglichkeiten
- **Zinserträge sinken schneller als Zinsaufwand**

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.2 Bedrohliche Erosion der Betriebsergebnisse

3.2.2 Provisionsüberschuss kaum signifikant steigerungsfähig

- Preiselastizität der Provisionen und Gebühren hoch
- Begrenzte Kaufkraft/Nachfragefähigkeit der Kunden
- Geschäftsverlagerungen drohen

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.2 Bedrohliche Erosion der Betriebsergebnisse

3.2.3 Zu hohe Betriebskosten und mangelnde Effizienz in der Wertschöpfung

- **Zu viele Zweigstellen, Filialen**
- **Zu hohe Personalkostensumme**
- **Zu hohe Personalkosten pro Kopf**
- **Signifikanter Mangel an relevanten Schlüsselqualifikationen und Interaktionskompetenzen im Kundenmanagement**
- **Fehlende bzw. unzureichende Kompetenzen für Wandel von Geschäftsmodellen („Schönwetter-Kapitäne“)**
- **Zu geringe Effizienz in der Organisation und den Prozessen der Erstellung und des Vertriebes von Bankdienstleistungen**
- **Signifikanter Anstieg der fixen und variablen Kosten, Prozesskosten und Komplexitätskosten durch die Anforderungen aus der Regulierung der Finanzaufsicht**

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.2 Bedrohliche Erosion der Betriebsergebnisse

3.2.4 Verlust an Ergebnisbeiträgen durch steigenden Wettbewerb

- **Zu viele bestehende Wettbewerber** = „Overbanking“: Ergebnisreduzierende Intensivierung des Wettbewerbs in Deutschland - ca. 2.000 Kreditintitute, 2015 -
- **Eintritt neuer Wettbewerber** wie z. B. Paypal, Fintechs, Google, Quirin Bank, BlackRock und **Digitalisierung** schaffen Null-Grenzkostenmöglichkeiten, Robo-Advisor
- **Substitutive Wettbewerber** durch **disruptive Veränderungen im Angebot von Finanzdienstleistungen** wie z.B. ETF, BlockChain, mögliches Vollgeld der Europäischen Zentralbank, EDEKA als Bargeldauszahler
- **Zunehmende Verhandlungsstärke und Souveränität der Nachfrager** und Veränderung in den Präferenzen bei Kunden
- **Signifikant gestiegene Verhandlungsmacht von „Zulieferern“** wie EZB
- **Druck von öffentlichen Anspruchsgruppen („Vertrauensverlust“)** wie Berater, Verbraucherverbände, Wissenschaft, Medien, Politik

In Anlehnung an Michael E. Porter (2004, S.4) erweitert zu „Six Forces Driving Banking Competition“

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.2 Bedrohliche Erosion der Betriebsergebnisse

➤ **Konklusion:**

Betriebsergebnisse tendieren teils in den existenzgefährdenden Bereich

„Grundsätzlich sind **Marktaustritte** von Institutionen gesund und legitim“

Dombret, A./Rösler, R., Bundesbank, 18.09.2015.

„Selbstmord auf Raten“, BaFin, 2016

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.3 Defizite in Risikotragfähigkeit und Risikomanagement

3.3.1 Möglichkeiten der Beschaffung ausreichender Eigenmittel

Eingeschränkt mögliche Erhöhung des

haftenden Eigenkapitals und **stiller Haftungsreserven**

quantitativ und qualitativ - zur **Risikoprophylaxe** und **Risikobegrenzung** durch

- **Außenfinanzierung**

Attraktivität für Anleger? Finanzkraft der Eigentümer?

- **Innenfinanzierung**

Fallender Cash-Flow reicht nicht zu hinreichender Eigenkapitaldotierung

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.3 Defizite in Risikotragfähigkeit und Risikomanagement

3.3.2 Möglichkeiten der Begrenzung von Aktiva-Risiken

- **Effektive Asset-Allocation und Rebalancing umsetzen**
- **Kompetente Evaluation der Kreditwürdigkeit und der Sicherheiten von Kunden**
- **Nur kleine und mittlere Kreditinstitute zulassen**
- **Retail- und Corporate Finance von Investment- und Derivate-Banking trennen**

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.3 Defizite in Risikotragfähigkeit und Risikomanagement

3.3.3 Möglichkeiten der Begrenzung von Liquiditätsrisiken

- **Für ausreichende Fungibilität in den Aktiva sorgen**
- **Liquiditätsdeckungsquote einführen (Basel III)**
kurzfristige Liquiditätskennziffer LCR (Liquidy Coverage Ratio)
- **Europäische Zentralbank und Staatsgarantien**

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.3 Defizite in Risikotragfähigkeit und Risikomanagement

3.3.4 Steigende Komplexität wirkungsvollen Risikomanagements

➤ **Regelmäßige Berichterstattung über**
(Risikosteuerungs- und Controllingsysteme nach MaRisk, § 25 a KWG):

- **Geschäfts- und Risikostrategie**
- **Risikoinventur und Risikoarten**
- **Risikolimit und Risikotragfähigkeit**
- **Risikomessverfahren**
- **Risikobudgets**
- **Stress-Tests**

Basis: Qualifizierte, ganzheitliche Bonitätsbeurteilung der einzelnen Bankgeschäfte

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.3 Defizit in Risikotragfähigkeit und Risikomanagement

3.3.4 Steigende Komplexität wirkungsvollen Risikomanagements

- **SREP-Guidelines der EBA ab 01.01.2016**
Supervisory Review and Evaluation Process der European Banking Authority, London
Risikosteuerungs- und Controlling-Systeme:

1. Kategorisierung von Kreditinstituten

2. Monitoring von Schlüsselindikatoren nach Prüfungsschwerpunkte

- Analyse der Tragfähigkeit des Geschäftsmodells
- Beurteilung von Führungsstrukturen, -kontrolle, Governance
- Bewertung der Kapitalmarktrisiken und Angemessenheit des Eigenkapitals
- Bewertung des Liquiditätsstandes, -risiken und Refinanzierung

3. Zusammenfassende Gesamtbewertung

4. Maßnahmen der Bankenaufsicht

5. Rechtzeitige Eingriffe der Bankenaufsicht

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.3 Defizite in Risikotragfähigkeit und Risikomanagement

➤ **Konklusion:**

Haftende Eigenkapitalausstattung

in Quantität und Qualität meist nicht ausreichend

Risikomanagement

wird der Komplexität der Risiken wegen begrenzter Aussagefähigkeit (siehe z. B. Stresstest) und begrenzter Fachkompetenz nicht immer hinreichend gerecht

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.4 Finanzmarktstabilität hat keine Lobby

- Die Steuerzahler subventionieren die Verschuldung der Kreditinstitute durch **explizite Einlagengarantien** (bis 100 Teuro pro Konto und Kreditinstitut).
Tragfähigkeit kollektiver Einlagensicherungssysteme?!?
- Die Banken und deren Gläubiger erwarten **implizite Einlagengarantien** (Bürgschaft oder günstige Refi-Linien der Notenbanken) für darüber hinausgehende Schäden
„too big to fail“ und „too many to fail“
- So können die „Banker“ angestachelt auch noch durch gierige, aber **falsche Anreizsysteme** weiter zu Lasten der Volkswirtschaft und ihren Menschen „zocken“.

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.4 Finanzstabilität hat keine Lobby

- **Eigenkapitalquoten** („Leverage Ratio“) der Kreditinstitute von 3-4% sind kein hinreichender Puffer gegen Konkurs
- Der Zusammenhang zwischen **risikotragenden Aktiva** und haftendem Eigenkapital ist institutionell bestimmt – aber kaum stabilitäts- und realitätsorientiert
- **„Seltsame Allianz“** (siehe auch „deterministisches Chaos“ , „seltsamer Attraktor“ der Chaostheorie) aus Politik, EZB, Bankenaufsicht und Banken incl. „Drehtürsystem“

3. Existenzielle Herausforderungen für Kreditinstitute

3.4 Finanzstabilität hat keine Lobby

- **Implizite Staatsgarantien führen**
 - zu Ineffizienzen und Ineffektivität auf den Märkten
 - zu übermäßiger Risikobereitschaft der Banken zu Lasten der Gesellschaft
 - zu Fehl-Allocation knapper Personal- und Kapitalressourcen

- **„Bestes Strategisches Geschäftsfeld ist einflussreiche Beziehungen zu Politikern und Behörden“**

Jamie Dimon, Vorstand der JPMorgan Chase

- **„Regulatory Chapter“:**

Die Vereinnahmung der Regulierer durch die Regulierten

Wie geht es weiter?

*„We dance round in a ring
and suppose
but the Secret sits in the middle
and knows.“*

Robert Frost

4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung

4.1 Grundlegende Neugestaltung der Finanzwelt notwendig

- Neugestaltung der **Geschäftsmodelle von Kreditinstituten**, die Kunden, dem Bürgerwohl, der Region und somit allen dienen
- **Eigenkapitalquoten von 20-30%** zur substantiellen und nachhaltigen Risikotragfähigkeit
- Abkehr von einem System, das kaum zurechtfertigende Gewinne einzelnen Direktoren und Kontrakt-Begünstigten zuschiebt und gleichzeitig die Risiken, die **Kosten und den Schaden den Kunden, Bürgern und somit der Allgemeinheit aufbürdet**
- **Neugestaltung des Finanzsystems**, das der Realwirtschaft dient und dem Menschen, der Volkswirtschaft und dem Gemeinwohl Nutzen liefert.

4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung

4.2 Vernetzte Ebenen eines ganzheitlichen Geschäftsmodells für Kreditinstitute



*„Wie alles sich zum Ganzen webt,
Eins in dem anderen wirkt und lebt.“ Faustus, Goethe*

4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung

4.3 Leitende Gedanken für eine neue Bankzukunft

- **Visionen als erstrebenswerte Zukunftsbilder**
- **Mission als sinnvoller Auftrag und Zweck einer Bank**
- **Bank-Leitbild und Unternehmensgrundsätze als Verhaltenskodex für Führung und Mitarbeiter**
- **Positionierung zur überlegenen Abgrenzung einer Bank am Markt gegenüber der Konkurrenz
= neue, überzeugende Corporate Identity**

4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung

4.4 Profilierung durch effektive Produkt- und Marktkombinationen

- **Effektive Konfiguration Ertrag sichernder Strategischer Geschäftsfelder**
- **Rebalancing eines Portfolios Strategischer Geschäftsfelder**
- **Gestaltung optimaler Bankleistungsprogramme für relevante Zielgruppen**

4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung

4.5 Risikoadjustierte Erlösmechaniken durch Geschäfts-Strukturgestaltung und Power-Pricing

- Verstetigung des Zinsergebnis im Kundengeschäft
- Steigerung des Provisionsergebnis im Kundengeschäft
- Ergebnisoptimierung durch Conjoint-Measurement und Pricing-Step-Modelle
- Ergebnisbeitrag der Eigenanlagen (Depot B)
- **Neue Ertragsquellen erschließen**

4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung

4.6 Kostenvorteile durch effiziente Konfiguration und Prozesse der Wertschöpfungsaktivitäten

- **Wirkungsstarke Neugestaltung der Aufbauorganisation**
- **Wirtschaftliche Gestaltung der Bankprozesse**
- **Digitalisierung der Wertschöpfungsprozess**
- **Kooperation und Partnerschaft als neue Effizienztreiber**

4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung

4.7 Differenzierung durch Gestaltung einer überlegenen Bank-Unternehmenskultur

- **Führungs- und Mitarbeiterverhalten als Treiber des Bankerfolges**
- **Die Wert treibende Rolle der Führungspersönlichkeit**
 - Mächtige Führung als Motivator
 - Erfolg fördernde Führungsverhaltensweisen
- **Überlegene Handlungskompetenzen der Bankmitarbeiter**
 - Personale und soziale Kompetenzen
 - Fach- und Methodenkompetenzen
 - Der Banker als empathischer Relationship-Manager

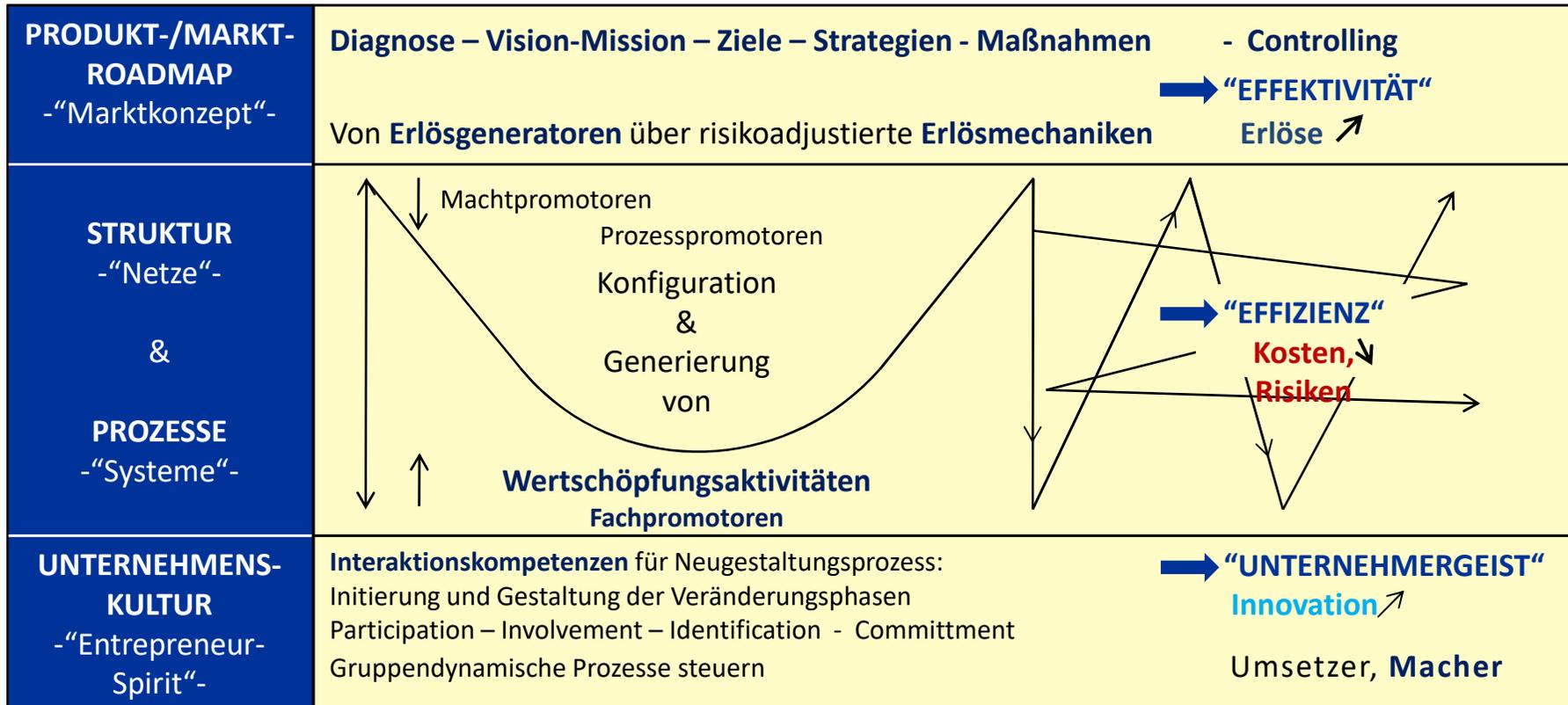
4. Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle zur Existenzsicherung

4.8 Ertrags- und risikoorientierte Steuerung der gesamten Bank

- **Controlling der Geschäftsmodell- und strategischen Risiken**
- **Steuerungen der Marktpreisrisiken**
- **Beherrschung der Kreditrisiken**
- **Controlling der technisch-organisatorischen Kapazitäten**
- **Management der operationellen Risiken**
- **Bewältigung der aufsichtsrechtlichen Regulierungsanforderungen**

5. Vorgehensweise der Innovation und Transformation der Geschäftsmodelle

Interdependente Ebenen und Schritte zu einem erfolgreichen Geschäftsmodell



Literatur

- Antons-Volmerg, K.: Gruppendynamik und Transaktionsanalyse, internes 4-Tage-Seminar, Beutelsbach 1990.
- Fischer, G., Koetz, A.G., in: Kienbaum informiert, Nr. 2, 1986
- Haselbach, D.; Klein, A.; Knüsel, P.; Opitz, S.: Der Kulturinfarkt, München 2012.
- Häusel, H.-K.: Brain View, 2. Aufl., Freiburg 2010.
- Kreutzer, R., T.; Land, K.-H.: Dematerialisierung. Die Neuverteilung der Welt in Zeiten des digitalen Darwinismus, Köln 2015.
- Lauterbach, J.; Mädche, A.; Müller, B.: Transformation messen und steuern, in: Bankmagazin, 10, 2015, S. 42-45.
- Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt a.M. 1984, S. 148ff, S.152.
- Maaß, C.; Pietsch, G.: Web 2.0 als Mythos, Symbol und Erwartung, Diskussionsbeitrag Nr. 408, Fern-Universität Hagen, 2007.
- Peymann, A. K.; Faraby, N.; Rossmann, A., Steimel, B.; Wichman, K. S.: Digital Transformation Report 2014, neuland und WiWo (Hrsg.), Köln 2014.
- Porter, M. E.: Competitive Strategy, New York 2004.
- Bankbetriebliches Leitbild -ein modischer Luxus? in: bank und markt, Heft 2/1982, S.30-32.
- Renker, C.; Zobl, K.: Aufwandsportfolio – Instrument für ein kontrolliertes Wachstum? In: Die Bank, 2/1982, S. 61-64.
- Renker, C.: Zur externen Analyse der bankbetrieblichen Erfolgsstruktur, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 10/1983, S. 917-927 mit darauf aufbauenden eigenen Berechnungen auf der Basis von Bilanzen von Kreditinstituten 2014 und 2015.
- Renker, C.: Quantensprünge durch ganzheitliche strategische Neuausrichtung, in : Ernst&Young (Hrsg.): Entrepreneur Studienpräsentation, München 1999, Teil 2, S.1-10.
- Renker, C.: Totalinnovation als Wachstumstreiber in mittelständischen Unternehmen, in: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, München 2001, S. 269-284.
- Renker, C.: Relationship Marketing im Firmenkundengeschäft. Konzepte-Erfolgsfaktoren-Umsetzung, 2. Aufl., Stuttgart 2005.
- Renker, C.: Marketing im Mittelstand, 4. Aufl., Berlin 2012 (dort sind Methoden und weitere Praxisbeispiele von inkrementellen bis totalen Geschäftsmodellwandlungen i.S. von „Core Shift“ seit 1983 dargestellt).
- Renker, C.: Zukunft von Kreditinstituten - auf das Geschäftsmodell kommt es an, in: nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa-186381,sowie ifme-paper 4/9/2015, S.1-11.
- Rifkin, J.: Die Null Grenzkostengesellschaft. Das Internet der Dinge, kollaboratives Gemeingut und der Rückzug des Kapitalismus, Frankfurt a.M. 2014.
- Schierenbeck/Lister/Kirmße: Ertragsorientiertes Bankmanagement, Band1, 9. Aufl. 2014, Band 2, 8. Auflage, Wiesbaden 2008.
- Schlüter, T.; Hartmann-Wendels, T.; Weber, T.; Zander, M.: Die Risikoberichterstattung deutscher Banken: Erhebung des Branchenstandards, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), August/September 2014, S. 386-427.
- Streich, R.K.: Veränderungsprozessmanagement, in: Reiß, M; Rosenstiel, L. von; Lanz, A. (Hrsg.): Change Management, Stuttgart 1997, S.237-254.
- Tolstoj, L.N.: Anna Karenina, Moskva 2007.
- Weber, M.: Genial einfach investieren, Frankfurt a.M. 2007.