

Deloitte.

Management strategischer
Transformationsprogramme
Erfolgreicher Aufbau einer Bad
Bank innerhalb von zwei Jahren



„Money never sleeps“ – getreu dem Motto sind in der Finanzbranche jüngst interessante Entwicklungen zu beobachten. Umfangreiche Transformationsprogramme vor dem Hintergrund maximalen Outsourcings wurden von mehreren namhaften Instituten angestoßen bzw. sind erfolgreich beendet worden.

Neben der Neuausrichtung von Geschäftsfeldern und der kontinuierlichen Umsetzung umfassender neuer Regularien werden ganze Geschäftsfelder verkauft, abgewickelt oder in eine Bad Bank ausgelagert. Diese Themen gewinnen umso mehr an Bedeutung, als dass derartige Geschäftsmodelle nicht nur für Bad Banks relevant sind, sondern auch für andere Industriebereiche interessant sein können.

Transformationsprogramme, die ein neues Geschäftsmodell zum Ziel haben, sind durch Rahmenbedingungen gekennzeichnet, die sich deutlich von herkömmlichen Programmen unterscheiden. Hervorzuheben sind in diesem Zusammenhang zum einen eine sehr hohe Komplexität und Breite der Themenfelder, die alle Bereiche der Wertschöpfungskette tangieren (Organisationsstruktur, Personal, Prozesse und Schnittstellen, Infrastruktur, IT et al.). Zum anderen verfügen solche Programme über eine gesteigerte Öffentlichkeitswirkung, da es die Interessenlagen zahlreicher Projektbeteiligter zu berücksichtigen gilt. Oftmals gehören dazu auch externe Vertragspartner, Aufsichtsbehörden oder politische Gremien.

Diese Broschüre beschreibt die umfassende Implementierung eines neuen Geschäftsmodells (Target Operating Model) bei einer deutschen Abwicklungsanstalt (Bad Bank) und die erfolgreiche Umsetzung desselben im Rahmen eines zweijährigen Transformationsprogramms.

Erfahrungsbericht anhand eines Transformationsprogramms bei einer Abwicklungsanstalt

Eine mit der Abwicklung von Risikopositionen und nicht strategienotwendigen Geschäftsbereichen betraute Bad Bank hat Deloitte damit beauftragt, die Umsetzung des angestrebten Geschäftsmodells zu unterstützen sowie das programmübergreifende Risikomanagement zu betreiben. Zielsetzung war die umsetzungsorientierte und fachliche Beratung aller funktionalen und funktionsübergreifenden Projektbereiche bei der Implementierung des Zielmodells. Dabei mussten zahlreiche Herausforderungen gemeistert werden:

- Das operative Geschäft wurde größtenteils durch eine andere Bank erbracht und über einen Kooperationsvertrag geregelt.
- Nach Vorgabe der EU-Kommission musste bis Ende September 2013 die operative Trennung des Geschäftsbetriebs erfolgt sein.
- Entwicklung und Umsetzung des zukünftigen Zielmodells unter Einhaltung der zeitlichen Frist waren zwingend notwendig.
- Die hohe Themenvielfalt bedingte einen komplexen Abstimm- und Koordinationsaufwand über mehrere involvierte Stakeholder und Häuser hinweg.
- Das Transformationsprojekt musste bei gleichzeitiger Sicherstellung des operativen Betriebs durchgeführt werden.
- Das Management sowie die Koordination beinhalten auch internationale Verhandlungen mit mehreren Parteien.

Die Vielzahl an zu bearbeitenden Themen tangierte alle Bereiche der Wertschöpfungskette

Thematisch kann das Transformationsprogramm in vier Hauptthemenfelder gegliedert werden: Strategie, Organisationsaufbau, IT und Transition.

Jedes der vier Hauptthemenfelder beinhaltet mehrere Kernaspekte, die durch Deloitte analysiert, strukturiert und konzipiert wurden (s. Abb. 1).

1. Strategie

Um den operativen Betrieb entkoppeln zu können, mussten grundlegende strategische Entscheidungen getroffen werden. Zu Beginn wurden im Rahmen eines Business Case die strategische Ausrichtung und die rechtlichen Rahmenbedingungen definiert, um anschließend die Wertschöpfungstiefe festzulegen und eine Zukunftsperspektive zu entwickeln. Dies beinhaltete unter anderem auch die Konzeption einer internationalen Standortstrategie. In diesem Zusammenhang gestaltete die Bad Bank die künftige Servicing-Struktur in einem Modell, das eine Übernahme von Teilen des Servicings durch die Bad Bank selbst, andere Servicing-Partner sowie eine hierfür gegründete Servicegesellschaft vorsieht. Durch den Ansatz einer Servicegesellschaft wurde nicht zuletzt den involvierten Mitarbeitern eine langfristige Perspektive geboten.

2. Organisationsaufbau

Für die gewählte Zielorganisation des Kunden musste die Verfügbarkeit aller Ressourcen (Personal, Infrastruktur, Standorte) sichergestellt werden. Darüber hinaus war es notwendig, funktionierende Prozesse zu definieren und zu implementieren sowie Kontrollsysteme zur Sicherstellung eines reibungslosen Ablaufs einzuführen. Neben einer umfassenden Prozessanalyse zur Schaffung von Transparenz samt Analyse und potenzieller Auflösung von Servicebeziehungen standen die Identifikation und Sicherung von Schlüsselressourcen für die Sicherstellung der operativen Stabilität im Mittelpunkt.

Daraus wurde das Target Operating Model der Bad Bank gemäß strategischer Vorgaben (vollständige Verantwortung und Kontrolle, Sicherung einer schlanken Organisation sowie Gewährleistung operativer Stabilität) abgeleitet.

3. IT

Die Durchführung der IT-Transition erforderte neben der Steuerung des externen IT-Dienstleisters auch den Aufbau sowie den Rollout der End-User Infrastruktur, den Aufbau und die Einführung der Service-Management-Prozesse

und -Tools sowie den Aufbau und die Konfiguration der Applikationen innerhalb des Rechenzentrums.

Ein weiterer Fokus lag auf der Definition von Governancestrukturen sowie aller notwendigen Prozesse (Modellierung der IT-Prozesse und Prozessschnittstellen zwischen Fachbereichen, IT-Organisation und dem IT-Dienstleister). Des Weiteren wurden effektive Methoden und Tools zur Steuerung der IT-Organisation sowie zur Unterstützung der Kernprozesse (z.B. Kommunikationsmatrix) erstellt.

4. Transition

Die Basis für eine erfolgreiche Transition bildeten der rechtliche Übertrag der Assets, die Dienstleister-Steuerung, die physische Übergabe von Betriebsmitteln, die Sicherstellung des Wissenstransfers sowie der juristische Betriebsübergang von Mitarbeitern nach § 613a BGB. Die Komplexität dieser Themen wird anhand folgender Kennzahlen ersichtlich:

- In der Programmlaufzeit wurde eine vierstellige Anzahl an Verträgen geprüft, um die dahinterliegenden Assets rechtlich übertragen zu können.

Abb. 1 – Themenübersicht des Target-Operating-Model-Transformationsprogramms

Strategie	Strategie <ul style="list-style-type: none"> • Wertschöpfungstiefe • Business Case • Standorte • Rechtliche Fragestellungen • Abwicklungsstrategie 	Zukunftsperspektive <ul style="list-style-type: none"> • Vorstudie • Zukunftsszenarien 			
Organisationsaufbau	Organisationsstruktur <ul style="list-style-type: none"> • Organisationsstruktur • Personalbedarf • Personalstärke 	Personal- und HR-Aufbau <ul style="list-style-type: none"> • Recruiting • Wissenstransfer • Vergütung und Benefits 	Standortkonsolidierung <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur • Regulatorik • Leistungsverrechnung • Finance 	Definition Prozesse <ul style="list-style-type: none"> • Übergabe Prozesse • Zielbild • Notfallkonzept • Transitionsmatrix 	Interne Kontrollsysteme <ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensübergreifendes Rahmenwerk • Verbesserung der bestehenden Kontrollsysteme
IT	Aufbau Rechenzentren <ul style="list-style-type: none"> • Infrastruktur Rechenzentren • Aufbau Userlandschaft • Anbindung Schnittstellen • Datenmigration 	Aufbau IT-Steuerung <ul style="list-style-type: none"> • Dienstleister • Lizenzen • Prozesse • Berechtigungen 	Infrastruktur und Desktop-IT <ul style="list-style-type: none"> • Ausstattung Computer-Hardware • Mobile Lösungen • Individuelle Datenverarbeitung 		
Transition	Aufbau Dienstleister-Steuerung <ul style="list-style-type: none"> • After-Sales-Vertrag • Service Level Agreements (SLAs) 	Asset Upgrade <ul style="list-style-type: none"> • Trennung des Portfolios • Wirtschaftlicher und rechtlicher Übertrag 	Übergabe <ul style="list-style-type: none"> • Dienstleister • Wissenstransfer • Betriebsmittel, Akten und Dokumentation 	Vergabeverfahren <ul style="list-style-type: none"> • IT-Dienstleister • Rechnungswesen • Meldewesen • Definition SLAs 	Betriebsübergang nach § 613a BGB <ul style="list-style-type: none"> • Vergütung und Benefits • Kommunikation • Personalübergang

- Es wurden diverse Ausschreibungen EU-weit durchgeführt. Dabei wurden mehrere hundert Verträge gesichtet und bewertet.
- Zum Oktober 2013 wechselte eine dreistellige Anzahl an Mitarbeitern in die gegründete Servicegesellschaft.
- Der Umfang der übertragenen Akten betrug mehrere hundert laufende Aktenmeter. Der Umzug der erforderlichen Akten erfolgte dabei über mehrere Standorte hinweg.

Lösungsansatz

Um diesem komplexen Vorhaben gerecht zu werden, musste das Programmmanagement mehrere kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigen, die über die bekannten Ansätze zum Steuern von Großprogrammen hinausgehen. Dazu gehörten neben dem intensiven Management der involvierten Projektparteien auf in- und externer Seite auch Öffentlichkeitsarbeit sowie die damit verbundene Steuerung komplexer Abhängigkeiten, bspw. zur Servicegesellschaft oder zu weiteren externen Dienstleistern. Zudem musste das Programmmanagement über eine breite fachliche Expertise verfügen, um die Kommunikation proaktiv steuern und regulatorische Anforderungen adäquat adressieren zu können.

Mehrwert durch Deloitte

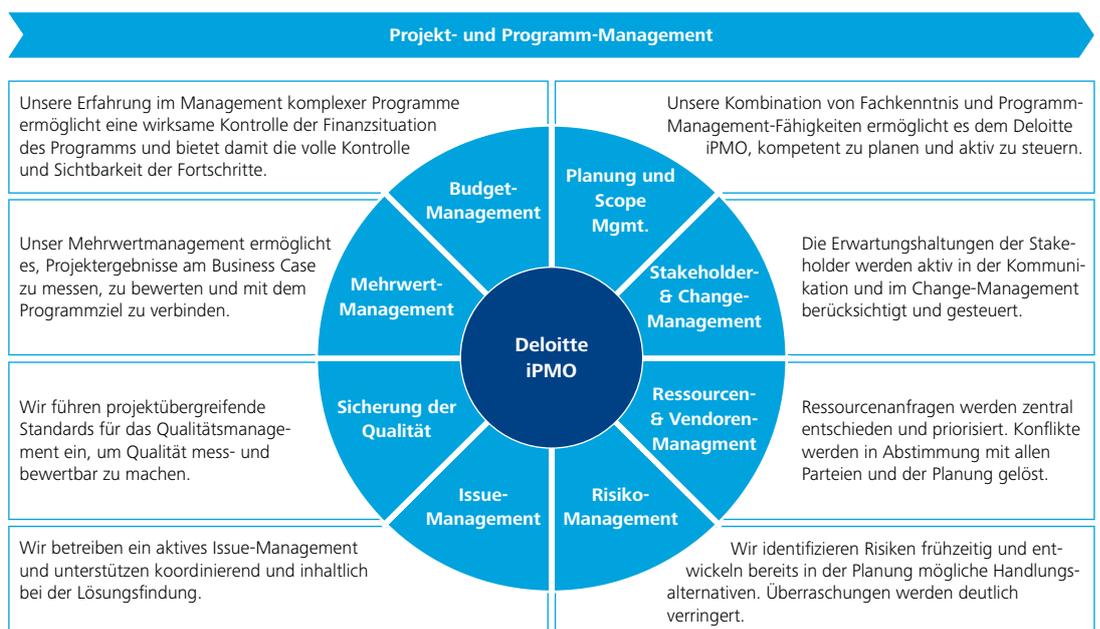
Die von der EU geforderte Trennung konnte erfolgreich und fristgerecht erreicht und die gewünschte operative Stabilität hergestellt werden. Deloitte hat das Transformationsprogramm umfassend begleitet und maßgeblich zum Projekterfolg beigetragen.

- Deloitte's Leistungsspektrum ermöglichte die Betreuung aller relevanten Aspekte (Strategie bis Umsetzung).
- Bildung eines dezentralen PMOs – die Teilprojektleiter auf Kundenseite wurden durch einen erfahrenen Deloitte-Experten unterstützt.
- Die Projektleitung wurde bei der Planung und Steuerung der unterschiedlichen Projektaktivitäten auf Basis der Deloitte-iPMO-Methodik (intelligentes Projektmanagement Office – Deloitte's Erfolgsfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von Projekten und Programmen) unterstützt.

Zur übergreifenden Steuerung der Abhängigkeiten und Risiken erfolgte eine enge Zusammenarbeit mit dem Risk Office, das als unabhängige Instanz Programmriskien identifizierte, steuerte und überwachte.

Eine zielgerichtete und regelmäßige Kommunikation – unter Einbeziehung aller Mitarbeiter – stellte ein Höchstmaß an Transparenz sicher.

Abb. 2 – Deloitte's iPMO-Methodik



Fazit

Um den Herausforderungen solcher Transformationsprogramme gerecht zu werden, müssen mehrere kritische Erfolgsfaktoren berücksichtigt werden:

Commitment

Einbindung sowie Kommunikation aller Fachbereiche sind essenziell.

Organisation

Eine klare Strukturierung des Programms und seiner Projekte ist zwingend erforderlich, so dass Aspekte schnell adressiert werden können. Zudem ist ein striktes Management von Scope- und Eskalationsprozessen erforderlich.

Enge Vernetzung des Programms durch dezentrales PMO

Durch die zielgerichtete Unterstützung der Teilprojektleiter durch Deloitte-Experten wird ein teilprojektübergreifender Austausch ermöglicht (Interdisziplinarität).

Know-how

Das PMO muss fachlich stark aufgestellt sein, so dass die Programmleitung entlastet wird und sich auf strategische Aspekte fokussieren kann.

iPMO-Ansatz

Die intensive Betreuung der Fachbereiche und Teilprojekte durch den iPMO-Ansatz gewährleistet ideale Unterstützung bspw. bei Planungs- und Ressourcenmanagementprozessen.

Risk Office

Durch die Implementierung eines übergreifenden Risikomanagements konnten die Risiken des Programms übergreifend identifiziert, berichtet, adressiert und einer Lösung zugeführt sowie alle beteiligten Parteien in Richtung der gemeinsamen Zielerreichung gesteuert werden.

Haben wir Ihr Interesse geweckt?

Aufgrund unserer Erfahrungen wissen wir, worauf es bei solchen Transformationsprogrammen ankommt. Von unserer Expertise profitieren bereits viele namhafte Unternehmen, nicht nur aus dem Finanzdienstleistungssektor. Nutzen Sie unsere umfassende Erfahrung bei der Implementierung strategischer, struktureller, prozessualer sowie technischer Aspekte.

Durch unser Know-how aus zahlreichen großen Transformationen verfügen wir nicht nur über umfassende Erfahrung in den relevanten fachlichen und regulatorischen Themen, sondern auch in der Steuerung internationaler Großprogramme.

Wann dürfen wir Sie als unseren Kunden begrüßen?

Ihre Ansprechpartner

Für mehr Informationen

Dr. Karsten Ballüder

Tel: +49 (0)69 97137 322

kballueder@deloitte.de

Dr. Thorsten Gudjons

Tel: +49 (0)69 97137 561

tgudjons@deloitte.de

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Webseite auf www.deloitte.com/de

Die Deloitte Consulting GmbH („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. BDSG und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Raupach & Wollert-Elmendorff Rechtsanwaltskanzlei mbH) nutzen Ihre Daten im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

© 2014 Deloitte Consulting GmbH

Stand 11/2014

