

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.



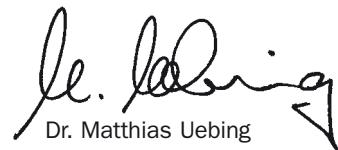
Dr. Michael Kemmer
Hauptgeschäftsführer
Mitglied des Vorstandes
Bundesverband deutscher Banken



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/