

VOM DENKEN ZUM HANDELN 80 JAHRE BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT

1923 | 2003

VOM DENKEN ZUM HANDELN
80 JAHRE BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT



Bank
für Sozialwirtschaft

1923 | 2003

VOM DENKEN ZUM HANDELN
80 JAHRE BANK FÜR SOZIALWIRTSCHAFT

Vorwort

Hatten wir zum 75-jährigen Bestehen unseres Hauses eine retrospektive Betrachtung der Bankentwicklung von den Anfängen im Jahre 1923 bis zum Jahre 1998 als umfassendes und umfangreich illustriertes Buch herausgegeben, so möchten wir zum 80-jährigen Bestehen der Bank Einblick geben in zukünftige Entwicklungen.

ZUKUNFT GESCHIEHT NICHT VON SELBST - SIE WIRD GESTALTET.

Ein Motto, unter dem die BFS seit vielen Jahren die moderierten Zukunftsgespräche mit zahlreichen Einrichtungen und Organisationen der Sozialwirtschaft durchführt.

Und dieses Motto gilt selbstverständlich auch für die Bank für Sozialwirtschaft selbst.

Grundlage für Zukunftsentwicklung ist die genaue Analyse des Status quo, auf der sich die Entwicklung unterschiedlicher Szenarien (definiert als mögliche Wahrscheinlichkeiten) aufbaut. Solche Szenarien werden auf Realisierungs-Chancen überprüft und dann in konkrete Planungsschritte umgesetzt. Auch bei uns.

Während im Vordergrund unserer Kommunikationsarbeit stets ein kontinuierliches Weiterentwickeln und -wachsen beschrieben wird, brodeln im Hintergrund die Prozesse.

Planungsprozesse, Entwicklungsprozesse, Änderungsprozesse, Anpassungsprozesse. Und in diese Prozesse, in das Planungsherz unseres Unternehmens, möchten wir mit dieser Broschüre Einblick geben. An welchen Stellen wird an welchen Projekten gearbeitet? Warum werden heute bereits Projekte initiiert, die vielleicht erst in einigen Jahren zum Tragen kommen? Wie wird innerhalb der Bank entwickelt und wie werden Ideen umgesetzt? Wie werden unterschiedliche Kompetenzen gebündelt?

Schließlich, und auch das ist nicht selbstverständlich, verraten wir Ihnen, welche Produkte und welche Lösungsansätze wir für unsere Kunden entwickeln wollen.

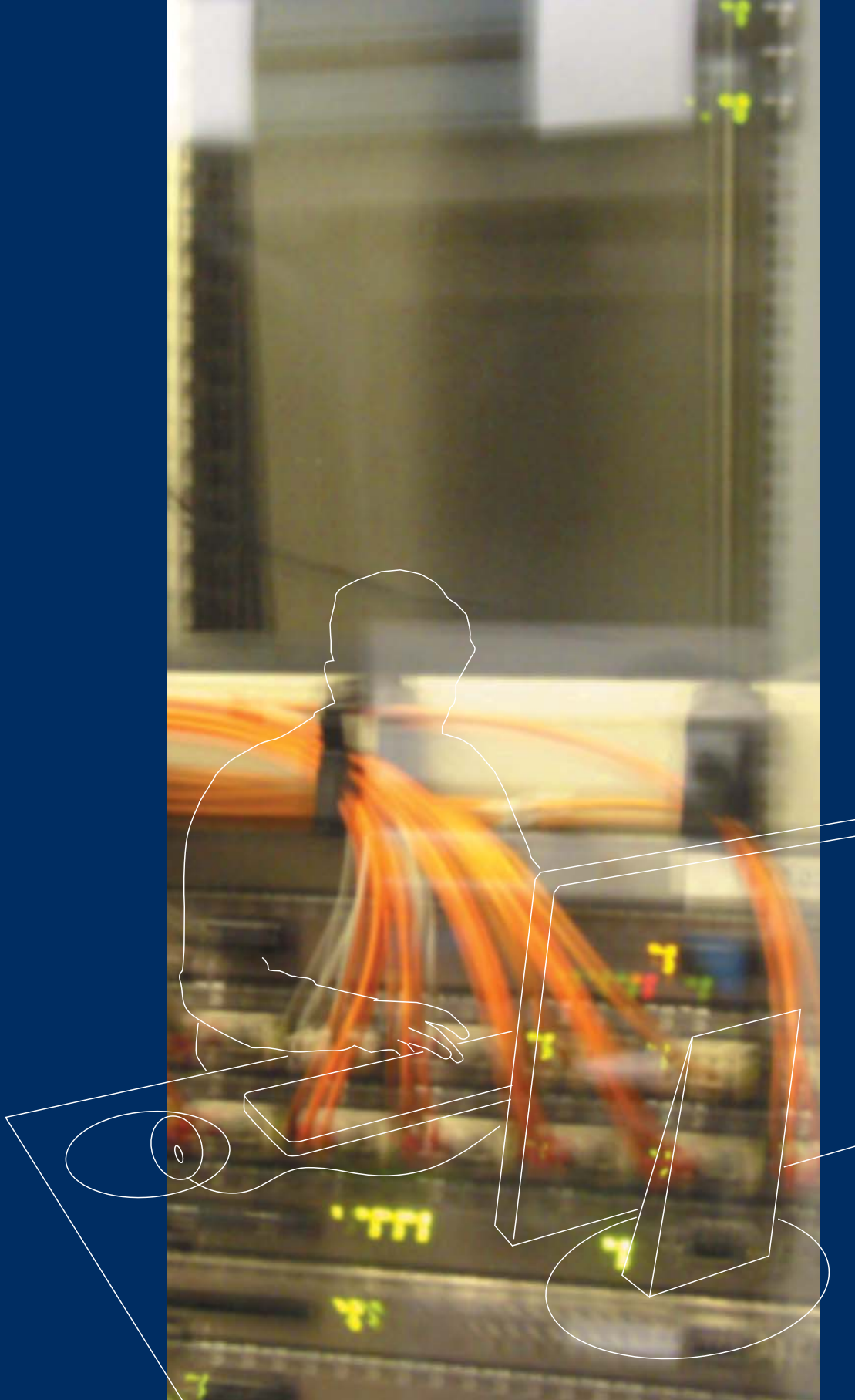
BFS-LAB. EINBLICKE IN DAS BFS-LABOR.

Und wie in jedem Labor werden auch wir nicht alles auf Anhieb realisieren können. Es wird auch in Zukunft Tests geben. Es wird Rückschritte geben, um Fortschritt zu erfahren. Es wird Planungsänderungen geben. Es werden Faktoren auf uns zukommen, mit denen wir nicht gerechnet haben. Überraschungen eben.

Wenn wir Sie neugierig machen können, so ist dies nicht unbeabsichtigt. Wir wollen Sie auch in Zukunft überraschen. Trotz dieser Einblicke.

7	Von der Idee zur Realisation – realisierte Projekte und Produkte
8	BFS-Net.Tool
10	BFS-Xtra
12	Online-Factoring
16	Investmentfonds SEB d54 SEB Invest
17	AWO-Rentenfonds
18	BFS TV-Spot
20	Von internen Projekten – Projektmanagement
22	Reengineering
24	Optische Archivierung / Dokumentenmanagementsystem
26	Reorganisation des gesamten Einkaufs
30	Aufbau einer integrierten Zinsbuchsteuerung
32	Front-Arena
34	Produkt- und Leistungsplanungen – künftige Produkte
36	Kreditkarteneinsatz im Internet
38	BFS-Online über das Internet
42	Zinssubventionsfonds
43	Fundraising-Pool
44	Spendenbank.de
45	Flexi-Konto
46	EU-Informationsmanagement
50	IS-InvestControl
52	BFS-Rating
54	Von internen und externen Beratern
56	Unsere Mitarbeiter
62	Mit anderen Augen

Von der Idee zur Realisation
– realisierte Projekte und Produkte



BFS-Net.Tool

Ausgangslage

Immer mehr Kunden der Bank unterhalten eine eigene Internet-Präsenz mit der Möglichkeit der Online-Spende per Lastschriftinzug. Die Daten der Spender gelangen auf die jeweiligen Web-Server und werden von dort „per Hand“ abgeschrieben, um den Lastschriftinzugsvorgang auszulösen.

Fragestellung

Wie kann dieses manuelle Abschreiben umgangen werden und wie kann ein Internet-Werkzeug geschaffen werden, das solche Vorgänge automatisiert?

Problemlösung

Es entsteht die Idee, ein Internet-Werkzeug zu programmieren, das auf allen Serverplattformen funktionstüchtig ist und das mit möglichst geringem Aufwand in die jeweiligen Homepages integriert werden kann. Dafür, so ist uns klar, müssen die drei gängigen „Server-Scripte“ asp, php und pearl programmiert werden. Nach der grundsätzlichen Klärung, welche Daten in welcher Reihenfolge von den potentiellen Spendern abgefragt werden müssen und wie ein unabhängiges und in jeder Hinsicht anpassbares Layout aussehen könnte, muss die Frage geklärt werden, wie die Textdaten, die ein Spender in eine Homepage eingibt, in das für den Datenträgeraustausch notwendige DTAus-Format umgewandelt werden können. Unsere Programmierer hinterlegen also in der Eingabemaske die Zeichenfolge, die für den DTAus-Satz nötig ist.

Das Tool überträgt also nicht nur die Textdateien, sondern auch die DTAus-Dateien zur jeweiligen Spendenorganisation.

ES ENTSTEHT DIE IDEE, EIN INTERNET-WERKZEUG ZU PROGRAMMIEREN, DAS AUF ALLEN SERVER-PLATTFORMEN FUNKTIONSTÜCHTIG IST UND DAS MIT MÖGLICHSST GERINGEM AUFWAND IN DIE JEWEILIGEN HOMEPAGES INTEGRIERT WERDEN KANN.

Das fertige Tool, wir nennen es BFS-Net.Tool, wird intern und mit einigen Kunden getestet, d.h. es wird in eine Homepage installiert, wir simulieren Spendeneingaben und schauen uns die txt-Dateien (Klarschrift) an, die auf den Webservern ankommen. Auf Knopfdruck kann BFS-Net.Tool nun die dort vorliegenden Daten in DTAus-Datensätze umwandeln, diese können vom Webserver direkt auf den heimischen Rechner geladen und in BFS-Online importiert werden.

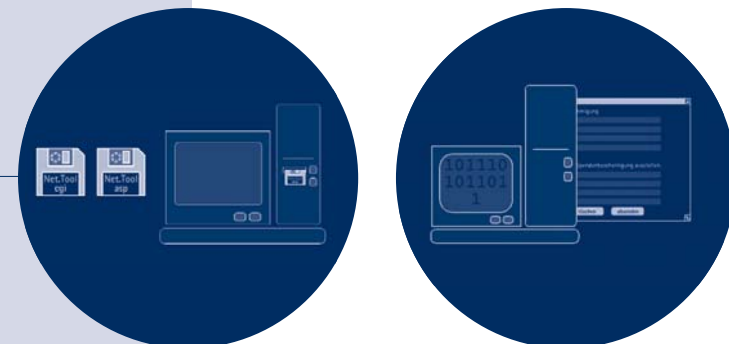
Als alle Tests erfolgreich abgeschlossen sind, geben wir das Produkt frei. Die hohe Resonanz führt u.a. dazu, dass in einer zweiten Version Verbesserungen und Erweiterungen eingebaut werden.

So wird von uns auf vielfachen Kundenwunsch die Möglichkeit geschaffen, zwischen unterschiedlichen Spendenprojekten wählen zu können. Und: Wenn Spenden als Lastschriftinzugsaufträge auf den Servern eingegangen sind, wird eine automatische E-Mail an die Spendenorganisation generiert.

Lösungszeitraum

BFS-Net.Tool Variante 1 etwa 2 Monate

BFS-Net.Tool Variante 2 etwa 2 Wochen



BFS-Xtra

Ausgangslage

Spendenorganisationen geben viel Geld aus, um per Papiermailing Spenden zu akquirieren. Die Kosten, der Verwaltungs- und Administrationsaufwand und nicht zuletzt auch der Technikeinsatz dafür ist nicht unerheblich. Dafür brauchen wir eine Alternative.

Fragestellung

Wie können wir die bisherigen BFS-Programme sinnvoll kombinieren und großen Fundraising-Organisationen die Möglichkeit schaffen, automatisiert Spenden im Internet zu akquirieren? Wie können Spendenorganisationen ganze Fundraisingkampagnen über das Internet mit Hilfe der BFS organisieren und das so einfach per E-Mail gestalten, dass ein potentieller Spender aus der E-Mail heraus direkt spenden kann?

Problemlösung

Unsere eigenen Erfahrungen mit Content-Management-Systemen für das Internet sind nicht sehr positiv. Wir wissen, dass ein eigenes System „kinderleicht“ zu handeln, und dass die technische Lösung mehr oder weniger unsichtbar in ein solches System eingebaut werden muss.

Nach wochenlangen und sehr intensiven Überlegungen mit eigenen und externen Programmierern gelangen wir zu der Überzeugung, dass nur ein E-Mail-Managementsystem hier eine runde Lösung bringen kann. Die auf dem Markt befindlichen Systeme leisten nicht das, was wir uns vorstellen. Sie bringen nicht die von uns gewollte Automatik und Leichtigkeit in der Abwicklung. Wir beginnen, selbst zu programmieren. Und während dieser Phase holen wir uns immer wieder Ratschläge und Wünsche von großen Fundraising-Agenturen. Welche Daten werden dort gebraucht und wie wird mit den Spenderdaten weitergearbeitet? Wie funktionieren unterschiedliche Database-Marketing-Systeme und was davon muss für unser System berücksichtigt werden? Wie kann ein Datenimport aus externen Datenbanken in das System erfolgen, welche Schnittstellen müssen definiert werden? Solche und ähnliche Fragen beschäftigen uns wochenlang. Je weiter wir entwickeln, desto mehr Fragen und unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten tauchen auf.

WIE KÖNNEN WIR DIE BISHERIGEN BFS-PROGRAMME SINNVOLL KOMBINIEREN UND GROSSEN FUNDRAISING-ORGANISATIONEN DIE MÖGLICHKEIT SCHAFFEN, AUTOMATISIERT SPENDEN IM INTERNET ZU AKQUIRIEREN?

Erste Layouts entstehen, werden diskutiert und modifiziert. Die Programmierer stellen erste Versionen fertig, stellen vor, ändern, korrigieren, bauen neue Wünsche ein, neue Ideen werden diskutiert. Dann steht das System zu Gestaltung von E-Mails.

Der nächste Schritt ist nun die Lösung, wie wir die multifunktionale Kontonummer „unsichtbar“ mit der E-Mail mitsenden können, so, dass der Spender, wenn er die E-Mail öffnet, direkt auf ein vorausgefülltes Lastschriftformular stößt. Diese Frage wird durch das Anhängen sogenannter „strings“ gelöst.

Auf einem internen Server finden erste Tests statt. Mit freundlicher Unterstützung zweier großer Fundraising-Agenturen, die uns Testdaten zur Verfügung stellen. Wieder und wieder lassen wir simulierte Fundraising-Kampagnen über das System laufen.

Und dann stellt sich die Frage, wie wir das jetzt fertige System ins Netz stellen. Wir entschließen uns für einen hochverfügbaren externen Server, der alle sicherheitsrelevanten Ansprüche erfüllt.

Wir beantragen eine eigene Internet-Domain spendenbank.de und lassen diese zertifizieren, so dass die User direkt sehen, dass es sich um einen gesicherten Server handelt.

Die Kalkulation

Programmieraufwand, der Unterhalt des Servers, die technischen Lösungen, die Schätzung, wie viele Spenden über dieses System pro Jahr abgewickelt werden können und wie viele Organisationen gleichzeitig E-Mail-Fundraising organisieren können.

Die Controller sind jetzt an der Reihe. Verträge werden abgeschlossen. Dann ist Weltpremiere auf dem Fundraising-Kongress in Leipzig. Live-Demo im Internet ohne Netz und doppelten Boden. Vor den Augen kritischster Internet-Spezialisten. Wir überzeugen.

Lösungszeitraum

sechs Monate

Online-Factoring

Ausgangslage

Wir beobachten, dass stationäre Pflegedienste oft wochenlang auf die Erstattungen der erbrachten Leistungen von den Kostenträgern warten müssen. Dadurch wird teilweise erhebliche Liquidität gebunden.

Fragestellung

Wäre es sinnvoll, eine Möglichkeit zu schaffen, mit der solche Pflegedienste eine günstige Vorfinanzierung erhalten können, indem Sie uns die Ansprüche gegenüber den Leistungsträgern abtreten und wäre ein Verfahren möglich, mit dem uns die Daten online zur Verfügung gestellt werden können? Gäbe es eine Möglichkeit, ein modernes Finanzierungsinstrument zu schaffen, mit dem auch die schwieriger werdenden Bedingungen von Basel II realisiert werden können?

Problemlösung

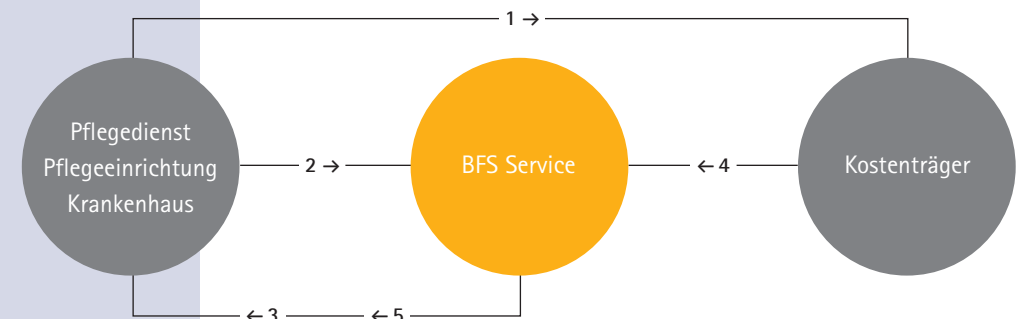
Factoring als Finanzierungsinstrument ist eine relativ verbreitete Variante der Kreditierung. Unsere Intention, Abrechnungsdaten, die ohnehin für die Kostenträger erstellt werden müssen, online an uns zu übertragen, entpuppt sich während der Entwicklung als aufwendiges Problem. Einerseits muss eine sichere Datenübertragung gewährleistet sein, andererseits muss BFS-intern eine korrekte Zuordnung zu den jeweiligen Kunden gewährleistet sein. Nachdem erste Programmversionen entwickelt sind und erste Testdaten mit Kunden ausgetauscht wurden, sind Definitionen unterschiedlicher Schnittstellen zu unterschiedlichen externen Buchhaltungs- und Abrechnungsprogrammen erforderlich.

GÄBE ES EINE MÖGLICHKEIT, FÜR PFLEGEDIENSTE, PFLEGE-EINRICHTUNGEN UND KRANKENHÄUSER EIN MODERNES FINANZIERUNGSSINSTRUMENT ZU SCHAFFEN, MIT DEM AUCH DIE SCHWIERIGER WERDENDEN BEDINGUNGEN VON BASEL II REALISIERT WERDEN KÖNNEN?

Nachdem die technischen Lösungen einwandfrei funktionieren, die Datentransfers reibungslos laufen, beginnen unsere Controller mit der Kalkulation unseres neuen Angebots. Von vorne herein steht fest, dass wir zum Wettbewerb attraktive Konditionen anbieten müssen, damit sich das Angebot für den Kunden rechnet. Dann entwickeln wir unserem Corporate Design entsprechend Verkaufsprospekte.

Lösungszeitraum

zwölf Monate



- 1 Sie erstellen die Abrechnungsdaten und senden die Rechnungen und Verordnungen an die Kostenträger.
- 2 Die Abrechnungsdaten übermitteln Sie online an die BFS Service GmbH.
- 3 Wir schreiben den Rechnungsbetrag (abzüglich einer konkurrenzlosen Factoringgebühr) Ihrem Konto gut.
- 4 Die Kostenträger überweisen die geprüften Rechnungsbeträge an die BFS Service GmbH.
- 5 Nach 30, 45 oder 60 Tagen erhalten Sie eine Umsatzübersicht, die auch die noch offenen Forderungen enthält. Der offene Betrag wird dann von Ihrem Konto eingezogen bzw. verrechnet.



Kommunikation

Wir definieren Kommunikation als „in Verbindung sein und bleiben“ und legen Wert auf eine offene und klare Sprache. Gegenüber unseren Kunden, unseren Partnern und unseren Mitarbeitern. In allen Medien.

Konzentration

Obwohl hin und wieder die Versuchung besteht, andere und neue Geschäftsfelder zu besetzen, ist die Geschäftspolitik der BFS klar strategisch ausgerichtet. Konzentration auf das Kerngeschäft und auf unsere Kernkundengruppe: Einrichtungen und Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens. In deren Fragen kennen wir uns aus, hier liegt unsere Kompetenz.

Konzeption

Eine Konzeption ist ein Plan. Und jeder neuen Entwicklung liegt eine Konzeption zugrunde. Was ist das Ziel? Wie wollen wir es erreichen und mit welchem Einsatz soll es erreicht werden? Wir haben viele Konzeptionen entwickelt, mal sehen, welchen wir zur Realität verhelfen können.



Investmentfonds SEB d54 SEB Invest

Ausgangslage

Soziale und gemeinnützige Einrichtungen und Organisationen müssen nach der Abgabeordnung freie Finanzierungsmittel ausgewogen anlegen. Immer häufiger wird der Wunsch an uns herangetragen, trotz Aktien-Hausse (seinerzeit) deckungsstockfähige eigene Wertpapiere anzubieten.

Fragestellung

Können wir einen Investmentfonds, der in festverzinsliche Papiere investiert und der deckungsstockfähig ist, entwickeln? Und welche Kapitalanlagegesellschaft kommt für einen solchen Fonds in Frage?

Problemlösung

Als langjähriger und zuverlässiger Partner der BFS hat sich als Kapitalanlagegesellschaft die SEB herausgestellt. In zahlreichen Gesprächen zwischen dem dortigen Management und der BFS haben wir gemeinsam Vorstellungen für einen deckungsstockfähigen Investmentfonds diskutiert und die Grundkonstruktion des Fonds entwickelt.

Die Namensgebung des Fonds ist leider nicht so frei bestimmbar, wie wir es gerne hätten. Wir entschließen uns, in Anlehnung an den § d 54 des Versicherungs-Anlagesetzes, der die Deckungsstockfähigkeit regelt, dies zum Namensbestandteil des Fonds zu machen.

Nachdem diese Konstruktion feststeht, stellen wir den Antrag auf Genehmigung des Fonds bei der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BAFin) und stellen nicht unerhebliche eigene Mittel für den Fonds bereit. Nicht zuletzt deshalb, weil wir im Anlageausschuss des Fonds maßgeblich an der Ausgestaltung der Anlagepolitik im Kundeninteresse beteiligt sein wollen.

Erst nach Genehmigung durch das BAFin dürfen wir das neue Produkt unseren Kunden vorstellen. Das Testat über die Deckungsstockfähigkeit des Fonds ist vom Versicherungsaufsichtsamt erteilt worden.

AWO-Rentenfonds

Ausgangslage

Der Bundesverband der Arbeiterwohlfahrt beschäftigt sich innerhalb seiner Markenstrategie mit der Idee, einen eigenen Fonds für Geldanlagen seiner Mitglieder und Mitgliedseinrichtungen aufzulegen. Dieser Fonds soll im Namen bereits die Assoziation mit der AWO herstellen und für die AWO-Zielgruppe einen Mehrwert bieten.

Fragestellung

Können wir als Ergänzung zu einem bereits bestehenden AWO-Fonds, der 30% in Aktien und 70% in festverzinsliche Wertpapiere anlegt, einen weiteren Fonds für die AWO auflegen, der ausschließlich in Rentenpapiere investiert und der als risikoarme Kapitalanlage geeignet ist?

Problemlösung

Nicht zuletzt aufgrund der traditionellen Bindung der AWO mit der SEB (früher Bank für Gemeinwirtschaft) verhandeln wir gemeinsam mit Fachleuten der AWO und der SEB über die Konstruktion eines derartigen Fonds.

Der Fonds wird AWO BFS-Renten SEBinvest heißen.

BFS TV-Spot

Ausgangslage	Wir möchten auf N-TV einen Werbespot senden, der preiswert produziert und ausgestrahlt werden kann.
Fragestellung	Welches unserer Produkte eignet sich für einen Werbespot und wie können wir dieses Angebot visualisieren? Einen reinen Imagefilm wollen wir nicht produzieren, weil beim Sender N-TV, auf dem die Spots während der Primetime ausgestrahlt werden sollen, vor allem an Wirtschaftsthemen Interessierte zuschauen.
Problemlösung	<p>Gemeinsam mit unserer Agentur entwickeln wir ein so genanntes Storyboard, das in groben Zügen den Ablauf und die verschiedenen Kameraeinstellungen des Film beschreiben soll. Wir entscheiden uns für das neue Angebot BFS-Xtra, dem E-Mail-Management-System für Fundraising.</p> <p>Nach diversen internen Diskussionen und nach Abstimmung mit dem Produktionsunternehmen wird ein Dreh-Termin vereinbart, zu dem wir selbstverständlich allen Beteiligten schönes Wetter wünschen.</p> <p>Parallel werden Überlegungen angestellt, wie wir das BFS-Produkt BFS-Xtra in einem Werbefilm visualisieren können.</p> <p>Die für das Internet bereits entwickelte und dort eingestellte Flash-Animation eignet sich dafür nicht, denn dabei handelt es sich um eine selbstlaufende langsame Demoversion. Also müssen unsere Programmierer eine separate Version programmieren, die sich für die TV-Darstellung besonders eignet. Denn insgesamt stehen nur 30 Sekunden für den Spot zur Verfügung.</p>

Der Tag der Drehaufnahmen naht und wie üblich sind in letzter Minute noch Änderungen zu erledigen. Es stellt sich heraus, dass sich ein normaler Bildschirm wegen der unterschiedlichen Taktfrequenzen zwischen PC und TV für die Präsentation nicht eignet, Tests an Laptops sind erfolgreicher. Alles ist bestens für die TV-Aufnahmen vorbereitet. Meinen wir. Denn dann stellt sich heraus, dass die von uns vorbereiteten Texte länger als die zur Verfügung stehenden 30 Sekunden von einem professionellen Sprecher gesprochen, dauern. Also kurzfristige Textänderung. Thomas Kahleis, Assistent des Vorstands, den wir als Sprecher für die Aufnahmen vorgesehen haben, hat seinen kurzen Text gelernt. Die TV-Aufnahmen beginnen. Mehrfach wird wiederholt, ein kleiner Versprecher hier, ein zu langes Augenzwinkern da, ein zu schelmisches Grinsen hier, ein ironischer Ton dort. Schließlich sind die Aufnahmen dann doch abgeschlossen.

Aber der Teufel steckt auch hier im Detail. Die knappe Zeitplanung zwischen Produktion und Ausstrahlung des Spots macht selbstverständlich auch eine „Post-Produktion“, also den Feinschliff erforderlich.

Dann erhalten wir von den Produzenten per E-Mail eine komprimierte MP4-Datei, und sehen dann erstmals den fertigen TV-Spot.

Der Sendetermin für N-TV wird noch einmal bestätigt. Dann ist nichts mehr zu ändern. Der spannende Countdown läuft.

Von internen Projekten – Projektmanagement

Nicht nur die technischen Entwicklungen und die immer wieder geänderten Vorschriften unterschiedlicher öffentlicher Stellen lassen ein Unternehmen nicht zur Ruhe kommen.

Anforderungen von Kunden, Leistungen des Wettbewerbs oder meistens auch eigene Ideen entwickeln ein Unternehmen in Richtung Zukunft.

Neue Dienstleistungen werden kreiert oder neue Produkte dem Markt angeboten. Und damit einher geht die kontinuierliche Anpassung der internen Organisationsstrukturen.

Das Unternehmen BFS wächst. Die Mitarbeiter werden zahlreicher und eines der wesentlichen Aufgaben ist es, BFS-intern den möglichst vollständigen Informationsfluss sicherzustellen, der allen Mitarbeitern den jeweils gleichen Sachstand ermöglicht. Die Vielzahl einzelner Projekte und die Einbindung unterschiedlicher Mitarbeiter in deren Entwicklung machen den reibungslosen Informationsfluss also zur strategischen Aufgabe.

Von dem, was die Bank für Sozialwirtschaft immer wieder Neues schafft, berichten wir monatlich in den BFS-Informationen.

An dieser Stelle möchten wir Ihnen einen Blick hinter die Kulissen gestatten, in den Backstagebereich, in die Labors unserer Mitarbeiter und ein wenig davon berichten, welche internen Projekte wir vor uns und was wir uns für die nächsten Monate und Jahre vorgenommen haben. Mit klar strukturiertem Projektmanagement. Über ein Dutzend große Projekte haben wir uns vorgenommen, einige Beispiele daraus:

Reengineering

Das sehr dynamische Wachstum unserer Bank hat in den letzten Jahren natürlich auch in den einzelnen Geschäftsstellen zu erheblichen Veränderungen geführt. Dies hat teilweise Auswirkungen, dass gleiche Geschäftsprozesse in unterschiedlichen Geschäftsstellen unterschiedlich bearbeitet werden. Um wieder eine optimal steuerbare Organisation zu erhalten und eine optimale Ablauforganisation in allen Geschäftsstellen zu erreichen und um unseren Mitarbeitern vor Ort noch mehr Zeit für die Kundenbetreuung zu ermöglichen, wurde ein Projekt „Reengineering“ aufgesetzt.

Ein eigens dafür zusammengestelltes Projektteam hat die wesentlichen Arbeitsabläufe in allen Geschäftsstellen untersucht, mit den Mitarbeitern Änderungswünsche und Optimierungsvorstellungen geklärt. Darauf aufbauend werden erste Vorstellungen entwickelt, wie Mustergeschäftsprozesse aussehen könnten.

Diese Idealvorstellungen werden in einer nächsten Phase darauf untersucht, ob sie beispielsweise EDV-technisch machbar sind oder ob neue Programme geschrieben werden müssen, um solche Abläufe zu realisieren.

Ebenfalls fließen bereits jetzt Überlegungen in das Projekt ein, wie künftige Geschäftsprozesse eingebunden werden können, welche Arbeitsbereiche zentralisiert werden sollen oder welche Aufgaben weiter bei den Kundenberatern vor Ort bleiben sollen.

All dies wird per Zieldefinition dazu führen, Verwaltungsaufgaben und gesetzlich vorgeschriebene Abläufe von den Geschäftsstellen weg zu zentralisieren bzw. zu optimieren. Vor Ort sollen ausschließlich solche Aufgaben verbleiben, die den unmittelbaren Kundenkontakt erfordern.

Optische Archivierung / Dokumentenmanagementsystem

Effizientes Informationsmanagement ist eine unersetzliche Kernkompetenz für jedes Unternehmen. Parallel zum Reengineering-Projekt haben wir ein weiteres großes internes Projekt installiert. Das der optischen Archivierung. Ziel ist, die gesamte Korrespondenz (Eingangs- und Ausgangspost) und alle Dokumente optisch zu archivieren und alle Dokumente für einen optimalen workflow auf den Bankrechnern zugänglich zu machen.

Nach Prüfung unterschiedlicher Dokumentenmanagement-Systeme haben wir uns für das System D3 entschieden, ein System das auf drei parallelen Servern installiert wurde. Dieses System wurde von einer externen BARC-Studie ebenfalls als gut beurteilt.

Es geht um die Umwandlung analoger Dokumente in digitale Informationen mit einem integrierten elektronischen workflow.

Ab Frühjahr 2003 wird das System sukzessive eingesetzt, anfangs zunächst ausschließlich für die Ausgangspost. Hier haben die Bankmitarbeiter die Möglichkeit aus MS-Word heraus per Mausclick das Dokument ohne zusätzlichen Aufwand zu archivieren. Hierbei stehen für jedes Dokument vorgegebene Status-Situationen zur Verfügung: Bearbeitung, Prüfung, Freigabe und Archiv.

Ist beispielsweise bei einem Dokument das „Vier-Augen-Prinzip“ erforderlich, sendet der Sachbearbeiter das Dokument per interner Mail an den Kompetenzträger, der wiederum das Dokument für den Versand freigibt.

In einer weiteren Phase, die nach erfolgreicher Schulung aller Mitarbeiter ab Ende 2003 starten soll, wird auch die gesamte Eingangspost in das System eingepflegt. Dies geschieht durch Scannen der eingehenden Dokumente und automatischer Ablage in das Archivierungssystem.

Im Gegensatz zu anderen Systemen orientiert sich das von uns ausgewählte System nicht an formalen Gestaltungsmerkmalen, sondern zeitsparend an semantischen Inhalten der Schriftstücke. Durch eine automatische Extraktion definierter Attribute wird das Dokument in einem letzten Schritt verschlagwortet und so für schnelles und unkompliziertes Wiederauffinden vorbereitet. So werden beispielsweise von uns versandte Kreditverträge einen Barcode erhalten, der nach Unterzeichnung und Rücksendung durch den Kunden automatisch erkannt wird.

Jedem ein- und ausgehenden Dokumenten wird dann ein fest bestimmter workflow hinterlegt, d.h. es wird für jede Dokumentenart vorher geklärt, wie weiter zu verfahren ist.

Besonders interessant wird das optische Archivierungssystem für uns auch mit Blick auf die unzähligen Listen, die das BFS-Rechenzentrum jeden Monat produziert. Dafür ist in einer weiteren Phase des Projekts geplant, diese Listen als tif-Dokumente (Bilder) ebenfalls revisionssicher mit sehr kurzen Rechnerzugriffszeiten zu archivieren. Alleine die Anzahl der jeden Monat von dort produzierten Datenblätter von 120.000 macht deutlich, welches Rationalisierungspotential hier verborgen liegt.

In einer letzten Phase soll das System dann auch für das Wissensmanagement der Bank nutzbar gemacht werden.

Reorganisation des gesamten Einkaufs

Herkömmliche Beschaffungsprozesse zeichnen sich häufig dadurch aus, dass der Suchprozess aufwendig ist, eine geringe Transparenz über gültige Preise und Konditionen herrscht und hohe Transaktionskosten vorliegen, bedingt durch zahlreiche verschiedene Schnittstellen zu anderen System und Abteilungen.

Das dynamische Wachstum der Bank erfordert nach unserer Einschätzung auch, den gesamten Materialeinkauf neu zu organisieren und dabei gegebenenfalls auch auf Internettechnologie basierende elektronische Kataloge zurückzugreifen.

Zur Vorbereitung solcher Möglichkeiten wurde ein weiteres Projekt initiiert, dass zunächst mit einer vollständigen Bestandsaufnahme aller Bestellprozesse beginnt. Wer bestellt was, in welchen Größenordnungen, zu welchen Preisen, bei welchen Lieferanten?

Auf dieser Grundlage wurden drei Bereiche ausgewählt, die besonders kostenintensive Produkte in relativ großen Mengen bestellen und diese Prozesse werden in einem nächsten Schritt einer genauen Analyse unterzogen.

Die Ziele dieses Gesamtprojektes sind:

- Kosten der Informationsverarbeitung senken durch den Einsatz eines integrierten Multilieferantenkatalogs; durchgehende Benutzerschnittstellen von der Produktauswahl bis zur Bestellabwicklung.
- Die Beschaffungsprozesse optimieren durch möglichst keine Medienbrüche. Die Prozesse sollen automatisiert werden über intuitive Benutzeroberflächen.
- Günstige Preise durch Konsolidierungseffekte sichern.
- Darüber hinaus sollen die Lagerbestände „just in time“ reduziert und
- insgesamt die Wirtschaftlichkeit des Einkaufs erhöht werden.



Klarheit

Klarheit im Denken, im Sprechen, im Handeln. Unmissverständlich sein, verstanden zu werden, Strukturen nachvollziehbar und Entscheidungen begreifbar machen.

Kampagne

Es ist noch gar nicht so lange her, da tauchte die BFS in der Öffentlichkeit ausserhalb unseres Kundenkreises überhaupt nicht auf. Unsere Kampagne des Jahres 2002 wurde in das Jahrbuch der Werbung als exzellent aufgenommen.

Kultur

Jede menschliche Äußerungsform ist Kultur. Die Art und Weise des Umgangs, die Art des Auftretens und die Art der Zusammenarbeit mit unseren Kunden und Partnern sind nichts anderes als das sichtbar gemachte Menschenbild unseres Unternehmens.



Aufbau einer integrierten Zinsbuchsteuerung

Das Hauptgeschäft jeder Bank sind die zinstragenden Positionen. Zinsen aus Wertpapieranlagen, Kreditzinsen, Zinsen für Kundeneinlagen usw. Ziel jeden Bankgeschäfts ist es selbstverständlich, einen höheren Zinsertrag zu erzielen als Zinsaufwand erforderlich ist. Dieses Geschäft muß sorgfältig gesteuert werden mit Blick auf Fristigkeiten, Laufzeiten und Marktentwicklung.

In einem längerfristigen Projekt, welches seit August 2002 in Zusammenarbeit mit einer externen Beratung initiiert wurde, war es Ziel, die bestehende Unternehmensplanung weiterzuentwickeln, um die Entscheidungsgrundlagen des Vorstandes der BFS zu verbessern.

Die verfeinerten mathematischen Methoden und die Ableitung der Ergebnisse auf das Tagesgeschäft sollten in eine neue Zinsbuchsteuerung einfließen. Auf der anderen Seite ging es um die geänderten aufsichtsrechtlichen Anforderungen, die sich aus den Mindestanforderungen für das Handelsgeschäft (MAH), den Mindestanforderungen für das Kreditgeschäft (MAK) und den Anforderungen aus Basel II ergeben.

Da dieses Projekt eng verzahnt ist mit der Gesamtbanksteuerung, wurden alle relevanten internen Abteilungen einbezogen und in einen technischen und einen fachlichen Teil gegliedert.

Technisch ging es um die Ausrichtung der Datenbank, in der alle Einzelgeschäfte aktuell erfasst und bewertet werden können. Daran schloss sich ein Update der Planungsrechnung an, für das ein neues EDV-Tool integriert wurde.

Auf der fachlichen Seite ging es,

- um die periodische Bewertung aller Einzelgeschäfte im Hinblick auf ihren aktuellen Ertrag bzw. den aktuellen Aufwand und deren Entwicklung in der Zukunft;
- um die Frage, welchen Niederschlag findet jedes einzelne Geschäft auf die Gewinn- und Verlustrechnung;
- um die künftigen Zahlungsströme der Bank;
- um die Frage, welche Zinsänderungsrisiken und welche Performance-Chancen sich durch Fristentransformationen ergeben können.

Der erfolgreiche Projektabschluss versetzt uns heute noch besser als zuvor in die Lage, unterschiedliche Simulationen mit Blick auf die Gesamtgeschäftsentwicklung, mit Blick auf die Bestandsentwicklung als auch mit Blick auf die insgesamt Marktzensentwicklung durchzuführen und anhand der Ergebnisse fundierte Grundlagen für Managemententscheidungen zu liefern.

Das Jahr 2003 ist zum Testjahr dieses neuen Systems erklärt. Die Generierung von Daten und der workflow in die Entscheidungsgremien wird im Laufe dieses Jahres weiter optimiert und dann festverankert.

Front-Arena

Im Zusammenhang mit der integrierten Gesamtbanksteuerung stellte sich auch die Frage, wie das Risk-Management der Bank optimiert und weiterentwickelt werden kann. Wie können künftig alle Chancen und Risiken aus unseren eigenen Wertpapiergeschäften abgebildet und bewertet werden? Und wie können sie in die Gesamtbanksteuerung einfließen?

The screenshot shows the 'Bond / Produktion' window in the Front-Arena system. It displays various fields for bond configuration, including:

- ID: EUR/BD/DE0001135200/120704/5.00
- Val Group: Government
- Currency: EUR
- Nominal: 1,000,000
- Redemption: 100%
- Start: 2002-07-04
- End: 2012-07-04
- Fixed Rate: 5
- Pay Cal: Target
- Rolling: 1y
- Moody's: none
- Quantity: 15
- Nominal: 15,000,000
- Price: 103.33
- Accrued: 373,972.60274
- Time: 2003-01-07 12:29:33
- Position: 15
- Settle ID: XV against
- Trade No: 3,334
- BO No: 3,252
- PV: 16,630,926.64

Basierend auf einer eingehenden Analyse aller internen Prozesse und der Entwicklung dessen, was für die Zukunft relevant werden wird, haben wir uns zunächst auf der „Future- and Option-World“, einer Spezialmesse für solche Systeme in Frankfurt nach möglichen Systemen umgesehen und im Anschluss daran eine externe Unternehmensberatung um eine detaillierte Marktanalyse gebeten.

Insbesondere ging es um die Frage, wie alle Positionen aus den Geld- und Kapitalmarktgeschäften der Bank zentral in einem System gespeichert, der workflow optimiert und die Daten des Real-Time-Systems den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden kann.

Folgende Kriterien waren wichtig für unsere Entscheidung:

Front-Arena ist ein System, das auf unserem zentralen Bankrechner laufen soll und das als offenes System von allen maßgebenden Abteilungen benutzt werden kann. Es soll nicht nur alle Prozesse abbilden, zahlreiche Auswertungen nach unterschiedlichen Kriterien zur Verfügung stellen und eine Datenintegration aller bisherigen Daten zulassen und selbstverständlich den Erfordernissen der Bankenaufsicht genügen können. Das System soll auch individuell von uns durch eigene Mitarbeiter weiterprogrammiert werden können.

Nach einer Testinstallation und einem Testlauf von etwa zwei Monaten, in dem alle Daten in das System eingespeist wurden, fand eine intensive Schulung der Mitarbeiter statt. Front-Arena wurde anschließend völlig reibungslos in das bestehende Bankrechnersystem integriert.

Der Nutzen für unser Haus ist erheblich. Nicht nur was erleichterte Arbeitsprozesse betrifft, sondern auch und vor allem was die Transparenz aller abgeschlossenen Geschäfte aus dem Treasury angeht. Diese werden nun in all ihren Facetten abgebildet, in allen Details protokolliert und über eine definierte Schnittstelle online mit der Bank für Wertpapiersysteme abgerechnet.

Und unser Controlling hat nun ebenfalls alle Daten aus den Wertpapierhandelsgeschäften „real time“ für die Risikoanalyse zur Verfügung.

Produkt- und Leistungsplanungen – künftige Produkte

Nicht alle Ideen unserer Mitarbeiter und nicht alle Kundenwünsche können immer sofort realisiert werden. Schritt für Schritt muss die interne Organisation mitwachsen, müssen Strukturen häufig erst aufgebaut werden, Abläufe bestimmt und Zusammenarbeiten geklärt sein.

Neben den internen Projekten gibt es selbstverständlich auch viele Planungen für kundenbezogene Neuerungen, über die wir an dieser Stelle auch einmal berichten wollen, auch auf die Gefahr hin, dass vielleicht das, was wir vorhaben, nicht so realisiert werden kann, wie wir es wünschen.

Trial and error ist auch bei uns selbstverständliche Maxime für Entwicklungen.

Kreditkarteneinsatz im Internet

An den realisierten Produkten BFS Net.Tool und BFS-Xtra und den erfreulichen Kundenreaktionen darauf, ist ersichtlich, dass dem Internet und seinen technischen Möglichkeiten erhebliches Potential zugewiesen wird.

Alle Experten sind sich in der Einschätzung einig, dass dem Fundraising im Internet einer rosigen Zukunft bevorsteht.

Nachdem wir hilfreiche Werkzeuge für dieses Thema entwickelt haben, hören wir immer häufiger den Wunsch von Spendenorganisationen, eine einfache Möglichkeit zu schaffen, mit der auch Spenden per Kreditkarte im Internet möglich sein sollen.

Diese auf den ersten Blick simple Bitte entpuppt sich bei näherer Betrachtung jedoch als komplizierte Anforderung. Einerseits möchten die Organisationen zwar diese Möglichkeiten anbieten, andererseits scheuen sich viele, die von den Kreditkartenorganisationen übliche Handlinggebühr zu entrichten. Doch selbst wenn eigene Verträge mit Kreditkartenorganisationen geschlossen sind, ist das technische Procedere nur noch für Internetprofis durchschaubar.

Wir erarbeiten nun eine Lösung, indem wir versuchen wollen, das BFS-Net.Tool so zu modifizieren, dass darüber auch die Übermittlung von Kreditkartendaten möglich ist. Dazu werden wir unseren eigenen sicheren und hochverfügbaren Internet-Server zur Verfügung stellen, über den die Kreditkartenspenden für die automatisierte Weiterbearbeitung geleitet werden sollen.

Noch nicht gelöst sind jedoch eine Reihe Fragen, die für einen wirklich optimalen und reibungslosen Ablauf wichtig sind. Beispielsweise die Plausibilitätsabfrage der Kreditkartendaten, beispielsweise die Frage wie mit gestohlenen Kreditkartendaten verfahren wird usw. Und schließlich auch die Frage, wer das Clearing, also die direkte Abrechnung mit den Kreditkarteninhabern, durchführt. Die Kreditkartenorganisationen legen Wert auf eine Online-Prüfung, während die so genannten Akquierer eine Offline-Lösung präferieren.

Alle auf dem Markt befindlichen Systeme können das nicht leisten. Die BFS wird also einmal mehr eine eigene Lösung zu programmieren haben. Wir streben eine Lösung mit Mitte des Jahres 2003 an.

BFS-Online über das Internet

Auch dieses Projekt erscheint auf den ersten Blick einfach zu lösen. Kunden, die unser Programm zur Abwicklung des Zahlungsverkehrs seit vielen Jahren nutzen und damit sehr gute Erfahrungen gemacht haben, möchten nun, da sie in ihren Organisationen per DSL-Leitungen mit dem Internet verbunden sind, auch Daten per Internet mit uns austauschen.

Bislang geschieht der Datenaustausch zwischen Kunden und BFS-Rechenzentrum über eine ausserhalb des Internets aufgebaute Telefonleitung (Modem oder ISDN), die echte Datenverarbeitung findet erst statt, wenn die Telefonleitungen wieder gekappt sind. Die Konfigurationen unserer Rechenzentrumszugänge sind darauf ausgerichtet.

Machen wir unser Rechenzentrum für das Internet zugänglich, dann sind nicht nur erhebliche Investitionen für die Datensicherheit nötig, sondern vor allem sind international gängige und akzeptierte Verschlüsselungssysteme erforderlich.

Hinzu kommt die Notwendigkeit, das Interface für das Programm BFS-Online für das Internet anzupassen.

Eine Reihe Fragen ist noch nicht geklärt. Beispielsweise wie sieht dann der Kontoauszug aus, den wir den Kunden via Internet zur Verfügung stellen. Geht das browserunabhängig? Oder können wir einen Standard definieren? Oder sollen wir das per E-Mail lösen? Wie müssen wir die Zugänge des Rechenzentrums konfigurieren und wie muss die beobachtete Firewall, die wir einsetzen, konstruiert werden? Und vor allem: Wie lösen wir die Kryptographie und die gegenseitige Entschlüsselung der Datenströme?

Auch für dieses Projekt müssen die Kompetenzen unterschiedlicher interner Fachleute gebündelt werden. An erster Stelle die Programmierer, die IT-Fachleute, die Verschlüsselungsfachleute, die Marketingspezialisten, die Anwender.

Eine Lösung wollen wir im Laufe des Jahres 2003 realisieren.

Kunst

Kunst findet in der BFS-Zentrale in Köln regelmäßig in Ausstellungen statt. In den letzten 15 Jahren haben wir über 150 Künstlern Gelegenheit gegeben, ihre Werke der interessierten Öffentlichkeit zu präsentieren.

Kompromisse

Kompromisse sind das Salz in der täglichen Suppe der Zusammenarbeit. Wo Menschen einander begegnen, sei es im beruflichen oder im privaten Bereich, sind Kompromisse erforderlich. Konstruktive Vereinbarungen zum beiderseitigen Nutzen ohne einander das Gesicht verlieren zu lassen – das sind Kompromisse.

Konflikte

Auch bei uns gibt es zu vielen Themen unterschiedliche Auffassungen, unterschiedliche Standpunkte. Sie werden diskutiert, auch kontrovers und heftig. Interessenkonflikte, Meinungskonflikte: Bei uns wie überall tägliches Brot. Der Umgang mit Konflikten jedoch hin zu einer fairen Kompromisslösung ist für die Bank für Sozialwirtschaft trainiertes Handeln. Starrheit und Sturheit sind selten einer Sache dienlich.

Zinssubventionsfonds

Die Zeiten nachlassender staatlicher Unterstützung für soziale und karitative Einrichtungen machen alternative Finanzierungskonzepte dringlich. So sehr die Bank für Sozialwirtschaft auch mit Finanzierungen hilft und auch die eine oder andere Projektplanung großzügig unterstützt: Gerade kleine und mittlere Sozialeinrichtungen benötigen neue und kreative Formen der Unterstützung. Unsere Problemlöser haben eine Idee entwickelt, die wir seit einiger Zeit schon konkretisiert, aber noch nicht auf Realisierungsmöglichkeiten geprüft haben. Zinssubventionsfonds der Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege.

Wir stellen uns vor, dass die Spitzenverbände beispielsweise jeweils einen Betrag von 500.000,00 Euro zur Verfügung stellen, mit diesem Betrag werden ausschließlich Kreditzinsen für Darlehen angeschlossener Einrichtungen subventioniert. Weil die Zinssubventionen nun nicht in einem Jahr verbraucht werden, sondern revolvieren, könnte mit einem derartigen Subventionsfonds ein Mehrfaches an Projektmitteln zur Verfügung gestellt werden. Der Spitzenverband kann die Kriterien bestimmen, nach denen die Gelder innerhalb des Verbandes vergeben werden sollen und welche Projekte präferiert werden sollen.

Ein solches Modell hätte mehrere Vorteile: Einerseits würde der Verband sich mit innovativen Instrumenten gegenüber den Mitgliedsorganisationen auszeichnen, mit den Mitteln eine immense Kreditsumme subventionieren und andererseits mit den nicht sofort abgerufenen Geldern Zinsen erlösen.

Derzeit entwickeln wir für solche Zinssubventionsfonds unterschiedliche Fundraising-Konzepte, mit denen solche Fonds gespeist werden könnten.

Auch mit Blick auf die Anforderungen, die nach „Basel II“ auf die Sozialwirtschaft zukommen, können wir uns die Realisierung solcher Fonds gut vorstellen.

Fundraising-Pool

In ganz ähnliche Richtung zielen unsere Überlegungen das Fundraising innerhalb der Sozialwirtschaft zu optimieren. Nach den unzähligen Seminaren, Vortragsveranstaltungen und Beratungen zu dieser Thematik wissen wir um die Schwierigkeiten innerhalb der sozialen Organisationen Mittel für das Fundraising bereitzustellen. Nicht nur mangelnde Personalkapazitäten sind Hinderungsgrund, auch und vor allem mangelndes Know-how. Nach Schätzungen der Bundesregierung gibt es hierzulande rd. 240.000 Vereine und Vereinigungen, die alle in irgendeiner Form um Spendengelder werben. Der Wettbewerb um Spendengelder wird schärfer, die Methoden immer ausgefeilter. Unsere Aktivitäten für das Internet-Fundraising und die Resonanz darauf zeigen das hohe Interesse.

Wir denken beispielsweise darüber nach, eine Möglichkeit zu schaffen, dass nicht jede Einrichtung für sich das Rad neu erfinden muss, sondern dass gebündelte Kompetenz für unterschiedliche Einrichtungen und Organisationen gemeinsam Spendenmittel akquiriert.

Beispielsweise wäre es möglich durch speziell zu gründende Agenturen solches Know-how bereitzustellen oder denkbar wäre auch ein Zusammenschluss unterschiedlicher Einrichtungen für gemeinsames Fundraising, geführt durch eine Art „Management-GmbH“.

Andere Formen sind ebenso vorstellbar. Wir meinen, dass es sich auf jeden Fall lohnt, die bestehenden Strukturen komplett in Frage zu stellen und neue, vielleicht kreative Formen zu entwickeln.

Die „Aktion Deutschland hilft“, ein Zusammenschluss zahlreicher deutscher Hilfsorganisationen ist Beispiel für solche Formen unkonventioneller Kooperationen.

Spendenbank.de

Auch dieses Thema betrifft die Frage der Beschaffung neuer Finanzierungsmittel. Nachdem wir im Internet das Instrument BFS-Xtra etabliert haben, können wir uns vorstellen, unter der für uns registrierten Internet-Domain www.spendenbank.de weitere Aktivitäten und Angebote zu bündeln, sei es in Form eines Spendenportals oder durch neue technische Lösungen, mit denen das Internet-Fundraising optimiert werden kann. Dazu wollen wir nicht nur die Entwicklung unseres Angebots BFS-Xtra, sondern vor allem die Entwicklung des Internets insgesamt abwarten.

Möglichkeiten haben wir entwickelt. Ideen dazu auch. Vorbereitet haben wir beispielweise ein neues Tool, mit dem Spendenorganisationen eigene Newsletter-Verteiler aufbauen und über unseren Server dann auch regelmäßige E-Mail-Newsletter versenden können.

Flexi-Konto

Unter dieses Arbeitstitel entwickeln wir für das Jahr 2003 EDV-technische Möglichkeiten, mit denen wir Girokonten unserer Kunden nach unterschiedlichen Beträgen gestaffelt verzinsen wollen.

Wir beabsichtigen, diese Konten wie Festgeldkonten zu verzinsen und dabei die Möglichkeit zu erhalten, den kompletten Zahlungsverkehr abzuwickeln. Es wird eine Kombination aus Giro- und Festgeldkonto werden mit vorteilhaften Verzinsungen, die an den EONIA* gekoppelt werden sollen.

Diese Flexi-Konten können debitorisch und kreditorisch geführt werden.

Denkbar bei diesen Modellen sind auch Verrechnungen mit der BFS-Erfolgsbeteiligung.

*EONIA ist ein effektiver Zins, der über Nacht gerechnet wird. Er ist ein gewichteter Durchschnitt aller Übernacht-Leihtransaktionen im Interbankenhandel und wird innerhalb der Euro-Länder von den teilnehmenden Banken heraus gegeben.



EU-Informationsmanagement

Die Beratungsleistungen unseres EU-Services werden zunehmend und intensiver in Anspruch genommen.

Neben der Kundenberatung für EU-Förderungen, dem EU-Förderinformations-system EUFIS, neben EU-Fördermittel-Seminaren und -Vorträgen wurde in jüngster Zeit auch die Beobachtungsstelle für sozialwirtschaftliche Organisationen ausgebaut. Hier werden spezielle Rechercheaufträge unserer Kunden bearbeitet und besondere Beobachtungsfelder für Organisationen entwickelt.

Wir beabsichtigen die Unterstützung sozialer Einrichtungen und Organisationen bei der Europaarbeit weiter auszubauen. Beispielsweise durch Kontaktvermittlungen, durch Spezialrecherchen oder auch durch alle 2 Jahre durchgeführte Europaforen.

Die Bedeutung der EU wächst auch hierzulande, sei es durch politische Entscheidungen oder durch Entscheidungen des Europäischen Gerichtshofes. Um nicht nur den EU-Beauftragten in den Organisationen entsprechende Informationen zu vermitteln, sondern auch die Entscheidungsträger mehr als bisher über europarelevante Themen zu informieren, haben wir einen speziellen E-Mail-Newsletter vorgesehen, der Anfang 2004 starten soll. Hier möchten wir entscheidungsrelevante Details publizieren und konkrete Tipps und Hinweise für aktives Tun vermitteln.

Und unsere Beratungsleistungen werden weiter sukzessive ausgeweitet. Speziell für Auslandsinvestitionen sozialer Organisationen werden wir nicht nur Kontakte zu anderen ausländischen Kreditinstituten vermitteln, sondern auch marktwirtschaftliche Unterstützung bei solchen Vorhaben anbieten. Die Vorbereitungen und Vorgespräche dazu laufen auf Hochtouren.





Kraft

Kraft ist Energie. Unsere Energie beziehen wir aus unseren Erfolgen und aus der Resonanz auf unsere Leistungen von unseren Kunden. Erfolgreiche Unternehmen setzen Energien frei. Wir tun das für unsere Kunden.

Kundenservice

Dienst leisten heißt Service leisten. Auch und gerade in einem Kreditinstitut. Kundenservice bedeutet bei uns, aus Kundensicht denken, aus Kundensicht entwickeln. Wir machen Vieles möglich. Für unsere Kunden. Kundenorientierung als gelebtes Handeln. Und das nachvollziehbar.

Kontakte

Unsere Kontakte in die Freie Wohlfahrtspflege sind exzellent und Jahrzehnte alt. Wir kennen die handelnden Personen und deren Intentionen. Für unsere Kunden vermitteln wir Kontakte, die hilfreich sind und weiterführen. Wir knüpfen Kontakte und wir pflegen Kontakte. Denn wir arbeiten mit und für Menschen.



IS-InvestControl

Um Sicherheit für langfristige Investitionsentscheidungen zu erarbeiten, hat unser Tochterunternehmen IS Immobilien-Service GmbH für unsere Kunden ein Instrument entwickelt, das eine Investitionsvorausschau über 40 Jahre zulässt und abbildet.

Alle entstehenden Kosten und Erlöse, sowohl in der Bau- als auch in der Bewirtschaftungsphase, werden erfasst, vorausberechnet und als Zahlungsströme über die gesamte Finanzierungslaufzeit dargestellt.

Mit Hilfe dieses Programms erhält der Investor Antworten auf folgende Fragen:

- Sind alle erforderlichen Beurteilungskriterien berücksichtigt?
- In welchem Verhältnis steht der Preis der Immobilie zur Gesamtleistung?
- Um welche Finanzierungsmittel sind die vorhandenen Finanzierungsteile (inkl. Eigenmittel) zu einer Gesamtfinanzierung zu ergänzen?
- Bei welcher Auslastung ist mit den zu erwartenden Erlösen aus der Immobilie eine Kostendeckung zu erzielen?
- Welche Kosten (bereits bekannte + Erfahrungswerte) sind in der Bewirtschaftungsphase zu berücksichtigen?
- Wie wirkt sich die Investition auf die Gewinn- und Verlustrechnung und auf die Liquiditätsplanung aus?

Mit dieser Berechnung wird der Umfang der bei einer Immobilien-Investition zu berücksichtigenden Faktoren deutlich. Der besondere Wert zeigt sich in der gleichermaßen detaillierten wie komplexen Aussage zu den Investitionsfolgekosten über einen Zeitraum von 40 Jahren.

Darüber hinaus beinhaltet IS InvestControl eine erste externe Plausibilitätsprüfung der Bauplanung, auf die ein Baukosten-Controlling und eine Bauqualitätskontrolle während der Bauphase aufgesetzt werden kann.

Dieses Angebot werden wir bis spätestens Mitte des Jahres 2003 auf den Markt bringen.

BFS-Rating

Die Auswirkungen und Notwendigkeiten, die die Beschlüsse von Basel II auf die Sozialwirtschaft haben werden, sind von uns in einer eigenen handreichenden Broschüre ausführlich dargestellt worden.

Im Laufe des Jahres 2001 wurde mit den Entwicklungsarbeiten für ein eigenes Rating begonnen, das die speziellen Belange der Sozialwirtschaft im Gegensatz zur mittelständischen Wirtschaft berücksichtigt. Innerhalb der Bank wird das Rating bereits seit Mitte des Jahres 2002 eingesetzt, um die Bonität der Kreditnehmer festzustellen. Berücksichtigt werden neben den Hardfacts selbstverständlich auch die Markt- und Rahmenbedingungen des jeweiligen Kunden, um zu einer qualifizierten Bewertung zu kommen.

BFS-intern bauen wir eine Datenhistorie seit den Jahresabschlüssen 2001 unserer Kunden auf. Diese Datenhistorie ist sowohl für die später notwendige Genehmigung des Rating durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) wichtig als auch – und dies ist entscheidend – für die finanzmathematische Trennfähigkeit der validierten Daten.

Zur Gewährleistung der Neutralität unterstützen uns in diesem Projekt externe Berater, die vorwiegend das finanzmathematische Know-how zur Verfügung stellen.

Ähnlich der Betriebsvergleiche der BFS-Service GmbH beabsichtigen wir ab Mitte des Jahres 2003, unseren Kunden eine Programmdiskette oder CD-ROM zur Verfügung zu stellen. Dieses Programm wird vom Kunden mit den entsprechenden Daten gefüttert, die Datendiskette wird an uns zurückgesendet und ausgewertet. Der Kunde erhält von uns anschließend eine Bonitätsaussage.

In einer weiteren Version des Kundenratings soll das Programm auch über das Internet downloadbar gemacht werden.

Von internen und externen Beratern

Die Herausforderungen, vor denen unser Unternehmen auch in den nächsten Jahren stehen wird (siehe dazu auch die eingangs entwickelten Szenarien), machen es hin und wieder erforderlich, externe Kompetenz hinzuzuziehen und Problemlösungskapazitäten zeit- und projektweise einzukaufen, um rasche und sichere Ergebnisse zu erzielen.

Sei es die Einführung eines neuen EDV-Systems, sei es die Begleitung für eine erfolgsabhängige Vergütungsstruktur für alle BFS-Mitarbeiter oder sei es die Hilfe bei der Auswahl geeigneter Wertpapierabrechnungssysteme.

Unternehmensberater, so unsere Erfahrung, können bei Entscheidungsvorbereitungen helfen, die eigentliche Entscheidung jedoch wird nach wie vor von den internen Fachleuten getroffen.

Unternehmensberater bereiten systematisch vor, recherchieren und sind in der Lage aufgrund ihrer Erfahrung in ähnlich gelagerten Projekten kompakte Informationen für eine Entscheidungsfindung zu extrahieren. Aufgaben, die eigenes Personal mangels Kapazitäten oft nicht erledigen kann, obwohl das erforderliche Know-how vorhanden ist oder in einem – leider nicht immer zur Verfügung stehenden Zeitrahmen – erworben werden könnte.

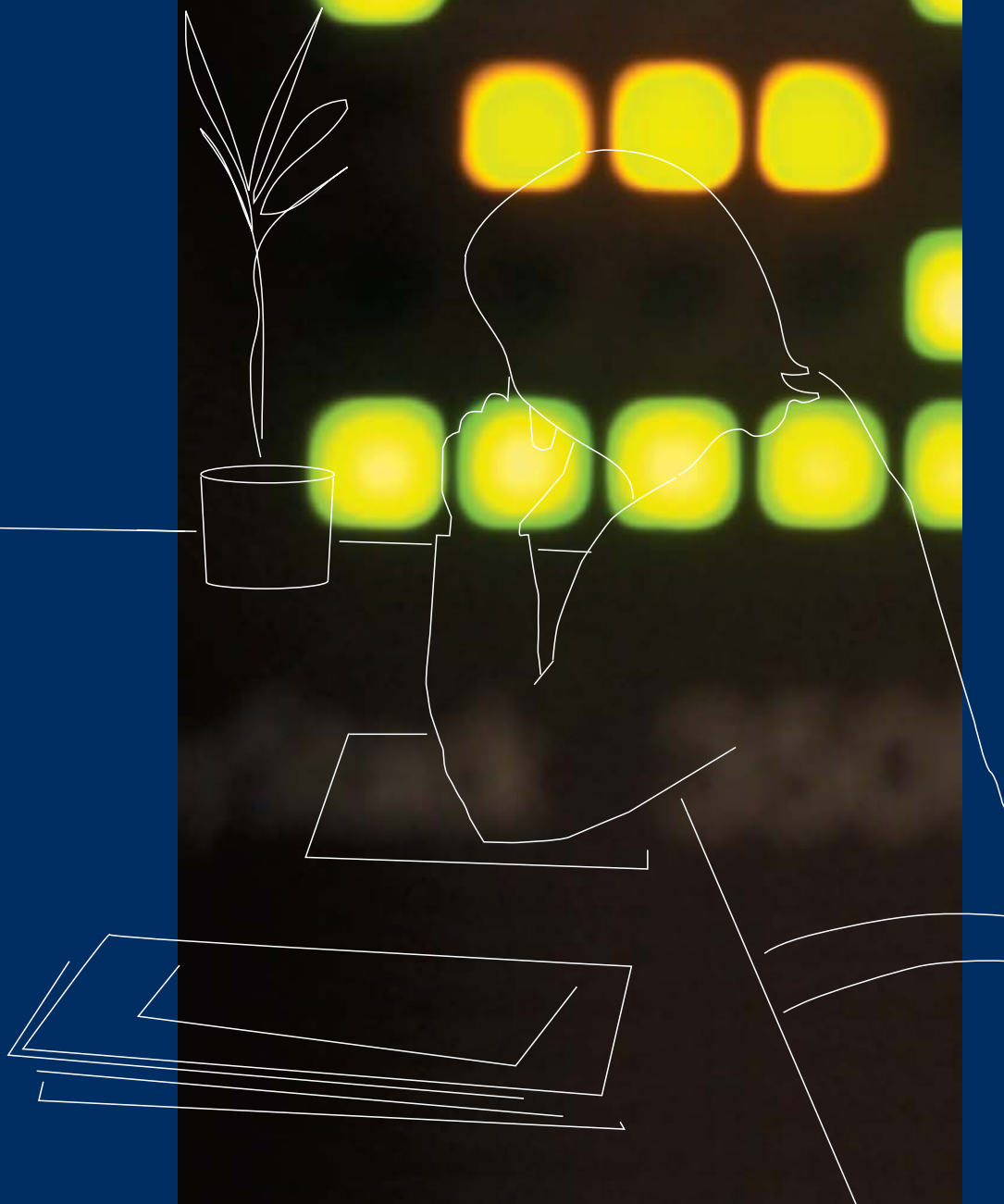
Unsere Erfahrungen sind in den meisten Fällen positiv, wobei es hierbei nicht unbedingt auf die „klingenden“ Namen der Gesellschaften ankommt, sondern auf die mit den Projekten beauftragten Mitarbeiter der Beratungsgesellschaften.

Unsere Mitarbeiter

Das sind wir. Die Gesamtheit aller Mitarbeiter der Bank für Sozialwirtschaft bilden das Unternehmen. Ende Februar 2003 sind das im Einzelnen:



Mit anderen Augen



Professor Dr. Manfred Willms
Bundesschatzmeister des Deutschen Roten Kreuzes
Januar 2003

Die Bank für Sozialwirtschaft in einem bedrängten Umfeld

Als Spezialbank für die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege und deren Einrichtungen ist die Bank für Sozialwirtschaft stark eingebunden in die Entwicklung des Deutschen Gesundheits- und Sozialsystems. Dieses System, das auf ein reales Wirtschaftswachstum von 2,5 bis 3,0% zugeschnitten war, ist bei Wachstumsraten von 1,0 bis 1,5% nicht mehr finanzierbar. Daher wird das über Zwangsbeiträge und Subventionen finanzierte Segment des Gesundheits- und Sozialsystems nicht mehr wie bisher überproportional, sondern allenfalls proportional zum Volkseinkommen wachsen können. Für das privat finanzierte Segment des Gesundheitswesens und der Alten- und Pflegeeinrichtungen gilt diese Beschränkung nicht. Hier ist nach wie vor ein überproportionales Wachstum zu erwarten. Allerdings ist dieses Marktsegment relativ klein.

Die Verbände der Freien Wohlfahrtspflege sind traditionsgemäß auf das durch staatliche Zuschüsse charakterisierte Marktsegment spezialisiert. Ihre Wachstumsperspektiven sind demzufolge aufgrund der dort bestehenden Finanzrestriktionen begrenzt. Die Wachstumsperspektiven werden weiter durch das Vordringen privater Anbieter in die traditionellen Aktivitätsbereiche der Freien Wohlfahrtspflege eingeengt. Die Freie Wohlfahrtspflege verliert dementsprechend in fast allen Bereichen Marktanteile.

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs und einer mangelnden Anpassungsflexibilität der meist am BAT angelehnten Personalentgelte lassen sich kaum noch Überschüsse in den Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege erwirtschaften. Damit fehlt das für die Bereitstellung von öffentlichen Investitionsmitteln oder Bankkrediten erforderliche Komplementärkapital.

Aus dem Beitrags- und Spendenaufkommen lassen sich ebenfalls kaum noch Mittel für die Finanzierung von Investitionen bzw. für die Aufstockung des Eigenkapitals abzweigen. Das Beitragsaufkommen sinkt durch die Abnahme der Zahl der Mitglieder in den Verbänden. Das Spendenaufkommen ist zwar als Aggregat relativ stabil, für den einzelnen Verband sinkt es jedoch, weil immer mehr Organisationen in den Spendenmarkt eindringen. Außerdem nimmt der Anteil der zweckgebundenen Spenden zu, während der der zweckfreien Spenden, die flexibel eingesetzt werden können, abnimmt.

Die großen Verbände versuchen, zusätzliche Mittel durch die Erschließung neuer Finanzierungsquellen über Stiftungen und Legate zu gewinnen. Eine nachhaltige Verbesserung der finanziellen Gesamtsituationen der Freien Wohlfahrtspflege ist hierdurch jedoch nicht zu erwarten.

Schließlich erschweren und verteuern die geplanten Basel II-Regelungen die Finanzierung von Sozialimmobilien wegen der erhöhten Eigenkapitalhinterlegung bei den Banken und der Einbeziehung des Kriteriums der Wiederverwendbarkeit.

Was sind die Perspektiven der Bank für Sozialwirtschaft in einem solchen Umfeld?

Von der Kreditnachfrage her befindet sich die Bank in einer günstigen Situation. Mit der verringerten Bereitstellung öffentlicher Mittel und der wegen des gestiegenen Risikos zunehmenden Zurückhaltung der Kreditvergabe der Geschäftsbanken an die Verbände und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege steigt die Kreditnachfrage bei der Bank für Sozialwirtschaft. Diese ist als Spezialbank besser als die Geschäftsbanken in der Lage, eine sachgerechte Risikoabschätzung in der Sozialwirtschaft vorzunehmen. Sie kann so aus einem erweiterten Kreditnachfragespektrum diejenigen Objekte zur Finanzierung auswählen, die eine akzeptable Rentabilität erwarten lassen.

Ihr spezielles Know-how bei der Risikoabschätzung von Investitionen in Sozialimmobilien sollte die Bank für Sozialwirtschaft nutzen, um überall dort, wo sie aufgrund ihrer Größe nicht in der Lage ist, das für rentable Projekte erforderliche Kreditvolumen allein bereitzustellen, Konsortialkredite gemeinsam mit anderen Banken zu initiieren.

Von der Kreditseite bieten sich somit selbst in einem stagnierenden Marktumfeld interessante Wachstumsperspektiven für die Bank für Sozialwirtschaft. Um das Wachstum realisieren zu können, bedarf es einer Aufstockung des Eigenkapitals der Bank und der verstärkten Gewinnung von Depositen.

Da die Verbände und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege kaum in der Lage sein werden, zusätzliches Eigenkapital in dem erforderlichen Umfang aufzubringen, sollten in einem begrenzten Umfang vinkulierte Aktien emittiert werden. Zusätzliche Depositen sollten dadurch hinzu gewonnen werden, dass Mitarbeiter der Verbände und Einrichtungen der Freien Wohlfahrtspflege oder sogar den Verbandsmitgliedern über Internet-Banking die Möglichkeit zur Anlage von Spar- und Terminkonten eröffnet wird. Eine weitere Möglichkeit zur Gewinnung von Depositen bietet die Ausrichtung als Spezialbank für die Verwaltung der Vermögen von Stiftungen.

Expansionschancen bieten sich auch durch die Auflegung von geschlossenen und offenen Fonds für Sozialimmobilien. Angegliedert werden könnte hier eine Management-Gesellschaft für diese Immobilien. Derartige Fonds können auch in Zusammenarbeit mit anderen Banken entwickelt werden.

Neben diesen im Finanzbereich angesiedelten Aktivitäten kann die Bank für Sozialwirtschaft eine Reihe weiterer Geschäftsbereiche aufnehmen bzw. diese intensivieren. Zu nennen wäre hier die Tätigkeit als Spezial-Rating-Agentur für Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialbereichs. Darüber hinaus sollten die Serviceangebote des Factoring und des elektronischen Zahlungsverkehrs weiterentwickelt und ausgebaut werden.

Alles in allem zeigen diese Überlegungen, dass die Bank für Sozialwirtschaft selbst in einem schwierigen und nicht einfacher werdenden Umfeld gute Voraussetzungen hat, die in den letzten Jahren gezeigte Dynamik bei Rentabilität, Effizienz, Kundenbetreuung und Wachstum auch in den nächsten 15 Jahren beizubehalten.



Know-how

Das Wissen unserer Mitarbeiter, ihre Erfahrungen und Erinnerungen sind das eigentliche Kapital jeden Unternehmens. Wir sind Dienstleister, Finanzdienstleister. Unser Wissen und das Know-how unserer Mitarbeiter sichert unseren Vorsprung. Die Kenntnisse unserer Mitarbeiter ständig aktuell zu halten, sie fortzubilden und dann auch das Neue anzuwenden ist erklärtes und gelebtes Ziel unserer Personalentwicklung.

Kreativität

Kreativität ist die Fähigkeit gegen Routine zu denken. Und dann auch zu handeln. Kreativität um ihrer selbst willen ist selten befriedigendes Gedankenspiel. Aus einer Idee, aus einer Vision dann auch eine Leistung zu machen ist eine Fähigkeit, die wir, allen Theorien zum Trotz, selten antreffen. Denn dafür bedarf es auch Mut. Wir machen unsere Mitarbeiter mutig.

**Professor Hans-Jochen Brauns, Sprecher der Geschäftsführung,
Gemeinnütziger PARITÄTISCHER Unternehmensverbund für
Gesundheits- und Sozialdienste mbH, Berlin**

Unternehmensfinanzierung als Zukunftsaufgabe

Die Bank für Sozialwirtschaft als Bank der Freien Wohlfahrtspflege hat über die Jahrzehnte ein einmaliges und spezifisches Know-how aufgebaut: Sie ist vertraut mit den unterschiedlichen Finanzierungsinstrumenten und Arbeitsbedingungen gemeinnütziger, sozialer und gesundheitlicher Dienste. Das Spektrum reicht von kleinen, überwiegend ehrenamtlich arbeitenden Vereinen über Träger unterschiedlicher Projekte bis hin zu großen gemeinnützigen stationären Diensten mit Umsätzen in dreistelliger Millionenhöhe. Vor dem Hintergrund ihres spezifischen Know-hows hat die Bank für Sozialwirtschaft teilweise mit erheblicher Risikobereitschaft Finanzierungsmöglichkeiten gerade für kleinere Träger entwickelt, die zu entwickeln anderen Banken das Wissen, aber auch die Risikobereitschaft gefehlt hatte.

Heute und in absehbarer Zukunft steht die Bank für Sozialwirtschaft vor neuen und großen Herausforderungen. Die eine Herausforderung verbindet sich mit dem Stichwort „Basel II“, die zweite Herausforderung verbindet sich mit dem politisch gewollten und gesetzlich verordneten Weg gemeinnütziger Organisationen in der Pflege und in der stationären Gesundheitsversorgung in den Wettbewerb. Die Bank für Sozialwirtschaft als die Bank gemeinnütziger Unternehmen und Betriebe ist hier in besonderer Weise gefordert, aber auch aufgrund der jetzigen Größe, der Höhe ihres Eigenkapitals und der bisherigen Struktur gehandicapt.

In der stationären Pflege wie im Krankenhausesektor vollziehen und beschleunigen sich gegenwärtig Prozesse, die auch in naher Zukunft in der Jugend- wie in der Behindertenhilfe abzusehen sind: Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen öffentlicher, privat-gemeinnütziger sowie privat-gewerblicher Träger sind innerhalb von wenigen Jahren zunehmenden Wettbewerb ausgesetzt – diese Entwicklung wird sich fortsetzen und beschleunigen. Bis vor kurzem garantierte die staatliche Krankenhaus- und Pflegeplanung jeder

„Einrichtung“ ihre Patienten und Klienten. Das Selbstkostendeckungsprinzip erlaubte Krankenhäuser und Seniorenheime wie staatliche Institutionen zu verwalten. Unternehmerische Fähigkeiten waren kaum gefragt.

Die internen Strukturen eines Krankenhauses wie auch die Trägerstrukturen waren über Jahrzehnte stabil. Sowohl bei den Kommunen wie auch bei gemeinnützigen Organisationen – aber auch im privat-gewerblichen Bereich dominierten lokale Träger, die ein Krankenhaus oder ein Seniorenheim führten. Die Landschaft hat sich in den letzten zehn Jahren tiefgreifend und dramatisch verändert: Entstanden sind im privat-gewerblichen Bereich überregional tätige Träger von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen, die sich offensiv bundesweit darum bemühen, vor allem kommunale Häuser zu übernehmen und weiter zu expandieren. Einige dieser Träger sind börsennotierte Aktiengesellschaften. Sie haben die Chancen des politischen Trendwechsels, der Wiedervereinigung und der desolaten Situation der öffentlichen Haushalte genutzt. Während der Anteil der Kommunen als Träger von Krankenhäusern zurückgeht, steigt der Anteil der privat-gewerblichen Träger. Das Wachstum in diesem Bereich beschränkt sich allerdings auf Krankenhaus- und Pflegekonzerne, deren Zahl jeweils an einer Hand, maximal an zwei Händen abzuzählen sind. Hinter dieser Entwicklung verbirgt sich also ein Konzentrationsprozess, der einhergeht mit der Herausbildung einer Unternehmensstruktur im Krankenhaus- und Pflegebereich, dem sich auch gemeinnützige Träger nicht entziehen können und dürfen.

Die bisherigen Szenarien prognostizieren für gemeinnützige Träger von Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen einen in etwa gleich bleibenden Anteil für die nächsten zehn Jahre. Diese Prognose beruht auf falschen Voraussetzungen, weil bis heute Strukturen und finanzielle Lage kommunaler Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen und deren Trägern nicht die bisher immer noch anzutreffende administrative Orientierung zugunsten einer unternehmerischen Führung überwinden, sich in einer Region oder überregional, vielleicht

sogar verbandsübergreifend zusammenzuschließen, um „economies of scale and scope“ wie ihre gewerblichen Konkurrenten zu erreichen. Wenn keine professionellen und leistungsfähigen Unternehmensstrukturen anstelle der bisher von ehrenamtlich dominierenden Entscheidungsträgern, die häufig zudem durch Politik und/oder Verwaltung geprägt sind, geschaffen werden, dann wird der gemeinnützige Bereich in gleichem Maße wie der öffentliche Bereich Anteile an den privat-gewerblichen Bereich verlieren.

Dieser Prozess und Zwang, professionelle Unternehmensstrukturen und ein professionelles Management auch im gemeinnützigen Bereich einzuführen, wird unterstrichen und verstärkt durch den Prozess, der sich mit dem Stichwort „Basel II“ verbindet. Wenn die Bonität eines Kreditnehmers von Umsatzrentabilität, Eigenkapitalquote und Liquidität abhängt, dann gilt das gleichermaßen für öffentliche, gemeinnützige und gewerbliche Träger. Gemeinnützigkeit bietet hierbei keinen Vorteil, aber auch keinen Nachteil, wenn die harten ökonomischen Faktoren stimmen. Nur häufig stimmen sie eben nicht – nicht zuletzt auch deshalb, weil von gemeinnützigen Organisationen erwartet wird, dass sie zugunsten sozialer Aspekte für die von ihnen betreuten Personen und/oder für die bei ihnen beschäftigten Mitarbeiter harte unternehmerische und/oder wirtschaftliche Entscheidungen zurückstellen. Diese Erwartung erschwert gemeinnützigen Trägern, zunächst wirtschaftlich genauso erfolgreich zu sein wie ihre gewerblichen Konkurrenten – zukünftig werden sie sich im Wettbewerb diesem Zwang nicht entziehen können. Da im Rahmen der Bewertung von Kreditnehmern auch weiche Faktoren wie z.B. überzeugende Unternehmensstrategien, eindeutige Führungsstrukturen und professionelles Management einfließen. Sie sind benachteiligt, wenn sie auf Kredite zur Finanzierung ihres Finanzbedarfs angewiesen sind. Da die duale Finanzierung heute weitgehend auf dem Papier steht und der Investitionsbedarf in Gebäude und Technik wächst, werden gemeinnützige Träger zunehmend auf den Kapitalmarkt angewiesen sein.

Was heißt dies für die Bank für Sozialwirtschaft? Ihre traditionellen Kunden werden zur Finanzierung von Investitionen in Gebäude und Technik zunehmend Kredite in Anspruch nehmen, aber auf dem Hintergrund von „Basel II“ sich einer Bonitätsprüfung unterwerfen müssen. Will die Freie Wohlfahrtspflege in dem zunehmenden Wettbewerb mithalten, braucht sie zukünftig weniger Immobilienkredite als Unternehmensfinanzierungen. Es wird dabei nicht nur um ein- oder zweistellige, sondern häufig auch um dreistellige Millionenbeträge gehen. Angesichts des geringen Eigenkapitals der Bank für Sozialwirtschaft kann sie aus eigener Kraft den Kapitalbedarf solcher Unternehmen der Freien Wohlfahrtspflege nicht decken, es sei denn, die Spitzenverbände der Freien Wohlfahrtspflege als Hauptaktionäre der Bank für Sozialwirtschaft erhöhen das Eigenkapital aus eigener Kraft erheblich oder lassen eine Erhöhung durch Dritte zu. Es liegt im Interesse der Freien Wohlfahrtspflege, dass die Bank für Sozialwirtschaft mit ihrem spezifischen Know-how des gemeinnützigen sozialen und gesundheitlichen Sektors eine maßgebliche Rolle spielt. Bei der Kapitalkraft der Bank für Sozialwirtschaft müssen die Eigentümer auch überlegen, ob sie nicht sich der allgemeinen Entwicklung im Bankensektor anpassen und ihre eigenen, bisher selbständigen Banken mit der Bank für Sozialwirtschaft verschmelzen.



Kulanz

Kulanz setzt Großzügigkeit voraus und Einsicht.

Einsicht, dass Rückfragen berechtigt sein können, dass Fehler passieren und dass Irrtümer korrigiert werden können. Und müssen.

Kulanz ist Kundenbindung und Kundenzufriedenheit.

Und die haben bei uns obere Priorität.

Kritik

Das Recht zu kritisieren, hat nur der, der zu helfen bereit ist. Kritik hat konstruktiv zu sein. Kritik muss weiterbringen. Kritisches Denken, permanentes in Frage stellen und hilfreiches Begleiten sind Maßstäbe unseres Handelns nicht nur in Kundengesprächen.

