



OESTERREICHISCHE NATIONALBANK  
EUROSYSTEM

# Projekt Optimierungsanalyse (OPAL)

Pressekonferenz der  
Oesterreichischen Nationalbank

Präsident Dkfm. Dr. Claus J. Raidl  
Gouverneur Univ.Prof. Dr. Ewald Nowotny

Wien, am 03. Juli 2015

## Die OeNB setzt seit vielen Jahren sukzessive verschiedenste Reformen zur Modernisierung der Institution um (1/2)







- Durchführung des Rationalisierungsprojekts „**Aufgaben- und Ressourcen-analyse**“ (2009)
- **Verkauf der bankeigenen Hotels** (2009)
- Grundsätzliche **Abschaffung von Überleitungen in höhere Verwendungsgruppen** des Gehaltsschemas (2009)
- **Abschaffung von außerordentlichen Avancements** für hochwertige Ausbildungen im Rahmen des Gehaltsschemas (2009)
- Verpflichtung zur **ausschließlichen Nutzung der Economy Class** bei Dienstreisen in Europa (2009)
- **Auflassung** der Zweiganstalten in **Salzburg und Klagenfurt** (2010)
- Marktvergleich betreffend der neuen Gehaltsschemata und Einführung der **Dienstbestimmung V** (2011)

## Die OeNB setzt seit vielen Jahren sukzessive verschiedenste Reformen zur Modernisierung der Institution um (2/2)

- **Verkauf der Bankwohnungen** (2012 bis 2015)
- Schaffung eines **Referats Compliance** (2012)
- Einsetzung einer Arbeitsgruppe zur **Evaluierung und Redimensionierung der gesamten Sozialleistungen** (2015)
- Umsetzung des **Sonderpensionenbegrenzungsgesetzes** für Dienstrechte I und II per 01. Januar 2015 :
  - höheres **Pensionsantrittsalter**, höhere **Pensionssicherungsbeiträge** für Aktive
  - Einführung eines **Durchrechnungszeitraums** für die Berechnung der Pensionshöhe und gestiegene **Pensionssicherungsbeiträge** für Pensionisten

## Personalausstattung der OeNB im Vergleich mit anderen Eurosystem-Notenbanken bereits vor OPAL relativ schlank

Kennzahlenvergleich ausgewählter Eurosystem-Notenbanken (Stand 2013)

	Gesamt-MA-R	# Einwohner	MA-R/Mio. Einwohner	Capital Key	# monetäre Finanzinst.
 AT	~ 1.100	8,6 Mio.	128	2,0	~710
 BE	~ 2.100	10,4 Mio.	202	2,5	~120
 FI	~ 400	5,3 Mio.	75	1,3	~300
 IE	~ 1.400	4,8 Mio.	292	1,2	~540
 SI	~ 400	2,0 Mio.	200	0,3	~30
 DE	~ 9.500	81,0 Mio	117	18,0	~1.840
Ø Peer-Group	~ 2.760	20,7 Mio	133	4,6	~560

- Grundsätzlich besteht erhebliche Heterogenität der Nationalbanken im Eurosystem hinsichtlich Größe und Struktur, wodurch die direkte Vergleichbarkeit erschwert wird
- Im **relativen Vergleich mit anderen Notenbanken** des Eurosystems auf Basis Anzahl Mitarbeiterressourcen (MA-R)/Mio. Einwohner ist die **Personalausstattung der OeNB relativ schlank**
- Österreich weist auch absolut betrachtet eine vergleichsweise hohe Anzahl von Finanzinstituten auf: Aufwandstreiber in der Aufsicht

## OeNB – Umfeldentwicklung und Rahmenbedingungen

Die **folgenden Entwicklungen** kennzeichnen das **Umfeld**, in dem die Oesterreichische Nationalbank ihre Aufgaben wahrnimmt:

- **Deutlicher Anstieg des Aufgabenvolumens**, primär in den Agenden der **Bankenaufsicht** (wie auch Veränderung des **Aufgabencharakters**):
  - „**Single Supervisory Mechanism**“ (**SSM**),
  - zusätzliche gesetzliche **Eingriffsbefugnisse**
  - **Bankenabwicklung**
  - erweitertes **makroprudenzielles Mandat**
  - **seit 2008 generell gestiegene Anforderungen** infolge der Finanzkrise
- **schwierige Ertragssituation** aufgrund von **Veränderungen der Zinslandschaft** und steigenden **Kostendruck**

Aus diesen Aspekten resultierte die **Notwendigkeit** zur Durchführung eines umfassenden **Rationalisierungs- und Optimierungsprojekts**  
 → **Optimierungsanalyse (OPAL)** mit externer Begleitung

## OPAL – Zielsetzung

Für das Projekt „**OPAL**“ wurden folgende **Hauptziele** formuliert:

- Beitrag zur Weiterentwicklung der OeNB als **moderne, leistungsfähige, effiziente und ertragsstarke Institution** → „**rethink! OeNB**“
- Erarbeitung von Maßnahmen zur Reduktion der laufenden Kosten um mind. **EUR 20 Mio. p.a.** ab 2020, sowie
- nachhaltige **Stärkung des Vertrauens einer kritischen Öffentlichkeit** in die Aktivitäten der OeNB zur Erfüllung ihres Mandats im Dienste **Österreichs** und des **Eurosystems** – Sicherung der **Preis- und der Finanzmarktstabilität**.
- Als **Betrachtungszeitraum** wurde eine **5-Jahres Periode** bis zum Jahr 2020 gewählt, dementsprechend wurde auch die **Kostenbasis** definiert (innerhalb von **5 Jahren** steuerbar).
- Rahmenbedingung: Die OeNB muss als **attraktiver Arbeitgeber für Spitzenkräfte erhalten bleiben**, um ihre Aufgaben erfüllen zu können.

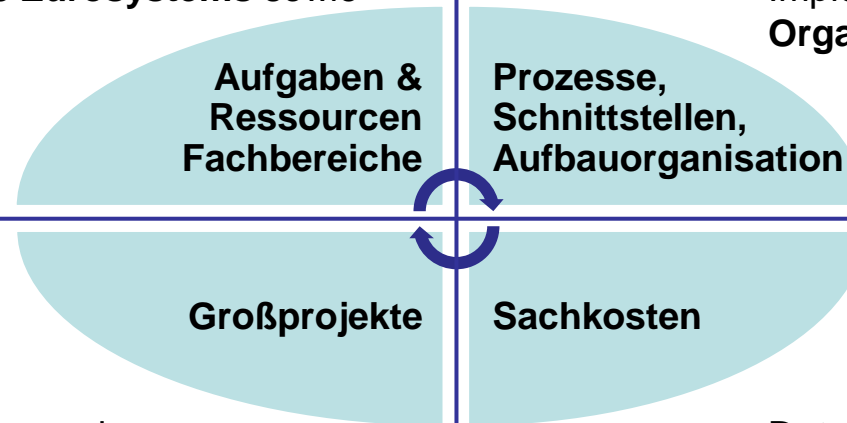
# OPAL – Untersuchungsgegenstand, Rahmenbedingungen

- Review des aktuellen **Aufgabenportfolios sämtlicher Bereiche** der OeNB hinsichtlich Umfang, Leistungsniveau und Effizienz
- **Identifikation von Optimierungspotentialen**
- Qualitatives und quantitatives **Benchmarking** mit anderen **Notenbanken des Eurosystems** sowie (soweit sinnvoll) mit **Kommerzbanken**

- Einholen einer **Außensicht** an wesentlichen **externen Schnittstellen** (bspw. FMA, Banken, ST.AT....)
- Betrachtung der **Schnittstellen** der OeNB zu den **Beteiligungen** und Definition von Optimierungs- und Einsparmaßnahmen

- Implementierung einer **neuen Organisationsstruktur**

- Konzept zur **bedarfsorientierten Führungsstruktur**



- **Ausgewählte Großprojekte** wurden hinsichtlich potentieller Auswirkungen auf Ressourcen, Aufbau- und Ablauforganisation **untersucht**
- wo erforderlich, wurden **Vorschläge ausgearbeitet** und Adaptierungen vorgenommen

- **Detailanalyse** der steuerbaren **Sachkosten** und **Definition von Einsparmaßnahmen**

- Entwicklung neuer Konzepte zur zukünftigen Kostensteuerung

## OPAL – Projektorganisation und externe Unterstützung

- Die Beauftragung eines externen Beratungsunternehmens zur Mitarbeit in OPAL hatte primär den Zweck, in die Analyse
  - eine **externe Sichtweise** und weiters
  - Erfahrungen aus **relevanten Referenzprojekten** (vergleichbare Institutionen und Projektziele) einzubringen, um daraus in Verbindung mit dem **internen Know-How** Anregungen für **Optimierungsmaßnahmen** zu generieren.
  
- Die Auswahl des externen Partners erfolgte im Zuge eines öffentlichen, europaweiten **Ausschreibungsverfahrens**, aus dem im Mai 2014 das renommierte Beratungsunternehmen „**Roland Berger Strategy Consultants**“ als Bestbieter hervorging.
  
- Die Projektleitung wurde in **Kooperation** von **Roland Berger** sowie der **OeNB-internen Organisationsabteilung** wahrgenommen.
  
- Das **Direktorium** der OeNB fungierte als **Steuerungs- und Entscheidungsinstanz**.



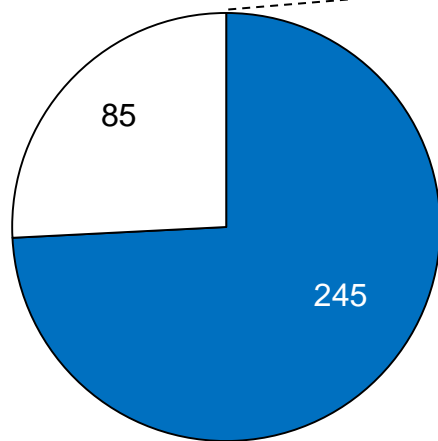
# Projektplan – Die gesamte Bank wurde innerhalb eines Jahres analysiert

<b>Aktivität</b>	<b>Rahmenbedingungen, Ziele &amp; Vorbereitung Analysephase</b>	<b>Aufgaben-, Kapazitäts-Sachkosten- und Organisationsanalyse</b>	<b>Maßnahmendefinition, Bewertung &amp; Auswahl</b>	<b>Umsetzungs-vorbereitung und Umsetzungsbeginn</b>
<b>Beschreibung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einführung und Definition <b>Projekt-governance</b></li> <li>▪ Basis-Datensammlung und <b>Aufbereitung</b> - Definition der <b>Kostenbasis</b></li> <li>▪ Review <b>Strategie, Aufgabenportfolio, Projekte</b> und Vorhaben</li> <li>▪ Entwicklung erster <b>Hypothesen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Aufgaben &amp; Kapazitätsanalyse</b> über alle Organisationseinheiten</li> <li>▪ Detaillierte <b>Sachkosten-analyse</b></li> <li>▪ Analyse externer <b>Schnittstellen</b></li> <li>▪ Review &amp; Redesign <b>Organisationsstruktur</b> und ausgewählter <b>Prozesse</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Definition</b> und <b>Validierung</b> von <b>Einsparmaßnahmen</b></li> <li>▪ Bewertung der Maßnahmen und <b>Entscheidungs-vorbereitung</b></li> <li>▪ <b>Entscheidung über Umsetzung</b> von Maßnahmen durch das Direktorium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Planung</b> der <b>Maßnahmen-implementierung</b></li> <li>▪ <b>Überleitung</b> der Maßnahmen in <b>Personalpläne</b> und <b>Budgetrahmen</b></li> <li>▪ Abschluss OPAL und <b>Beginn</b> der <b>Maßnahmen-umsetzung</b></li> </ul>
<b>Zeitraum</b>	<b>Phase I: JUN - AUG 2014</b>	<b>Phase II: SEP - DEZ 2014</b>	<b>Phase III JAN – MAR 2015</b>	<b>Phase IV: APR – JUN 2015</b>

## OPAL – Kostenbasis für die Analyse

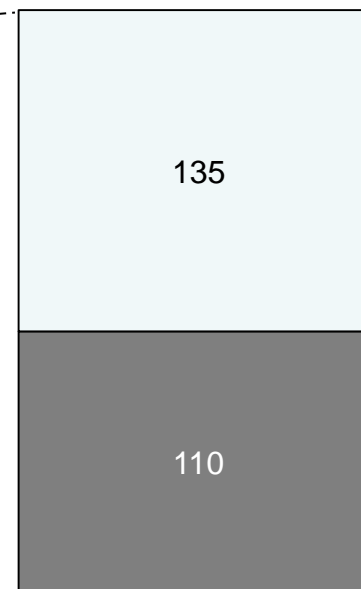
Die Kostenbasis für OPAL betrug auf Basis der G&V 2014 etwa **EUR 245 Mio.**; hiervon wurden ca. **EUR 110 Mio.** als kurz- und mittelfristig steuerbar identifiziert.

OeNB-Gesamtaufwendungen 2014 gem. G&V:  
ca. EUR 330 Mio.



■ Adressierbare Kostenbasis    □ Abschreibungen, Fixkosten...

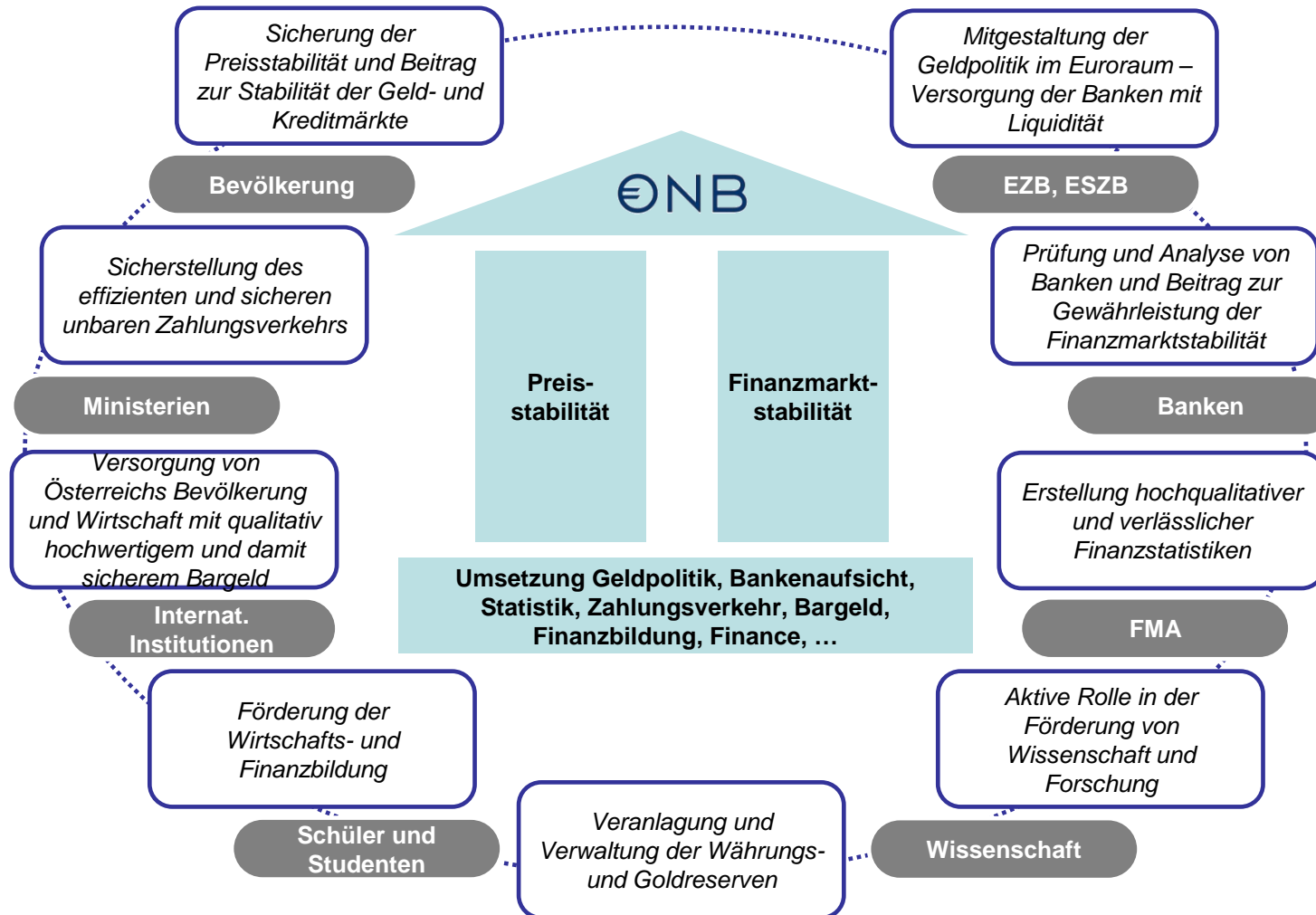
ca. EUR 245 Mio.



**OPAL Kostenbasis:**  
ca. EUR 110 Mio.

■ Bis 2020 steuerbare Kosten    □ Nur langfristig steuerbare Kosten

# „rethink! OeNB“ – Aufgaben und Schwerpunkte



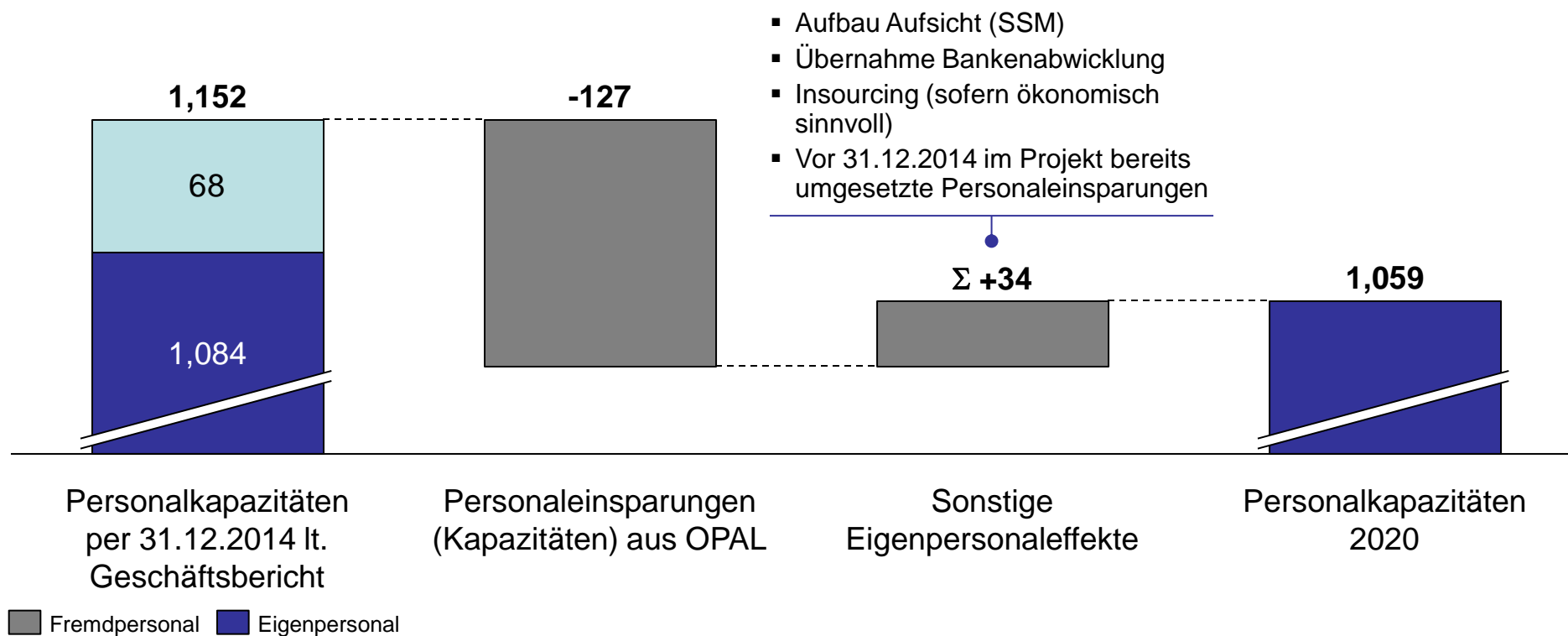
- Das Aufgabenportfolio der OeNB ist über weite Strecken durch das Nationalbankgesetz determiniert.
- Die vorliegenden Ergebnisse und Einsparungen ermöglichen trotz ihrer relevanten Höhe weiterhin eine hochwertige Erbringung des Leistungsangebotes der OeNB insbesondere gegenüber externen Kunden und Partnern.
- Es wurden eine Vielzahl an Einzelaufgaben redimensioniert oder aufgelassen und umfassende Effizienzsteigerungen vor allem im internen Support erzielt.

## OPAL – Ergebnis „Aufbauorganisation“

- Im Bereich der **Aufbauorganisation** kommt es auf Basis von OPAL zu **folgenden Veränderungen**:
  - Auflösung **einer Hauptabteilung** – bereits erfolgt
  - Schließung von **zwei Zweiganstalten** bis Ende 2018
  - Schließung der **Repräsentanz New York** bis Ende 2018
- Darüber hinaus wurden weitere **Reorganisationsmaßnahmen** auf **Abteilungsebene** (Schließungen, Zusammenlegungen...) beschlossen.
- Die Anpassungen des Organigramms an die aktuellen Rahmenbedingungen führen neben einer **Verschlinkung der Hierarchie** zu einer **Bündelung von verwandten Aufgaben** und einer **Bereinigung von Schnittstellen**.
- Daraus resultieren **Effizienzsteigerungen** in den Leistungsprozessen und **Synergieeffekte** im Personaleinsatz.

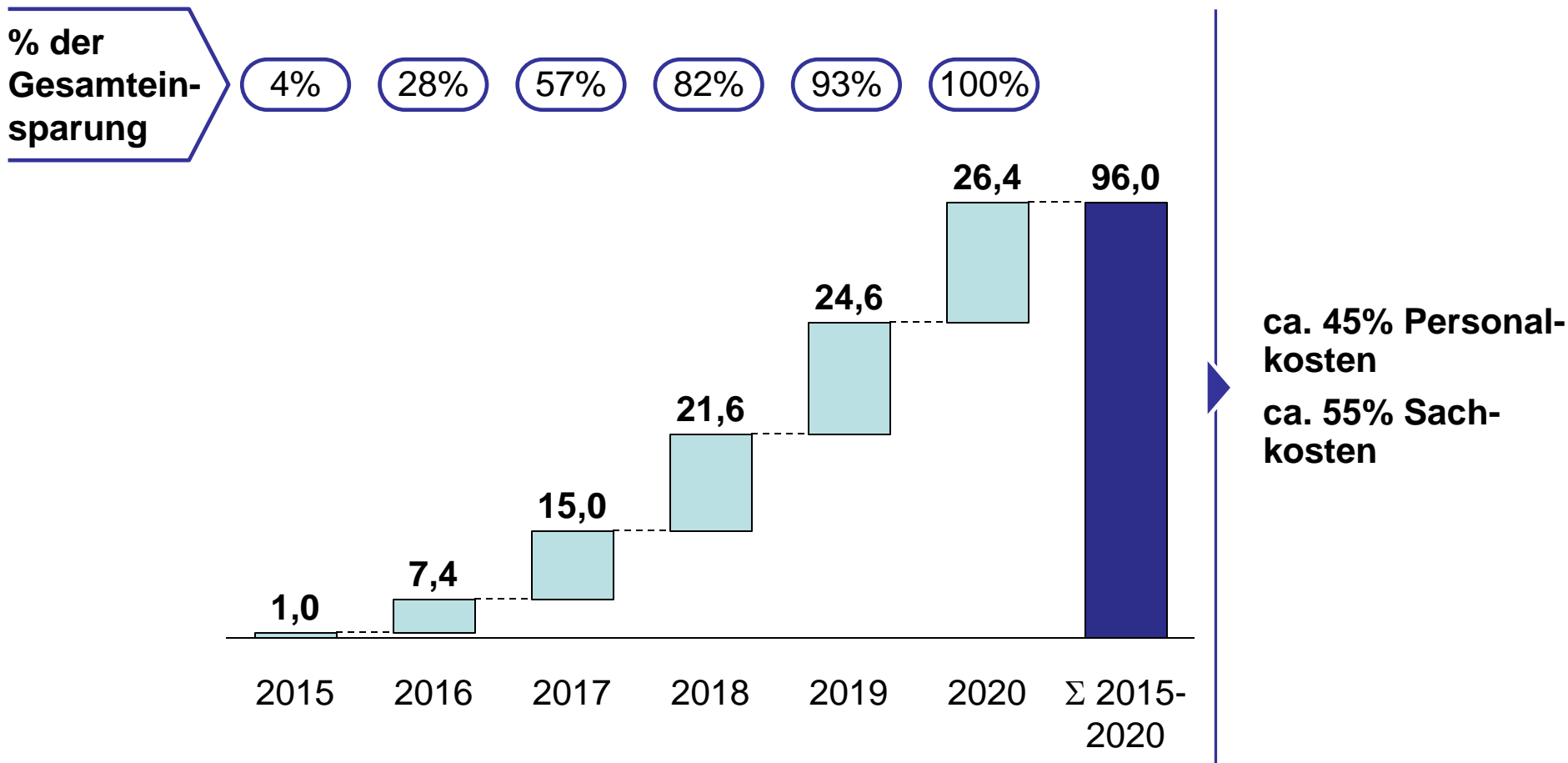
## OPAL – Ergebnis Personalressourcen

Der Personalbedarf der OeNB kann bis 2020 um insgesamt **127 MA-Ressourcen reduziert** werden. Diese Reduktion schlägt sich im veranschlagten Personalstand per Ende 2020 wie folgt nieder, wobei auch **parallel zu OPAL aufgetretener Ressourcenzusatzbedarf** berücksichtigt wird:



# Ursprüngliches Ambitionsniveau von 20 Mio. EUR p.a. wird 2018 erreicht Kumulierte Einsparung bis 2020: knapp 100 Mio. EUR

Hochlauf OPAL Einsparungen, FY-Kosteneffekte kumuliert [Mio. EUR]



## OPAL – ein erfolgreiches Projekt

Die Ziele des Projekts OPAL wurden **umfassend erreicht**:

**Die OeNB spart bis 2020 kumuliert knapp 100 Mio. Euro ein.**

- Mit **EUR 26,4 Mio. p.a.** wird die Kostenreduktionsvorgabe von **EUR 20 Mio. p.a. deutlich übertroffen**.
- Das Einsparungsziel von **EUR 20 Mio. p.a.** wird voraussichtlich **bereits 2018** erreicht.
- Die Einsparungen finden größtenteils in Bereichen statt, die auf das **Serviceangebot** der OeNB an externe Kooperationspartner **keine oder nur geringe Auswirkungen** haben. Das Serviceangebot wird noch stärker an den **Anforderungen der Empfänger** ausgerichtet.
- Die **qualitativ hochwertige Erfüllung des Mandats** der OeNB wird **nicht beeinträchtigt**.
- Die OeNB bietet **hochqualifizierten Fachleuten** nach wie vor einen **attraktiven Arbeitsplatz**.

**Wir danken für Ihre  
Aufmerksamkeit!**