BlueMomentum Consulting

CASE STUDY

Projektmanagement für bedeutende Veränderung im Bankensektor



www.bluemomentum-consulting.com



HERAUSFORDERUNG

Die Deutsche Börse AG beabsichtigte, ihr Geschäftsmodell grundlegend zu verändern. Künftig sollte nicht mehr jeder Handelsvorgang durchgeführt und mit den Banken abgerechnet werden, sondern nur noch die Spitzen, die sich zwischen Käufen und Verkäufen gleicher Wertpapiere ergeben. Diese Änderung hat bedeutende Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Geschäftsbanken. Die Deutsche Bank war als primus inter pares in der Banken-Community der Gesprächspartner der Deutschen Börse.

BlueMomentum Consulting wurde damit beauftragt, die Interessen der betroffenen Bereiche der Deutschen Bank aufzunehmen und sowohl Verhandlungspositionen zu erarbeiten als auch die Voraussetzungen herauszukristallisieren, um unter den veränderten Rahmenbedingungen profitabel arbeiten zu können.

VORGEHENSWEISE

Zunächst wurden die betroffenen Bereiche identifiziert und ein bereichsübergreifendes Projekt-Team zusammengestellt, das sich der gestellten Aufgabe annehmen sollte. Beteiligt waren Vertreter verschiedener Abteilungen des Corporate & Investment Banking (CIB) und der Abwicklungsbank etb. Aufgrund des möglichen großen Einflusses auf die künftige Rentabilität der Bank war das Projekt in der Bankenhierarchie vorstandsnah aufgehängt.

BlueMomentum Consulting moderierte regelmäßige Arbeitssitzungen, in denen die wahrgenommenen möglichen Problembereiche aufgenommen und Zug um Zug praktikable Lösungsmöglichkeiten erarbeitet wurden, die dann in strukturiert aufbereiteter Form dem Projekt-Team der Deutschen Börse vorgestellt wurden.

Der von der Deutschen Börse vorgesehene Termin für die Umstellung des Verfahrens gab einen zeitlichen Rahmen von neun Monaten für die Analysen, bankinternen Abstimmungen und Verhandlungen mit der Deutschen Börse vor. BlueMomentum Consulting führte einen eng getakteten Projektplan und achtete auf eine termingerechte Verfolgung der Open Issues. Eine besondere Herausforderung war nicht nur die Einigung mit der Deutschen Börse, sondern schon die teils gegenläufigen Interessen der betroffenen Mitglieder des bankinternen Projekt-Teams, die es immer wieder abzugleichen galt. Das neue Verfahren löste auch im bankinternen Ablauf Veränderungen aus und die einzelnen Geschäftsbereiche, die in den Wertpapierhandelsprozess eingebunden waren, wollten sich natürlich nicht schlechter stellen als bislang. Wegen der hohen fachlichen Komplexität der Materie und der „politischen“ Brisanz war es besonders wichtig, bei den Beteiligten das Verständnis für den ganzen Prozess zu schärfen, immer wieder eine gemeinsame Basis zu schaffen und darauf zu achten, dass das Gesamtergebnis für die Bank durch gemeinsam getragene Entscheidungen optimiert wird.

Die im bankinternen Diskurs und im Austausch mit der Deutschen Börse weiterentwickelten Vorschläge warfen immer wieder neue rechtliche Aspekte auf, die es parallel zu prüfen galt. Dazu wurden bankeigene Justiziare in den Prozess zur juristischen Beurteilung und weiteren Gestaltung der Lösung eingebunden.

LÖSUNG



In der Projektarbeit konnten Vorschläge erarbeitet werden, die von allen beteiligten Geschäftsbereichen der Bank getragen wurden. Die Vorschläge wurden in einer konstruktiven Weise aufbereitet und mit den Gesprächspartnern der Deutschen Börse besprochen und weiterentwickelt, dass die Positionen angeglichen und im vorgesehenen Zeitraum final vereinbart werden konnten.
Das neue Abwicklungsverfahren wurde eingeführt. Es wurde vereinbart, dass der verabschiedete Abrechnungsmodus nach einer dreimonatigen Pilotphase einem Review unterzogen und gegebenenfalls nachjustiert werden würde. Das Projektergebnis wurde von allen Beteiligten als erfolgreich betrachtet.

BlueMomentum Consulting