

Report 2011 | 2012



Prof. Dr. Bernd Rolfes

Profil und Profitabilität – Geschäftsmodelle der Banken im Umbruch

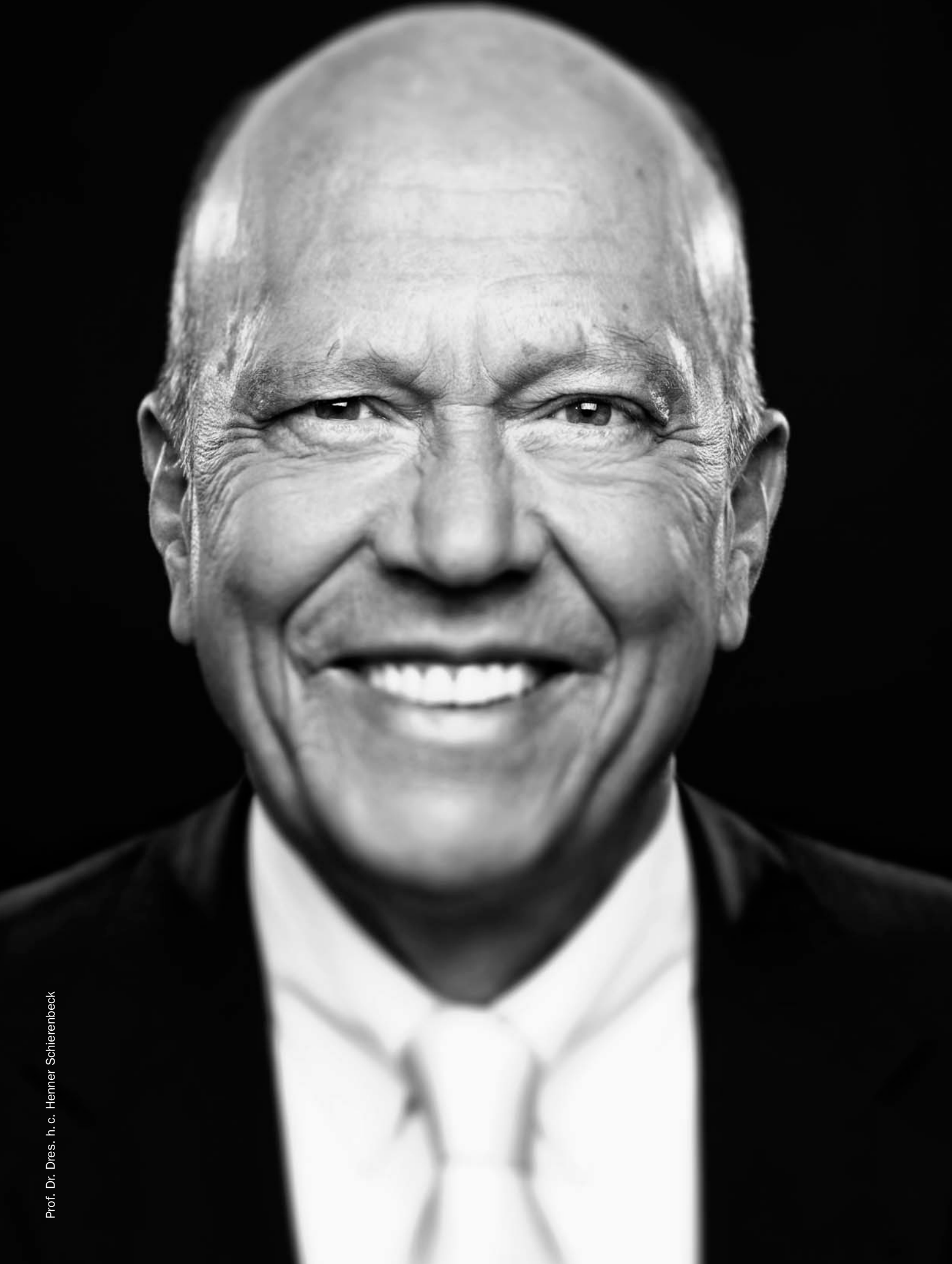
Die Rahmenbedingungen für die Finanzindustrie haben sich grundlegend verändert. Banken und Sparkassen stehen vor großen Herausforderungen. An den Kapitalmärkten herrscht seit der Finanzkrise ein neues Sicherheitsbedürfnis und die Refinanzierung und Liquiditätssicherung ist für viele Institute zum entscheidenden Engpass geworden. Für die Kapitalgeber spielen dabei neben der Struktur des Funding auch die Ausrichtung und Qualität des Aktivgeschäfts sowie insbesondere bei den globalen Banken der bilanzielle Hebel aus dem Investmentbanking eine maßgebliche Rolle.

Die Staatsschuldenkrise hat diese Entwicklung noch weiter verstärkt. Abgesehen von den unmittelbaren offenen und stillen Lasten hat sie mit dem weitestgehenden Wegfall des risikofreien Status von Staatsfinanzierungen eine wichtige Leitplanke des bisherigen Finanzgeschäfts eingerissen. Hinzu kommt die dadurch beförderte Unsicherheit über die weitere wirtschaftliche Entwicklung und das wegen der strukturellen Wachstumsgrenzen in den hoch entwickelten Industrieländern und wegen der Staatsschuldenproblematik sehr niedrige Zinsniveau.

Üben schon die Entwicklungen an den Finanzmärkten und die staatlichen sowie gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen einen erheblichen Anpassungsdruck insbesondere auf große bzw. bisher überwiegend kapitalmarktorientierte Finanzinstitute aus, so gilt dies besonders für die neue Regulatorik. Die Fülle neuer Restriktionen, die Erhöhung der Mindestanforderungen an Kapital und Liquidität sowie der Anspruch, dass diese ausgeprägten Stresssituationen standhalten müssen, schränken die Handlungsspielräume massiv ein – bis hin zur Existenzfrage ganzer Geschäftsfelder.

Die Banken müssen daher ihre Geschäftsmodelle überdenken und sich und der kritischen Öffentlichkeit beweisen, dass sie auch unter den verschärften Anforderungen in der Lage sind, ausgeglichene und tragfähige Portfoliostrukturen zu schaffen und mit begrenzten Risiken profitabel zu wachsen. Vertrauen und gesellschaftliche Akzeptanz können dabei nur mit nachweisbaren Leistungen und nachhaltig wertschöpfenden Aktivitäten für die Realwirtschaft sowie mit einer klaren Orientierung an den tatsächlichen Bedürfnissen der Kunden wiedergewonnen werden. Dies erfordert ein neues Selbstverständnis bis hin zu einem Paradigmenwechsel im Renditeanspruch und einer Neubewertung des Shareholder-Value-Ansatzes.

Die veränderten Rahmenbedingungen führen gleichzeitig dazu, dass sich der Wettbewerb im Passiv- wie im Aktivgeschäft drastisch verschärft. So lösen die neuen Liquiditätsregeln und die Refinanzierungsengpässe am



Prof. Dr. Dres. h. c. Henner Schierenbeck

Kapitalmarkt einen klaren Trend zu Einlagen und Verbriefungen aus und der Kampf um Kundeneinlagen sowie darüber hinaus um die besten Aktiva (nicht zuletzt als Basis für Verbriefungen) ist bereits voll entbrannt. Zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit gilt es daher, innovative geschäftspolitische Ansätze und eine stärkere operative Effizienz und Effektivität zu entwickeln. Diese müssen dem Nachhaltigkeitsbedürfnis und dem Wandel der Regulatorik von einer strengen Nebenbedingung zu einer die Geschäftsmodelle determinierenden Größe Rechnung tragen sowie die sich fortsetzende Digitalisierung und Virtualisierung der Gesellschaft berücksichtigen.

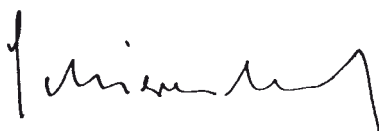
Mit der Adjustierung und Schärfung des geschäftlichen Profils und seiner Umsetzung sind eine Fülle von Fragen zu lösen und Aufgaben zu erfüllen. Welcher Renditeanspruch leitet sich aus dem eigenen Geschäftsmodell ab? Welche Implikationen haben der Wegfall eines risikofreien Zinses, die Verwerfungen am Geld- und Kapitalmarkt, die Neubewertung der Risiken und der Zinswettbewerb (auch im Einlagengeschäft) für die Gesamtbank- und Ergebnissteuerung? Wie sind im Sinne von Nachhaltigkeit und Bedarfsorientierung die Produkte und der Vertriebsansatz auszurichten? Wie sind die Leistungs- und Vertriebsprozesse unter Effizienz- und Effektivitätsgesichtspunkten zu strukturieren? Welche Implikationen haben prozessuale und Steuerungsanforderungen für die IT-Strategie und -Organisation? Wie nimmt man bei notwendigen Veränderungsprozessen die gesamte Organisation und damit neben den wichtigen Assets Kapital und Liquidität die für nachhaltigen Erfolg am Ende entscheidenden Mitarbeiter einer Bank mit?

Wir danken unseren Kunden, die uns sowohl bei strategischen und innovativen Themen als auch bei herausfordernden und anspruchsvollen Umsetzungsaufgaben um unsere Begleitung bitten. In einer für die Branche sehr schwierigen Zeit nehmen wir dies als Ansporn, unsere Kunden mit Ideenreichtum, eigener Urteilskraft und solider inhaltlicher sowie methodischer Arbeit zu unterstützen. Die von uns eingeführte und seit nahezu 20 Jahren gepflegte Transparenz unserer Tätigkeit setzen wir mit diesem zeb/Report fort. Unser besonderer Dank gilt all den Kunden, die an dieser Stelle mit ihrem guten Namen über die durchgeführten Projekte berichten.

Eine Entwicklung, wie sie zeb/ aus kleinsten Anfängen in zwei Jahrzehnten genommen hat, ist vor allem das Werk der über 750 Mitarbeiter sowie der mittlerweile 50 Partner und der Geschäftsführung. Auch ihnen möchten wir wieder großen Dank dafür sagen, dass sie mit ihrem Können und Engagement die Leistungsfähigkeit des zeb/ tagtäglich neu unter Beweis stellen.



Prof. Dr. Bernd Rolfes



Prof. Dr. Dres. h. c. Henner Schierenbeck

zeb/

10 zeb/ – Ihr Partner der Veränderer für die Finanzdienstleistungsindustrie

Themen

Steuerung

27 Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken
Konzeption und prototypische Umsetzung des Basel-III-Liquiditätsrahmenwerkes

31 Erste Group
Weiterentwicklung Group-Limit-Management und Exposure-Reporting

34 Raiffeisen Bank International AG
Aufbau einer integrierten Steuerungsarchitektur

38 Volksbank Romania S. A.
Optimierung Kreditrestrukturierung und Workout

41 Fiducia IT AG
Strukturierte Anforderungserhebung Basel III

45 Volkswagen Financial Services AG
Worldwide Rollout of Funds Transfer Pricing System

49 SLK-Kliniken Heilbronn GmbH
Finanzierungsstrukturierung eines Bauvorhabens

Informationstechnologie

54 Deutsche Bausparkasse Badenia AG
Einführung einer integrierten Rendite-/Risikosteuerung mit zeb//control

58 ESPRIT Netzwerk AG
zeb//control-Einführung im Bankennetzwerk

62 Deutsche Leasing AG
Assessment und Neuausrichtung der ORG/IT

Privat- und Firmenkundengeschäft

- 66 Postbank Finanzberatung AG
Von der Effizienzsteigerung zum Wachstumsprogramm „Zukunft bauen 2016“
- 70 GLS Bank
Kreditprozesse in einer rasant wachsenden Social Bank
- 73 DZ PRIVATBANK
Marktinitiative Private Banking – Strategie durch Pilotierungen bestätigt
- 77 Deutsche Hypothekenbank AG
PRIMA 2011
- 80 VGH Versicherungen
Firmenkundenstrategie – Ertragreiches Wachstum

Organisation und Transformation

- 86 Deutsche Bank AG
Retail Target Platform Investmentprozesse – Neue regulatorische Anforderungen in der Wertpapierberatung
- 90 SaarLB
Vollmigration auf OSPlus
- 93 Sparkasse Bad Hersfeld-Rotenburg
Zukunft gestalten
- 97 Hypo Alpe-Adria-Bank International AG
Optimierung Organisation und Governance
- 101 BMW Financial Services
Quality Assurance PRO-FILE

Strategie

- 104 Bundesverband deutscher Banken
Strategische Neuausrichtung
- 108 Wüstenrot Bausparkasse AG
Strategisches Wachstum für den W&W-Konzern

Human Capital

- 112 Volksbank eG Darmstadt · Kreis Bergstraße
Groß-Gerauer Volksbank eG
Nähe leben – Kräfte bündeln
- 116 Bankhaus Sal. Oppenheim
Mission Erfolg

zeb/Studien

- 122 zeb/Studien
Märkte im Fokus

zeb/Publikationen

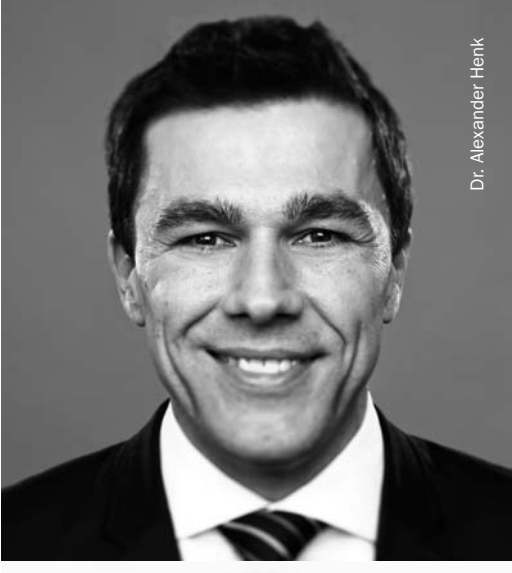
- 127 zeb/Schriftenreihe
Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis
- 128 zeb/Managementreihe
Diskussionsforum für aktuelle Themenkomplexe

zeb/Seminare

- 129 zeb/Seminare
Wissenschaftlich fundiertes und praxisnahes Experten-Know-how für die Finanzbranche

133 [Kontakt](#)

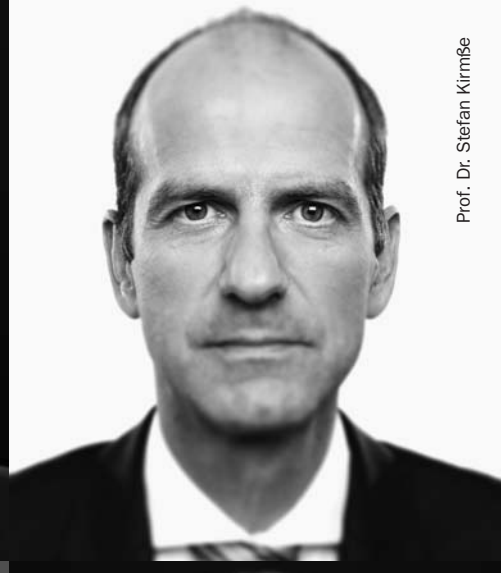
134 [Impressum](#)



Dr. Alexander Henk



Dieter Klipp



Prof. Dr. Stefan Kirmße



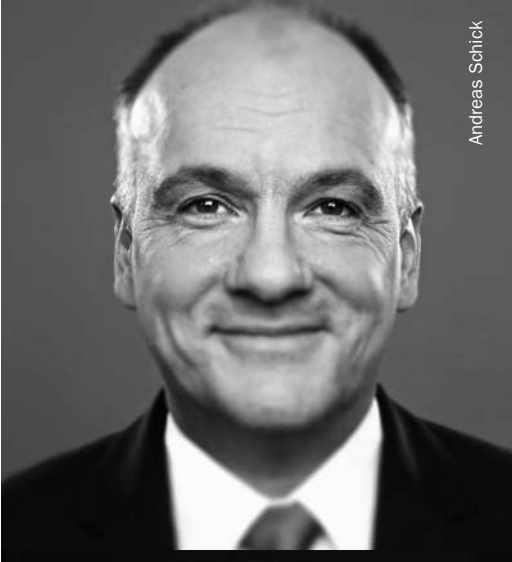
Carola Ernst



Dr. Klaus Strenge



Dr. Dirk Holländer



Andreas Schick



Dr. Stefan Trost



Dr. Carsten Wittrock



Dr. Wilhelm Menninghaus



Heinz-Gerd Sticking



Dr. André Ehlerding



Lars Gehner



Horst Andreas Kleinlein



Dr. Jens Sträter



Dr. Thomas Bannert



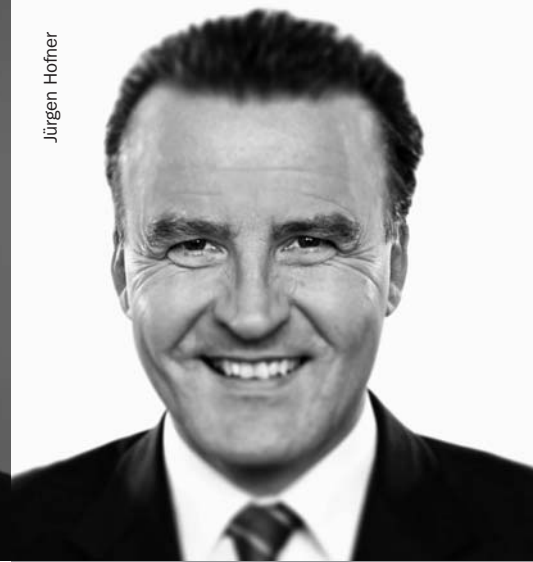
Simon Girmm



Dr. Olaf Scherer



Elke Benning-Rohinke



Jürgen Hofner



Dr. Matthias Uebing



Dr. Jens Eickbusch

Nicht im Bild: Christian Legény,
Stephan Kruff, Rainer Windler



Dr. Markus Wilpert



Dr. Katrin Lumma



Dr. Markus Thiesmeyer



Dr. Thomas Hartschuh



Dr. Andreas Riniker



Dr. Thomas Abel



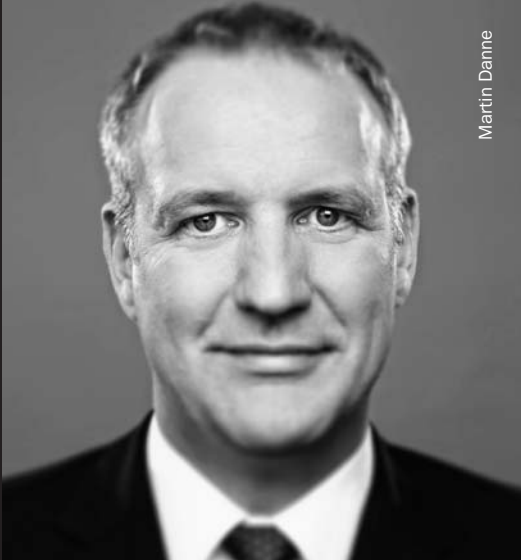
Thomas O. Klimpke



Stefan Kaufmann



Axel Oliver Sarnitz



Martin Danne



Dr. Christian Heitmann



Dr. Rüdiger Frischmuth



Dr. Patrick Tegeder



Heinz Rubin



Werner Konezny



Dr. Michaela Schneider



Christoph Bundschu



Dr. Ralph zur Brügge



Stefan Geipel



Ulrich Hoyer



Thomas Engeln



Johannes Stengl



Dr. Sven Jansen

zeb/ – Ihr Partner der Veränderer für die Finanzdienstleistungsindustrie

Herausforderungen in der Finanzdienstleistungsbranche

Das Jahr 2011 wird als Euro-Krisenjahr in die Geschichte eingehen. Die Herausforderungen der vergangenen Monate haben die internationale Finanzindustrie nachhaltig geprägt. Dachte man Ende 2010 noch, man habe die notwendigen Hausaufgaben gemacht und könne zuversichtlich in die Zukunft sehen, wandelte sich die 2008 eingeläutete Finanzmarktkrise in 2011 endgültig in eine veritable Staatsschuldenkrise. Inzwischen ist die Schuldenlast einiger Länder so groß, dass die Gefahr eines fiskalischen Zusammenbruchs einzelner Länder mit entsprechenden Folgen für Finanzinstitute in den Bereich des Möglichen gerückt ist. Die Konsequenzen dieser Entwicklung bedrücken die Finanzbranche weltweit. Zum einen haben sich die Regulierungsbestrebungen der Regierungen und internationalen Organisationen nochmals deutlich verstärkt, zum anderen hat der Kursverfall einiger europäischer Staatsanleihen die ohnehin angespannte Ertragsituation vieler Finanzhäuser direkt getroffen und weiter verschärft. Die Folge war ein restriktives Kostenmanagement, verbunden mit großen Anstrengungen, das seit der Lehman-Krise 2008 Erreichte zu sichern.

So zeigen sich bei Betrachtung der Jahresergebnisse der deutschen Finanzindustrie in 2010 noch wesentliche Verbesserungen der Eigenkapitalrentabilität über fast alle Bankengruppen hinweg: Erzielte die deutsche Bankenbranche im Jahr 2009 einen negativen ROE vor Steuern von -0,8%, stieg dieser Wert im Jahr 2010 auf 5,2%. Damit bleibt die Eigenkapitalrentabilität aber noch immer deutlich unter längerfristigen Durchschnittswerten. Der positiven Ertragsentwicklung in der Summe liegen außerdem weiterhin sehr heterogene Ergebnisse einzelner Bankengruppen zu Grunde. Auch die Entwicklung der Eigenkapitalrentabilität der größten entwickelten Bankenmärkte Westeuropa, Nordamerika, Japan und Australien insgesamt zeigt in 2010 eine positive Entwicklung auf 8,6% nach Steuern (im Vergleich zu 3,6% in 2009). Hier ist ein deutlicher Aufwärtstrend seit dem Tiefpunkt der Finanzmarktkrise erkennbar, wenngleich ein ROE von 18,7% wie in 2006 augenscheinlich noch in weiter Ferne liegt. Auch in den stark wachsenden Märkten Asiens und Südamerikas, die sich in der Krise als relativ stabil erwiesen, verbesserte sich die Eigenkapitalrendite bei gleichbleibend hohem Niveau auf 17,8% (von 16,5% in 2009). Für 2011 gehen wir auf Basis der bisher kommunizierten Ergebnisse davon aus, dass sich die durchschnittliche Eigenkapitalrentabilität in den genannten Bankenmärkten auf jeweils einem ähnlichen Niveau wie 2010 bewegen wird.

Auch die Entwicklungen der Marktkapitalisierungen im Jahresverlauf 2011 zeigen bereits deutlich die negativen Auswirkungen des Euro-Krisenjahres: Von Ende 2010 bis Ende 2011 sind bei den weltweit 25 größten Ban-

ken Verluste von durchschnittlich 20 %, im Einzelfall sogar bis über 50 % erkennbar gewesen; nur vereinzelt konnten Gewinne von durchschnittlich 2 - 6 % verzeichnet werden. Von den im Zeitraum 2009 - 2010 verzeichneten ersten Zugewinnen vieler Banken nach der Finanzmarktkrise war nicht mehr viel zu spüren. Ähnlich erging es den Top-25-Versicherungsunternehmen mit Verlusten von durchschnittlich -17 % und nur sehr vereinzelt Zuwächsen in der Marktkapitalisierung.

Betrachtet man die Erfolgsrezepte der Institute genauer, die in 2011 trotz allgegenwärtiger Krise ertragsstark wirtschafteten, rücken stabile Kundenbeziehungen und ein gesundes Einlagengeschäft in den Vordergrund. So wie sich die Kapitalmärkte und das Interbankengeschäft als unzuverlässige Geldquelle erwiesen haben, lieferte das klassische Privat- und Firmenkundengeschäft einen nachhaltigen Beitrag zur wirtschaftlichen Stabilisierung selbst großer Finanzinstitute. In Zukunft wird es demnach noch stärker darauf ankommen, Kundenbeziehungen offen und transparent zu pflegen und das Vertrauensverhältnis zwischen Kreditinstituten und ihren Kunden mithilfe verlässlicher, auf Stabilität und Glaubwürdigkeit zielender Rahmenbedingungen zu festigen. In diesem Zusammenhang werden selbstverständlich auch in der Zukunft die kundenbezogenen Aktivitäten im Investmentbanking ihre Berechtigung und Ergebnisbedeutung haben.

Darüber hinaus erfordert eine Vielzahl alter wie neuer Herausforderungen individuelle und innovative Lösungsansätze der Kreditinstitute:

- / Die neuen Eigenkapitalregelungen, die nach den Vorgaben des Baseler Ausschusses sukzessive bis 2018 wirksam werden, stellen viele Institute vor deutliche Herausforderungen. Verstärkt wird der Handlungsdruck, insbesondere bei Groß- und Landesbanken, durch die kurzfristige Zusatzanforderung der Europäischen Bankaufsichtsbehörde (EBA), bis Ende Juni 2012 die harte Kernkapitalquote auf mindestens 9 % zu erhöhen. Im Sparkassen- und Volksbankensektor stehen hingegen Fragestellungen zur Umwandlung von §340f-HGB-Reserven in offene §340g-HGB-Reserven im Vordergrund. Damit verbunden sind die Aufgabe einer Glättungsmöglichkeit der Jahresergebnisse im Zeitverlauf und ggf. notwendige Ergänzungen in den genossenschaftlichen Satzungen, die einen Ansatz genossenschaftlicher Anteile im regulatorischen Eigenkapital ermöglichen.

- / Erste Projekterfahrungen hinsichtlich der neuen Liquiditätsanforderungen von Basel III in 2011 haben gezeigt, dass die Realisierung der neuen Liquiditätskennziffern – allen voran die Liquidity Coverage Ratio (LCR) – einen erheblichen Umsetzungsaufwand erfordern und deutliche Implikationen auf die geschäftspolitische Ausgestaltung haben. Neben der Frage der Asset Allocation und deren Auswirkung auf die Erträge des Kreditinstituts bedingen die neuen Kennziffern auch eine Überprüfung der betriebenen Fristentransformation sowie der produktspezifischen Ausgestaltungen. Neben den Herausforderungen der tech-

nischen Realisierung hat sich bereits gezeigt, dass die Verknüpfung der neuen Liquiditätskennzahlen mit der Gesamtbanksteuerung und deren Integration in ein Limitsystem nicht zu unterschätzende Aufgaben darstellen, die für die LCR bereits Ende 2012 weitgehend abgeschlossen sein müssen.

- / Für die Versicherer werden die Regelungen unter Solvency II deutliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell haben. Die umfassende Analyse des Geschäfts unter Ertrags- und Risikogesichtspunkten wird eine neue Transparenz hinsichtlich des Wertbeitrags einzelner Sparten liefern. Die einschneidendsten Auswirkungen erwarten wir für Teile des Lebensversicherungsgeschäfts. Schon heute zeigen Teilportfolios eine geringe Rentabilität. Es wird verstärkt darauf ankommen, Versicherungsprodukte so zu gestalten, dass risikoorientierte Ertragsanforderungen erfüllt werden und gleichzeitig ein nachvollziehbarer Nutzen für den Kunden erreicht wird.
- / Für die Leistungsfähigkeit und Profitabilität komplexer Finanzdienstleistungen ist exzellentes Personalmanagement ein zentraler Schlüsselfaktor. Dies gilt für den gesamten Personallebenszyklus von Gewinnung, Bindung und Entwicklung bis hin zur Gestaltung des Personalaufbaus sowie -umbaus. Nur mit hoch professioneller Personalplanung, -steuerung und -führung können Unternehmen die steigenden Anforderungen an Anpassungs- und Lernfähigkeit erfolgreich bewältigen.
- / Die bedeutendste Herausforderung im Kundengeschäft besteht in der angemessenen Reaktion auf den Megatrend der „Virtualisierung und Digitalisierung“ des Lebens. Die daraus resultierenden Veränderungen werden – zwar erst auf langfristige Sicht, aber beständig – die Geschäftsmodelle insbesondere im Privatkundengeschäft fundamental verändern. Kein Finanzinstitut scheint auf diesen Megatrend, der mit zugegebenermaßen langem Abstand den Ausspruch von Bill Gates „Banking is necessary, banks are not“ wahr werden lassen kann, adäquat vorbereitet zu sein.

Die größte Herausforderung für Finanzdienstleister besteht jedoch darin, die anstehenden Aufgaben nicht nur strategisch richtig anzugehen und Chancen wie Risiken richtig zu bewerten, sondern die Projekte bis ins Detail unter hohem Druck erfolgsorientiert umzusetzen. zeb/ steht hier als Partner der Veränderer seit vielen Jahren eng an der Seite seiner Kunden.

Als hoch spezialisierter Berater der Finanzdienstleistungsindustrie verfügen wir über das notwendige Rüstzeug für sämtliche Themenstellungen, Kundengruppen sowie nationale und internationale Märkte. Für uns steht innovative Projektarbeit im Sinne unserer Kunden im Vordergrund. Erfolgsmaßstab ist dabei die Frage, wie mit jedem Projekt ein positiver Wertbeitrag generiert werden kann.

Dabei streben wir nicht nur präzise Lösungen, sondern auch einen messbaren Umsetzungserfolg an, der nachhaltig besteht. Wir sind der Überzeugung, dass spezifische Kenntnisse einer Branche unerlässlich sind, will man passgenaue Lösungen und umsetzbare Konzepte erarbeiten. Entscheidend bleibt für uns die Verknüpfung strategisch-intellektueller Expertise mit exzellenter Handwerklichkeit im Umsetzungsprozess. Dies beginnt mit detaillierten Praxiskonzepten, beinhaltet herausragende IT-Expertise und schließt die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit mit den Kunden ein.

Unsere Strategie und Organisation

Um diesen Anforderungen an Beratungsunternehmen gerecht werden zu können, haben wir eine spezifische Positionierung und Aufstellung etabliert. Durch unsere Matrixorganisation fokussieren wir einerseits auf die ganzheitliche Betreuung unserer Kunden durch die dafür zuständigen Marktverantwortlichen (Client Units). In 2011 haben wir hier unsere Aufstellung im Versicherungsbereich noch einmal deutlich verbreitert. Andererseits stellen wir über unsere Competence Units Know-how zur Verfügung, das sich durch Strategiekompetenz und tiefe Kenntnisse, auch im fachlichen Detail, sowie breite praktische Umsetzungserfahrung auszeichnet. Dieser Ansatz unterscheidet sich nachhaltig von dem unserer Wettbewerber, die sich in aller Regel als industriebezogene Praxisgruppen organisieren. Inhaltlich bündeln wir unsere thematische Kompetenz in sechs Competence Units:

/ Strategie

/ Vertrieb

/ Organisation und Transformation

/ Steuerung

/ IT

/ Human Capital

Die Competence Unit Strategie begleitet unsere Kunden bei der Formulierung und Adjustierung von gesamtbank- und geschäftsfeldspezifischen Fragestellungen, um das Wettbewerbsprofil der Bank ständig den sich verändernden Marktbedingungen anzupassen und einen nachhaltig rentablen Wachstumskurs sicherzustellen.

Für sämtliche Vertriebsthemen im Privat- und Firmenkundengeschäft in der Finanzdienstleistungsindustrie verfügen wir über eine eigene Einheit, die auf breite Erfahrungen auch im internationalen Umfeld zurückgreifen kann. Projektaufgaben reichen von neuen, Erfolg versprechenden Marktpositionierungen über Potenzialhebungen durch z. B. Pricingstrategien oder Adjustierung der Vertriebsprozesse bis hin zur multikanalen Integration der Vertriebswege.

Die Competence Unit Organisation und Transformation begleitet unsere Kunden bei der ganzheitlichen Restrukturierung, dem Aufbau effizienter Governancestrukturen, der End-to-End-Optimierung und Effizienzsteigerung von bank- und versicherungsbetrieblichen Prozessabläufen, bei der Optimierung von Sourcingstrategien und der Weiterentwicklung von Geschäftsabwicklungsplattformen (Target Operating Model) im Transaction Banking, Kreditgeschäft und Investmentbanking sowie bei der Konzeption und Implementierung eines ganzheitlichen Qualitätsmanagements. Des Weiteren unterstützen wir unsere Kunden bei der strategischen Vorbereitung, Konzeption und Umsetzung von Fusions- und Integrationsprozessen.

In der Competence Unit Steuerung bearbeiten wir alle Fragen der Banksteuerung in ökonomischer, regulatorischer oder rechnungslegungsbezogener Hinsicht, oftmals in enger Verbindung mit den Fragestellungen der IT. Das Spektrum reicht dabei von strategischen Fragestellungen zur Weiterentwicklung der Konzernsteuerung globaler Banken bis hin zur Umsetzung veränderter regulatorischer Rahmenbedingungen. In 2011 haben wir hier deutliche Erfolge beim Transfer dieser Kernkompetenzen auf den Energiesektor erzielt. Hier finden sich gerade im Risikomanagement und Controlling sehr verwandte Fragestellungen zu denen im Bankensektor.

Die Competence Unit IT stellt neben der Produktfamilie zeb//control insbesondere IT-Beratungsleistungen zur Verfügung, die im Zusammenhang mit Fragestellungen der Banksteuerung stehen oder sich mit DWH-Architekturen und generellen IT-Strategien und -Bebauungsplänen beschäftigen. Des Weiteren unterstützen wir im SAP Banking® und mit unserer Tochter findic/ rein umsetzungsorientierte Problemlösungen.

Für jeden erfolgreichen Umsetzungsprozess ist es wesentlich, Mitarbeiter gezielt einzubinden. Sei es, um zu mobilisieren, Produktivitätsverluste zu vermeiden, Mitarbeiter zu befähigen oder Begeisterung für die neue Ausrichtung zu gewinnen. Um diesem Anspruch noch besser gerecht zu werden, haben wir unsere Kompetenzen im Bereich Change Management weiter ausgebaut und zusammen mit unserer Expertise in den Bereichen Training und Personalmanagement in der Unit Human Capital gebündelt. Im Zusammenspiel mit den anderen Units sind wir heute besser als je zuvor in der Lage, fachliche Lösungen effektiv und nachhaltig zu implementieren.

Unsere Leistungen und Ergebnisse

Im Jahr 2011 konnten wir einen Umsatz von 130 Mio. Euro erzielen. zeb/ hat damit seine Position als führendes, hoch spezialisiertes Beratungsunternehmen für die Finanzdienstleistungsindustrie weiter ausgebaut und gefestigt. Als innovativer Beratungspartner gehört zeb/ in Bezug auf diese



Dr. Olaf Scheer



Prof. Dr. Stefan Kirmße



Dr. Patrick Tegeder

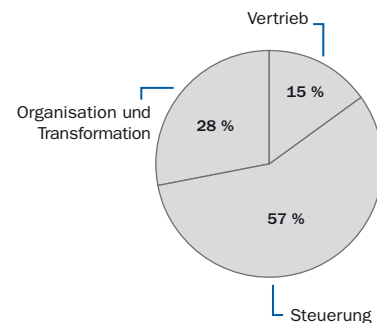


Dr. Andreas Riniker

Branche weiterhin zu den Top-Beratungsgesellschaften im deutschsprachigen Markt und erlangt auch international zunehmende Bedeutung.

Kundenseitig entfallen 40 % des Umsatzes auf Großkunden, 18 % des Umsatzes erzielen wir mit unseren mittelständischen Kunden, 19 % mit Spezialkunden, Versicherungen und Sonstigen. Unsere internationalen Märkte haben deutlich zum Umsatz beigetragen – der Auslandsanteil am Umsatz ist von 19 % auf 23 % gestiegen. zeb/ versteht die weitere Erschließung seiner internationalen Märkte deshalb auch weiterhin als wichtige und zentrale Aufgabe.

Thematisch sind die Umsatzzuwächse über die gesamte Bandbreite unserer Beratungsfelder erzielt worden (vgl. Abb. 1). Damit ist es uns auch in diesem Jahr wieder gelungen, uns über die gesamte Themenpalette als Partner der Veränderer zu positionieren. 57 % des Umsatzes wurden in Themenfeldern aus der Competence Unit Steuerung erzielt, während 28 % aus dem Bereich Organisation und Transformation stammen. 15 % entfallen auf Vertriebsthemen. Der Umsatz aus den Competence Units IT, Strategie und Human Capital wurde hier den Fachthemen zugeschlüsselt.



Umsätze Competence Units IT, Strategie und Human Capital sind auf die Fachthemen geschlüsselt.

Abb. 1: Verteilung des Honoraraufkommens 2011

Der weitaus größte Teil unserer Kunden hält uns schon seit Jahren die Treue. So haben wir auch im vergangenen Jahr 95 % des Umsatzes mit Klienten erwirtschaftet, die auch schon in früheren Jahren mit uns zusammengearbeitet haben. 5 % des Umsatzes sind mit Kunden entstanden, die im letzten Jahr zum ersten Mal die Zusammenarbeit mit unserem Haus gesucht haben (vgl. Abb. 2). Diese Zahlen freuen uns sehr und sind gleichzeitig für uns ein Ansporn, diese Verbundenheit immer wieder durch erstklassige Leistungen zu rechtfertigen und damit eine langfristig von gegenseitiger Wertschätzung getragene Zusammenarbeit zu etablieren.

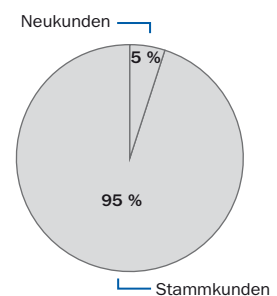


Abb. 2: Klientenstruktur 2011 (in % vom Honorarumsatz)

Unsere Mitarbeiter

zeb/ versteht sich als „home for talents“, das sowohl Absolventen und Young Professionals als auch Professionals Raum für kreative Entfaltung und Unternehmertum bietet. Unsere Mitarbeiter sind zeb/. Die positive Entwicklung des zeb/ ist nur dank seiner Mitarbeiter möglich. Im letzten Jahr haben wir 131 Personen neu eingestellt und beschäftigen heute über 750 Mitarbeiter. Wie auch in den Vorjahren überwiegen Diplom-Kaufleute/MBA und Diplom-Volkswirte mit 60 %, während der Anteil der Informatiker, Mathematiker und Physiker in 2011 35 % betrug (vgl. Abb. 3).

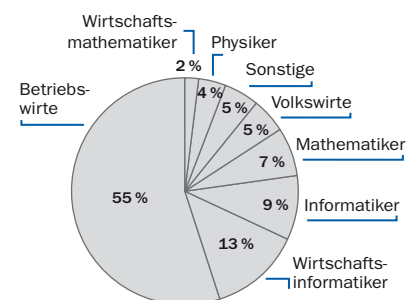


Abb. 3: Beraterprofil

Eine hervorragende akademische Ausbildung ist jedoch nur eine Voraussetzung für einen guten Berater. Deshalb beschäftigen wir mit Ausnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den naturwissenschaftlichen Bereichen fast ausschließlich Personen, die bereits über eine Ausbildung

deutlich hinausgehende Berufserfahrungen in Banken und Sparkassen oder spezifische Beratungserfahrung gesammelt haben. Das befähigt sie zu der geforderten problem- und lösungsorientierten Denkweise und zu praxisorientierten, schnellen Lösungsvorschlägen. Dennoch ist die Persönlichkeit des Beraters dafür entscheidend, dass die Transmission von einer guten Konzeption zur nachhaltigen Wertsteigerung gelingt. Die Fluktuationsquote im zeb/ ist im Vergleich zu anderen Beratungsgesellschaften nach wie vor sehr niedrig. Dies resultiert nicht zuletzt aus unseren Bestrebungen, eine angemessene Work-Life-Balance für unsere Mitarbeiter zu erreichen. Zudem ist ein Up-or-out-Prinzip in unserem Unternehmen nicht existent.

Ausblick

Den eingeschlagenen strategischen Pfad fortzusetzen, einen beständigen Innovationsgrad zu sichern und weiterhin hohe Projektqualität zu gewährleisten – darin wird auch in 2012 unsere Hauptaufgabe bestehen. Überzeugt davon, dass wir in einem immer umkämpfteren Beratungsmarkt auch zukünftig weiter wachsen werden, gehen wir für das Jahr 2012 von einem deutlichen Umsatzwachstum von 10 % aus. Damit streben wir auch in diesem Jahr die Gewinnung von Marktanteilen an. Daneben steht der Aufbau unserer Mitarbeiterkapazitäten im Mittelpunkt: In 2012 werden wir unseren Mitarbeiterstamm mit ca. 150 Neueinstellungen weiter ausbauen und die Fluktuationsrate gleichzeitig weiter reduzieren.

Im Fokus unserer Anstrengungen in 2012 werden weiterhin die Verteidigung und der Ausbau unserer erreichten Marktstellung in der Finanzdienstleistungsindustrie stehen. Zur weiteren Unterstützung dieses Wachstumspfad haben wir zum 1. Januar 2012 mit Stephan Kruft, Christian Legény und Rainer Windler drei weitere Kollegen in unseren Partnerkreis aufgenommen, der sich damit auf 50 Kolleginnen und Kollegen erweitert.

Ganz herzlich möchten wir uns bei Ihnen für das uns entgegengebrachte Vertrauen bedanken. Wir freuen uns darauf, Ihre Veränderungsprozesse auch in 2012 mit maßgeschneiderten Beratungsleistungen zu begleiten und Sie mit unserer Arbeit zu begeistern!



Prof. Dr. Stefan Kirmße



Dr. Andreas Rinker



Dr. Olaf Scheer



Dr. Patrick Tegeder







Themen

- 27 Steuerung
- 54 Informationstechnologie
- 66 Privat- und Firmenkundengeschäft
- 86 Organisation und Transformation
- 104 Strategie
- 112 Human Capital



Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken | Konzeption und prototypische Umsetzung des Basel-III-Liquiditätsrahmenwerkes

Ausgangssituation und Projektauftrag

Im Dezember 2010 veröffentlichte der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht konkrete Anforderungen zur Stärkung der Widerstandskraft des Bankensektors gegenüber Liquiditätsengpässen. Hierzu zählen insbesondere die Einführung der Liquidity Coverage Ratio (LCR) als kurzfristige und der Net Stable Funding Ratio (NSFR) als längerfristige Liquiditätskennziffern, die nach einer Beobachtungsphase durch die Aufsicht ab 2015 bzw. 2018 verbindlich von allen Instituten einzuhalten sind. Zusammen mit den neuen Eigenkapitalanforderungen stellen diese Änderungen die grundlegenden Erweiterungen des Basel-II-Rahmenwerkes dar und bilden den Kern der globalen Finanzreformagenda.

Vor diesem Hintergrund hat sich der Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken (BVR) entschlossen, mit Unterstützung von zeb/ die Rechenzentralen in die Lage zu versetzen, den Kreditgenossenschaften aufbereitete Daten zur Quantifizierung der neuen Liquiditätsstandards bereitzustellen.

Der BVR zählt mit 1.138 genossenschaftlichen Primärinstituten, zwei Zentralbanken, Verbundunternehmen und Sonderinstituten sowie mehr als 30 Millionen Kunden und einer konsolidierten Bilanzsumme von über 1.000 Mrd. Euro zu den größten Finanzgruppen Deutschlands.

Projekthinhalte und Vorgehen

Das Projekt wurde aufbauend auf dem neuen Baseler Rahmenwerk in zwei parallel laufenden und einander ergänzenden Strängen verfolgt und entwickelt (vgl. Abb. 1):

- / Strang 1: Erstellung eines Fachkonzepts zum neuen Liquiditätsstandard mit dem Ziel der fachlichen Aufarbeitung der einzubeziehenden Einzelpositionen und der Beschreibung der Berechnungslogik von LCR und NSFR
- / Strang 2: Konzeption eines Kalkulations- und Simulationstools (excel-basierter Prototyp) inklusive Einzelpositionserfassung und darauf aufbauender Berechnungslogik sowie einer grafischen Darstellung von wichtigen Teilergebnissen und den berechneten Liquiditätskennzahlen

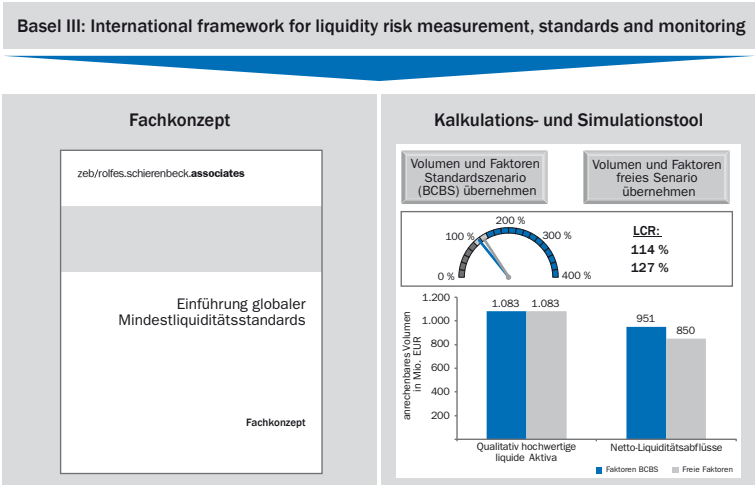


Abb. 1: Hauptstränge im Projekt

Bei der Erstellung des Fachkonzepts wurde neben einer Erläuterung der vom Baseler Ausschuss festgelegten Einführungs- und Übergangsregelungen auf die Detaillierung der jeweiligen Berechnungsformeln sowie der unterstellten Stressszenarien geachtet. Zudem lag ein Schwerpunkt auf der genauen Beschreibung aller Eingangsgrößen inklusive der zugehörigen Anrechnungsfaktoren für LCR und NSFR. Darüber hinaus wurden Punkte thematisiert, die nach dem Stand der Regelungen noch festzulegen sind oder vom Baseler Ausschuss nach dem gültigen Stand des neuen Rahmenwerks noch nicht explizit geregelt waren.

Im Simulationstool wurde zur Darstellbarkeit unterschiedlicher Szenarien eine parallele Kalkulation von zwei Parametrisierungen implementiert. Damit können die Einflüsse noch nicht final festgelegter Anrechnungsfaktoren, aber auch die Effekte unterschiedlicher Volumina auf die Liquiditätskennziffern quantifiziert werden. Darauf aufbauend wurde ein aussagekräftiges Reporting zur Identifikation von Risikotreibern aufgesetzt. Das Simulationstool bietet damit eine Grundlage für die Beantwortung strategischer Fragestellungen im Zusammenhang mit den Auswirkungen von LCR und NSFR auf die Geschäftspolitik, aber auch konkrete Möglichkeiten für Berechnungen im Rahmen des Basel-III-Monitoring-Prozesses. Die Ergebnisse wurden in einem Workshop vorgestellt und Implikationen für die Umsetzung der neuen Liquiditätsregelungen in den Mitgliedsinstituten des BVR diskutiert; darunter insbesondere Aspekte zur Aktiv-Passiv-Steuerung und weitergehende Steuerungsimplicationen.

Projektergebnisse

Mit der Beschreibung aller relevanten Eingangsgrößen sowie der Darstellung von Anrechnungsfaktoren und Berechnungslogiken leistete das Projekt einen wesentlichen Beitrag zur transparenten Darstellung der neuen Liquiditätsvorschriften.

Durch das Simulationstool und die Ergebnisdiskussion konnten zudem kritische Punkte der neuen Liquiditätsvorschriften, Stellhebel für genossenschaftliche Institute und Handlungsbedarfe für eine mögliche weitergehende IT-Umsetzung abgeleitet werden.



Dr. Ruben J. Lanzerath
Abteilungsleiter Betriebswirtschaft
Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken



Dr. Constantin Terton
Referent Betriebswirtschaft
Bundesverband der Deutschen
Volksbanken und Raiffeisenbanken



Dr. Thomas Hartschuh
Partner
zeb/



Christian Schiele
Senior Manager
zeb/



Sabine Becker



Frank Maurer



Dr. Jana Gersch



Thomas Koch

Erste Group | Weiterentwicklung Group-Limit-Management und Exposure-Reporting

Ausgangssituation und Projektziel

Die Erste Group gehört mit über 50.000 Mitarbeitern und einer Bilanzsumme von 214,2 Mrd. Euro im Jahr 2010 zu den drei größten Finanzinstituten in Österreich und Teilen Osteuropas. Insgesamt betreut sie rund 17 Millionen Kunden in Zentral- und Osteuropa. Ursprünglich im Jahr 1819 als „Erste österreichische Spar-Casse“ gegründet, ist sie auch heute noch in ihrer strategischen Ausrichtung hauptsächlich im Einlagen- und Kreditgeschäft mit Schwerpunkt Retail und KMU tätig.

Eine besondere Herausforderung für eine internationale Bankengruppe mit Tochtergesellschaften in vielen verschiedenen Ländern besteht in der konzernweiten Kreditrisikosteuerung mittels eines gruppenweiten Limit-Management-Systems. Die Erste Group Bank AG hatte sich daher in einem von zeb/ begleiteten Projekt das Ziel gesetzt, ihr bestehendes konzernweites Limit-Management und Exposure-Reporting systematisch hinsichtlich konkreter Optimierungspotenziale zu analysieren und weiterzuentwickeln.

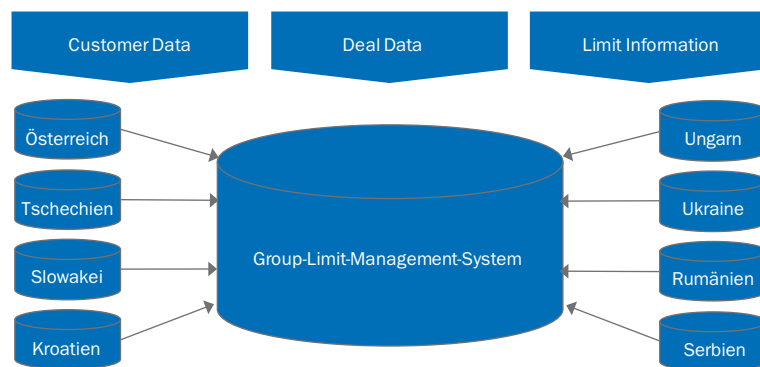


Abb. 1: High-Level-Zielbild Weiterentwicklung Limit-Management-System

Im Vordergrund des Projekts standen die drei Hauptthemen Kundendaten, Exposure-Daten sowie die Integration des Limit-Management-Systems in die gruppenweiten Kreditprozesse (vgl. Abb. 1). Im Ergebnis strebte die Erste Group Bank AG über mehrere Umsetzungsstufen die Etablierung eines vollautomatisierten Systems zur Ermittlung und Verwaltung von konzernweiten Kundenobligos und -limiten an.

Als relevante Kunden für die Weiterentwicklung des Limit-Management-Systems der Erste Group Bank AG sind alle Kunden bzw. Kundengruppen mit einem Exposure von mehr als 1 Mio. Euro zu berücksichtigen. Dabei

sind auch die österreichischen aufsichtsrechtlichen Anforderungen, wie die Bildung von Gruppen verbundener Kunden, einzuhalten.

Projekthinhalte und Vorgehen

Das Projekt „Weiterentwicklung Group-Limit-Management und Exposure-Reporting (LIME)“ gliederte sich in drei Projektstränge:

1. Status-quo-Analyse

Innerhalb der gruppenweiten Status-quo-Analyse wurden mittels eines umfangreichen Fragenkatalogs Optimierungspotenziale in den drei Kernfeldern Kundendaten, Exposure und Limitadministration analysiert. Es wurden Ansätze zur Weiterentwicklung definiert und Arbeitspakete aufgesetzt.

2. Fachliche, technische und prozessuale Konzeption

In der zweiten Phase wurden die Lösungsansätze konzeptionell erarbeitet (vgl. Abb. 2). Neben der Erweiterung gruppenweiter Standards für Kundendaten, Kundenverbände und der Exposure-Definition wurde ein neues organisatorisches Framework für die zentrale Verantwortung von Kundendaten erarbeitet. Ebenso wurde ein neuer Limit-Monitoring-Prozess aufgesetzt und Alternativen zu einer Implementierung von IT-Anpassungen bzw. einer zentralen IT-Lösung für Kundendaten definiert.

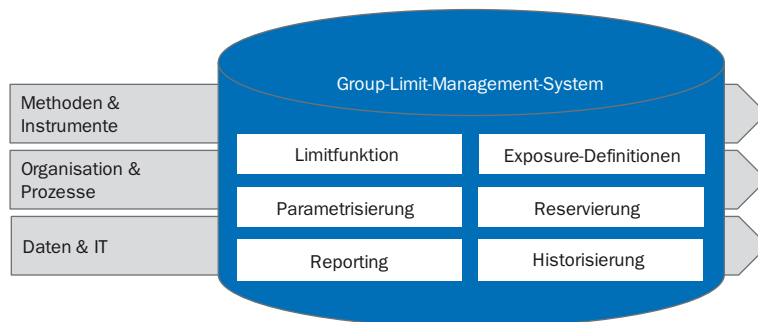


Abb. 2: Konzeptionelles Zielbild

3. Umsetzung Quick Fixes

Mit sogenannten Quick Fixes wurde eine in weiten Teilen manuelle Lösung zur schnellen Hebung der Optimierungspotenziale im Limit-Management-System der Erste Group Bank AG bis zum Jahresende 2011 verfolgt. Alle Tochterbanken der Erste Group Bank AG wurden hinsichtlich der neuen Gruppenstandards für Kundendaten, Kundenverbände und Prozesse geschult. Die Arbeitsrichtlinien wurden anschließend verbindlich in die Tochterinstitute ausgerollt. Ebenso wurden die Tochterbanken beauftragt, ihre jeweiligen relevanten Kunden im lokalen Kundendatensystem anzupassen. Tochterbanken ohne automatisiertes Interface zum gruppenweiten Limit-Management-System waren darüber hinaus aufgefordert, ihre Kunden- und Geschäftsdaten manuell im Limit-Management-System zu bearbeiten bzw. neu zu erfassen.

Die Ergebnisse wurden gemeinsam von der Erste Group Bank AG und zeb/ in Quality, Time und Budget erarbeitet. Die besondere Anforderung des Projekts bestand in der Durchführung unter Einbindung aller Tochterbanken und Berücksichtigung der jeweiligen lokalen Herausforderungen.

Projektergebnisse und Ausblick

Mit der Umsetzung der Quick Fixes zum Jahresende 2011 wurde insbesondere die Datenqualität im Limit-Management-System der Erste Group Bank AG erheblich verbessert. Zudem wurden gruppenweite Standards für Kundendaten und Kundenverbände weiterentwickelt und lokal umgesetzt. Eine umfangreiche Prozessanalyse hat zudem weitere Optimierungspotenziale in einigen Tochterbanken aufgezeigt, die sukzessive realisiert werden. Die Umsetzung der Quick Fixes hat zu einer Nutzenerweiterung des Limit-Management-Systems der Erste Group und damit zur Verbesserung der konzernweiten operativen Kreditrisikosteuerung geführt.

Die geschaffene Lösung wird nun bis 2013 schrittweise in eine technisch vollständig integrierte Ziellösung überführt.



Mag. Hannes Frotzbacher
Stv. Bereichsleiter Corporate
Risk Management
Erste Group Bank AG



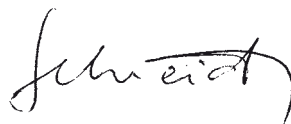
Dr. Thomas Roediger-Schluga
Teamleiter Credit Support
Erste Group Bank AG



Ing. Mag. Günther Krähan
Leiter Org Steering
Erste Group Bank AG



Mag. Wolfram Lang
Projektmanager Org/IT
Erste Group Bank AG



Dr. Michaela Schneider
Geschäftsführende Partnerin
zeb/austria



Simon Grimm
Partner
zeb/

Raiffeisen Bank International AG | Aufbau einer integrierten Steuerungs- architektur

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Raiffeisen Bank International AG (RBI) ist in Austria/CEE eine der führenden Kommerz- und Investmentbanken. Insgesamt betreuen rund 60.000 Mitarbeiter ca. 13,7 Millionen Kunden in rund 2.900 Geschäftsstellen, ein Großteil davon in CEE. Um den Anforderungen der Bankengruppe an eine konsistente Steuerung mit hoher Qualität und Zukunftssicherheit weiterhin gerecht zu bleiben, wurde ein Programm zum Aufbau einer integrierten Steuerungsarchitektur mit zentralem Datawarehouse (DWH) initiiert. Durch einheitliche Methoden und eine konsistente Datenbasis schafft das DWH für die vier Steuerungsbereiche Risk, Accounting, Controlling und Regulatory einen Single Point of Truth (vgl. Abb. 1).

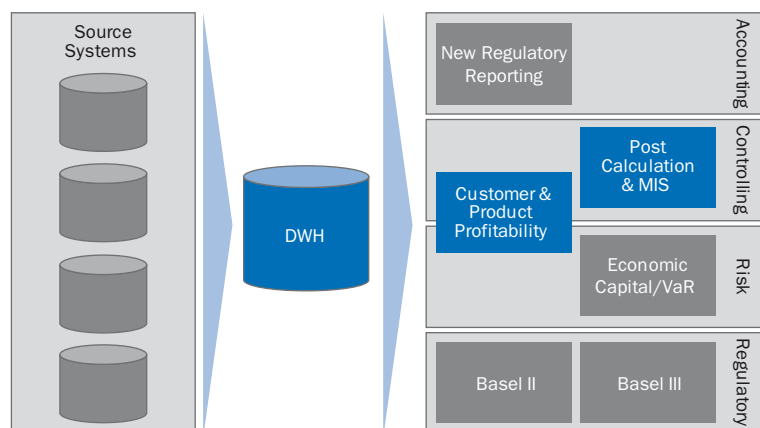


Abb. 1: Integrierte Steuerungsarchitektur mit DWH und Anwendungen im Scope der ersten Ausbaustufe

Zukünftig werden so Abstimmungsaufwände minimiert und Netzwerkbanken profitieren von der Reduktion und Vereinheitlichung von Datenanlieferungen zwischen den Steuerungsbereichen. Als eine der ersten Kernanwendungen wird ein „Group Customer and Product Profitability (GCPP)“-Reporting realisiert. Durch die flexible Architektur lassen sich sukzessive neue Anforderungen weiterer Steuerungsbereiche schnell und modular auf die Plattform heben.

Vorgehen im Projekt

Das Gesamtprogramm wurde in mehrere Projekte unterteilt, die ab Anfang 2011 von zeb/ begleitet wurden (vgl. Abb.2).

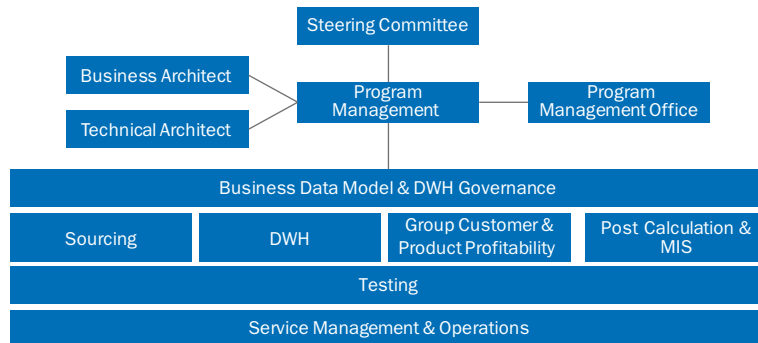


Abb. 2: Programmorganisation, Stand Dezember 2011

Von Beginn an unterstützte zeb/ vor allem bei der fachlichen und konzeptionellen Modellierung des Business Data Model (BDM) auf atomarer, zwischen den Steuerungsbereichen harmonisierter Ebene. Dabei wurde zunächst der Scope auf relevante Anforderungen eingegrenzt und in fachlich sinnvolle Arbeitspakete zugeschnitten. Die Arbeitspakete wurden zeitlich überlappend von einem kleinen Kernteam und wechselnden Fachexperten begleitet. In jedem Arbeitspaket wurden für einen bestimmten fachlichen Ausschnitt die verschiedenen Anforderungen aufgenommen, harmonisiert und so granular wie nötig modelliert. Die Ausschnitte referenzieren aufeinander und ergeben so ein Gesamtbild, das die aktuellen und teilweise auch zukünftigen Anforderungen der RBI spezifisch abbildet.

Die fachliche Abnahme der Arbeitspakete erfolgte durch Vertreter der Steuerungsbereiche. Das BDM bildete die Grundlage für das logische und physische Datenmodell, das Sourcing aus den bestehenden Quellsystemen sowie die Anbindung der genannten Anwendung. zeb/ unterstützte dabei die Anpassung und die Modellierung des logischen Datenmodells im DWH-Projekt.

zeb/ hat im „Group Customer and Product Profitability“-Projekt die Projektleitung übernommen und berät bei fachlichen Fragestellungen. Ziel des Projekts ist es, eine integrierte Sicht auf die gruppenweiten Kunden- und Produktprofitabilitäten für Non-Retail herzustellen (vom lokalen Account Manager bis zum RBI-Gesamtvorstand), welche den Empfängern eine Analyse der Steuerungsinformationen entlang der definierten Auswertungsdimensionen und einen Drill-down bis auf Einzelgeschäftsebene

ermöglicht. Darüber hinaus umfasst das GCPP-Projekt den Aufbau eines Anreizsystems für Account- und Produktmanager zur Erreichung der strategischen Zielvorgaben.

Im Testing-Projekt unterstützt zeb/ das Testmanagement und die Testkonzeption für den System- und den System-Integration-Test der DWH-Kernfunktionen und der Schnittstellen der Quell- und Anwendungssysteme.

Projektergebnisse und Ausblick (Stand Dezember 2011)

Die fachliche Harmonisierung der Datenanforderungen der Steuerungsbe- reiche Risk, Accounting, Controlling und Regulatory sind ein wesentlicher realisierter Meilenstein im laufenden Programm. Im GCPP-Projekt befindet sich die Erweiterung auf das Leasing- und Investmentbanking-Geschäft der RBI sowie die Erweiterung des Anreizsystems in der Planungsphase. Der Go-live ist für Mitte 2012 geplant.

Zukünftig wird die geschaffene integrierte Steuerungsarchitektur mit weiteren Anwendungen aus den Steuerungsbereichen Risk, Accounting, Controlling und Regulatory ausgestaltet. Bereits jetzt sieht sich die RBI für die angekündigten neuen Anforderungen wie Basel III, Meldewesen und IFRS 9 gut vorbereitet und kann Synergien aus der flexiblen und inte- grierten Steuerungsarchitektur heben.

Mag. Georg Feldscher
Bereichsleiter Planning & Finance
Raiffeisen Bank International AG

Mag. Robert Fritz
Bereichsleiter Group & Austrian IT
Raiffeisen Bank International AG

Mag. Dr. Hannes Mösenbacher
Bereichsleiter Risk Controlling
Raiffeisen Bank International AG

Markus Lochner
Programmleiter Enterprise
Datawarehouse
Raiffeisen Bank International AG

Dr. Thomas Hartschuh
Partner
zeb/

Werner Konezny
Geschäftsführender Partner
zeb/austria

Mathias Immerz
Manager
zeb/

Stefan Steinhoff
Manager
zeb/



Stefan Steinhoff



Rasa Zurumskas



Mathias Immerz



Dr. André van den Boom

Volksbank Romania S. A. | Optimierung Kreditrestrukturierung und Workout

Ausgangslage und Projektauftrag

Die Finanzkrise hat die osteuropäischen Staaten mit unterschiedlicher Intensität getroffen. Als eines der Länder, die relativ stark von den Auswirkungen betroffen waren, rutschte Rumänien in 2009 und 2010 in eine Rezession. Die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt, die eingeleiteten Sparmaßnahmen der Regierung (z. B. Gehaltskürzungen im öffentlichen Dienst um 25 %) und die Abwertung des rumänischen Leu führten zu einer erheblichen Verschlechterung der Lage zahlreicher Kreditnehmer.

Diese Situation führte zu der Entscheidung der Volksbank Romania S. A., ihre Strukturen im Bereich „Restructuring and Workout“ neu zu überdenken und aufzustellen. zeb/ wurde beauftragt, die Neukonzeption und Umsetzung umfassend zu unterstützen.

Wichtige Projektziele waren:

- / Prozessoptimierung im Bereich Kreditrestrukturierung
- / Prozessoptimierung im Bereich Early Collections (Callcenter) und Implementierung eines umfassenden Performance-Monitorings für diesen Bereich
- / Adaption der entsprechenden IT-Systeme
- / Schaffung eines Kreditfrühwarnsystems
- / Nachhaltige Reduzierung des Bestands der Non-performing Loans (NPL)

Vorgehen und Projektergebnisse

Den Projektzielen folgend gliederte sich das Projekt in drei wesentliche Abschnitte:

Im ersten Projektschritt wurden das Kreditportfolio detailliert analysiert und Ansatzpunkte für die Bereinigung identifiziert. Parallel erfolgte eine Aufnahme der Ist-Prozesse in den Bereichen Early Collections, Restrukturierung und Verwertung.

In der zweiten Phase wurde in intensiver Zusammenarbeit mit der Bank das Konzept zur Bearbeitung von Restrukturierungsfällen überarbeitet. Der Fokus lag vor allem auf Effizienzsteigerung, Reduzierung der Durchlaufzeiten und Beschleunigung der Entscheidungen bei Restrukturierungsfällen. Diese Maßnahmen führten zu einer deutlichen Reduzierung der Kredite, die im Betrachtungszeitraum die Schwelle von 90 Tagen Überfälligkeit überschritten und damit zu einer spürbaren Verminderung des Wertberichtigungsbedarfs. Neben dem Restrukturierungsprozess wurden auch die Abläufe im Bereich Early Collections angepasst.

Zeitgleich wurden homogene Teilportfolios gebildet und mittels gezielter Kampagnen fokussiert bearbeitet. Möglichst viele überfällige Forderungen wurden nochmals angefasst und klare sowie zügige Entscheidungen über eine mögliche zweite Chance für den Kunden (Restrukturierung etc.) oder in „aussichtslosen“ Fällen über die Verwertung (Exekution oder Verkauf) der Kredite getroffen.

Im Fokus des dritten Projektabschnitts stand die praktische Umsetzung der Konzeption. Neben der Einführung der neuen Prozesse und Restrukturierungsstrategien sowie dem Go-live der neuen IT-Anwendungen wurden eine Reihe von Schulungsveranstaltungen für Mitarbeiter aus den Bereichen Restrukturierung, Markt und Risk Management durchgeführt.

Im Ergebnis wurden die bei Projektbeginn überfälligen Kredite durch die eingeleiteten Maßnahmen sowie den Verkauf eines Teilportfolios uneinbringlicher Forderungen innerhalb von acht Monaten um rund 20% reduziert (vgl. Abb. 1).

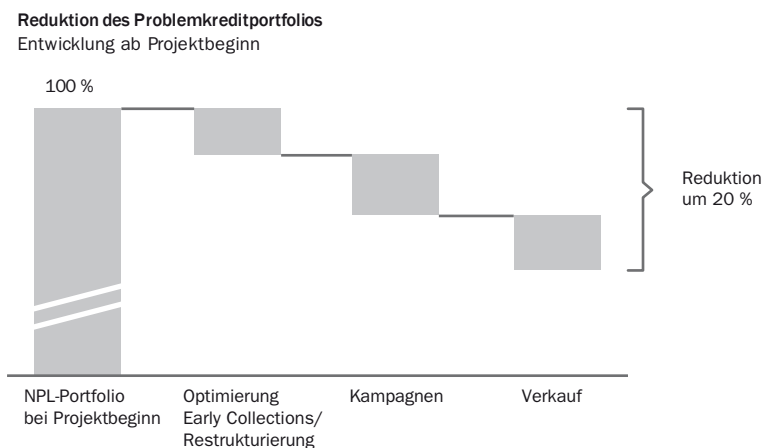


Abb. 1: Entwicklung NPL-Portfolio

Zugleich wird seit Einführung der neuen Prozesse eine deutlich höhere Anzahl von Krediten in einem früheren Stadium einer Lösung zugeführt, wodurch der zusätzliche Rückstellungsbedarf entsprechend reduziert wird.

Ausblick

Die Neuorganisation des Bereichs Problemkreditmanagement – die Optimierung der Prozesse einerseits und der „Portfolio clean up“ andererseits – sind essenzielle Neuerungen für die Volksbank Romania. Wichtige Vorteile sind dabei der verminderte Wertberichtigungsbedarf und die verbesserte Transparenz über das Kreditportfolio. Zugleich werden Freiräume geschaffen, die es erlauben, sich verstärkt anderen Themen zu widmen (Relaunch Retail Sales etc.).

Die Verstetigung der erzielten Erfolge erfordert darüber hinaus eine konsequente Weiterentwicklung der Instrumente und Prozesse, nicht zuletzt, um eine Anpassung an sich ändernde wirtschaftliche und ggf. rechtliche Rahmenbedingungen sicherzustellen.



Johann Lurf
CEO
Volksbank Romania S. A.



Andreas Burkhardt
Advisor
Volksbank Romania S. A.



Simon Grimm
Partner
zeb/



Helge Böschbroker
Senior Manager
zeb/

Fiducia IT AG | Strukturierte Anforderungserhebung Basel III

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Fiducia-Gruppe ist einer der führenden IT-Dienstleister in Deutschland sowie IT-Competence-Center und größter IT-Dienstleister in der genossenschaftlichen FinanzGruppe. Das Kerngeschäft der Fiducia-Gruppe ist die Erbringung von IT-Leistungen für über 700 Genossenschaftsbanken, für die Zentralinstitute und Unternehmen in der genossenschaftlichen FinanzGruppe sowie für Privatbanken.

Als Reaktion auf die Finanzkrise führt der Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht eine Reihe grundlegender Reformen des internationalen Regulierungsrahmens ein. Die Reformen zielen darauf ab, die Widerstandskraft der einzelnen Banken(-gruppen) in Stressphasen zu stärken und berücksichtigen darüber hinaus systemweite Risiken sowie das Problem der prozyklischen Verstärkung dieser Risiken im Zeitverlauf.

Auf europäischer Ebene werden diese Vorgaben weitestgehend in Form einer EU-Verordnung (CRR I) umgesetzt. Für einzelne qualitative Aspekte erfolgt die Umsetzung in Form einer EU-Richtlinie (CRD IV). Das Gesamtvorhaben soll zum 31. Dezember 2012 in Kraft treten.

Die Finanzkrise hat auch erhebliche Defizite bezüglich der Informationsbasis der Aufsicht aufgezeigt. So ist z. B. derzeit kein laufender Einblick in die aktuelle Ertragslage aller deutschen Institute möglich. Aus diesem Grund haben Bundesbank und BaFin ein Konzept zur Modernisierung des Meldewesens erarbeitet. Ziel ist die Schaffung einer deutlich verbesserten Informationsbereitstellung und damit die Stärkung der mikro- und makroprudentiellen Bankenaufsicht.

Für die Fiducia bedeutet dies, dass bestehende Meldewesenmodule angepasst und neue Komponenten eingeführt werden müssen. Frühzeitige Transparenz über die Relevanz der neuen Anforderungen für die angeschlossenen Institute und die Auswirkungen auf die bestehenden technischen Lösungen sind dabei aufgrund des Umfangs, der Komplexität und des kurzen Umsetzungszeitraums der Neuerungen essenziell. Vor diesem Hintergrund hat sich die Fiducia entschlossen, mit der Unterstützung von zeb/ eine strukturierte Anforderungserhebung durchzuführen.

Projekthinhalte und Vorgehen

Ziel des Projekts war es, die Anforderungen aus den regulatorischen Neuerungen systematisch zu erfassen. Hierzu wurden in einem ersten Schritt die Anforderungen in neun Themenbereiche unterteilt (vgl. Abb. 1) und innerhalb dieser eine thematische Gliederung erstellt, auf deren Grundlage die Priorisierung der Bearbeitung festgelegt wurde. Dabei erfolgte eine Einteilung in unmittelbar relevante Themen (Prio 1), die auf granularster Ebene darzustellen waren und ggf. künftig relevante Themen, die nur in zusammengefasster Form erhoben werden sollten (Prio 2).

Gesetzesinitiative	Themenbereich	Fachliche Kurzbeschreibung
CRR \ CRD IV	Anwendungsbereich	Bestimmungen zu Anwendungsbereich und Konsolidierung
	Solvabilität	Neu eingeführte Regelungen zu den in der Solvabilitätsmeldung abgebildeten Risiken (Adressrisiken, Marktpreisrisiken, operationelle Risiken)
	Liquidität	Berechnung und Meldung der Liquiditätskennziffern (LCR) sowie der Monitoring Instruments
	Großkreditmeldung	Änderungen im Bereich der Großkreditmeldung, Trennung von Millionenkreditmeldung
	Offenlegung	Überarbeitung der Offenlegungsanforderungen
	Leverage	Berechnung und Meldung einer risikolosen Kennzahl zur Messung des Verschuldungsgrades
Modernisierung MW	Millionenkreditmeldung	Bestimmungen zur Millionenkreditmeldung, Trennung vom Großkreditregime
	Unterjährige Finanzdaten	Basismeldewesen
	Risikotragfähigkeit	Neueinführung einer Meldung zur Risikotragfähigkeit

Abb. 1: Aufteilung der Anforderungen auf Themenpakete

Im zweiten Schritt erfolgte die Erfassung der Anforderungen anhand der folgenden im Vorfeld festgelegten Kriterien:

- / Beschreibung der rechtlichen Grundlage
- / Thematische Gliederung
- / Erläuterung der fachlichen Inhalte und Angabe des Umsetzungshorizonts
- / Ableitung der Handlungsbedarfe
- / Bewertung der Komplexität der Normen
- / Einschätzung von Relevanz und Priorität
- / Ermittlung der betroffenen Meldemodule/IT-Systeme
- / Angabe der Zuständigkeiten

Die Projektergebnisse wurden entlang der Themenpakete sukzessive erarbeitet und in der abgestimmten Struktur aufbereitet. In mehreren Workshops mit Produktmanagement und Anwendungsentwicklung der Fiducia wurden die erhobenen Anforderungen erläutert und Bewertungen wie Relevanz und Priorität gemeinsam vorgenommen.

Projektergebnisse

Der Fiducia konnte eine vollständige Liste der bewerteten und auf den aktuellen Konsultationsständen basierenden Anforderungen übergeben werden. Die abgestimmten Ergebnisse der einzelnen Themenbereiche wurden dabei in ein Gesamtdokument mit 1.057 Einzelanforderungen überführt.

Die Art der Eintragung ermöglicht dabei ein einfaches Filtern nach unterschiedlichen Perspektiven (z. B. alle Änderungen bezogen auf ein IT-System). Auf diese Weise wurde eine fundierte Grundlage für die zukünftige Releaseplanung und die Erstellung von Pflichtenheften geschaffen. Darüber hinaus konnten in den gemeinsamen Workshops Know-how transferiert und die Zusammenhänge zwischen einzelnen Themenpaketen aufgezeigt werden, um so anstehende Architekturentscheidungen zu unterstützen.



Florian Breit
Leiter Abteilung Banksteuerung/
Meldewesen/Rechnungswesen
Fiducia IT AG



David Güttgemanns
Produktmanager
Meldewesen/Rechnungswesen
Fiducia IT AG



Christian Schiele
Senior Manager
zeb/



Joachim Siepenkort
Senior Manager
zeb/



Volkswagen Financial Services AG | Worldwide Rollout of Funds Transfer Pricing System

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Volkswagen Financial Services AG (VW FS AG) gehört mit einer Bilanzsumme von ca. 65 Mrd. Euro im Jahr 2010 und ca. 6.800 Mitarbeitern weltweit zu den größten Financial-Services-Gesellschaften im Automobilbereich. Dabei arbeiten ca. 2.500 Mitarbeiter außerhalb von Deutschland.

Die Finanzmarktkrise, die insbesondere auch durch Liquiditätsknappheit gekennzeichnet war, bewirkte einen substanziellen und nachhaltigen Anstieg der Liquiditätskosten (Spreads), der unter Liquiditätsgesichtspunkten verschiedene Herausforderungen an die VW FS AG stellte. Für deren Landesgesellschaften wurde deshalb das bereits implementierte Controllingkonzept um die Facette der expliziten Berücksichtigung von Liquiditätskosten erweitert. Um deren konzernweit konsistente Anwendung zu gewährleisten, wurde zusammen mit zeb/ eine Implementierung im operativen Geschäftsbetrieb sämtlicher Landesgesellschaften durchgeführt. Folgende Ziele wurden mit der Implementierung erreicht:

- / Korrekte Bepreisung der Liquiditätskosten
- / Realisierbarkeit der kalkulierten Liquiditätskosten durch Treasury
- / Bessere Vergleichbarkeit der Produktprofitabilität
- / Separierung der Ergebnisquellen der Fristentransformation in Zins- und Liquiditätstransformation

Vorgehen im Projekt

Zunächst wurden in der Konzeptphase die wesentlichen methodischen Grundsteine gelegt. Folgende weitere Aktivitäten standen dabei im Mittelpunkt:

- / Methodische Konzeptionierung
- / Erstellung eines Softwaretools zum Funds Transfer Pricing
- / Auswahl der Pilotmärkte zur Verprobung
- / Erstellung von Schulungsunterlagen

Anschließend wurde der Rollout für die Landesgesellschaften vorbereitet. Besondere Bedeutung hatte dabei die Zusammenstellung der zwei Projektteams.

Im ersten Schritt des Rollouts wurde das erweiterte Controllingkonzept zunächst in den Pilotmärkten implementiert. Folgende Aufgaben wurden dabei vor Ort abgearbeitet:

- / Erhebung des Status quo zur inhaltlichen, prozessualen und organisatorischen Ausgestaltung sowie zur IT-Umsetzung (Datenverfügbarkeit und IT-Systeme)
- / Gap-Analyse und Ableitung des Handlungsbedarfs
- / Aufbereitung des Entscheidungsbedarfs zur Umsetzung des erweiterten Controllingkonzepts, u. a. für die
 - / Anpassung der lokalen IT-Lösungen
 - / Anwendung des zeb/-Softwaretools
 - / Vorgaben bzw. den Kriterienkatalog zu Parametrisierung unverzinslicher Positionen
- / Schulung der relevanten Mitarbeiter zum Aufbau des notwendigen Fach-Know-hows in den Landesgesellschaften

Nach Realisierung des in der Pilotphase identifizierten Optimierungspotenzials wurde das erweiterte Controllingkonzept in weiteren 18 Landesgesellschaften der VW FS AG implementiert.

Projektergebnisse und Ausblick

Das erweiterte Controllingkonzept wurde technisch und prozessual gemäß Zielbild in den Landesgesellschaften konzernweit einheitlich umgesetzt. Die Mittelfristplanung erfolgt durchgängig für die gesamte VW FS AG unter Anwendung des erweiterten Controllingkonzepts. Somit ist es möglich, einerseits unter Berücksichtigung der Liquiditätskosten auf lokaler Ebene die richtigen Pricing-/Produktentscheidungen zu treffen und andererseits auf zentraler Ebene die Liquidität nach optimalen Kosten-/Nutzenrelationen auf die Geschäftsfelder zu allozieren.



Frank Fiedler
Finanzvorstand
Volkswagen Financial Services AG



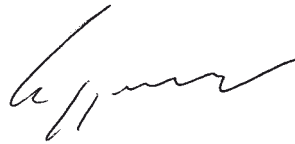
Dr. Olaf Scheer
Geschäftsführender Partner
zeb/



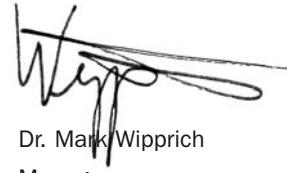
Volker Reichhardt
Head of Controlling International
Volkswagen Financial Services AG



Dr. Klaus Strenge
Partner
zeb/



Hendrik Eggers
Projektleitung
Volkswagen Financial Services AG



Dr. Mark Wipprich
Manager
zeb/



Dr. Mark Wipprich

SLK-Kliniken Heilbronn GmbH | Finanzierungsstrukturierung eines Bauvorhabens

Ausgangssituation und Projektauftrag

Mit ihren knapp 4.000 Mitarbeitern ist die SLK-Kliniken Heilbronn GmbH der größte Gesundheitsdienstleister der Region Heilbronn-Franken. In den SLK-Kliniken werden jährlich über 66.000 Patienten stationär behandelt und rund 2.800 Kinder geboren. Mit den Einrichtungen des Verbunds in Heilbronn, Bad Friedrichshall, Möckmühl, Brackenheim und Löwenstein reicht die medizinische Bandbreite von der soliden Grundversorgung bis hin zur Spitzenmedizin. Die SLK-Kliniken Heilbronn GmbH gehört zu den größten und leistungsfähigsten kommunalen Klinikverbänden in Deutschland.

Um diesem Anspruch auch in Zukunft gerecht zu werden und eine optimale Gesundheitsversorgung der Bürger in der Region Heilbronn-Franken langfristig zu sichern, werden die SLK-Kliniken ab 2012 zwei ihrer Standorte von Grund auf sanieren bzw. neu bauen. Die Inbetriebnahme ist für das Jahr 2015 geplant. Gemäß dem ambitionierten Zeitplan stand im Jahr 2011 unter anderem die Strukturierung der Baufinanzierung an.

Da die Bundesländer ihrer gesetzlichen Pflicht zur Deckung der Investitionskosten der Krankenhäuser nicht in vollem Umfang nachkommen, sind letztere zunehmend mit der Herausforderung konfrontiert, beträchtliche Investitionssummen eigenständig zu finanzieren. Die beiden Bauvorhaben der SLK in Heilbronn und Bad Friedrichshall werden vom Land Baden-Württemberg in einer Höhe von weniger als der Hälfte der Gesamtsumme gefördert. Die beiden Gesellschafter Stadt und Landkreis Heilbronn übernehmen zusammen gut 30% der Kosten. Den Rest trägt der Klinikverbund. Für die SLK-Kliniken ergibt sich daraus ein zu finanzierender Anteil in mittlerer zweistelliger Millionenhöhe, der durch eine bedarfsgerechte Fremdfinanzierung zu decken ist.

Ziel des von zeb/ begleiteten Projekts war es, gemeinsam mit den SLK-Kliniken einen oder mehrere Finanzierungspartner mit einer kosten- und risikooptimalen Finanzierungsstruktur zu identifizieren. Darüber hinaus hat zeb/ die SLK-Kliniken auf die Bankengespräche bzw. -verhandlungen fachlich vorbereitet und sie als objektiver Diskussionspartner beraten.

Projektvorgehen und -ergebnisse

Angesichts eines verfügbaren Zeitrahmens von knapp drei Monaten bis zur Beschlussfassung durch die Gesellschafter der SLK-Kliniken wurde ein Projektvorgehen in vier eng terminierten Phasen vereinbart:

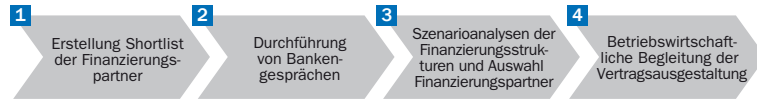


Abb. 1: Übersicht Projektphasen

Die Aktivitäten der ersten Phase umfassten die Bewertung und den Vergleich der eingereichten Finanzierungsangebote anbietender Banken. Hierfür wurden die von den Banken eingereichten Vorschläge gesichtet und anhand eines gemeinsam mit den SLK-Kliniken erarbeiteten Kriterienkatalogs mit ausgewählten quantitativen und qualitativen Merkmalen bewertet. Ziel dieser Bewertung war es, ein Stärken-Schwächen-Profil des jeweiligen Finanzierungsangebots zu entwickeln und die Vergleichbarkeit zwischen den Angeboten herzustellen.

Das Ergebnis der ersten Phase war die Auswahl von potenziellen Finanzierungspartnern (Shortlist), mit denen im nächsten Schritt Gespräche bzgl. der vorliegenden Angebote geführt werden sollten.

In der zweiten Phase wurden Leitfäden zur Vorbereitung der Bankengespräche individuell für jeden einzelnen Anbieter erarbeitet. Ziel dieser Leitfäden war es, sich in einem strukturierten Gespräch die Finanzierungsangebote unter Berücksichtigung der von den SLK-Kliniken definierten Anforderungen näher erläutern zu lassen sowie alle Fragen und offenen Punkte aus Sicht der SLK-Kliniken zu adressieren. Im Anschluss an die Gespräche wurden die potenziellen Finanzierungspartner aufgefordert, ihre Angebote zur Finanzierung des SLK-Eigenanteils an dem Bauvorhaben entsprechend dem Gesprächsergebnis zu überarbeiten.

Nachdem die potenziellen Finanzierungspartner ihre überarbeiteten Angebote eingereicht hatten, erfolgte in der dritten Projektphase die finale Bewertung der Angebote in Bezug auf Zweckmäßigkeit bzw. Vorteilhaftigkeit der angebotenen Finanzierungsstrukturen. Hierzu wurden verschiedene Szenariorechnungen durchgeführt, mit denen die Robustheit der angebotenen Finanzierungsstrukturen analysiert wurde. Dabei standen vor allem drei Themen im Fokus:

- / Deckung des bestehenden Finanzierungsbedarfs durch die bereitgestellten Finanzierungsmittel auch bei unerwarteten Entwicklungen wie verzögerten Auszahlungszeitpunkten der Fördermittel des Landes

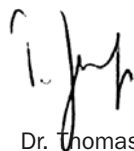
- / Bewertung der in den Angeboten geforderten Finanzierungs- und Liquiditätskosten
- / Simulation möglicher Zinsänderungs- und Refinanzierungsrisiken sowie sich daraus ergebender wirtschaftlicher Konsequenzen, um unter Berücksichtigung der Risikoneigung der SLK-Kliniken adäquate Chancen- und Risikostrategien zu erarbeiten

Als Ergebnis dieser Detailbewertungen wurden schließlich zwei Finanzierungspartner ausgewählt und die jeweiligen Finanzierungsangebote dahingehend kombiniert, dass eine für die SLK-Kliniken bedarfsgerechte sowie unter Kosten- und Risikogesichtspunkten optimale Finanzierungsstruktur erreicht wurde.

Die vertragliche Ausgestaltung der erarbeiteten Finanzierungsstruktur galt es schließlich in der vierten Phase zwischen den SLK-Kliniken und den beteiligten Finanzierungspartnern termingerecht abzuschließen. Hierbei hat zeb/ die betriebswirtschaftliche Ausgestaltung begutachtet. Im Ergebnis konnten Aufsichtsrat und Gesellschafter der SLK-Kliniken planmäßig im Oktober 2011 die Finanzierung der Bauvorhaben beschließen.

Fazit und Ausblick

Mit dem durchgeführten Projekt wurde für die SLK-Kliniken eine flexible, bedarfsgerechte, konditionell attraktive und unter Abwägung von Kosten-/Risikogesichtspunkten ausgewogene Finanzierung der zwei anstehenden Bauvorhaben erreicht. Die objektive Unterstützung der SLK-Kliniken durch zeb/ erwies sich dabei aufgrund der eingebrachten Bank- und Finanzierungsexpertise als zielführend und wertvoll. Die aktive und strukturierte Steuerung des Projekts zur Auswahl der Finanzierungspartner hat dazu beigetragen, dass der enge Zeitrahmen eingehalten werden konnte.



Dr. Thomas Jendges
Geschäftsführer
SLK-Kliniken Heilbronn GmbH



Andreas Heuer
Direktor Finanzen und Controlling
SLK-Kliniken Heilbronn GmbH



Dr. Christian Heitmann
Partner
zeb/



Dr. Lars Berkefeld
Manager
zeb/





Deutsche Bausparkasse Badenia AG | Einführung einer integrierten Rendite-/ Risikosteuerung mit zeb//control

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Deutsche Bausparkasse Badenia AG mit Sitz in Karlsruhe gehört zur Generali Deutschland Gruppe und zählt seit vielen Jahren zu den großen privaten Bausparkassen in Deutschland.

Zur weiteren Verbesserung der internen Steuerung hat die Badenia ein Projekt zum Aufbau einer integrierten Rendite-/Risikosteuerung gestartet. Kernelemente des neuen Systems sollten die wertorientierte Aufspaltung aller Erfolgskomponenten des Gesambankergebnisses, die Steuerung des Markt-, Zinsänderungs- sowie Liquiditätsrisikos und die Umsetzung einer revolvierenden bausparspezifischen Mehrjahresplanung in einem integrierten System sein. Nach einem umfangreichen Softwareauswahlprozess wurde zeb/ aufgrund der flexiblen Lösung zeb//control als Partner für die Umsetzung ausgewählt.

Projektvorgehen und Ergebnisse

In der ersten Projektphase, der Vorstudie, wurden zunächst die fachlichen Inhalte auf Basis des von der Badenia erstellten Pflichtenheftes detailliert und ihre Abbildungsmöglichkeiten durch die zeb//control-Module geprüft. In einer gemeinsamen Projektplanung wurden die anstehenden Aufgaben bewertet und zeitlich ausgeplant.

Im Mittelpunkt der ersten Umsetzungsphase stand die Datenanbindung der einzelnen Module von zeb//control in die bestehende Architekturlandschaft der Badenia (vgl. Abb. 1). Daneben wurde in dieser Phase das für die Badenia neue Steuerungskonzept einer barwertigen Aufspaltung der Erfolgskomponenten auf Gesamtbankebene verprobt. Bereits diese Ver-



probung ermöglichte eine transparente Ursachenanalyse für die Unternehmenswertänderungen.

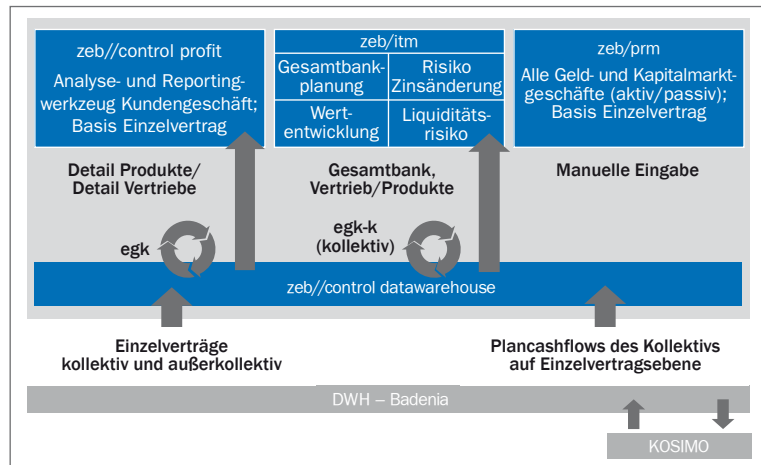
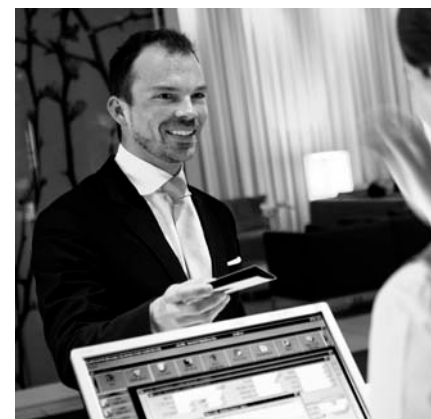


Abb. 1: Architekturskizze der implementierten zeb//control-Module

Im Mittelpunkt der nächsten Projektphase stand zunächst die Abbildung und Steuerung der wesentlichen Risikoarten über die entsprechenden Risikomodule. Der Schwerpunkt lag hierbei auf dem Zinsänderungsrisiko. Im nächsten Schritt wurde eine exakt auf die Anforderungen der Badenia abgestimmte Planungslösung realisiert, in die die Ergebnisse der Kollektivsimulation sowie die Deckungsbeiträge des außerkollektiven Geschäfts einfließen. Die bisher mit vielen Schnittstellen umgesetzte excelbasierte Planungslösung konnte so vollständig in eine weitgehend automatisierte Softwarelösung für die mehrjährige revolvierende Gesamtbankplanung umgesetzt werden.

Die auf Gesamtbankebene entwickelten Methoden und Verfahren wurden in der nächsten Phase auf Einzelvertragsebene übertragen. Hierzu wurde neben dem außerkollektiven Geschäft auch das Kollektivgeschäft – auf Basis der aus der Kollektivsimulation KOSIMO gelieferten erwarteten Einzelvertrags-Cashflows – detailliert kalkuliert. So kann die Barwertänderung für unterschiedliche Tarife und Vertriebswege sowohl in der Ex-post-Sicht wie auch in der Zukunftsbetrachtung analysiert werden. Neben der



Betrachtung der Unternehmenswertänderung können auf Basis der für Einzelverträge errechneten Erfolgskomponenten Deckungsbeitragsanalysen für die einzelnen Vertriebswege und Produkte durchgeführt werden.

Mit der bisher realisierten Lösung steht der Badenia eine Steuerungsplattform für eine integrierte Risiko-/Renditestuerung zur Verfügung. Insbesondere die in Zusammenarbeit mit der Badenia ausgearbeitete detaillierte Analyse der Unternehmenswertänderungen auf unterschiedlichen Auswertungsebenen (vgl. Abb. 2) stellt eine substantielle Weiterentwicklung dar.

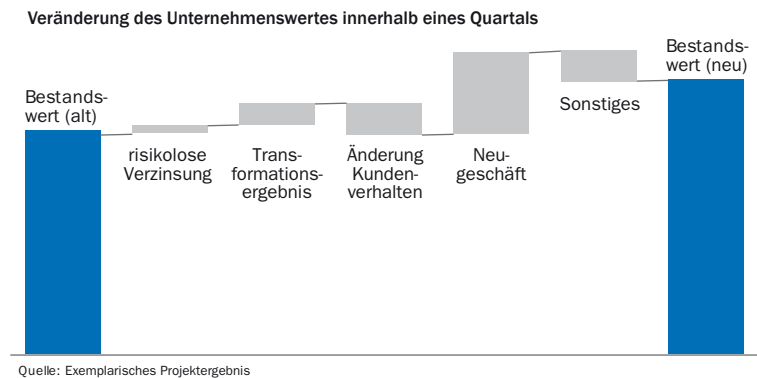


Abb. 2: Unternehmenswertentwicklung

Ausblick

Das bisher aufgebaute System wird in der nächsten Phase um eine integrierte Risikotragfähigkeitssteuerung ergänzt. Damit soll zukünftig konsistent sowohl die interne als auch die aufsichtsrechtliche Steuerung erfolgen. Aktuell läuft eine Vorstudie für die Umsetzung des IRB-Ansatzes auf Basis der zeb//control-Plattform, um die gemeinsame erfolgreiche Projektarbeit fortzusetzen.

Dr. Jochen Petin
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Bausparkasse Badenia AG

Werner Bartel
Leiter der Abteilung Qualität,
Kredit und Risikomanagement
Deutsche Bausparkasse Badenia AG

Jürgen Hofner
Geschäftsführender Partner
zeb/information.technology

Dr. Christian Schulzky
Manager
zeb/



ESPRIT Netzwerk AG | zeb//control-Einführung im Bankennetzwerk

Ausgangssituation und Projektinhalte

Das Schweizer „ESPRIT Netzwerk“ ist ein Zusammenschluss von 19 selbstständigen Banken und bankähnlichen Instituten. Die ESPRIT Netzwerk AG ist seit 2006 mit der zentralen Koordination und Unterhaltung der Informatik sowie der Durchführung von Projekten für diese Institute betraut.

Die ESPRIT-Banken haben es sich zum Ziel gesetzt, ein optimales und auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenes sowie zukunftsfähiges Management-Informationssystem (MIS) einzuführen, welches für alle projektteilnehmenden ESPRIT-Banken identisch aufgebaut sein soll. Die gegenwärtigen bankinternen Systemlösungen für Tools und manuelle Aufbereitungen zur Darstellung, Planung und Analyse der steuerungsrelevanten Key Performance Indicator (KPI) sollen dabei durch ein zentrales und anwenderfreundliches MIS abgelöst werden. Topmanagement und Führungskräfte werden mit einem zentralen Steuerungscockpit sowie Detailinformationen auf Ebene der Vertriebssteuerung unterstützt.

Mit dem Produktportfolio von zeb//control können die Anforderungen der ESPRIT-Banken an ein MIS vollumfänglich bedient werden. Dabei werden folgende Module aus dem zeb//control-Produktportfolio eingesetzt (vgl. Abb. 1):

- / Topmanagement-Reporting mit zeb//control compass
- / Ergebnissteuerung mit zeb//control profit
- / Einzelgeschäftskalkulation mit zeb//control calculation

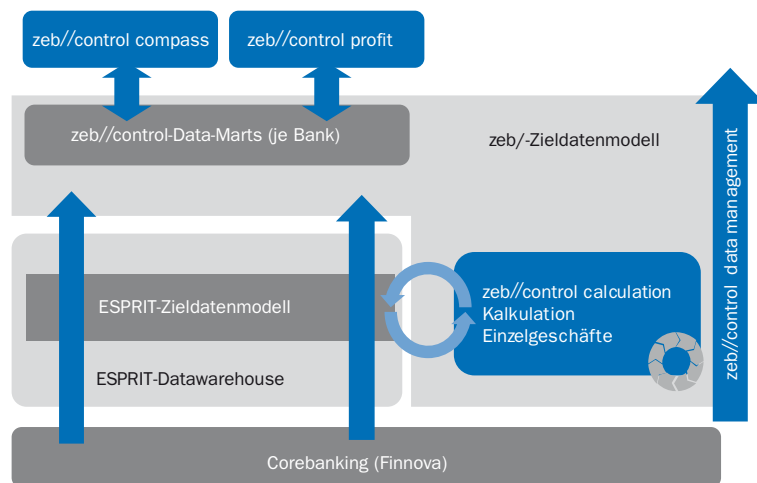


Abb. 1: Architekturskizze zeb//control-Implementierung

Projektvorgehen und Ergebnisse

Dem Gesamtimplementierungsprojekt wurde Ende 2010 eine Proof-of-Concept-Phase vorgelagert, in der die benötigte Funktionsabdeckung für die Anforderungen der ESPRIT-Banken und die Schnittstellenanbindung an das Kernbanksystem Finnova nachgewiesen wurden. Dieser Proof of Concept wurde zur vollsten Zufriedenheit der ESPRIT-Banken abgeschlossen.

Das Gesamtimplementierungsprojekt startete im zweiten Quartal 2011 mit einer zweimonatigen Konzeptionsphase. Darin wurde gemeinsam mit Vertretern der ESPRIT-Banken und der ESPRIT Netzwerk AG eine konkretisierte Anforderungserhebung im Rahmen von Workshops durchgeführt, um den individuellen Auswertungsumfang mit zeb//control kunden- und bedarfsgerecht zu identifizieren.

Auf Basis der Konzeptionsergebnisse folgte die mehrmonatige Umsetzungsphase, in der parallel die Applikationen zeb//control compass und zeb//control profit für zwei Pilotbanken implementiert und in die Systemlandschaft des ESPRIT Netzwerks integriert wurden. Darüber hinaus waren die Datenanbindung, -verarbeitung sowie -bereitstellung in die applikationsabhängigen Data Marts von zeb//control wesentliche Umsetzungsschritte. Zudem wurde mit dem Kalkulationsframework zeb//control calculation eine zentrale Einzelgeschäftskalkulation für alle ESPRIT-Banken umgesetzt (vgl. Abb. 1).

In einer projektindividuellen Zweiteilung der Testphase von zeb//control compass (1. Quartal 2012) und zeb//control profit (2. Quartal 2012) soll der Produktivbetrieb vorbereitet werden, der mit der erfolgreichen Abnahme von zeb//control durch die Pilotbanken sowie einer Abschlusspräsentation enden wird.

Ausblick

Der Rollout an alle ESPRIT-Banken wird sukzessive durchgeführt und Mitte 2012 abgeschlossen sein. In dieser Phase wird neben der Aktivierung der Datenverarbeitung je Bank und Benutzerfreischaltung das Hauptaugenmerk auf die bedarfsgerechte Anwenderschulung im ESPRIT Netzwerk und individuell in den Fachbereichen gelegt.



Lars Aupers



Marco Ulrich



Dr. Philipp Faber



Beate Dörker

Mit dem Management-Informationssystem über zeb//control stehen den ESPRIT-Banken steuerungs- und entscheidungsrelevante KPI nun übersichtlich, leicht verständlich und flexibel abrufbar auf allen Ebenen der Bank zur Verfügung.

Perspektivische Erweiterungen in zeb//control für die ESPRIT-Banken wurden bereits mit den Pilotbanken konzipiert. Mögliche erste Punkte der Umsetzung sind dabei die Implementierung von Balanced Scorecards sowie Benchmarkauswertungen unter den ESPRIT-Banken.



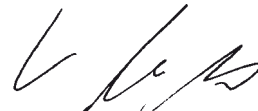
Markus Boss
CEO
Regiobank Solothurn AG



Thomas Zbinden
Leiter Spezialaufgaben
ESPRIT Netzwerk AG



Dr. Markus Wilpert
Partner
zeb/



Lars Aupers
Senior Consultant
zeb/

Deutsche Leasing AG | Assessment und Neuausrichtung der ORG/IT

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Deutsche Leasing Gruppe ist mit ihrer Unternehmenszentrale in Bad Homburg v. d. Höhe und ca. 2.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern seit fast 50 Jahren der führende Asset-Finance-Anbieter für Firmenkunden im deutschen Markt. Das Leasingunternehmen ist in der Sparkassen-Finanzgruppe bundesweites Kompetenzzentrum für Leasing und weitere mittelstandsorientierte Finanzierungslösungen und Dienstleistungen.

Ende 2010 hat die Deutsche Leasing AG eine strategische Initiative zur Bewertung der ORG/IT-Funktion eingeleitet, um deren Leistungsfähigkeit bei gleichzeitiger Reduktion der ORG/IT-Kosten für die spürbare Umsetzung ihrer „Strategie 2020“ sicherzustellen.

Vor diesem Hintergrund wurde zeb/ beauftragt, ein ORG/IT-Strategie-Assessment durchzuführen und konkrete Zielbilder für die IT-Landschaft, die ORG/IT-Funktion und, auf dieser Basis, für die zukünftige Zusammenarbeit sowie Steuerung der ORG/IT zu erarbeiten.

Vorgehen im Projekt

Das Vorgehen im ORG/IT-Strategie-Assessment gliederte sich in die beiden Phasen „Transparenz und Bewertung“ und „Klare Richtungsentscheidung“ (vgl. Abb. 1).

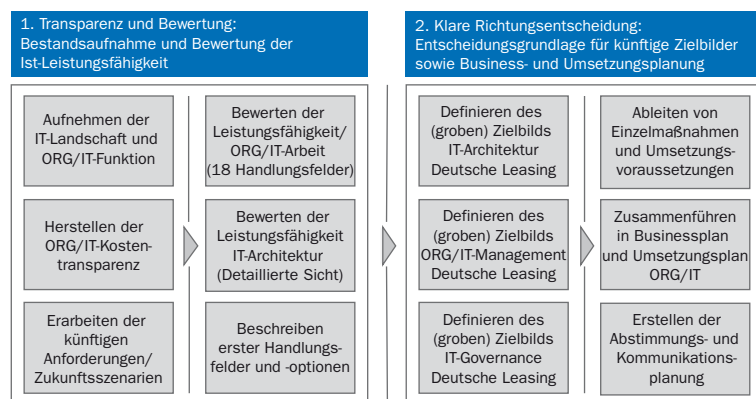


Abb. 1: Projektvorgehen im ORG/IT-Strategie-Assessment

Im ersten Schritt erarbeitete das Projektteam einen vollständigen Überblick über die Ist-Situation der Deutsche Leasing AG. Auf dieser Grundlage erfolgte die sorgfältige Bewertung der Leistungsfähigkeit, bezogen auf die heutigen Anforderungen und mit Blick auf die erarbeiteten Zukunftsszenarien.

In der zweiten Projektphase galt es, tragfähige Zielbilder auf Basis relevanter Zukunftsszenarien und der ORG/IT-Baustellen zu entwickeln:

- / IT-Landschaft und IT-Architektur: Architekturansatz/-prinzipien, Beschreibung der einzelnen Entwicklungslinien sowie Definition der Eckpfeiler der IT-Landschaft (Anwendungscluster)
- / ORG/IT-Funktion: Ausrichtung und Rolle ORG/IT, Prozesse und Leistungen (intern, extern, Verzicht) und die Definition der Eckpfeiler Organisation (Struktur, Prozesse, Skills)
- / IT-Governance: Steuerungsansatz ORG/IT, Ausgestaltung der Funktion „Manage ORG/IT“ und die Adjustierung/Beschreibung der Zusammenarbeitsmodelle

Um eine klare Richtungsentscheidung durch die Geschäftsleitung des Hauses zu unterstützen, wurden die identifizierten Zielbilder und Handlungsoptionen in konkrete Umsetzungsmaßnahmen überführt und mit einem Businessplan unterlegt.

Projektergebnisse

Auf Basis der Bestandsaufnahme und Bewertung vor dem Hintergrund der aktuellen und zukünftigen Anforderungen an die ORG/IT konnten die Neuausrichtung formuliert und vier konkrete Handlungsstränge aufgesetzt werden:

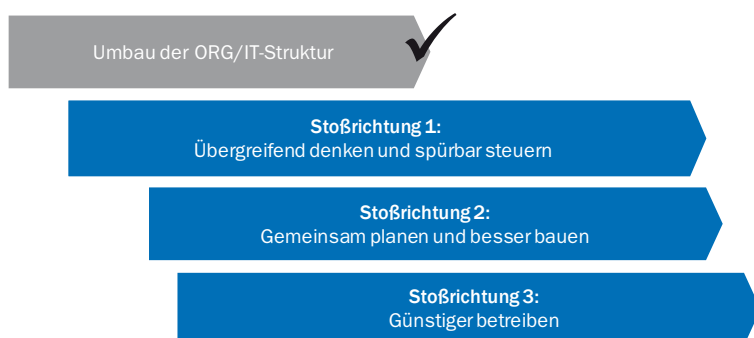


Abb. 2: Handlungsstränge der ORG/IT-Neuausrichtung

Kern der Neuausrichtung ist eine von zeb/ begleitete Reorganisation der ORG/IT-Funktion der Deutsche Leasing AG. Die ehemals getrennt aufgestellten Einheiten ORG und IT wurden unter einheitlicher Führung zusammengelegt. Zusätzlich wurde die neue zentrale ORG/IT-Funktion gezielt um dezentrale Kompetenz aus den IT-Demand-Einheiten der Geschäftsfelder und Bereiche verstärkt. So wurde ein Fundament geschaffen, um die im Vordergrund stehende inhaltliche Neuausrichtung der ORG/IT-Arbeit sicherzustellen. Die Detailmaßnahmen zur inhaltlichen Neuausrichtung wurden in drei Stoßrichtungen zusammengefasst: „Übergreifend denken und spürbar steuern“, „Gemeinsam planen und besser bauen“ sowie „Günstiger betreiben“.

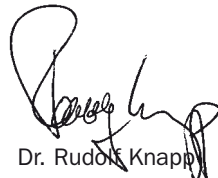
Im Projekt wurden verbindliche Einsparpotenziale bei den ORG/IT-Kosten erarbeitet, die durch die Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen in den nächsten Geschäftsjahren realisierbar sind und zu einer nachhaltigen Senkung des Kostenniveaus führen. Die ORG/IT-Funktion der Deutsche Leasing AG ist somit gut dafür gerüstet, auch zukünftig leistungsfähige Lösungen anzubieten und die anstehenden Herausforderungen durch die Umsetzung der Geschäftsstrategie 2020 anzunehmen.



Nicolaus Newiger
Mitglied der Geschäftsleitung
Deutsche Leasing AG



Andreas Schick
Geschäftsführender Partner
zeb/information.technology



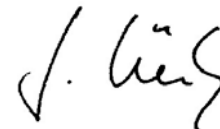
Dr. Rudolf Knapp
Bereichsleiter Personal
Deutsche Leasing AG



Dr. Michael Wagner
Senior Manager
zeb/



Peter Kox
Teamleiter OrgIT-Steuerung
Deutsche Leasing AG



Josef Schönenberg
Senior Manager
zeb/



Postbank Finanzberatung AG | Von der Effizienzsteigerung zum Wachstumsprogramm „Zukunft bauen 2016“

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Postbank Finanzberatung AG, der mobile Vertrieb der Postbank ist mit rund 3.700 hauptberuflichen Beratern, gemessen an der Anzahl der Berater und dem Provisionsaufkommen, einer der größten mobilen Finanzvertriebe im deutschen Markt. Mit Schwerpunkt auf dem Bauspar- und Baufinanzierungsgeschäft ist die Postbank Finanzberatung AG ein bedeutender Ergebnis- und Wertbeitragslieferant im Postbank Konzern.

Projektvorgehen und -ergebnisse

Seit 2009 begleitet zeb/ die Postbank Finanzberatung AG auf ihrem Entwicklungspfad, der die Senkung von Kosten und die Steigerung von Erträgen zum Ziel hat (vgl. Abb. 1).

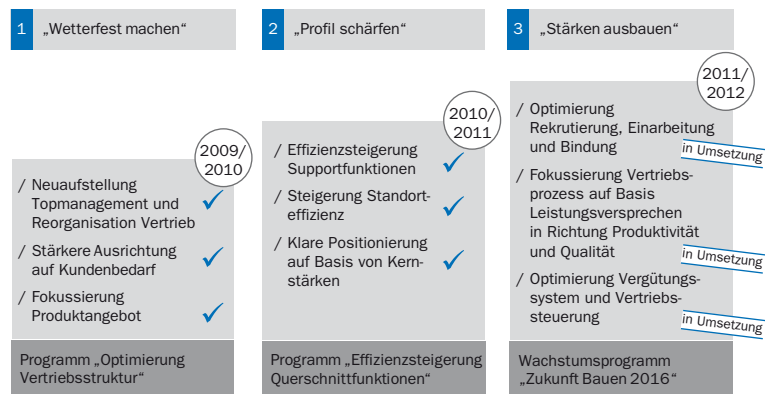


Abb. 1: Turnaround-Phasen der Postbank Finanzberatung

Im ersten Schritt (2009/2010) wurde die Vertriebsstruktur gestrafft und im Hinblick auf die Marktabdeckung optimiert. Im zweiten Schritt (2010/2011) standen die Steigerung der Kosteneffizienz (durch Straffung, Zentralisierung und Automatisierung) und die Verbesserung der Qualität des Vertriebssupports im Vordergrund. Mithilfe dieser Maßnahmen konnte die Postbank Finanzberatung in den letzten beiden Jahren einen erfolgreichen Turnaround realisieren.

Mit der Umsetzung des Programms zur Effizienzsteigerung der Querschnittsfunktionen der Finanzberatung wurde gemeinsam mit zeb/ die Konzeption des Wachstumsprogramms „Zukunft bauen 2016“ erarbeitet, um nach erfolgter Restrukturierung und Effizienzsteigerung die Grundlage für ein nachhaltiges Wachstum der Postbank Finanzberatung zu legen.

Ziel des Projekts „Zukunft bauen 2016“ ist es, eine deutliche und nachhaltige Neugeschäftsvolumen- und Bruttoprovisionssteigerung bis 2016 auf Basis einer strategischen Neuausrichtung zu erzielen. Als zentrale strategische Stellhebel hierfür wurden durch das Managementteam folgende Punkte definiert:

- / Ausbau Vertriebsoberfläche (Anzahl HGB-Partner)
- / Erhöhung der Produktivität (Anzahl Abschlüsse pro Berater)
- / Steigerung des Provisionsüberschusses je Abschluss

Die Ausgestaltung der Wachstumshebel erfolgte in fünf Teilprojekten in Zusammenarbeit mit zeb/. Zur Umsetzung der Wachstumshebel wurden im Wesentlichen folgende Erfolgsmodule entwickelt:

- / Festlegung der strategischen Eckpfeiler der Finanzberatung
- / Rekrutierungs-, Bindungs- und Ausbildungskonzepte
- / Auf die Kernstärken ausgerichteter Vertriebsprozess für HGB-Partner
- / Anreiz- und Steuerungssystem für HGB-Partner

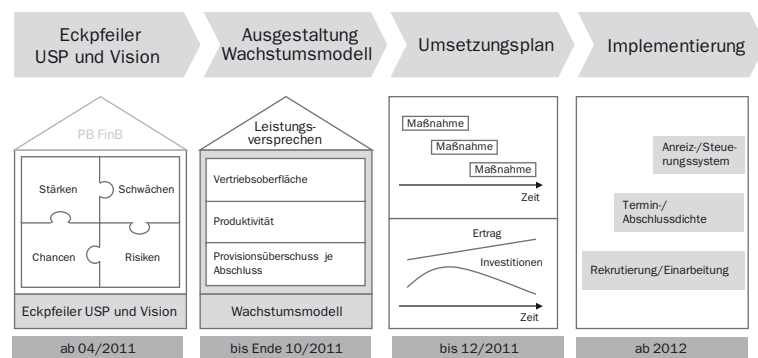


Abb. 2: Projektvorgehen „Zukunft bauen 2016“



Daniela Schmitz

Ausblick

Das Wachstumsprogramm „Zukunft bauen 2016“ ist darauf ausgelegt, die Finanzberatung in verschiedenen Wachstumsschritten zum Ambitionsniveau 2016 zu führen. Die Konzeptionsphase wurde bei enger Einbindung der Vertriebsführungskräfte erfolgreich abgeschlossen und die Umsetzungsplanung für die kommende Projektphase erarbeitet. Das Jahr 2012 wird im Zeichen der Sensibilisierung und Mobilisierung des gesamten Vertriebs der Postbank Finanzberatung stehen. Der Jahresbeginn wurde bereits erfolgreich genutzt und damit eine weitere Grundlage für den Wachstumskurs 2016 gelegt.



Hanno Schädel
Vorstandsvorsitzender
Postbank Finanzberatung AG



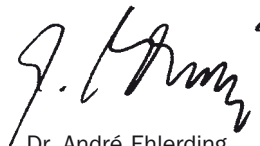
Bernd Diestelhorst
Bereichsleiter Vertriebsmanagement
Postbank Finanzberatung AG



Reinhard Haas
Vorstand Vertriebsregion Nord & Ost
Postbank Finanzberatung AG



Frank Doppinghaus
Vorstand Vertriebsregion Süd & West
Postbank Finanzberatung AG



Dr. André Ehlerding
Partner
zeb/



Daniela Schmitz
Senior Manager
zeb/



Ilmhart-Wolfram Kühn
Manager
zeb/

GLS Bank | Kreditprozesse in einer rasant wachsenden Social Bank

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die GLS Bank ist die größte und führende deutsche Bank mit nachhaltiger sozialer und ökologischer Geschäftsausrichtung. Dabei verbindet sie in besonderem Maße hohe Kundenorientierung und spezifisches Branchen-Know-how. Die Bank finanziert Projekte z. B. in den Bereichen freie Schulen, regenerative Energien oder ökologische Landwirtschaft. Gleichzeitig gehört neben der individuellen Ausrichtung auch eine absolute Transparenz über die begleiteten Kreditprojekte zu den besonderen Kernelementen der Unternehmensphilosophie.

Die GLS Bank ist mit ihren Standorten in Berlin, Bochum, Frankfurt, Freiburg, Hamburg, München und Stuttgart deutschlandweit tätig. Insbesondere seit der Finanzkrise 2008 verzeichnet die Bank einen weiter anwachsenden Kundenzulauf. Dies bewirkte in den letzten Jahren ein rasantes Wachstum von bis zu 36 % p. a. Auch für die Zukunft werden deutlich zweistellige Wachstumsraten erwartet. In der Folge bedingt diese Entwicklung erhebliche Veränderungen in den Organisationsstrukturen und Mitarbeiterkapazitäten sowie der Prozessqualität und -transparenz.

In einem Projekt mit zeb/ zur Neukonzeptionierung aller relevanten Kreditprozesse werden insbesondere vier Ziele verfolgt:

- / Unterstützung des Wachstumspfad durch deutliche Effizienzsteigerung in den Kreditprozessen zur Kapazitätsentlastung
- / Verbesserung der Prozessqualität und der Durchlaufzeiten
- / Vereinheitlichung und Standardisierung der Kreditprozesse
- / Optimierung der IT-technischen Unterstützung der Prozesse

Projektvorgehen und -ergebnisse

Die Projektarbeit setzte im ersten Schritt auf einer Kurzanalyse der Ausgangssituation auf, die mittels detaillierter Interviews und Beobachtungen am Arbeitsplatz sowie einer begleitenden Dokumentenanalyse organisatorisch übergreifende und prozessuale Handlungsfelder identifizierte.

In der anschließenden Erarbeitung der Neukonzeption wurden zunächst die organisatorischen Rahmenbedingungen mit Auswirkung auf die später anstehende Detailkonzeption der Prozesse definiert:

- / Kreditrisikostategie und Risikorelevanzgrenze
- / Kreditkompetenzsystem
- / Indikation der mittelfristigen Kapazitätsentwicklung und der abgeleiteten Zielorganisation in Markt und Marktfolge
- / Umfang der Nutzung genossenschaftlicher Standardansätze aus VR-Process

Im Ergebnis wurden Vereinfachungsmöglichkeiten in der Kreditrisikostategie identifiziert und die Risikorelevanzgrenze mit Blick auf das Wachstum und unter Berücksichtigung der Risikotragfähigkeit angepasst. Gleichzeitig wurde u. a. entschieden, die Kompetenzen im Markt auszuweiten, Bagatellvorgänge schlank zu entscheiden und die Einbindung höherer Kompetenzträger im Genehmigungsverfahren zu reduzieren. In Anbetracht des auch für die Zukunft erwarteten Wachstumskurses wurde eine mittelfristige Kapazitätsplanung für Markt- und Marktfolgefunktionen erstellt. Dabei wurden Organisationsstrukturen, Führungsspannen und Ausprägungen von Spezialfunktionen so festgelegt, dass sie heute tragfähig sind und auch im Wachstum stabil bleiben können.

Alle Entscheidungen zielen darauf ab, künftig im kleinteiligen, standardisierten Kreditgeschäft zu schnelleren und effizienteren Entscheidungen zu kommen. Parallel werden Kapazitäten in Markt und Marktfolge entlastet und für die Kreditgeschäfte mit großen Kunden und hohen Einzellosgrößen, die für den Wachstumspfad der Bank vornehmlich relevant sind, frei.

In der aktuell laufenden Detailkonzeption der Prozesse werden die Rollen und Funktionen im gewerblichen Neukreditprozess festgelegt und Aufgabenzuordnungen im Detail geregelt. Zur Erzielung kurzfristig spürbarer Effekte werden die erarbeiteten Ergebnisse direkt im Anschluss an die Konzeption in die Umsetzung gebracht. Wichtiges Kernelement bildet dabei die Verknüpfung der Prozesse mit der technischen Umsetzung in den IT-Systemen der Bank. Hierzu erfolgt die Projektarbeit in enger Verzahnung mit der Rechenzentrale GAD. Zugleich wird parallel die optimale Prozesseinbindung eines unterstützenden Vertriebs- und Analyse-Tools, dem MinD.banker, im Kreditprozess geprüft.

Ausblick

In der Konzeption und Umsetzung werden sukzessive alle relevanten Kreditprozesse der GLS Bank neu konzeptioniert. Dabei spielen mit Blick auf die Entscheidungen zur Anhebung der Risikorelevanzgrenze und Ausweitung von Einzelkompetenzen die Bestandsprozesse und Prozesse zur Risikofrüherkennung und -behandlung eine besondere Rolle.

Die Projektbeteiligten sind überzeugt, dass die bereits erarbeiteten sowie die noch aufzugreifenden Handlungsfelder die Erreichung der Projektziele sichern und damit die weitere Entwicklung der GLS Bank wesentlich unterstützen werden.




Thomas Jorberg
Vorstandssprecher
GLS Bank



Christina Opitz
Bereichsleiterin Kredit Markt
GLS Bank



Burkhard E. Käser
Senior Manager
zeb/



Gunnar Heller
Manager
zeb/

DZ PRIVATBANK | Marktinitiative Private Banking – Strategie durch Pilotierungen bestätigt

Mit einem gemeinsamen subsidiären Marktantritt unter der Leistungs-marke „VR-PrivateBanking“ will die Genossenschaftliche FinanzGruppe (GFG) ihre Marktanteile bei vermögenden Kunden in Deutschland ausbauen. Die DZ PRIVATBANK (DZPB) unterstützt in der Zusammenarbeit mit den VR-Banken, um je nach spezifischer Ausgangssituation und Zielstellung vor Ort genossenschaftliches Private Banking (PB) auf höchstem Niveau anzubieten. zeb/, als einer der „Preferred Consulting Partner“, hat bei der Schärfung des Konzepts und der Pilotierung zur Vorbereitung des verbundweiten Rollouts der Marktinitiative Private Banking (MIPB) als Projektpartner mitgewirkt.

Ausgangssituation

Die DZPB ist mit rund 70.000 Kunden und etwa 15 Mrd. Euro Assets under Management bereits heute ein erfolgreicher Akteur im Geschäft mit vermögenden Privatkunden. Dies unterstreichen Ergebnisse bei einschlägigen Branchentests (z. B. Platz zwei der Ewigen Bestenliste der Fuchsbriefe 2012).

Genossenschaftsbanken betreiben das Geschäft mit vermögenden Kunden in unterschiedlicher Weise. Die Bandbreite reicht von Instituten ohne spezifische Betreuung von PB-Kunden bis zu einzelnen Primärbanken, die Private Banking als eigenes Geschäftsfeld forcieren. Häufig liegt aber – trotz Kundenverbindungen insbesondere auch zu mittelständischen Unternehmen – der größte Anteil des Vermögens von Private-Banking-Kunden bei den Wettbewerbern. Die Genossenschaftsbank vor Ort wird von diesen Kunden in der Regel nicht als relevanter PB-Partner berücksichtigt.

Gerade vor dem Hintergrund der Finanz- und Eurokrisen bietet sich eine historische Chance: Anleger haben ein stärkeres Bedürfnis nach Transparenz, Qualität, kontinuierlich nachhaltiger Beratung sowie geringerem Risiko und überdenken aktuell ihre Bankverbindungen. Das auf Stabilität und Werte wie Partnerschaftlichkeit, Nachhaltigkeit, Solidarität und Fairness ausgerichtete genossenschaftliche Geschäftsmodell gewinnt deshalb immer mehr an Anziehungskraft. Für viele Genossenschaftsbanken ist es jedoch wirtschaftlich nicht sinnvoll, die Ressourcen und das erforderliche Leistungsspektrum für ein ganzheitliches und hochwertiges Private Banking selbst aufzubauen.

Mit der Leistungsmarke „VR-PrivateBanking“ soll künftig jede Genossenschaftsbank in subsidiärer Zusammenarbeit mit der DZPB Private Banking auf Augenhöhe mit Groß- und Privatbanken anbieten können. Individuell kann jedes Institut entsprechend eines „Schiebereglers“ den Umfang der Einbindung der DZPB selbst bestimmen (vgl. Abb. 1).

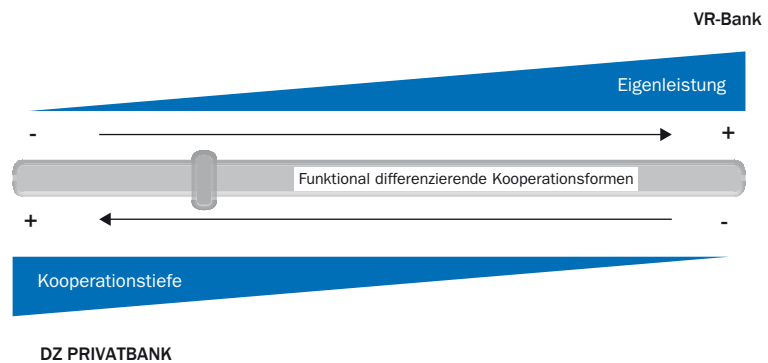


Abb. 1: Subsidiäres Geschäftsmodell mit Schieberegler-systematik

Projekthalte und Vorgehen

Zur Vorbereitung des verbundweiten Rollouts der Marktinitiative Private Banking im Laufe des Jahres 2012 wurde seit Ende 2010 gemeinsam mit zeb/ insbesondere an zwei Themenkomplexen gearbeitet.

Zum einen wurden die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die DZPB stärker als Kompetenz- und Produktionszentrum für Private Banking in der GFG agieren kann. Hierzu zählt u. a. die Weiterentwicklung der einheitlichen, PB-adäquaten und auf die Bedürfnisse genossenschaftlicher Kunden zugeschnittenen Beratungs- und Betreuungsprozesse.

Zum anderen wurde die zukünftige Zusammenarbeit zwischen Genossenschaftsbank und DZPB durch Pilotierungen vorbereitet. Entsprechend der unterschiedlichen Rahmenbedingungen deckte die Auswahl der zeb/-Pilotinstitute mit der Kasseler Bank eG, der VR-Bank Bad Hersfeld-Rotenburg eG und der Bremischen Volksbank eG eine große Bandbreite von VR-Bank-Marktpositionierungen ab. Um die Vergleichbarkeit von Vorgehen und Ergebnissen zwischen den Pilotinstituten sicherzustellen, wurde zeb/ mit der Erstellung eines Handlungsrahmens und der Koordination der Pilotprojekte beauftragt.

Projektergebnisse und Ausblick

Das definierte Projektergebnis war auf Basis der Pilotierungserkenntnisse die Erstellung einer Blaupause für den bundesweiten Rollout der MIPB. Diese beinhaltet Kerngestaltungsparameter für das Private Banking in einer Genossenschaftsbank, verbindliche und pragmatische Handlungsempfehlungen sowie Individualisierungsmöglichkeiten je nach Ausgangssituation und Kooperationstiefe. Die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit der DZPB basiert dabei auf sechs Themenfeldern:

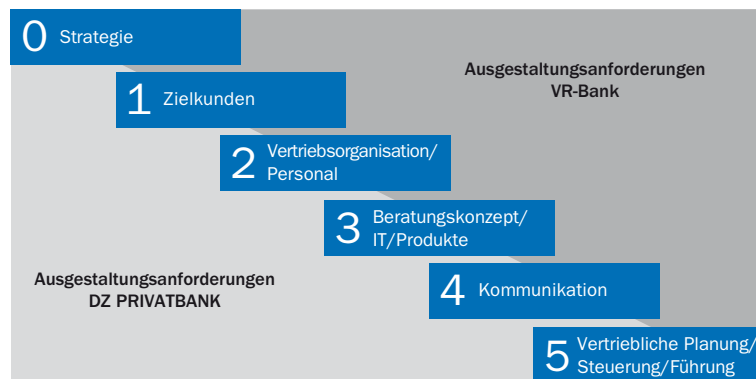



Abb. 2: Ausgestaltung der Zusammenarbeit entlang der Themenfelder

Die Pilotinstitute haben die folgenden wertvollen Hinweise für eine erfolgreiche Umsetzung der MIPB in den Genossenschaftsbanken geliefert:

- / Das hohe Potenzial für Genossenschaftsbanken wurde bestätigt
- / Der „Schieberegler“-Ansatz bietet die nötige Gestaltungsfreiheit
- / Ein gemeinsam mit zeb/ entwickelter PB-Statuscheck ist essenzielle Basis der konzeptionellen Arbeit
- / Eine professionelle Moderation sichert effiziente Projektarbeit
- / PB-Know-how und ein Gespür für die Umsetzung von genossenschaftlichem PB sind zwei der Schlüsselfaktoren

Im Jahr 2012 wird der breite Rollout dieses Erfolg versprechenden Ansatzes vorangetrieben, um viele Genossenschaftsbanken von den Chancen einer systematischen Zusammenarbeit mit einem starken Partner zur Erschließung des gewaltigen Potenzials im Private Banking zu überzeugen.


Richard Manger
Vorstand
DZ PRIVATBANK


Dr. Alexander Henk
Partner
zeb/



Deutsche Hypothekbank AG | PRIMA 2011

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Deutsche Hypothekbank AG (Deutsche Hypo) ist eine der ältesten deutschen Pfandbriefbanken und seit Anfang 2008 ein Unternehmen der NORD/LB. Im Konzern bildet sie das Kompetenzzentrum für die gewerbliche Immobilienfinanzierung und hat die rund 100 Mitarbeiter, die zuvor im Immobilien-Banking der NORD/LB tätig waren, bei sich integriert. Auch die entsprechenden Kunden und Kredite werden sukzessive auf die Deutsche Hypo übertragen.

Die Deutsche Hypo agiert schwerpunktmäßig in Deutschland sowie in den bedeutendsten Immobilienmärkten Europas. Sie beschäftigt rund 400 Mitarbeiter im In- und Ausland. Das Geschäftsmodell der Bank steht auf zwei Säulen: dem gewerblichen Immobilienfinanzierungsgeschäft und dem Kapitalmarktgeschäft. Der Schwerpunkt des Immobiliengeschäfts, der zukünftigen Kernaktivität der Deutsche Hypo, liegt in der Finanzierung von Gewerbeimmobilien in Zusammenarbeit mit professionellen Investoren.

Mit dem Projekt „PRIMA 2011“, das gemeinsam mit zeb/ durchgeführt wurde, verfolgte die Bank im Anschluss an die Integration der NORD/LB-Mitarbeiter das Ziel einer nachhaltigen Effizienzsteigerung in den Kreditprozessen. Konkret wurden

- / eine deutliche Verbesserung der Prozessabläufe,
- / eine Vereinheitlichung und Optimierung der Kreditbearbeitung unter Nutzung von Synergien und
- / die Reduzierung der Durchlaufzeiten (Qualität aus Kundensicht) angestrebt.

Die am Projekt Beteiligten waren sich einig, dass eine nachhaltige Veränderung nur dann möglich ist, wenn eine Optimierung von Aufbauorganisation und Schnittstellen erreicht sowie die Aufbruchstimmung und Zukunftsausrichtung verstärkt wird.

Vorgehen im Projekt

Um die gesteckten Ziele zu erreichen, wurde das Projekt in fünf Phasen nach Logik einer Top-down-Optimierung der Kreditorganisation gegliedert. Ausgehend von Topmanagement-Entscheidungen zur strategischen Aus-

richtung wurde die Detailausgestaltung von Strukturen, Prozessen und der Zusammenarbeit der Abteilungen ausgearbeitet (vgl. Abb. 1). Dabei war das Change Management stets integrativer Bestandteil des Projektvorgehens. So wurde sichergestellt, dass die Ergebnisse von Führungskräften und Mitarbeitern getragen werden.

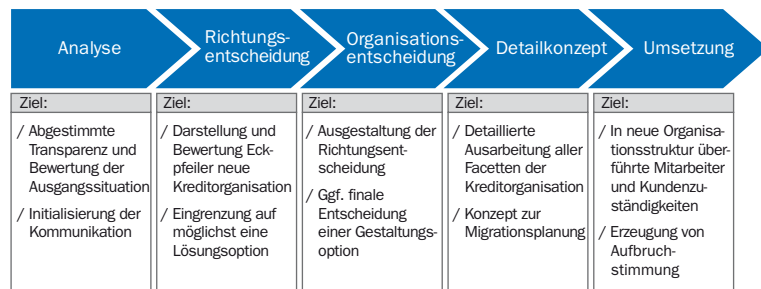


Abb. 1: Ausgestaltung der Zusammenarbeit entlang der Themenfelder

Projektergebnisse

Die Aufnahme der Geschäftsprozesse im Immobilienkreditgeschäft, die praxisnahe Diskussion mit den am Prozess Beteiligten sowie zahlreiche Anregungen aus der projektbegleitenden Vorschlagsdatenbank zeigten vier wichtige Handlungsfelder auf:

- / Straffung der Organisationsstruktur
- / Reduzierung der Aufgabenbreite, insbesondere bei den sogenannten „Kreditgruppen Markt“
- / Verbesserung der Daten- und Analysequalität
- / Reduzierung der Durchlaufzeiten und Abbau von Kapazitätsengpässen (Effizienzpotenziale)

Auf Basis des bereits projektbewährten Vorgehensmodells wurde die Struktur der Deutsche Hypo stärker auf die strategischen Ziele eines Wachstums bei anspruchsvollen Finanzierungen (z. B. Managementobjekte, Projektentwicklungen, Portfoliotransaktionen) sowie bei der Übernahme von Lead-Arranger-Mandaten ausgerichtet. Wesentliche Projektergebnisse waren:

- / Straffung der Strukturen im Immobiliengeschäft Inland/Ausland
- / Stärkung der zukünftig bedeutsamen strategischen Geschäftsfelder wie Real Estate Investment Banking und Real Estate Structured Finance

- / Reduzierung des Aufgabenspektrums in den Kreditgruppen durch neue Unterstützungsfunktionen
- / Hebung weiterer Effizienzpotenziale durch Prozessdifferenzierung nach Risiko und Komplexität
- / Ableitung der künftig benötigten Mitarbeiterkapazitäten mittels eines maßgeschneiderten Berechnungsmodells auf Basis eines internen Benchmarkings der Produktivitäten

Sechs Monate nach Einführung der neuen Kreditorganisation erfolgte Ende 2011 eine Überprüfung der Zielerreichung. Diese ergab, dass die Vertriebsziele übertroffen wurden und insbesondere die anspruchsvolleren Geschäfte maßgeblich zu dem erfreulich gestiegenen Ergebnis beigetragen haben. Im Review hat sich bestätigt, dass die Deutsche Hypo für das weiterhin geplante qualitative Wachstum durch die im Projekt erarbeitete Kreditorganisation gut gerüstet ist und ihre Rolle als Kompetenzzentrum für das gewerbliche Immobiliengeschäft im NORD/LB-Konzern sehr gut ausfüllen kann.



Dr. Jürgen Allerkamp
Vorstandsvorsitzender
Deutsche Hypothekenbank AG



Markus Heinzel
Leiter Allgemeines Kreditreferat
Deutsche Hypothekenbank AG



Dr. Ralph zur Brügge
Partner
zeb/



Jan Nissen
Senior Manager
zeb/

VGH Versicherungen | Firmenkundenstrategie – Ertragreiches Wachstum

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Versicherungsgruppe Hannover (VGH Versicherungen) hat angesichts guter Kundenwahrnehmung das Firmen- und Gewerbekundengeschäft als ein zentrales Wachstumsfeld für sich identifiziert. Entsprechend hat der Vorstand ein Projekt zur zukünftigen Positionierung und Ausgestaltung des Geschäftsfelds Firmenkunden initiiert. Ziel des Projekts ist es, eine Strategie für das Firmenkundengeschäft zu konzipieren und zusätzlich grundlegende Impulse und Konzepte für ein parallel laufendes IT- und Prozess-Großtransformationsprogramm sowie praktische, direkt umsetzbare Maßnahmen für ein anstehendes vertriebliches „Firmenkundenjahr“ zu erarbeiten.

Projekthinhalte und Vorgehen

In einem dreistufigen Vorgehen wurde gemeinsam mit zeb/ zunächst die Ausgangssituation umfassend und detailliert evaluiert, hieraus strategische Handlungsfelder und Initiativen abgeleitet und abschließend ein Umsetzungsplan mit Business-Case entwickelt.

Sowohl aus einer spartenübergreifend konsolidiert vorgenommenen Analyse der Kundenbeziehungen als auch durch Interviews mit Vertriebspartnern ergaben sich bei hohen Kundenreichweiten wesentliche Kundenausschöpfungs- und Vertriebsaktivierungspotenziale im Breitengeschäft. Zur Realisierung dieser Potenziale sollen zukünftig die als wesentlich identifizierten Engpassfaktoren überwunden werden. Dabei geht es im Kern darum, Beratung und Verkauf unter den Nebenbedingungen der optimalen Kundenbedarfsdeckung und der adäquaten Versicherungstechnik vertrieblich so einfach wie möglich zu gestalten. Hierzu sollen als strategische Leitlinien insbesondere für das Gewerbekundensegment

- / einfachere, transparente und flexible Produkte angeboten werden, die Kundenbedürfnisse in ihrer Gänze besonders gut abdecken können und
- / die Tarifierungen bestmöglich vereinfacht werden.

Die beiden zentralen Vertriebswege Hauptvertreter (eigene Organisation) und Sparkassen werden in der Konzeption mit ihren jeweiligen Spezifika berücksichtigt.



Dr. Marc Buermeyer

Die Strategie der VGH Versicherungen für das Firmenkundengeschäft der Zukunft setzt dabei in sechs Bereichen an und konkretisiert die strategischen Leitlinien:



Abb. 1: Ansatzpunkte Firmenkundenstrategie

Für die zukünftige Entwicklung der Prozess- und IT-Architektur wurden die Felder Kundenverwaltung, Produkte, Beratungs-, Angebots- und Vertragsprozesse sowie Controlling konkretisiert. Gemeinsam mit Marketing und Vertrieb sind darüber hinaus kurzfristige Steuerungs- und Positionierungsmaßnahmen für das anstehende Firmenkundenjahr entwickelt worden.

Ausblick

Nach Zustimmung des Gesamtvorstandes ist das Projekt in die Umsetzungsphase übergegangen. Während einige Bausteine eigenständig in der Verantwortung von Linienverantwortlichen abgearbeitet werden, unterstützt zeb/ auf Wunsch der Beteiligten in fokussierten Bereichen und in der Gesamtprojektsteuerung.

Insgesamt wurde mit dem Firmenkundenprojekt eine neue sparten- und funktionsübergreifende Kundenorientierung angestoßen, die das Angebot und die Positionierung der VGH Versicherungen in einem zunehmend kompetitiven Firmenkundenmarkt weiter stärken wird.



Thomas Vorholt
Mitglied des Vorstandes
VGH Versicherungen



Dieter Kipp
Partner
zeb/



Heinz Wilhelm Gieseke
Abteilungsleiter
Sach Firmenkunden
VGH Versicherungen



Dr. Marc Buermeyer
Senior Manager
zeb/



Dr. Robert König
Abteilungsleiter Industrie
VGH Versicherungen



André Hasken
Manager
zeb/





Deutsche Bank AG | Retail Target Platform Investmentprozesse – Neue regulatorische Anforderungen in der Wertpapierberatung

Ausgangssituation und Projektauftrag

Die Anforderungen an die Bankberatung haben sich in den letzten Jahren deutlich erhöht. Eine Vielzahl von gesetzlichen Erfordernissen und die gestiegenen Erwartungen der Kunden nach den Erfahrungen der Finanzmarktkrise treffen alle Beratungsfelder einer Bank. Das Wertpapiergeschäft als wichtige Ertragssäule und Differenzierungsmerkmal ist dabei in besonderem Maße betroffen.

Zusätzlich zu diesen marktseitigen Herausforderungen hatte die Deutsche Bank im letzten Jahr erste Postbank-Integrationsaktivitäten sowie eine Prozessoptimierung und Produktharmonisierung im Zuge des Wechsels auf ein neues Kernbanksystem zu bewältigen. zeb/ unterstützte die Deutsche Bank bei der Neugestaltung ihrer Wertpapierprozesse vom Kundengespräch bis zur Abwicklung. Ziel war die Entwicklung einer Retail Target Platform (RTP), die Qualität, Effizienz und Zukunftssicherheit gewährleistet und den Anforderungen eines integrierten Geschäftsmodells aus Deutsche Bank und Postbank gerecht wird.

Projektvorgehen und -ergebnisse

In gemeinsamen Workshops wurde das künftige Zielbild für die Investmentplattform entwickelt. Dazu wurden auf Basis der heutigen Anforderungen strukturiert künftige Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen abgeleitet. Besonderer Fokus lag dabei auf den aktuellen regulatorischen Themen. Noch nicht absehbare zukünftige regulatorische Entwicklungen fanden dabei in Form von Flexibilitätsanforderungen Eingang. Ebenso



wichtig wie die Betrachtung aus Kundenperspektive war es, die Realisierung neuer Ertragspotenziale durch die Plattform zu unterstützen.

Auf Basis der definierten Anforderungen wurde im nächsten Schritt das Zielbild in gemeinsamen Workshops konsistent abgeleitet (vgl. Abb. 1).

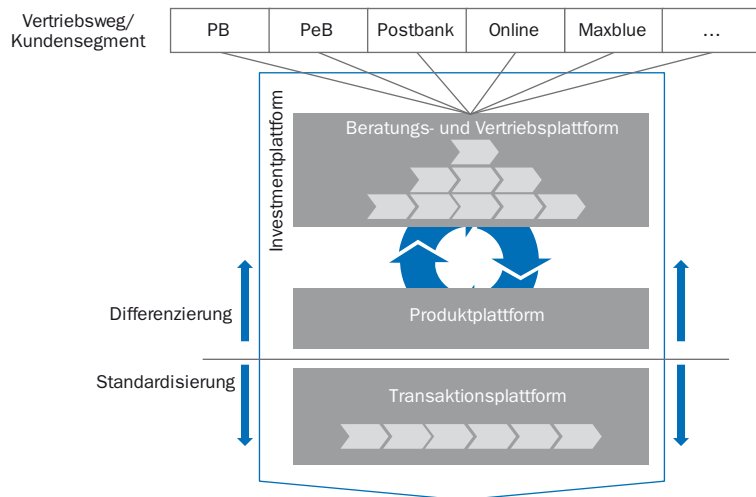


Abb. 1: Zielbild Investmentplattform

Aus dem Zielbild heraus wurden Maßnahmen zur sukzessiven Operationalisierung abgeleitet und detailliert in Umsetzungspläne überführt. Die Umsetzung erfolgte im Rahmen eines eigens dafür gegründeten Competence Centers (CoC) Investments. Gemeinsam mit einem Process-Integration-Team (PIT) wurde eine eigenständige Projektorganisation, die von der Konzeption bis zum Rollout in den Vertrieb anhand eines standardisierten Vorgehensmodells arbeitet, entwickelt und umgesetzt. Neben regulatorischen Anforderungen wurden hier vielfältige Weiterentwicklungen der Wertpapierberatungsprozesse der Deutsche Bank erfolgreich konzipiert und realisiert (vgl. Abb. 2).



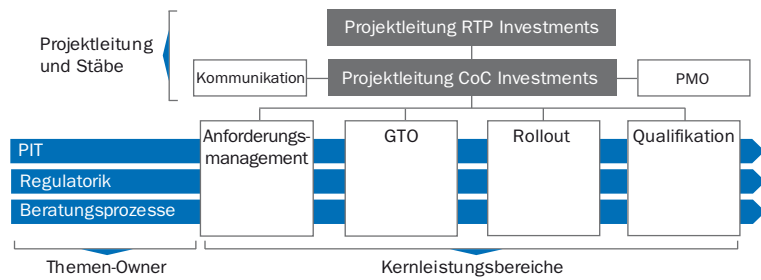


Abb. 2: Competence Center Investments

Im Jahr 2011 wurden auf Basis der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit von Prozessmanagement und IT bis hin zur Kommunikation und Trainingsacademy drei Rollouts erfolgreich durchgeführt.

Eine wesentliche Neuerung war die Integration der Marktmeinung des Chief Investment Officer (CIO) in den Investment-Beratungsprozess. Das Kundendepot wird dabei je nach Anlageziel und Marktsituation mit dem aktuell empfohlenen Musterportfolio der Deutsche Bank verglichen und Anlagevorschläge automatisch generiert. Einzelfallinduzierte Depotstrukturen werden so durch eine diversifizierte Asset Allocation ersetzt. Durch die systemseitige Integration der CIO-Marktmeinung in den Investment-Beratungsprozess wird die einheitlich hohe Beratungsqualität der Bank sichergestellt, alle regulatorischen Anforderungen beachtet und gleichzeitig der Mitarbeiter entlastet, um sich vollständig auf die individuelle Kundensituation konzentrieren zu können. Für den Kunden wird dadurch die hohe Beratungskompetenz im Advisory Banking erlebbar.

Ausblick

Das Competence Center Investments wird seine im Jahr 2011 begonnene erfolgreiche Arbeit auch in 2012 fortsetzen und die kommenden vertrieblichen und regulatorischen Themen erfolgreich konzipieren sowie umsetzen und so dem anvisierten Zielbild einen weiteren Schritt näher kommen.

Weitere Informationen unter www.zeb.de

Andreas Wienhues
Director
Deutsche Bank AG

Carsten Rosendahl
Director
Deutsche Bank AG

Robert Gyannek
Senior Manager
zeb/

Stefan Fenner
Manager
zeb/



SaarLB | Vollmigration auf OSPlus

Ausgangssituation

Im Mai 2010 entschied sich die SaarLB, den Umfang des bereits laufenden Projekts zur Migration ihrer Anwendungswelt auf OSPlus, die IT-Plattform der Finanzinformatik (FI), deutlich zu erweitern. Über die ursprünglich geplante Migration der (alten) FinanzIT-Anwendungen im Zuge der Rechenzentrumskonsolidierung hinaus sollten nun auch die Anwendungen zur Abwicklung des Darlehens- und Kapitalmarktgeschäfts sowie wesentliche Teile der Banksteuerungsplattform zur FI übergeleitet werden. Die Basis für diese Entscheidung war eine Anfang 2010 gemeinsam mit zeb/ durchgeführte Studie zur Machbarkeit und Vorteilhaftigkeit einer vollständigen Verlagerung auf OSPlus. Die Option „Vollmigration“ bot der SaarLB eine nachhaltige Lösung zur Reduktion der IT-Komplexität, verbunden mit den Vorteilen einer integrierten Plattform und einer signifikanten Reduktion von IT-Kosten.

Doch war dieser Weg nicht ohne Risiken. Eine wesentliche Rahmenbedingung des neuen Szenarios war, dass der Zieltermin für den Stichtag der technischen Überleitung der Daten und der Abschaltung der Altsysteme („Big Bang“) trotz des deutlich erweiterten Leistungsumfangs bestehen bleiben musste.

Das Ziel des Projekts „Vollmigration OSPlus“ mit zeb/ war somit die Sicherstellung einer erfolgreichen und fehlerfreien Ablösung der Altsysteme der SaarLB in die OSPlus-Welt unter den Rahmenbedingungen des Vollmigrationsszenarios.

Vorgehen im Projekt

Das Vorgehen im Projekt umfasste drei Phasen mit jeweils unterschiedlichen Themenschwerpunkten und Herausforderungen:

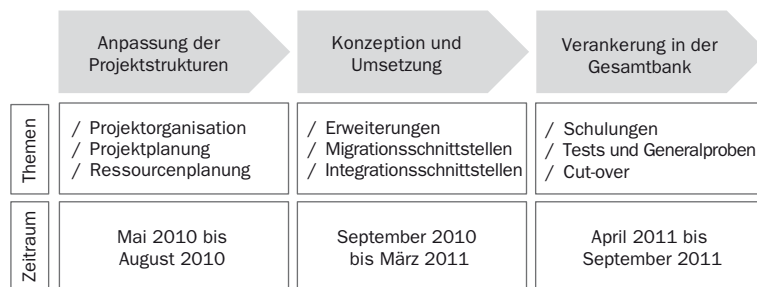


Abb 1.: Projektvorgehen „Vollmigration auf OSPlus“

Die erste Phase nach der Entscheidung für das Vollmigrationsszenario war geprägt von der Herausforderung, die deutliche Erweiterung des Aufgabenumfanges inhaltlich und organisatorisch mit dem bereits laufenden Migrationsprojekt zu verzahnen. Zum einen galt es, die bestehende Projektorganisation auf die neuen Themen und Akteure auszurichten. Zum anderen mussten in der Projektplanung zusätzliche Module aufgesetzt und klare Prioritäten herausgearbeitet werden, um die neuen Handlungsfelder mit den bereits im Vorfeld fixierten terminlichen Meilensteinen in Einklang zu bringen.

In der zweiten Projektphase erfolgten die fachlichen und technischen Konzeptions- und Umsetzungsarbeiten entlang der einzelnen Handlungsfelder, insbesondere die Vorbereitung von Migrationsverfahren, Konzeption/Entwicklung von Integrationsschnittstellen und Entwicklung von funktionalen Erweiterungen in OSPlus. Unter dem Stichwort „Vollmigration“ galt es hier, die gesamte Bank in angemessener Weise an den Arbeiten zu beteiligen. Die Vielzahl der Abhängigkeiten zwischen diesen Themen wurde fortlaufend in Form von mehreren Datenüberleitungen mit anschließenden intensiven Tests geprüft.

In der dritten Phase lag der Schwerpunkt auf einer frühzeitigen Verankerung der neuen IT-Plattform in der Gesamtbank. Zum einen war zur Erreichung der Akzeptanz sicherzustellen, dass das System mit den Anforderungen der Produkt- und Prozesswelt in der Praxis gut zurechtkommt. Zum anderen wurde in dieser Phase von den betroffenen Bankmitarbeitern ein intensives Schulungsprogramm absolviert und auf dieser Basis der Kreis der in die Tests einbezogenen Experten nach und nach erweitert.


Im Sommer 2011 war es dann soweit: Die erarbeiteten Projektergebnisse wurden zunächst in einer Generalprobe ein letztes Mal auf Herz und Nieren geprüft, und das mit Erfolg: Anfang September 2011 erfolgte termingerecht die echte Überleitung der Daten, die Abschaltung der Altsysteme und die Aufnahme des produktiven Betriebs auf der neuen IT-Plattform.

zeb/ begleitete die Projektarbeiten vom Anfang bis zum Ende in einer steuernden Rolle und unterstützte die SaarLB in spezifischen Themen mit fachlicher Expertise.

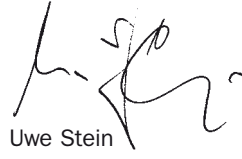
Projektergebnisse und Ausblick

Trotz der ambitionierten Zeitvorgabe gelang es im Projekt, alle wesentlichen Vorbereitungen für eine erfolgreiche Migration zeitgerecht abzuschließen – der Übergang in die neue Anwendungswelt erfolgte wie geplant und ohne nennenswerte Störungen des operativen Betriebs der Bank.

Seit September 2011 betreibt die SaarLB nun als erste Landesbank ihre IT-Landschaft auf der vollintegrierten IT-Plattform OSPlus. Damit wurde im Projekt eine wichtige strategische Weichenstellung für die erfolgreiche Zukunft der SaarLB umgesetzt.



Werner Severin
Stv. Vorstandsvorsitzender
Landesbank Saar



Uwe Stein
Leiter IT
Landesbank Saar



Andreas Schick
Geschäftsführender Partner
zeb/information.technology



Dr. Primož Perc
Senior Manager
zeb/

Sparkasse Bad Hersfeld-Rotenburg | Zukunft gestalten

Ausgangssituation und Projektauftrag

„Frühzeitig das Heft des Handelns in die Hand nehmen und aus der Position der Stärke heraus, Herausforderungen aus Marktentwicklungen, Wettbewerb und Demografie aktiv gestalten“, so lautet der formulierte Anspruch des neu gebildeten Vorstands der Sparkasse Bad Hersfeld-Rotenburg im Vorfeld des Projekts „Zukunft gestalten“ mit zeb/. Daraus abgeleitet wurde ein Projektauftrag, der in zwei separaten Teilprojekten bearbeitet wurde:

1. Entwicklung der neuen Gesamthausstrategie: Konkretisierung der Vision, Formulierung der strategischen Ziele, Ableitung von Messgrößen und Zielwerten, Aufsatz eines strategischen Maßnahmenpakets unter der Nebenbedingung der Konformität mit den neuen MaRisk
2. Optimierung der Organisationseffizienz mit Fokus auf die Personalkosten, um Freiräume für den formulierten gestalterischen Anspruch zu schaffen

Projektvorgehen und -ergebnisse

1. Entwicklung der neuen Gesamthausstrategie

Als übergeordnetes strategisches Steuerungsinstrument wurde eine Balanced Scorecard (BSC) implementiert. Die gesamte Vorgehensweise zur Entwicklung der Strategie orientierte sich daher eng an den für dieses Instrument typischen Perspektiven Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter (vgl. Abb. 1).

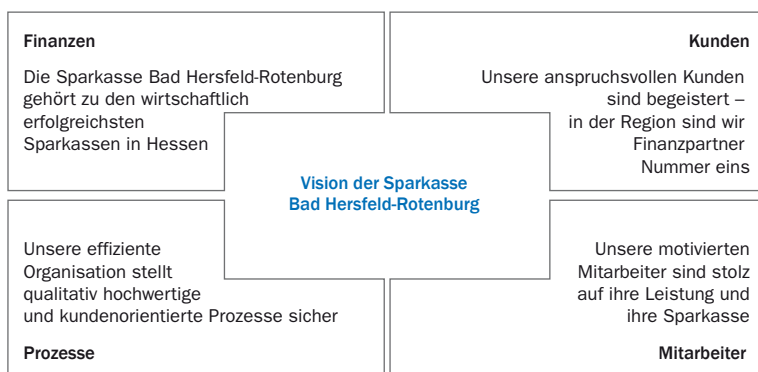


Abb. 1: Unternehmensvision

Basierend auf einer ausführlichen Unternehmensanalyse, den Ergebnissen des Teilprojekts zur Optimierung der Organisationseffizienz und einer neu formulierten Unternehmensvision erfolgte die Formulierung der Gesamthausstrategie mit der Beschreibung der Zielposition der Sparkasse für das Jahr 2015 in allen vier BSC-Dimensionen. Grundlegende strategische Stoßrichtungen mit konkreten Zielpositionen je Perspektive bildeten die Eckpfeiler für die anschließende Erarbeitung der Balanced Scorecard. Die strategischen Ziele, die hinterlegten Messgrößen und Zielwerte sowie die strategischen Maßnahmen wurden dabei im gesamten Führungskreis mit Vorstand und zweiter Führungsebene erarbeitet.

Ergebnis dieses Teilprojekts ist eine von allen Führungskräften voll akzeptierte und mittels einer Balanced Scorecard operationalisierte Gesamthausstrategie. Daneben wurde ein strategisches Maßnahmenportfolio erarbeitet und in ein Umsetzungs-Projektprogramm überführt.

2. Optimierung der Organisationseffizienz

Die Gestaltungsparameter des neuen Stellenplans der Sparkasse waren sowohl die Mitarbeiterkapazitäten als auch die Vergütungsstruktur. Eine hohe Akzeptanz der Ergebnisse wurde über die umfangreiche Einbindung der Führungskräfte, ein nachvollziehbares Vorgehen mit differenzierten Benchmarks auf Funktionsebene (Kapazitäten) bzw. Stellenebene (Vergütung) sowie Maßnahmenvorschläge für die Erreichung der Zielwerte sichergestellt.

Ergebnis dieses Teilprojekts ist eine am Geschäftsmodell ausgerichtete optimale Kombination von Leistungsfähigkeit und Personalkosten. Die neue Vergütungsstruktur führt zu einem konsistenten Tarifgefüge mit gerechter Entgeltstruktur, löst einen Steuerungseffekt auf die Stellenbesetzung aus und hat eine deutlich höhere Akzeptanz unter Führungskräften und Mitarbeitern zur Folge. Mitarbeiter- und Unternehmensziele wurden dabei harmonisiert und Personalkosten variabilisiert.

Ausblick

Der integrative Ansatz mit Effizienz- und Gestaltungsfokus war eine zentrale Voraussetzung für die hohe Akzeptanz bei allen im Projekt beteiligten Mitarbeitern und somit entscheidend für den Erfolg der Ergebnisse und das damit verbundene erhebliche Veränderungspotenzial für das Institut. Eine Basis für die aktive Gestaltung der Zukunft ist damit geschaffen. Die Einbindung der betroffenen Führungskräfte war der Schlüssel zum Erfolg. Mit einem umfassenden Kommunikations- und Veränderungskonzept wird nun das gesamte Haus in den Veränderungsprozess mitgenommen.



Reinhard Faulstich
Vorstandsvorsitzender
Sparkasse Bad Hersfeld-Rotenburg



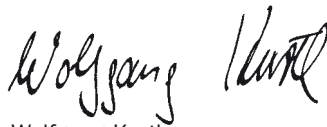
Andreas Diel
Senior Manager
zeb/



Gerhard Heß
Mitglied des Vorstandes
Sparkasse Bad Hersfeld-Rotenburg



Felix Nübel
Senior Manager
zeb/



Wolfgang Kurth
Leiter Vorstandsstab
Sparkasse Bad Hersfeld-Rotenburg



Guido Raffelt
Manager
zeb/



Dr. Heidrun Göttinger



David Rose



Robert Symannek



Dr. Bernhard Neyer

Hypo Alpe-Adria-Bank International AG | Optimierung Organisation und Governance

Ausgangssituation und Projektziele

Die Hypo Alpe-Adria-Bank International AG (HAA) plante im Jahr 2011, im Zuge der strategischen Neuausrichtung sowie nach der in 2009 erfolgten Verstaatlichung die gruppenweite Organisation und Governance für ihre Holding in Klagenfurt und für ihre fünf Tochterbanken in den Kernländern Bosnien und Herzegowina, Kroatien, Montenegro, Serbien und Slowenien substanziell weiterzuentwickeln. Die Ziele des Projekts mit zeb/ bestanden, insbesondere vor dem Hintergrund der verstärkten retailorientierten Ausrichtung des Kerngeschäfts und der historisch gewachsenen Strukturen, in der Schaffung homogener Länderorganisationen sowie in der Etablierung einer klar definierten funktionalen Anbindung der Tochterbanken an die Holding in Klagenfurt.

Projektvorgehen und -ergebnisse

Zunächst wurde ein Blueprint (Phase 1) für die Homogenisierung der Länderorganisationen erarbeitet. Dabei orientierte sich das Projektteam an der sehr klaren Vorstandsressortverteilung (CEO, CFO, CRO, CMO/COO) sowie an der funktionalen Struktur der ersten Führungsebene der Holding. Darüber hinaus wurden von zeb/ Leading-Practice-Strukturorganisationen mit entsprechender Aufgabenverteilung als Orientierung für die Gestaltung des Blueprints eingebracht. In mehreren Runden wurde der Blueprint mit den jeweiligen Führungskräften auf Holdingebene iterativ abgestimmt und geschärft, bis ein gemeinsames Verständnis und die vollständige Akzeptanz der Aufgabenverteilung und Governance eines Bereichs auf Vorstandsebene der Holding sichergestellt waren.

Im Rahmen der Gestaltung und Definition der Governance wurde sowohl die rechtliche als auch die managementorientierte Seite der Governance beleuchtet. Rollen, Rechte und Verantwortlichkeiten sowie die Zuordnung von Aufgaben zu den Kategorien Steuerung, Monitoring/Controlling, operatives Management und Umsetzungsunterstützung wurden detailliert beschrieben und abgestimmt. Besondere Berücksichtigung fanden in diesem Rahmen die Bereiche Risiko und Compliance, die auch in puncto Governance allen rechtlichen Vorschriften entsprechen müssen. Darüber

hinaus wurde den Markt- und Operationsbereichen (CMO und COO) aufgrund der Fokussierung der HAA auf das retailorientierte Kerngeschäft besondere Aufmerksamkeit eingeräumt.

CEO	CRO	CFO	CMO	COO
Audit	Risk Controlling	Accounting and Reporting	Retail Banking	Org/IT
Legal	Credit Management	Financial Controlling	Corporate and Public Finance	Real Estate Management
Compliance	Retail Risk Management	Treasury and Securitisation	Leasing	Procurement
Communications	Credit Rehab			Collection
HR	Task Force Rehab			Operations
	Credit Processing			Project Management

Abb. 1: Auszug Framework Blueprint (Prinzipdarstellung)

Den Startpunkt der zweiten Phase bildete die Präsentation des Blueprints durch den Gruppenvorstand vor den Vorständen der fünf Kernländer. Der Blueprint wurde als verbindlicher Rahmen für die Erarbeitung der Zielorganisationen vorgestellt, die Vorteile der Weiterentwicklung der Organisation und der Governance den lokalen Vorständen der Tochterbanken dargestellt und diese gemeinsam diskutiert. Im Anschluss an diese Auftaktveranstaltungen wurden die jeweiligen Zielorganisationen (inkl. Aufgabenverteilung bis auf die zweite Ebene) von den Ländervorständen, einem lokalen Kernteam und den zeb/-Länderteams erarbeitet.

Dabei wurden wesentliche Unterschiede der Tochterbanken (z. B. Größe der Bank, Vorstandskonstellationen) berücksichtigt, ohne den Rahmen des Blueprints zu verlassen. Spezifika wie Geschäftsportfolio, Risikostruktur, Personalstruktur oder auch rechtliche lokale Rahmenbedingungen mussten ebenfalls Berücksichtigung finden. Neben der Schaffung neuer lokaler Zielorganisationen bestand ein weiteres Ergebnis dieser Phase darin, Effizienzpotenziale durch die nun neu definierten, schlanke- ren Strukturen zu identifizieren. Sämtliche für die Tochterbanken relevanten Projektergebnisse wurden sowohl vom zentralen Steering Committee auf Holdingebene als auch von den Ländervorständen bzw. den Aufsichtsräten abgenommen.



Zuzanna Stielicka



Mathias Gans



Maria Nykytiuk



Tobias Müller

In der dritten Projektphase wurden Implementierungspläne entwickelt und die Kommunikation in die Länderorganisationen detailliert geplant. Die besondere Herausforderung in dieser Phase bestand darin, alle aufbauorganisatorischen und personellen Veränderungsbedarfe zu erfassen und deren Umsetzung zeitlich so zu planen, dass die HAA in die Lage versetzt wird, die organisatorische Transformation eigenständig umzusetzen ohne gleichzeitig das operative Geschäft sowie das geplante Wachstum zu gefährden. Als Abschlussdokument wurde mit dem Bereich Organisation der HAA ein umfassendes Organisationshandbuch erstellt.

Neben der Ausgestaltung der Organisation und Governance des Kerngeschäfts der HAA wurden in einer weiteren Projektphase Blueprints für die Organisation und Governance des Wind-down (Non-Core) Business auf Holdingebene sowie für alle Länder der HAA erarbeitet, eine Gap-Analyse durchgeführt und die Implementierung geplant.

Ausblick

Die Implementierung der Detailorganisationen in den Ländern befindet sich in Teilen noch in der Umsetzung. Gleichwohl lässt sich bereits heute konstatieren, dass die HAA mit diesem Projekt die wesentlichen organisatorischen Weichenstellungen für die Zukunft vorgenommen hat, um sich zu einer integrierten, schlagkräftigen Bankengruppe zu entwickeln, die sich durch effiziente Kommunikation, Zusammenarbeit und Entscheidungsprozesse sowie transparente und schlanke Strukturen auszeichnet.



Dr. Gottwald Kranebitter
Chief Executive Officer
Hypo Alpe-Adria-Bank
International AG



Rainer Sichert
Chief Operations and Market Officer
Hypo Alpe-Adria-Bank
International AG



Astrid Gradischnig
Head of Organisational Development
Hypo Alpe-Adria-Bank
International AG



Horst Kleinlein
Partner
zeb/



Christian Legény
Geschäftsführender Partner
zeb/austria

BMW Financial Services | Quality Assurance PRO-FILE

Ausgangssituation und Projektziel

BMW Financial Services ist seit vielen Jahren ein wichtiger Bestandteil der Erfolgsgeschichte, die den Münchner Automobilproduzenten BMW an die Weltspitze der Premiumhersteller geführt hat. In 53 Ländern mit einer Bilanzsumme von über 70 Mrd. Euro sind Finanzierungs- und Leasingangebote sowie Direct Banking und Insurance von BMW Financial Services ein wichtiges Element der Vertriebsstrategie von BMW.

Die globale Finanz- und Wirtschaftskrise hatte in 2008 einen großen Einfluss auf das weltweite Finanzsystem und veränderte auch die Rahmenbedingungen für BMW Financial Services. Um dem zu begegnen, wurde im Jahr 2009 gemeinsam mit zeb/ das Projekt „New Captive“ durchgeführt. Aufgabe war es, die Krisenfestigkeit und Effizienz des Geschäfts der BMW Financial Services und damit der gesamten BMW Group zu stärken.

Die Ergebnisse des Projekts wurden Ende 2009 dem Vorstand präsentiert und entsprechende Maßnahmen verabschiedet. Gleichzeitig erfolgte der Auftrag, die beschlossenen Maßnahmen sowie weitere strategische Projekte zu dem Programm „PRO-FILE“, dem bislang größten Projektprogramm in der Geschichte von BMW Financial Services, zusammenzuführen. Die Projekte beinhalten u. a. die Einführung standardisierter Prozess- und IT-Plattformen in Europa, den Ausbau der EU-Bank, eine Post-Merger-Integration sowie weitere zukunftsweisende strategische Initiativen. Ziel des Programms ist es, die einzelnen Projekte fachlich und inhaltlich sowie IT-seitig zu synchronisieren und eine optimale Nutzung von Budgets, Ressourcen sowie Kapazitäten zu gewährleisten.

Um der zunehmenden Komplexität der Projekte gerecht zu werden, wurde zeb/ in 2010 beauftragt, das Programm im Rahmen einer „Quality Assurance“ mit folgenden Zielen zu begleiten:

- / Sicherstellung einer hohen Qualität und Termintreue bei der Umsetzung der PRO-FILE-Projekte
- / Vermeidung von Projektfehlsteuerungen wie inhaltlicher/technischer Widersprüche oder Doppelarbeiten
- / Gewährleistung der Einhaltung von strategischen Bebauungsstandards/-lösungen
- / Identifikation von technischen und fachlichen Synergieoptionen und Optimierungspotenzialen

Projektvorgehen und -ergebnisse

Mit dem Projektstart wurde zunächst die zeb/-Toolbox „5 + 5 + 2“ an die Bedürfnisse des Programms PRO-FILE angepasst, um eine systematische und vernetzte Steuerung sicherzustellen.

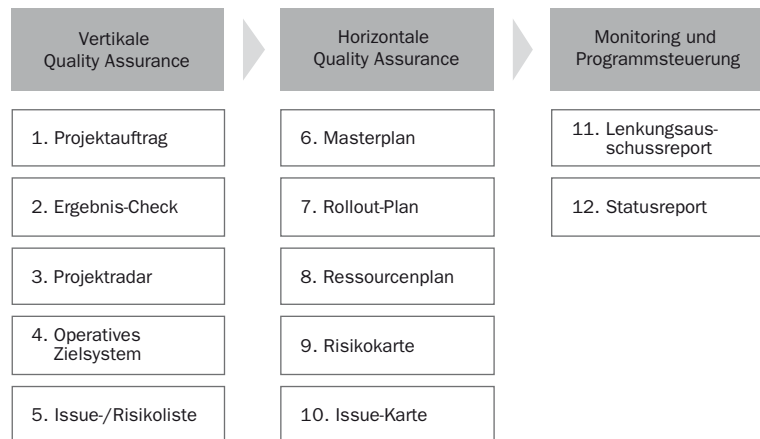


Abb. 1: „5 + 5 + 2“-Toolbox

Die Anwendung der Steuerungsinstrumente für PRO-FILE unterteilt sich in die vertikale und die horizontale Quality Assurance (QA) sowie das laufende Monitoring (vgl. Abb. 1).

Die vertikale Quality Assurance fokussiert auf die Ist-Analyse und Definition möglicher inhaltlicher Handlungsbedarfe in den wesentlichen Projekten. Dieses Arbeitspaket vollzog den sogenannten „fachlichen Durchstich“ in die Projekte. Damit wurde die zentrale Frage zum Status der Projekte bezüglich Quality, Time und Budget aus Sicht des Gesamtprogramms beantwortet. Die Eigenständigkeit und Verantwortung verbleibt weiterhin bei den Entscheidungsträgern der jeweiligen Projekte.

Die horizontale Quality Assurance fokussierte hingegen auf das Aufsetzen des notwendigen QA-Regelwerks zur Synchronisation der Projekte aus übergreifender Programmsicht.

Im weiteren Projektverlauf lag der Schwerpunkt dann auf der laufenden Umsetzung respektive konsequenten Anwendung der „5 + 5 + 2“-Toolbox, der kontinuierlichen Durchführung der horizontalen Synchronisation der Projekte aus Programmsicht (u. a. durch einen belastbaren Masterplan) sowie der Sicherstellung der Ergebnisqualität aus Fach- und IT-Sicht und der Vernetzung mit dem Change-Prozess. Die gesamte Quality

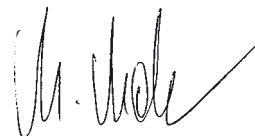
Assurance wurde von zeb/ mit einem hohen Qualitätsanspruch begleitet, verbunden mit konstruktiven und praxiserprobten Optimierungsvorschlägen sowohl auf Ebene der einzelnen Projekte als auch auf Programmebene.

Ausblick

Das Programm PRO-FILE steuerte eine Reihe von Interessenskonflikten aus und schwächte zahlreiche Umsetzungsrisiken ab. Durch die erfolgreich etablierten und weiterhin regelmäßig stattfindenden Quality Gateways wird die Qualität und Synchronisation der jeweiligen Projektplanungen zueinander (nach Masterplan) sichergestellt. Insbesondere werden Ressourcenverfügbarkeit, Komplexität sowie fachliche und IT-spezifische Abhängigkeiten identifiziert und entsprechend angesteuert. Somit wird die erfolgreiche Realisation dieses bislang einzigartigen Programms der BMW Financial Services auch während der weiteren Laufzeit sichergestellt, um die so erreichte Spitzenstellung im automobilen Finanzierungsgeschäft weiter auszubauen.




Erich Ebner von Eschenbach
Group Head
BMW Financial Services



Michael Mohr
Head of Program PRO-FILE
BMW Financial Services



Dr. Olaf Scheer
Geschäftsführender Partner
zeb/



Dr. Klaus Strenge
Partner
zeb/

Bundesverband deutscher Banken | Strategische Neuausrichtung

Ausgangssituation und Projektauftrag

Der Bundesverband deutscher Banken e. V. vertritt als Spitzenverband der privaten Banken die Interessen von mehr als 210 Mitgliedsinstituten in Deutschland gegenüber Politik, Öffentlichkeit und Wissenschaft. Kernaufgabe ist dabei die Bündelung und Kommunikation der gemeinsamen Positionen seiner Mitglieder in allen kreditwirtschaftlichen Fragestellungen sowie die Bereitstellung verschiedener Dienstleistungen.

Insbesondere aufgrund der fortschreitenden Integration Europas, der im Rahmen der globalen regulatorischen Krisenbewältigung zunehmenden Bedeutung internationaler Initiativen und Meinungsbildungsprozesse sowie der Intensivierung des Wettbewerbs unter den Mitgliedsinstituten und der damit einhergehenden Schwierigkeiten einer gemeinsamen Konsensfindung wird der Bankenverband mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund hat der Verband sich dazu entschieden, seine Strukturen und Abläufe auf den Prüfstand zu stellen und in Zusammenarbeit mit zeb/ ein Projekt zur Neuausrichtung durchgeführt.

Vorgehen im Projekt

Ausgangspunkt waren die an den Verband gerichteten Anforderungen seiner Stakeholder. Diese Anforderungen wurden durch gezielte Interviews mit Führungskräften und Mitarbeitern des Bankenverbandes sowie mit Vorständen der Mitgliedsbanken, Politikern, Aufsehern und der Presse erhoben. Unter Berücksichtigung der aktuellen Herausforderungen wurde ein ganzheitliches Stärken-Schwächen-Profil entwickelt, darauf aufbauend ein Zielbild der künftigen Ausrichtung formuliert und die zentralen Handlungsfelder abgeleitet. Nach dreimonatiger Projektlaufzeit wurden die Ergebnisse durch den Vorstand verabschiedet und die Umsetzung beauftragt.

Projektergebnisse

Im Rahmen des Umsetzungsprojekts wurden die Instrumente, Prozesse, Strukturen und die Kultur der Zusammenarbeit wie folgt weiterentwickelt:

„Mehr Themenfokus“: Zur inhaltlichen Schwerpunktsetzung und besseren Fokussierung vorhandener Kapazitäten wird die Verbandsarbeit künftig durch eine Themenagenda strukturiert. Die Themenbearbeitung erfolgt

grundsätzlich ausgerichtet am Mitgliedernutzen und in Projektstrukturen. Das zusätzliche Planungsinstrument Issues Management ermöglicht Mitgliedern und Mitarbeitern des Bankenverbandes darüber hinaus zusätzliche Themen zu adressieren und sich über deren Status zu informieren. Themenagenda und Issues Management greifen ineinander und sind mit der Kommunikations- und Lobbyplanung verzahnt.

„Mehr Mitgliederorientierung“: Die Gremienstruktur wurde verschlankt und stärker an den Geschäftsfeldern der Mitgliedsbanken ausgerichtet. So wurden neue Ausschüsse für Unternehmensfinanzierung und für Investmentbanking geschaffen. Kommunikationsforen außerhalb der Gremienstruktur, die als themenspezifische Austauschplattformen dienen, wurden eingerichtet. Die Kommunikation zwischen Mitgliedern und Bankenverband wird künftig über einheitlichere, adressatengerechtere und verständlichere Formate geregelt. Eine bereits erfolgreich pilotierte webbasierte Technologieplattform stellt die Kommunikation auf eine neue, zukunftsfähige Basis. Zusätzlich werden gemeinsam mit dem Tochterunternehmen Bank-Verlag neue Dienstleistungen angeboten, die die Mitglieder insbesondere bei der Implementierung neuer Regularien gezielt unterstützen. Eine weitere Mitgliederbefragung im ersten Halbjahr 2012 ist geplant und bildet die Basis für systematischen Dialog und Verbesserungsprozesse.

„Mehr Stimme“: Die Publikationsformate wurden verschlankt sowie zielgruppenspezifisch ausgerichtet und sollen zu einer verbesserten Wahrnehmung der Kommunikation bei gleichzeitig niedrigeren Kosten führen. Die Auswirkungen gesetzlicher Änderungen werden künftig nach Möglichkeit stärker quantitativ bewertet. Hierfür werden aggregierte und anonymisierte Daten der Mitgliedsinstitute bereitgestellt.

„Mehr Effizienz“: Die Straffung der Aufbauorganisation trägt den künftigen Themenschwerpunkten und ihrer Gewichtung Rechnung. Zusätzlich konnte eine deutliche Sachkostenreduzierung durch Optimierung des Einkaufs und der IT-Kosten erzielt werden.

„Optimierte Führung“: Das Selbstverständnis und die Positionierung des Bankenverbandes wurden geschärft und Führungsleitlinien erarbeitet. Mithilfe des „zeb/führungs.sets“ wurden hierarchieübergreifend Optimierungspotenziale in Führungskultur, -kompetenz und -wirkung identifiziert und mit einem Maßnahmenpaket in jedem Bereich hinterlegt.

„Optimierte Zusammenarbeit“: Die Arbeitskultur in und zwischen den Bereichen wurde auf ein optimiertes Zusammenwirken der Kompetenzen und eine effektive Umsetzung der angestrebten Ziele ausgerichtet. Aufgaben und Rollen sind definiert und mit klaren Verantwortlichkeiten hinterlegt. Workshops und Coachings unterstützen den Prozess, der jetzt von den Mitarbeitern des Bankenverbandes verantwortungsvoll vorangetrieben wird.

Ausblick

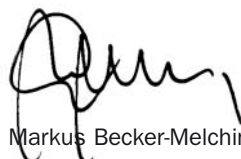
Das Projekt wurde plangemäß in 2011 abgeschlossen. Durch die integrierte Zusammenarbeit von Strategie- und Veränderungsberatern des zeb/ wurde der Bankenverband durch alle Phasen des grundlegenden Veränderungsprozesses erfolgreich begleitet.



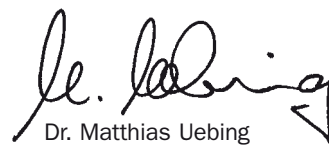
Dr. Michael Kemmer
Hauptgeschäftsführer
Mitglied des Vorstandes
Bundesverband deutscher Banken



Dr. Olaf Scheer
Geschäftsführender Partner
zeb/




Markus Becker-Melching
Mitglied der Geschäftsführung
Projektleitung
Bundesverband deutscher Banken



Dr. Matthias Uebing
Partner
zeb/



Dr. Dirk Franke
Bereichsleiter
Projektleitung Unternehmenskultur
Bundesverband deutscher Banken



Elke Benning-Röhnke
Partner
zeb/



Andrea Hoppe



Edward Köhler



Klaus-Martin Schlieper



Siegfried Nicklaus

Wüstenrot Bausparkasse AG | Strategisches Wachstum für den W&W-Konzern

Ausgangssituation und Projektziel

Im Herbst 2010 verkaufte die Commerzbank AG die Allianz Dresdner Bauspar AG (ADB), die sie beim Kauf der Dresdner Bank AG mit übernommen hatte, an die Wüstenrot Bausparkasse AG. Mit der Übernahme ging Wüstenrot eine exklusive (Vertriebs-)Kooperation für Bausparprodukte mit der „neuen“ Commerzbank ein. Der Start der Kooperation verlief erfolgreich und zur vollsten Zufriedenheit der beiden Partner.

Die Wüstenrot Bausparkasse AG führte im ersten Schritt das übernommene Vertriebsmodell der ADB bzw. Dresdner Bank in der „neuen“ Commerzbank fort. Bei der Dresdner Bank und der Commerzbank existierten zwei unterschiedliche Vertriebsmodelle im Bausparvertrieb:

- / Die Dresdner Bank und die ADB arbeiteten mit Bausparspezialisten in der Bankfiliale vor Ort.
- / Die Commerzbank und ihr früherer Kooperationspartner Badenia vertrieben Bausparprodukte ausschließlich über Bankvertriebsmitarbeiter.

Im ersten Kooperationsjahr wurden auf diese Weise von den Spezialisten ca. 80 % der Bausparverträge abgeschlossen, von den Bankvertriebsmitarbeitern ca. 20 %.

Um die erfolgreich gestartete Bausparkooperation auszubauen und mit Wachstum zum beidseitigen Vorteil zu unterlegen, wurde ein gemeinsames Projekt aufgesetzt. Ziel der Wüstenrot, der Commerzbank und des zeb/ war es, das eingeführte Vertriebsmodell weiter flächendeckend zu etablieren und zu homogenisieren sowie den Vertrieb von Bausparprodukten über Bankmitarbeiter zu forcieren, um so zusätzliches strategisches Wachstum zu generieren.

Projekthinhalte und Vorgehen

Zu Projektbeginn ergab eine Analyse der Marktpotenziale, dass Wachstumsmöglichkeiten sowohl im aktuellen Kundenbestand der Commerzbank als auch im Neukundengeschäft vorhanden sind. Dies ist im Wesentlichen dem Charakter des Bausparens als „Grundbedarfsprodukt“ im deutschen Markt geschuldet. Zusätzlich steigert die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise dessen Attraktivität. Dazu kommt, dass den Wüstenrot-Produkten eine hohe Qualität testiert wird, was die Nutzung der beschriebenen Marktpotenziale deutlich erleichtert. Die Ausgangslage für eine Intensivierung der Kooperation ist somit für die Wüstenrot und die Commerzbank günstig. Diese Erkenntnis war ein wesentlicher Ansatzpunkt für das Commitment des Topmanagements beider Partner zur strategischen Weiterentwicklung der Kooperation.

Im weiteren Projektverlauf wurden die zahlreichen Handlungsfelder in der Umsetzungsvorbereitung in sechs Dimensionen eingeteilt, in denen die operative Arbeit optimiert werden konnte:

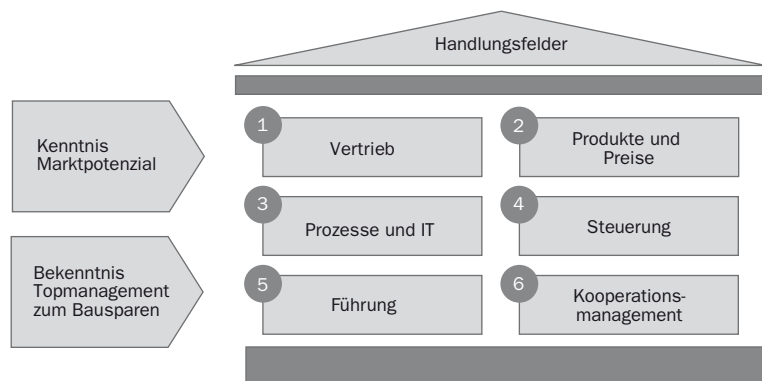


Abb. 1: Identifizierung Handlungsfelder in sechs Dimensionen

Projektergebnisse und Ausblick

Aufbauend auf der Identifizierung und Einteilung der Handlungsfelder war die Beschreibung einer detaillierten Umsetzungs- und Wachstums-Roadmap ein weiteres zentrales Projektergebnis.

Die Roadmap markiert die wichtigsten vereinbarten Umsetzungserfordernisse und beschreibt detailliert die dazugehörigen Umsetzungsmaßnahmen. So haben beispielsweise die Kooperationspartner beschlossen, den



Stephan Rohmann



Johannes Schubert



Florian Knörrich



Wolfgang Knoke

Vertrieb von Bausparprodukten durch Bankmitarbeiter auszubauen, indem die zur Unterstützung in den Filialen eingesetzten Bausparspezialisten explizite Ausbildungsaufträge für Bankmitarbeiter erhalten und diese sukzessive ausgebaut werden.

Den Projektabschluss bildete die Überführung der Umsetzungsmaßnahmen in weiter differenzierte Umsetzungspakete, die durch die verantwortlichen Einheiten bei der Wüstenrot und in der Commerzbank in der Folge angegangen werden.

In Summe wurde durch das beschriebene Projekt eine konzeptionelle Basis geschaffen, um die erfolgreich gestartete Bausparkooperation von Wüstenrot und Commerzbank in den gewünschten Wachstumsdimensionen weiterzuentwickeln. Es trägt somit zum strategischen Wachstum der Bausparkasse Wüstenrot und folglich des Konzerns Wüstenrot & Württembergische AG bei und festigt die Position der Commerzbank AG im deutschen Privatkundengeschäft.



Bernd Hertweck
Vorstand Vertrieb
Wüstenrot Bausparkasse AG



Thomas Braun
Leitung Vertrieb
Wüstenrot Bausparkasse AG



Axel Oliver Sarnitz
Partner
zeb/



Dr. Ulrich Vornbrock
Manager
zeb/

Volksbank eG Darmstadt · Kreis Bergstraße Groß-Gerauer Volksbank eG | Nähe leben – Kräfte bündeln

Ausgangssituation und Projektziel

Das Fusionsvorhaben der Volksbank eG Darmstadt · Kreis Bergstraße und der Groß-Gerauer Volksbank eG zielt darauf ab, führende Volksbank zwischen den Metropolregionen Frankfurt und Heidelberg/Mannheim zu werden. Durch den Zusammenschluss von zwei starken Partnern auf Augenhöhe entsteht eine „neue“ Volksbank, die eine Bilanzsumme von gut 3,6 Mrd. Euro aufweist, ca. 850 Mitarbeiter beschäftigt, von 75.000 Mitgliedern getragen wird und 220.000 Kunden hat. Um die Grundlagen für ein gemeinsames Haus zu schaffen und den komplexen fachlichen wie sozialen Veränderungsprozess erfolgreich zu meistern, wurden folgende Projektziele formuliert:

- / Tragfähiges Geschäftsmodell für die fusionierte Volksbank erarbeiten
- / Stringente Projektorganisation und -abläufe für den Fusionsprozess aufsetzen
- / Integrationsprozess inhaltlich und kulturell professionell begleiten

Projektvorgehen und -ergebnisse

Unter dem Projektmotto „Nähe leben – Kräfte bündeln“ wurde das Fusionsprojekt mit zeb/-Unterstützung im Herbst 2010 mit Fokus auf vier Handlungsfelder initiiert. Den Vorständen beider Häuser war von Beginn an wichtig, dass eine klare strategische Ausrichtung der Fusionsbank der erste Schritt auf dem Weg zu einem erfolgreichen Institut ist. Mindestens ebenso erfolgsentscheidend ist der unbedingte Umsetzungswille der neuen Führungsmannschaft sowie die breite Unterstützung der Mitarbeiter-schaft. Die zeb/-Begleitung umfasst also neben der fachlichen Fusionsberatung auch die Steuerung des gesamten Transformationsprozesses. Das Fusionsprojekt deckte vier Handlungsfelder ab:

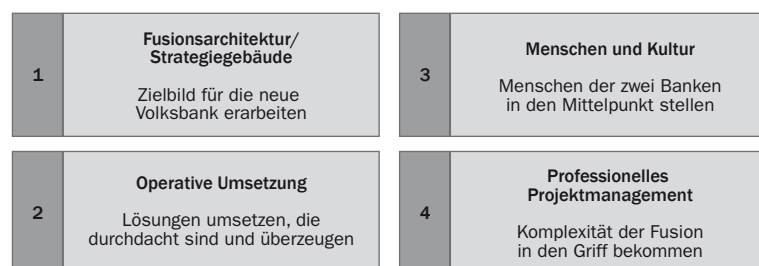


Abb. 1: Handlungsfelder Fusionsprojekt

Fusionsarchitektur/Strategiegebäude

Auf Basis von Leitlinien des Vorstandes in Form eines strategischen Grundsatzpapiers wurde gemeinsam mit der Führungsmannschaft die strategische Ausrichtung der Bank erarbeitet. In einem bankindividuellen MaRisk-konformen Strategieprozess wurde zunächst die Geschäfts- und Risikostrategie fixiert, daraus die Strategien der Geschäftsfelder abgeleitet und schließlich für alle Bereiche der neuen Bank Bereichskonzepte mit Balanced-Scorecard-Logik ausformuliert.

Operative Umsetzung

Zwölf Projektgruppen – die neue Aufbauorganisation der Bank abbildend – zeichnen für die operative Umsetzung verantwortlich. Die von den neuen Bereichsleitern geleiteten und hierarchieübergreifend mit Mitarbeitern aus beiden Häusern besetzten Projektgruppen erarbeiten Lösungen, die im ersten Schritt die Schaffung einer funktionsfähigen Volksbank fokussieren. Die Weiterentwicklung der Bank und Umsetzung neuer/innovativer Konzepte erfolgt im zweiten Schritt im Sinne eines strategischen Bebauungsplans. Der Grundsatz des Stärkentransfers gilt hierbei als wichtige Leitlinie für die Projektarbeit.

Menschen und Kultur


zeb/ unterstützte die Banken zunächst bei der Herausforderung, die „richtige“ Führungsmannschaft der fusionierten Bank mittels eines objektiven Auswahlverfahrens mit gutem Ergebnis an den Start zu bringen. Die Analyse der unterschiedlichen Stakeholder stellte dann die Basis für das Transformationsprogramm 2011/2012 dar. Klassische wie innovative Formate für eine erfolgreiche kulturelle Integration befinden sich seit Anfang 2011 in der Umsetzung – Dreh- und Angelpunkt für die Steuerung des Transformationsprozesses ist die Projektgruppe „Kommunikation & Change Management“, die mit Mitarbeitern der zwei Volksbanken und des zeb/ besetzt wurde. Auf Basis des zeb/personal.fitness.checks wurde der aktuelle Status des Personalmanagements erhoben und diskutiert. Ein daraus abgeleitetes Maßnahmenportfolio setzt zielführende Akzente für ein professionelles Personalmanagement im fusionierten Haus.

Professionelles Projektmanagement

Zur Sicherstellung der ca. 1.300 für die Umsetzung erforderlichen Einzelmaßnahmen wurden eine klassische dreistufige Projektorganisation sowie verbindliche Projektmanagementformate und -prozesse installiert. Ein praxiserprobter, bankindividualisierter Meilensteinplan dient als sichere Orientierungsbasis für dieses komplexe Fusionsvorhaben.

Ausblick

Das Fusionsprojekt „Nähe leben – Kräfte bündeln“ befindet sich auf bestem Weg. Sehr gut vorbereitet gehen die zwei Banken auf die Zielgerade. Die Fusionsaktivitäten reichen noch bis in das 3. Quartal 2012 und finden dann ihren Abschluss mit der juristischen und technischen Fusion zu einer der größten Genossenschaftsbanken Deutschlands.



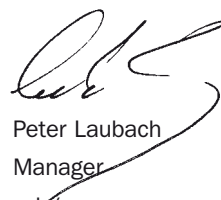
Walter Konrad
Vorstandsvorsitzender
Volksbank eG Darmstadt
Kreis Bergstraße



Hans-Peter Born
Vorstandsvorsitzender
Groß-Gerauer Volksbank eG



Stephan Dreyer
Senior Manager
zeb/



Peter Laubach
Manager
zeb/



Mirjam Köhler



Stephan Dreyer



Peter Laubach



Wolfgang Becher

Bankhaus Sal. Oppenheim | Mission Erfolg

Ausgangssituation und Projektauftrag

Das Bankhaus Sal. Oppenheim steht seit über 220 Jahren für exklusive Leistungen in der Betreuung von Vermögen. Kundennähe, persönliche Beratung und ein anerkannt hohes Engagement zeichnen Sal. Oppenheim aus. Das Angebot der integrierten Vermögensverwaltung wird als attraktiv wahrgenommen. Dies bietet gute Voraussetzungen für einen weiteren Ausbau der Position als Marktführer und die Erreichung ambitionierter Umsatz- und Ertragsziele. Bereits in 2010 wurde ein Programm ins Leben gerufen mit dem Ziel, die private Vermögensverwaltung noch intensiver auf den Bedarf der Kunden auszurichten.

Besondere Bedeutung für den Erfolg der privaten Vermögensverwaltung von Sal. Oppenheim haben die Berater in den Niederlassungen der Bank. Ihr souveräner Umgang mit den Kunden sowie ihr unternehmerisches Denken und Handeln sind maßgebliche Erfolgsfaktoren für eine positive Entwicklung des Bankhauses sowie die Kundenbindung und -gewinnung. Gemeinsam mit zeb/ wurde eine auf die Anforderungen des Hauses, der Berater und der Kunden ausgerichtete Qualifizierung konzipiert. Diese war in 2011 auf eine zeitlich kompakte Maßnahme fokussiert und diente einer Steigerung der Profitabilität.

Vorgehen im Projekt

Qualifizierungsmaßnahmen sind unter Berücksichtigung der Opportunitätskosten grundsätzlich eine hohe Investition. Umso wichtiger ist es, sie sorgfältig zu planen und durchzuführen, sodass eine größtmögliche Akzeptanz der zu vermittelnden Inhalte gewährleistet ist und der Praxistransfer auf hohem Niveau sichergestellt wird. Darüber hinaus gilt es, den unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Persönlichkeiten der Berater sowie den spezifischen Anforderungen der lokalen Gegebenheiten Rechnung zu tragen, ohne das Ziel einer exzellenten und individuellen Kundenberatung aus den Augen zu verlieren.

Das für den Bereich Private Vermögensverwaltung in 2011 durchgeführte Qualifizierungsprogramm umfasste vier wesentliche Elemente:

1. Einigkeit über Ziele und Inhalte

Vor Beginn der Trainingsmaßnahme wurden mit Projektteilnehmern, Führungskräften und anderen relevanten Personen des Geschäftsbereichs Einzelgespräche in Dialogform zu Zielen, Wünschen und einer konstruktiven Begleitung durch Führungskraft und Organisation geführt. Auch wurden die spezifischen Lerninhalte reflektiert und im Dialog weiter optimiert.

2. Die Rolle der Führungskraft

Führungskräfte haben den nachweislich größten Einfluss auf den Transfererfolg von Weiterbildungen. Ihre spezifischen Einschätzungen und Anforderungen wurden erfasst und im Rahmen einer Roadshow des Vorstandes kommuniziert, um sie für ihre Rolle in der Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter zu sensibilisieren. In einer eigens für sie konzipierten Veranstaltung wurden die Führungskräfte befähigt, ihre Rolle als Coach und Transfersicherer noch besser wahrzunehmen.

3. Die Präsenzphase

Für die Präsenzphase ist die Wirksamkeit von Trainerpersönlichkeit und Format wesentlich. Entsprechend der Erfahrung und dem Selbstverständnis des Sal.-Oppenheim-Beraters wurden keine klassischen Seminare und Trainings angeboten, sondern Selbstaufmerksamkeit stärkende Formate wie z. B. das „zeb/Change Chair Coaching“. Dabei lernten die Berater, Kundenwünsche noch besser zu verstehen und auf diese einzugehen. Es galt, dem Ziel der besten Beratung für vermögende Kunden in jedem individuellen Fall so nahe wie möglich zu kommen.

4. Die Verstetigung

Neugelerntes bedarf in der Praxis der Bestätigung. Dies zu fördern ist eine wesentliche Aufgabe der Führungskräfte. Hierbei wurden sie von den Trainern unterstützt, die die Aufmerksamkeit der Führungskraft auf den Entwicklungsfortschritt jedes Beraters lenkten. Die Entwicklung wurde nach drei Monaten im gemeinsamen Dialog mit der Führungskraft, dem Berater und dem Trainer reflektiert. Darüber hinaus profitierten die Berater vom „zeb/VTC“, einem virtuellen Coachingansatz, der den Erfolg des Praxistransfers nachweislich um bis zu 60 % erhöht.

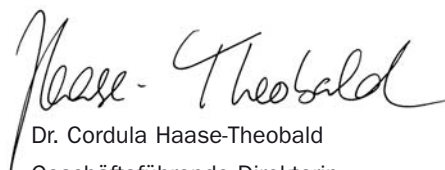
Ausblick

Die durchgeführte Qualifizierung wurde als sehr wirksam wahrgenommen. Teilnehmer und Führungskräfte haben deren Wert für ihren Beratungserfolg erkannt und beobachten eine positive Wirkung auf Kundengespräche und -reaktionen.

Für Sal. Oppenheim hat das Projekt mit zeb/ wesentliche Voraussetzungen dafür geschaffen, die führende Position des Bankhauses im Markt der privaten Vermögensverwaltung weiter zu stärken.



Dr. Gregor Broschinski
Vorstand
Sal. Oppenheim



Dr. Cordula Haase-Theobald
Geschäftsführende Direktorin
Leitung Kunden- und Stiftungs-
Management
Sal. Oppenheim



Elke Benning-Rohnke
Partner
zeb/



Manuela Klos
Senior Manager
zeb/



Natalie Schneider



zeb/Studien | Märkte im Fokus

Unsere zeb/Studien bilden eine wichtige Ergänzung zur Arbeit in den Projekten. Ziel dieser ausführlichen und fundierten Untersuchungen und Analysen ist es dabei, stets umsetzungsorientierte und zukunftsbezogene Antworten und Lösungen für aktuelle Fragestellungen aufzuzeigen. Die folgenden Seiten geben einen kurzen Überblick über die wesentlichen Inhalte und Ergebnisse ausgewählter Studien des zeb/ im vergangenen Jahr.

zeb/value compass 2011

Die zweite Auflage des zeb/value compass untersucht aktuelle Trends zur Wertgenerierung im Bankensektor und erweitert die umfassende empirische Studie der Erstausgabe aus dem Jahr 2010. Zusätzlich zur Analyse der weltweit 100 größten Banken werden 2011 auch nicht börsennotierte Banken aus Deutschland, Österreich und der Schweiz analysiert. Die Untersuchung belegt empirisch, welche Institute für ihre Aktionäre bzw. Eigentümer über einen gesamten Wirtschaftszyklus (2003 bis 2010) überdurchschnittliche Total Shareholder Returns (bei nicht börsennotierten Banken über eine Adjusted Sharpe Ratio geschätzt) erwirtschafteten und leitet daraus entsprechende Erfolgsfaktoren ab. In Interviews mit Topmanagern internationaler Banken zeigt sich außerdem, dass sich bei der Implementierung des Value-based Managements gerade nicht börsennotierte Banken häufig noch im Stadium des „Reactive Value Controllers“ befinden, während börsennotierte Banken teilweise schon das Stadium des „Value Advisors“ oder gar das Ziel des „Active Value Managers“ erreicht haben. Die Implikation der europäischen Schuldenkrise auf die Wertentwicklung von Banken ist als zentrales Thema für die 2012er Edition vorgesehen.



Central and Eastern European Banking Study (CEEBS) 2011

Seit dem Jahr 2006 widmet sich zeb/ im Rahmen der CEEBS regelmäßig den wichtigsten Trends und Herausforderungen des Bankgeschäfts in Mittel- und Osteuropa (CEE). Die aktuelle, sechste Ausgabe der Studie fokussiert auf die gegenwärtigen Marktentwicklungen und die Themen Value Creation und Werthaltigkeit von Strategien in CEE. Dabei zeigt sich, dass die Region in den letzten Jahren unter dem Eindruck der globalen Finanzkrise ihre frühere Wachstumsdynamik verloren hat. In dieser schwierigen Marktsituation wird der Erfolg von Banken neben den Schlüsselfaktoren Rentabilität und Marktposition in einem immer stärkerem Maße von einer starken Eigenkapitalbasis und einem ausgewogenen Kundengeschäft bestimmt. Die Studie zeigt vor diesem Hintergrund Ansatzpunkte für das wertorientierte Management von Banken auf und entwickelt konkrete Handlungsempfehlungen. Einen weiteren wichtigen Teil bilden die Ergebnisse einer Umfrage unter Entscheidungsträgern von CEE-Banken zu den Erwartungen und Erfolgsfaktoren für die Zukunft.

Studie zur Zukunft der Lebensversicherung

Die Lebensversicherung in Deutschland steht vor einigen Herausforderungen. Aufgrund der demografischen Entwicklung und des verstärkten Wettbewerbs mit anderen Produkten zur Altersvorsorge stagniert seit Jahren das Kerngeschäft. Ohne weitere Nachfrageaktivierung ist nach zeb/-Schätzung ein Rückgang des Neugeschäfts in den nächsten zehn Jahren um ca. 10 % von aktuell ca. 157 Mrd. Euro (2010) auf ca. 142 Mrd. zu erwarten. Gleichzeitig schmälert die aktuelle Entwicklung der Kapitalmärkte die Renditen der Lebensversicherer, sodass die einmal gegebenen Garantien im Bestand nur unter Schwierigkeiten bedient werden können. Die für 2013 geplante Umsetzung von Solvency II könnte die Renditen durch eine höhere Eigenmittelunterlegung für bestimmte Assetklassen und die



notwendigen Umsetzungskosten weiter verringern. Die aktuelle zeb/Studie zur Zukunft der Lebensversicherung zeigt hier Perspektiven auf: Die Zunahme der Bevölkerung über 55 Jahren sowie der Rückgang der staatlichen Altersvorsorge bietet Lebensversicherern Chancen, mit privaten Vorsorgelösungen neue Zielkunden zu gewinnen.

zeb/-HR-Studie 2011

Die Qualität des Personalmanagements bestimmt zu rund 65 % den Wirtschaftserfolg von mittelständischen Kreditinstituten. Noch zwei Jahre zuvor waren es nur 35%. Dies ist das wichtigste Ergebnis der zeb/-HR-Studie 2011, an der sich 551 Personalmanager, Geschäftsführer und Führungskräfte aus 421 Banken in Deutschland, Österreich und der Schweiz beteiligt haben. zeb/ hat in der zweiten Auflage der Studie nach 2009 untersucht, wie das Personalmanagement Erfolgsvoraussetzungen schafft, umsetzt und auf Wertbeiträge ausrichtet. Die Studie ergab unter anderem, dass Aufwendungen der Institute für ihre Personalentwicklung seit 2009 um fast 20 % gestiegen sind, während die Mitarbeiterkapazitäten im Personalbereich um 15 % sanken. Die Herausforderungen durch die demografische Entwicklung werden vielfach unterschätzt: Nur 11 % geben an, ausreichende Anstrengungen zu unternehmen. Topinstitute haben hingegen in flexible und attraktive Arbeitsplatz- und Arbeitszeitmodelle investiert.

Studie zum aktuellen Stand des Controllings im Krankenhaussektor 2011

Mit Einführung des auf Fallpauschalen basierenden DRG-Vergütungssystems im Jahr 2003 haben sich die finanziellen Rahmenbedingungen im Krankenhaussektor grundlegend geändert, was wesentlich zur Weiterentwicklung des Controllings geführt hat. Dies haben der Deutsche Verein für Krankenhaus-Controlling, der Lehrstuhl für Controlling der Bergischen Universität Wuppertal sowie zeb/ knapp ein Jahrzehnt später zum Anlass genommen, um den aktuellen Stand des Controllings im Krankenhaussektor zu erheben. Hierfür wurden in 2011 erstmals kaufmännische Führungskräfte aller Krankenhäuser und Psychiatrien in Deutschland bzgl. des aktuellen Umsetzungsstands des Controllings befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass gerade Einrichtungen mit hoher Bettenzahl und hoher Behandlungskomplexität über das am weitesten entwickelte Steuerungsinstrumentarium verfügen. Optimierungsbedarf lässt sich dagegen in den Bereichen Berichtswesen, Planung, der Anwendung einer Kostenträgerrechnung sowie leistungsorientierte Anreizsysteme feststellen. Mit der zweiten Durchführung der Studie im kommenden Jahr können erstmals Entwicklungstendenzen abgeleitet werden.



Frank Bösenberg



Doris Zwanzger-Kutka



Christian Bröker



Verena Weber

Über die oben genannten zeb/Studien hinaus wurden unsere jährlichen Studien zum Privatkundengeschäft und Private Wealth Banking aktualisiert und erweitert. Weitere veröffentlichte Untersuchungen umfassen die Themen Steuerung von Versicherungen mit Key Performance Indicators (KPI) und SME Collection Practices in CEE.

Für weitere Fragen und Auskünfte zu den zeb/Studien stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung.

zeb/research

Oliver Rosenthal | Leiter zeb/research

Phone +49.251.97128.300

E-Mail research@zeb.de

zeb/Schriftenreihe | Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis

Die zeb/Schriftenreihe, begründet und herausgegeben von Prof. Dr. Bernd Rolfes und Prof. Dr. Dres. h. c. Henner Schierenbeck, informiert kompetent und fundiert über den neuesten Stand und die Entwicklungstendenzen in Praxis und Wissenschaft.

In 2011/2012 ist bisher folgende Neuerscheinung hinzugekommen:

Band 60 [ISBN 978-3-8314-0844-3]

Kalkulation von impliziten Optionsrechten des Kunden in der privaten Wohnungsbaufinanzierung

Von Dr. Wolf Christoph Gramatke

2011. 384 Seiten, gebunden, 76,- Euro

Das Kreditangebot der Banken in der Wohnungsbaufinanzierung hat sich in den letzten Jahren um eine Vielzahl von Darlehensvarianten mit unterschiedlichen Produktkomponenten erweitert. Dies betrifft insbesondere die Einräumung von Wahlrechten, die Bankkunden gesetzlich oder vertraglich berechtigen, zu einem oder mehreren zukünftigen Zeitpunkten in den Zahlungsstrom des Darlehens einzugreifen. Durch die Ausübung dieser als eingebettete bzw. implizite Optionen bezeichneten Wahlrechte kann dem Kreditinstitut sowohl ein Margenschaden (Ausfall kalkulierter Konditionsbeiträge) als auch ein Kursschaden (Refinanzierungsanpassung) entstehen. In der vorliegenden Arbeit setzt sich der Verfasser mit der Frage auseinander, welchen Preis Kreditinstitute für ausgewählte implizite Optionsrechte in Wohnungsbaukrediten festsetzen müssten, um sich den erwarteten Schaden aus dem Wahlrecht adäquat vergüten zu lassen. Bisherige theoretische und praktische Ansätze zur Bewertung impliziter Optionsrechte werden weder den realen Bedingungen noch den Steuerungsanforderungen der Banken gerecht. Mit der vorliegenden Arbeit leistet der Autor einen maßgeblichen Beitrag und Erkenntnisfortschritt zur Bewertung und Kalkulation von impliziten Optionen aus Kundenwahlrechten in der Wohnungsbaufinanzierung.

Einen Überblick über alle bereits erschienenen Bände in der zeb/Schriftenreihe sowie nähere Angaben zu den Inhalten finden Sie im Internet unter www.zeb.de

zeb/Managementreihe | Diskussionsforum für aktuelle Themenkomplexe

In der zeb/Managementreihe, begründet und herausgegeben von Prof. Dr. Stefan Kirmße, Dr. Andreas Rinker, Dr. Olaf Scheer und Dr. Patrick Tegeder, werden für den Finanzdienstleistungssektor wichtige Themenkomplexe aus verschiedenen für Theorie und Praxis relevanten Perspektiven beleuchtet.

Band 1 [ISBN 978-3-8314-0805-4]

Aktuelle Entwicklungen und Fragestellungen in der Banksteuerung

Herausgegeben von Prof. Dr. Dres. h. c. Henner Schierenbeck und Prof. Dr. Stefan Kirmße

2007. 328 Seiten, gebunden, 69,- Euro

Der erste Band der Reihe setzt sich mit den aktuellen Entwicklungen und Problembereichen der Gesamtbanksteuerung auseinander. Neben grundsätzlichen Fragen zu Organisation, Controlling, Rechnungswesen und allgemeiner Steuerungsarchitektur werden Ergebnis- und Vertriebssteuerung unter die Lupe genommen. Eine Analyse der Risikosteuerung rundet dieses Kompendium für den Bankpraktiker ab.

Band 2 [ISBN 978-3-8314-0842-9]

Aktuelle Studien zu den Entwicklungen und Perspektiven des Bankgeschäfts in Deutschland und Europa

Herausgegeben von Prof. Dr. Stefan Kirmße und Dr. Olaf Scheer

2011. 308 Seiten, gebunden, 69,- Euro

Die seit Jahren anhaltende Diskussion um die Zukunft der Finanzdienstleistungsbranche, mögliche Strategien und Erfolg versprechende Geschäftsmodelle wird derzeit intensiver geführt denn je. Band zwei der Managementreihe des zeb/ soll diese Debatte begleiten und unterstützen. Er fasst dazu eine Vielzahl der seit Herbst 2008 veröffentlichten Studien des zeb/ in einer einzigen Publikation zusammen und bietet damit ganz unterschiedliche Sichtweisen auf die aktuelle Situation in wichtigen Themenfeldern des Bankgeschäfts. Die einzelnen Beiträge liefern dabei fundierte quantitative Analysen, erörtern aber insbesondere auch konkrete Handlungsmöglichkeiten für Banken. Ziel ist es, dem Leser neue und interessante Anregungen zu den aktuellen Entwicklungen und Perspektiven der Finanzdienstleistungsindustrie aufzuzeigen.

Die zeb/Schriftenreihe und die zeb/Managementreihe erscheinen im
Fritz Knapp Verlag

Aschaffener Str. 19 | D-60599 Frankfurt am Main

Phone +49.69.970833.0 | Fax +49.69.707840.0

zeb/Seminare | Wissenschaftlich fundiertes und praxisnahes Experten-Know-how für die Finanzbranche

Die im Vergleich zu anderen Branchen sehr hohe Innovationsgeschwindigkeit, kombiniert mit den zunehmenden regulatorischen Eingriffen des Gesetzgebers, stellt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Finanzdienstleistungssektor regelmäßig vor neue Herausforderungen. Lebenslanges Lernen ist zum wesentlichen Wettbewerbsvorteil geworden, wenn nicht gar zur „conditio sine qua non“, ohne die ein nachhaltiger Geschäftserfolg nicht mehr möglich ist.

Aus unserer täglichen Beratungspraxis als Managementberater für Finanzdienstleistungen haben wir einen geschulten Blick für die Anforderungen, die daraus für Fach- und Führungskräfte in der Praxis resultieren. Mit unserem Seminarangebot wollen wir Sie gerne darin unterstützen, diese vielfältigen Anforderungen zu meistern und über neue Formate dem gestiegenen Druck zur Effizienzsteigerung Rechnung zu tragen.

Unser Seminarangebot reicht von klassischen Disziplinen wie „Akademie Bankcontrolling“ über aufsichtsrechtliche Fragestellungen bis hin zu Vertriebssteuerung, Führung und Personalmanagement. Geprägt sind alle Kurse von fundiertem praxisnahem Know-how auf der Basis solider wissenschaftlicher Grundlagen. Starke Nachfrage erfuhren im letzten Jahr unsere virtuellen Seminare, die sogenannten „Webinare“, die es erlauben, ohne Reiseaufwand zu bestimmten Themenkomplexen kurze, neunzigminütige Updates zu erhalten und somit das vorhandene Wissen effizient zu aktualisieren bzw. aufzufrischen. Dieses Angebot sowie die Einbindung neuer Formate in bestehende Seminarangebote wollen wir weiter ausbauen.

Erfolgreich verlief auch der Zertifikatskurs „Vertriebsmanager“ mit Schwerpunkt Privat- und Firmenkundengeschäft, den wir daher auch im neuen Jahr weiterhin anbieten.

Das fallstudienorientierte Vorgehen an Beispielen aus der tatsächlichen Beratungspraxis in den Seminaren stellt die ideale Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis sicher, sodass alle zeb/Seminare neben der intensiven Wissensvermittlung auch vielfältige Anregungen für die Umsetzung des Erlernten in die eigene Berufspraxis bieten. Die begrenzte

Teilnehmerzahl und die hochqualifizierten Referenten stellen die intensive Vermittlung der Inhalte und effektives Lernen sicher.

Nähere Informationen zu den einzelnen Veranstaltungen, wie die detaillierten Seminarprogramme, die Termine 2012|2013 und Angaben zu den Referenten und zur Hotelreservierung, finden Sie im Internet unter www.zeb.de. Gerne können Sie auch unsere aktuelle Seminar-Gesamtbroschüre anfordern.

Wir würden uns freuen, wenn wir Sie persönlich zu einem zeb/Seminar begrüßen dürfen und stehen Ihnen bis dahin sehr gerne für Fragen, Wünsche und Anregungen telefonisch sowie per E-Mail zur Verfügung. Wir freuen uns auf Sie!

Myriam Witkovsky | zeb/-Seminarorganisation
Phone +49.251.97128.218 | Fax +49.251.97128.103
E-Mail seminar@zeb.de



Berlin

Friedrichstraße 70 | The Q
D-10117 Berlin
Phone +49.30.2094.5600
Fax +49.30.2094.5601
E-Mail berlin@zeb.de
www.zeb.de

Hamburg

Kurze Mühren 20
D-20095 Hamburg
Phone +49.40.303740.0
Fax +49.40.303740.10
E-Mail hamburg@zeb.de
www.zeb.de

Münster

Hammer Straße 165
D-48153 Münster
Phone +49.251.97128.0
Fax +49.251.97128.101
E-Mail muenster@zeb.de
www.zeb.de

Ulm

Einsteinstraße 55
D-89077 Ulm
Phone +49.731.93291.0
Fax +49.731.93291.600
E-Mail info@ite-computence.com
www.ite-computence.de

Zürich

Bellerivestrasse 5
CH-8008 Zürich
Phone +41.44.56067.67
Fax +41.44.56067.69
E-Mail zuerich@zeb.ch
www.zeb.ch

Budapest

Bank Center Citibank Torony | Szabadság tér 7
H-1054 Budapest
Phone +36.1.4748.233
Fax +36.1.4748.181
E-Mail budapest@zeb.hu
www.zeb.hu

Kiew

42-44 Shovkovychna Str.
UA-01601 Kiew
Phone +38.044.49039.70
Fax +38.044.49039.71
E-Mail kiew@zeb.com.ua
www.zeb.com.ua

München

Bavariaring 26
D-80336 München
Phone +49.89.543433.0
Fax +49.89.543433.99
E-Mail muenchen@zeb.de
www.zeb.de

Warschau

Saski Point | ul. Marszałkowska 111
PL-00-102 Warschau
Phone +48.22.52853.50
Fax +48.22.52853.60
E-Mail info@zeb.pl
www.zeb.pl

Frankfurt

Taunusanlage 19
D-60325 Frankfurt a. M.
Phone +49.69.719153.0
Fax +49.69.719153.410
E-Mail frankfurt@zeb.de
www.zeb.de

Luxemburg

65, rue d'Eich
L-1461 Luxemburg
Phone +352.278488.79
Fax +352.278488.35
E-Mail luxemburg@zeb.lu
www.zeb.lu

Prag

Římská 20 | Fitzwilliam Business Center
CZ-120 00 Prag
Phone +420.2228660.70
Fax +420.2228660.99
E-Mail prag@zeb.cz
www.zeb.cz

Wien

Mariahilfer Straße 20
A-1070 Wien
Phone +43.1.5226370.15
Fax +43.1.5226370.30
E-Mail wien@zeb.at
www.zeb.at

www.zeb.de

Für die freundliche Unterstützung bedankt sich zeb/
bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Herausgeber

zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbh

Hammer Straße 165

D-48153 Münster

Phone +49.251.97128.0

Fax +49.251.97128.101

Internet www.zeb.de

E-Mail muenster@zeb.de

Redaktion

Judith Altenau

Gestaltung und Realisation

Kerstin Reer

Fotos

Erik Hinz photography, www.hinz-foto.de

Druckerei

Thiekötter Druck GmbH & Co. KG

An der Kleimannbrücke 32

D-48157 Münster



Judith Altenau



Dr. Anne Täubert



Andrea Rothländer-Busch



Kerstin Reer

