

PSD Banken: Der Verband auf dem Prüfstand

Von Dieter Jurgeit



Der Verband der PSD Banken hat sich 2016 vorgenommen, sich ganz neu auszurichten. Dafür durften die 14 Banken darüber abstimmen, welche Aufgaben der Verband künftig übernehmen soll und wie er sich dafür aufstellen muss. Herausgekommen sind eine Positionierung als strategischer Coach und Berater der Banken und eine neue Verbandsstruktur, die das agile Arbeiten in der Gruppe unterstützt. In Fachgruppen werden sogenannte Masterprojekte vorangetrieben. Red.

Die Arbeit von Bankenverbänden wirkt in den Augen von Sparkassen- oder Genobank-Vorständen in den meisten Fällen wenig sexy – ist sie doch zumeist geprägt durch die reine Umsetzung von Brüsseler Aufsichtsrecht oder dem Prüfgeschäft.

Völlig anders beim Verband der PSD Banken. Mit der einstimmigen Wahl des neuen Verbandspräsidenten verband sich Mitte 2016 die klare Anforderung der PSD Bankengruppe, ihren Beratungsverband und sein Portfolio ganz gezielt auf die Herausforderungen der Zukunft neu auszurichten.

In einem, in der genossenschaftlichen Finanzgruppe einzigartigen basisdemokratischen Abstimmungsprozess wurden im

Rahmen eines Strategie-Workshops mit allen PSD-Bank-Vorständen ganz gezielt die von der Gruppe benötigten Beratungsfelder- und Inhalte definiert. Anschließend wurde ein vierköpfiger Lenkungsausschuss installiert, der nachfolgend mit der Unternehmensberatung „bzp“ die einzelnen Geschäftsfelder des neu zu konzipierenden Verbandes definierte. Themen wie „Digitalisierung der Vertriebskanäle“, Personalentwicklungskonzepte der Zukunft“, aber auch Prozesseffizienz standen hierbei ganz oben auf der Agenda.

Der Verband als strategischer Coach und Berater

Im nächsten Schritt erfolgte die Beauftragung der Unternehmensberatung Sopra Steria Consulting, die prozessualen Arbeitsabläufe jedes einzelnen Arbeitsplatzes im Verband vor Ort zu analysieren, Schnittstellenprobleme aufzuzeigen und die bisher gelebte Fachgremien- und Ausschussstruktur auf den Prüfstand zu stellen.

Die anschließend herausgearbeitete neue Organisationsstruktur beließ keinen Stein

auf dem anderen und wurde allen Wünschen nach einem Höchstmaß an Agilität gerecht.

Im Rahmen einer Vorstandstagung wurde von allen PSD-Vorständen ihrem Verband 4.0 die Rolle des Strategiecoaches- und -beraters zugewiesen. Hierbei unterstützt der Consulting-Bereich des Verbandes in komplexen Aufgabenfeldern und übernimmt in zentraler Funktion Themen, welche die Banken vor Ort direkt entlasten.

Die Schwerpunkte der Verbandsarbeit sind:

1. Das bestehende Geschäftsmodell in der Niedrigzinsphase ertragreich zu gestalten, zum Beispiel durch

- Entwicklung von digitalen, fallabschließenden Verkaufsprozessen im Netz,
- Prozesseffizienz im Vertriebs- und Produktionsbereich und
- Schärfung des Omni-Kanal-Zielbildes.

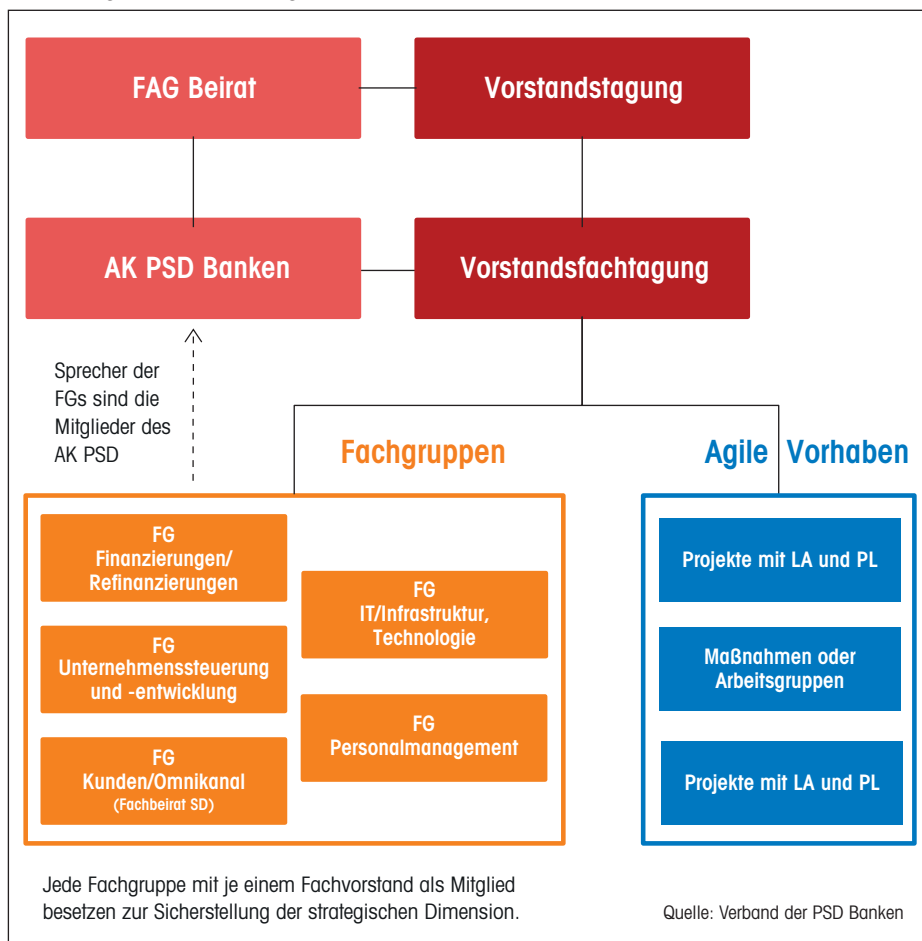
2. Neue, erfolgreiche Geschäftsfelder zu lokalisieren:

- Investitionen in Wohnimmobilien,
- Optimierung des Depot A-Managements,

Zum Autor

Dieter Jurgeit, Vorsitzender des Vorstands, Verband der PSD Banken e.V., Bonn

Abbildung 1: Die neue Organisationsstruktur des Verband der PSD Banken



- Erwerb der Pfandbrieffähigkeit.
- 3. Kostensenkungspotenziale in der Gruppe zu nutzen:
- Gemeinsame Erarbeitung von strategisch relevanten Themen und
- Bewertung von Dienstleistungen.
- 4. Umsetzungsbetreuung in allen bankenaufsichtsrechtlichen Themenfeldern, das heißt gemeinsame Erarbeitung von Dokumentationen, Umsetzungsleitfäden und Arbeitsanweisungen.
- 5. Plattformformate schaffen für den schnellen Austausch und Wissensfragen unter allen PSD-Vorständen.

Aberundet wird das Dienstleistungsportfolio des Verbands für die Mitgliedsbanken

noch durch den Markenschutz sowie die Rechtsberatung.

Neue Formen der Zusammenarbeit: die Sieben-Plus-Regel

Um diese komplexen innovativen Themenfelder aktiv zu besetzen, wurde auch ein neues Personalkonzept innerhalb des Verbandes erforderlich. Hierbei wurden zunächst die Anforderungsprofile an Führungskräfte und Mitarbeiter geschärft und eine externe Personalberatungsgesellschaft mit der Direktakquise der benötigten neuen Fachspezialisten beauftragt.

Hierbei wurde eine Target-Liste möglicher Unternehmen analysiert und High-Potentials im direkten telefonischen Kontakt auf die bestehenden Vakanzen angesprochen. In anschließenden Programmen

wurden die neuen Kollegen auf ihre herausfordernde Consulting-Aufgabe vorbereitet.

Um ein Höchstmaß an Entwicklungsgeschwindigkeit aufzunehmen, verordnete sich die Bankengruppe die sogenannte „7-plus-Regel“. Diese besagt, dass innovative Projekte ab einer Beteiligung von sieben Banken als ein Masterprojekt des Verbandes geführt werden. Hierbei übernimmt der Verband die Projektorganisation und die teilnehmenden Banken stellen sowohl den Lenkungsausschuss als auch fachlich versierte Projekt-Mitarbeiter.

Sechs Masterprojekte

Derzeit gibt es sechs solcher Masterprojekte, an denen mindestens sieben Banken beteiligt sind:

1. Digitale Abschlussfähigkeit (voll-digitale Abschlussstrecke),
2. Immobiliengeschäft für neue Zielgruppen (Zielgruppen: Freiberufler, Selbstständige),
3. Immobilieninvestments (Eigeninvestments in Immobilien),
4. Pilotierung der digitalen Auftragsverarbeitung (vollautomatische Bearbeitung aller eingehenden Kundenaufträge, Dunkelverarbeitung),
5. PSD 2 (Datengenerierung) und
6. Omnikanal (Omnikanalstrategie zur Optimierung von Vertrieb und Beratung zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit).

„Agilität“ ist mehr als ein Schlagwort

Bundesweit einmalig dürfte die Transparenz der Projektarbeit sein, denn alle Statusberichte und Budget/Ressourcen-Aufwände wurden in einer selbst ent-

wickelten Datenbank (Procon-Datenbank) täglich aktualisiert. Diese Datenbank ist von jeder PSD Bank einsehbar und ermöglicht einen intensiven Informationsaustausch unter den Mitgliedsinstituten.

Neue Maßstäbe in der Zusammenarbeit sowohl unter den Banken als auch mit dem Fiducia-Rechenzentrum setzt die neue Struktur der Fachgruppen. Hierbei wurden zunächst klar definierte Skills für die bundesweit agierenden Fachgruppen-Mitarbeiter definiert.

Die Besonderheit: In den fünf Fachgruppenteams findet man Fachspezialisten, Fintech-affine Mitarbeiter, Internet-Experten und Top-Führungskräfte. Je nach Bedarf wird die jeweilige Gruppe ganz im Sinne der Agilität durch neu hinzugezogene Experten- oder externe Unternehmensberater unterstützt.

Diese Form der verbundweiten Zusammenarbeit ermöglicht sehr schnelle und gleichzeitig in ganzheitlichen Prozessschritten agierende Fachteams. Um die strategische Perspektive der Vorstandstagung nicht aus den Augen zu verlieren, wurde je ein Fachvorstand als Pate für jede Fachgruppe benannt.

Die Sprecher der fünf Fachgruppen bilden den „Arbeitskreis AKR - AK PSD Banken“, welcher im Rahmen der Weiterentwicklung direkten Kontakt mit dem Fiducia-Rechenzentrum hält und dort die IT-Anforderungen (wie Banking-Apps oder digitale Plattform-Themen) platziert. Gleichzeitig bewerten die Fachgruppen die Themenfelder der BVR-Digitalisierungsoffensive „KundenFokus“ auf ihre Anwendbarkeit für die PSD Bankengruppe.

Mit der aufgezeigten Arbeitsstruktur im Verband der PSD Banken, ist die Bankengruppe extrem schnell in der Lage, auf Marktveränderungen zu reagieren und als Innovationsmotor in allen Fragen der Digitalisierung im genossenschaftlichen Verbund zu wirken.



bank und markt

Zeitschrift für Retailbanking

Ihr Anspruch ist Expertenwissen.

Unserer auch!

Mit der „bank und markt“ sind Sie noch näher am Markt.

Unser RESEARCH SERVICE für Sie:

**AKTUELLE STUDIEN RUND UM DAS
RETAILBANKING**

zum kostenlosen Download

www.kreditwesen.de/research

