

Banken im Umbruch

Innovative Lösungen für regulatorische Vorgaben. Die Produktion von Bankdienstleistungen bringt für Kreditinstitute höhere Herausforderungen mit sich als je zuvor. Geringere Margen, hoher Kostendruck, mangelnde Servicewahrnehmung und eine zunehmende Regulierungsdichte sind nur einige Faktoren dafür. Institute müssen nicht nur individuelle Kundenwünsche erfüllen, sondern sich auch an die vermehrten externen Vorgaben anpassen, um weiterhin bestehen zu können. Die Lösung: eine enge Verknüpfung von Change und Run.



Autor: Christian Angerer, Head of Tax Operations, CACEIS Bank Deutschland, München.

Margen, Service, Regulierung – das alles schränkt den Bewegungsradius immer weiter ein – und definiert einen Raum zwischen dem ökonomischen Zielbild einer industrialisierten Produktion und dem tatsächlichen Gestaltungswunsch im Sinne einer Manufaktur. Um die immer neuen Herausforderungen zu meistern, die mit ständig neuen regulatorischen Anforderungen verbunden sind, wird es für die Institute entscheidend, eine dauerhafte Change-Kultur in den laufenden Bankbetrieb einzubetten. Im Spagat zwischen Run the bank (RTB) und Change the bank (CTB) gilt es für Institute heute, Antworten auf die Ansprüche nach permanenter Transformation und gleichzeitig höherer Serviceorientierung, Einhaltung legaler Anforderungen und wachsender Kosteneffizienz zu finden.

Die „Abgeltungsteuer“ illustriert die zunehmende Regulation in der Steuergesetzgebung. Im Jahr 2009 sollte durch die Einführung einer Steuer mit abgeltender Wirkung alles einfacher werden. Aber in der Bankenwelt verringert sich, wie in anderen Bereichen auch, die Halbwertszeit von Regelungen immer mehr: Ist die Regelung eingeführt, wird sie in den Folgejahren zunehmend verändert. So sind auch die Leistungen, die Finanzinstitute im Steuerumfeld erbringen, seitdem von steten Änderungen des Gesetzgebers geprägt, die weder Fristen, Aufwand noch Machbarkeit berücksichtigen. Aus diesem Umfeld heraus, im Spannungsfeld zwischen unbedingter Erfüllung gesetzlicher Anforderung und zunehmendem Kostendruck, mussten Lösungen gefunden werden, um sowohl die Produktion als auch den Change so effizient wie möglich zu organisieren. Die ursprüngliche Gestaltungswelt der Abgeltung-

steuer lässt sich aber genauso auf intrinsische Veränderungswünsche in Richtung mehr Effizienz oder zur Erschließung neuer Märkte oder Kundengruppen ausdehnen, die sich auch in die budgetären Rahmenbedingungen einpassen müssen. Für diese stetige Veränderungsthematik, teils aus legalen Anforderungen heraus, teils aus Gründen einer zunehmenden Kundenorientierung, ist die Abgeltungsteuer ein Paradebeispiel.

Linienorganisation

Bisher wurde in den meisten Häusern eine strikte Trennung zwischen Fachbereich und IT sowie RTB und CTB als organisatorisch sinnvoll erachtet. Run the bank ist dabei – im Gegensatz zu CTB – definiert als reine Produktionseinheit mit klarem Profil. Dies hat nicht nur unter-



Autor: Norman Nehls, Senior Manager, Severn Consultancy, Frankfurt.

schiedliche Arbeitsweisen zur Folge, sondern auch jeweils andere Anforderungen an die Fähigkeiten der Mitarbeiter und an ihre Verfügbarkeit. So geht man bei RTB typischerweise von einem klar definierten Aufwand aus, der in permanenter Wiederkehr mit entsprechenden festangestellten Ressourcen abzuarbeiten ist. Change the bank dagegen ist idealtypisch zeitlich begrenzt, ziel fokussiert und aus einem Pool interner und externer Mitarbeiter bestückt.

TAX Services: Serviceorientierung und Kosteneffizienz

	RUN	CHANGE	
	Steuer-Basis-Services zur Erfüllung der Steuer-Anforderungen	Erweiterung oder Modifikation von Steuer-(Basis)-Services	Neue Steuer-Services (FATCA, FTT ...)
Serviceorientierung	<ul style="list-style-type: none"> – Erbringung von Steuer-Services (laufender Geschäftsbetrieb) – Änderungen an Basis-Services ausschl. via Change 	<ul style="list-style-type: none"> – Umsetzung neuer steuerrechtlicher Anforderungen – Optimierungsmaßnahmen – Anforderungen Business 	<ul style="list-style-type: none"> – Umsetzung von Vorgaben zu neuen Steuer-Services – prozessuale Erweiterungen – neue Business-Services
Kosteneffizienz	<ul style="list-style-type: none"> – kalkulierbarer Basis-Aufwand (fix) + variabler Anteil (volumenabhängig) – Optimierungen von Basis-Services zur Kosteneffizienz (fix + var) 	<ul style="list-style-type: none"> – limitierter Umsetzungsaufwand („Change Basket“) – Nutzung von RUN-Ressourcen (Synergieeffekte) 	<ul style="list-style-type: none"> – Evaluierung Pricing-Modell für neue Steuer-Services – Berücksichtigen RUN-Services (Synergieeffekte)

Quelle: Severn Consultancy GmbH. Grafik: gi

Diese Funktion wird nach einiger Zeit wieder aufgelöst. Üblicherweise werden CTB-Initiativen in Form von Projekten durchgeführt, getrennt von der Linienorganisation. Diese Differenzierung wurde bei der Abgeltungsteuer komplett verwischt. Im Gegenteil, es hat sich als vorteilhaft erwiesen, CTB und RTB so weit zu verzahnen, dass thematische Gruppierungen sowohl im Linienbetrieb als auch im Veränderungsfall Gültigkeit besitzen und die gleichen Mitarbeiter diese Aufgaben ausführen. Damit wird nicht nur spezifisches Fachwissen im Unternehmen behalten, sondern das Veränderungsverlangen auch beschleunigt, weil eingearbeitete und versierte Fachkräfte sofort verfügbar sind.

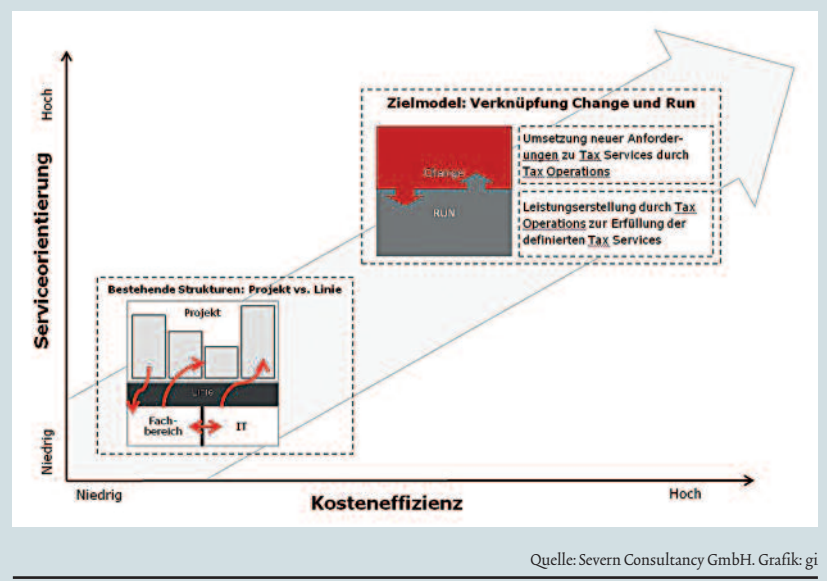
Wissen und Erfahrung

Mit dem permanenten Wandel ist einerseits das Wissen in die Produktionseinheit zu transferieren, andererseits muss dieses Wissen auch für weitere Änderungsvorhaben zur Verfügung stehen. Dies darf nicht bloß singulär passieren, sondern muss mit einem klar formulierten Zielbild und einer Zielorganisation geschehen. Das bedeutet aber die Reduktion temporärer Ressourcen und den Aufbau einer über die normale Produktion hinausgehenden Kapazität an Mitarbeitern, die sowohl im Linienbetrieb als auch in CTB-Vorhaben einsetzbar sind. Überkapazitäten zu schaffen, ist das am schwersten vermittelbare, dabei aber kritischste Merkmal moderner Organisationen: Zu Beginn verursacht dies nur Kosten. Beim nächsten Projekt liefert der Vergleich externer und interner Ressourcen dann zumindest einen Ansatzpunkt für eine Investitionsrechnung. Noch viel wichtiger, wenngleich schwer messbar, ist jedoch, welche Fehler sich vermeiden lassen, weil keine unerfahrenen externen Kräfte mehr eingesetzt werden müssen. Die Mischung der Teams entspricht den fachlichen Anforderungen, und die methodische Expertise ist ausschlaggebend für die Kombination von RTB- und CTB-Maßnahmen.

Permanenten Wandel steuern

Normalerweise werden Budgets für ein Jahr geplant. Der Budgetierungsprozess ist trotz wissenschaftlicher Erkenntnisse immer noch die gelebte Vorgehensweise in Banken. Wer aber einen permanenten Change akzeptiert, kann solch eine auf festen Größen basierende Planrechnung nicht valide unterlegen, sondern muss akzeptieren, dass entweder nachbudgetiert werden muss oder dass nach Erfüllung der Aufgaben noch ein Überschuss vorhanden ist. Nicht nur RTB erfordert es, den Kapazitätsbedarf an den Strukturen der Zielorganisation auszurichten. Vielmehr gilt es, eine stabile Basis

Transformation: Zum Zielmodell



an Change-Aufwand prospektiv in der Ausrichtung von Kapazitäten und Strukturen zu berücksichtigen, um gleichermaßen kosteneffizient wie flexibel agieren zu können. Natürlich muss dieser Ansatz mit einem stringenten Scoping-Prozess unterlegt werden, der den Entscheidungsträgern eine stabile Prognose-Basis liefern kann. Es muss aber ein Puffer für erwartete Eventualitäten bleiben.

Voraussetzungen für eine erfolgreiche Transformation

Um sinnvoll Projektthemen mit bestehenden Arbeitsabläufen zu verzahnen, sind Strukturen zu schaffen, die die Nutzung von Synergieeffekten zulassen. Während Projekte häufig mit der Umsetzung von Veränderungen der bestehenden Linienorganisation voranlaufen, helfen angepasste Strukturen, eine Steuerung aus dem täglichen Betrieb zu gewährleisten. Erfahrungen und Wissen durch eigene Mitarbeiter zu sichern, ist weiterhin der Grundstein für eine erfolgreiche Transformation. Ein vorausschauendes Kapazitätsmanagement ist genauso unverzichtbar wie das erwähnte Scope-Management. Im Wesentlichen entsprang der Gedanke der Neuausrichtung aus den Überlegungen zur optimalen Ressourcenallokation und der Erhöhung der Umsetzungsgeschwindigkeit. Hier erschien es effizienter, nicht nur innerhalb des Projekts repriorisieren zu können, sondern auch Einfluss auf die produktiven Bereiche zu nehmen. Dieser Ansatz hat sich in den intensiven Projektphasen bewährt, sodass im weiteren Verlauf Projektaktivitäten mit laufendem Linienbetrieb stärker zusammengewachsen sind. Erreicht wurde damit nicht nur eine verbesserte Reaktionsfähigkeit in kritischen Zeiten, vielmehr konnten auch Kostensynergien gehoben

und durch gestiegene Qualität und Durchlaufzeiten die Serviceerbringung gegenüber Endkunden verbessert werden.

Ausschlaggebend für die Diskussion der internen Organisation und der Wahrnehmung der Aufgaben aus CTB und RTB sind die Spannungsverhältnisse in der Ressourcenallokation. Damit das Expertenwissen, das im Geschäftsbetrieb auftretende Spezialfälle löst oder komplexe Fehler bearbeitet, auch im Projekt genutzt werden kann, muss nicht nur eine Verfügbarkeit der Mitarbeiter und gegebenenfalls auch eine Erhöhung der Ressourcenkapazität (Dopplung des Know-hows) sichergestellt sein, sondern auch eine Zusammenführung in den Zielen und Aufgaben der jeweiligen Leitungsfunktionen und des einzelnen Mitarbeiters erfolgen.

Trennung überwinden

Es ist diesem Ansatz inhärent, die Change-Kapazitäten dem Produktionsbereich zu unterstellen und die klassische Trennung von IT und Fachbereich, RTB und CTB, aufzulösen. Auch die Verantwortung für Modifikationen geht dabei in die Hände der verantwortlichen Produktionsführungskraft über. Was einfach klingt, bedeutet am Ende einen Durchgriff der Führungskraft auf die zugeordneten Ressourcen für die Erbringung der Abgeltungsteuer-Services und auf die entsprechenden Systeme und Schnittstellen. Entscheidungskompetenzen verschieben sich weg von den klassischen Linien hin zu einer einzelnen Einheit, um eine verbesserte Serviceorientierung bei gleichzeitiger Kosteneffizienz zu erreichen. Die Mühe lohnt sich. Ein Institut, das sich für die Zukunft wappnet, indem es die bestehende Trennung zwischen RTB und CTB überwindet, ist auch für veränderte regulatorische Anforderungen gerüstet. ■