

# Strategische Positionierung einer internationalen Bank in Deutschland

**Achim P. Klüber**

Managing Director, Global Banking & Markets  
Country Head Germany, Austria, Switzerland

---

# Agenda

---

The Royal Bank of Scotland – Ein Überblick

Internationale Banken in Deutschland

Strategische Positionierung der RBS in Deutschland

– Strategische Grundlagen für den Geschäftserfolg

## **The Royal Bank of Scotland – Ein Überblick**

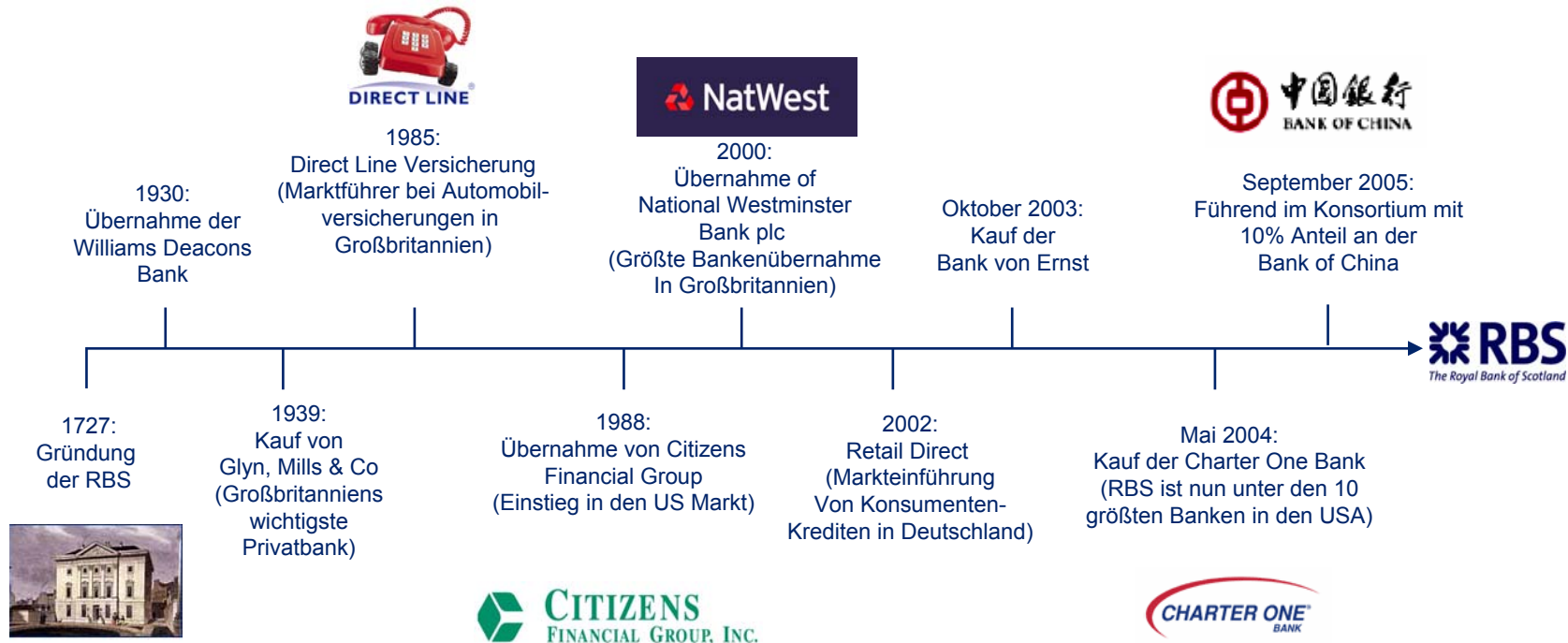
# Die RBS Gruppe in Kürze

Die RBS Gruppe gehört zu den weltweit größten Banken

- The Royal Bank of Scotland wurde 1727 gegründet und ist mit ca. 82,0 Milliarden Euro Marktkapitalisierung die drittgrößte Bank in Europa und die siebtgrößte Bank weltweit
- Die Unternehmensgruppe hat weltweit etwa 140.000 Mitarbeiter und mehr als 30 Millionen Kunden. Gesamtaktiva waren per Jahresende 2005 ca. 1,13 Billionen Euro
- Die verschiedenen Geschäftsbereiche der mit AA/ Aa1 gerateten Bank umfassen Corporate Markets, Retail Markets, RBS Insurance und Wealth Management
- Geographisch ist die Bank in Großbritannien, Kontinentaleuropa (mit Büros in Deutschland, Frankreich, Spanien, Italien, Griechenland, Irland, Nordische Länder), USA und Asien tätig
- Im Jahr 2005 erwirtschaftete die RBS Gruppe einen Gewinn vor Steuern von 11,5 Milliarden Euro (plus 21% gegenüber Vorjahr) bei einer Kosten-Ertrags Relation von 41,8%

# Meilensteine in der Entwicklung des Unternehmens

Die RBS ist in der Vergangenheit sowohl organisch, als auch durch Akquisitionen gewachsen...



# Marken der RBS Gruppe

...und verfolgt eine internationale Mehrmarkenstrategie



# Geschäftsfelder der RBS in Deutschland

Die RBS Gruppe ist in Deutschland in den Geschäftsfeldern Corporate Markets, RBS Insurance und Retail Direct aktiv und beschäftigt hierzulande mehr als 1000 Mitarbeiter

## Corporate Markets

### Corporate Markets

- RBS Niederlassung, Frankfurt
- Angel Trains, Köln
- RBS Factoring GmbH, Frankfurt

## RBS Insurance

### RBS Insurance

- Direct Line Versicherungs AG, Teltow (Berlin)

## Retail Direct

### RBS (RD Europe) GmbH

- Ratingen

### World Pay GmbH

- München

### Bibit GmbH

- Düsseldorf und Berlin



# Die Historie der RBS in Deutschland

Deutschland ist für  
The Royal Bank of  
Scotland ein  
Wachstumsmarkt



## Kontinuierliches Wachstum der RBS Gruppe

- 2006** Betreuung mittelgroßer Unternehmenskunden, Aufbau einer Project Finance Gruppe
- 2005** Real Estate Finance eröffnet ein Büro in München
- 2004** Aufbau von FI Coverage und Debt Markets Sales
- 2003** Kauf des Santander Kreditkarten Geschäfts, Angel Trains startet Geschäftsaktivitäten
- 2002** Kauf von Direct Line
- 2001** Neupositionierung der RBS Niederlassung – Bereiche Corporates, Real Estate Finance, Structured Asset Finance aufgebaut
- 1998** Eröffnung der RBS Niederlassung – Bereich Leveraged Finance
- 1993** Comfort Card startet Geschäftsaktivitäten
- 1971** NatWest startet Geschäftsaktivitäten



## Internationale Banken in Deutschland

# Internationale Banken in Deutschland

Für viele internationale Banken, wie The Royal Bank of Scotland, ist Deutschland ein wichtiger Markt in Europa

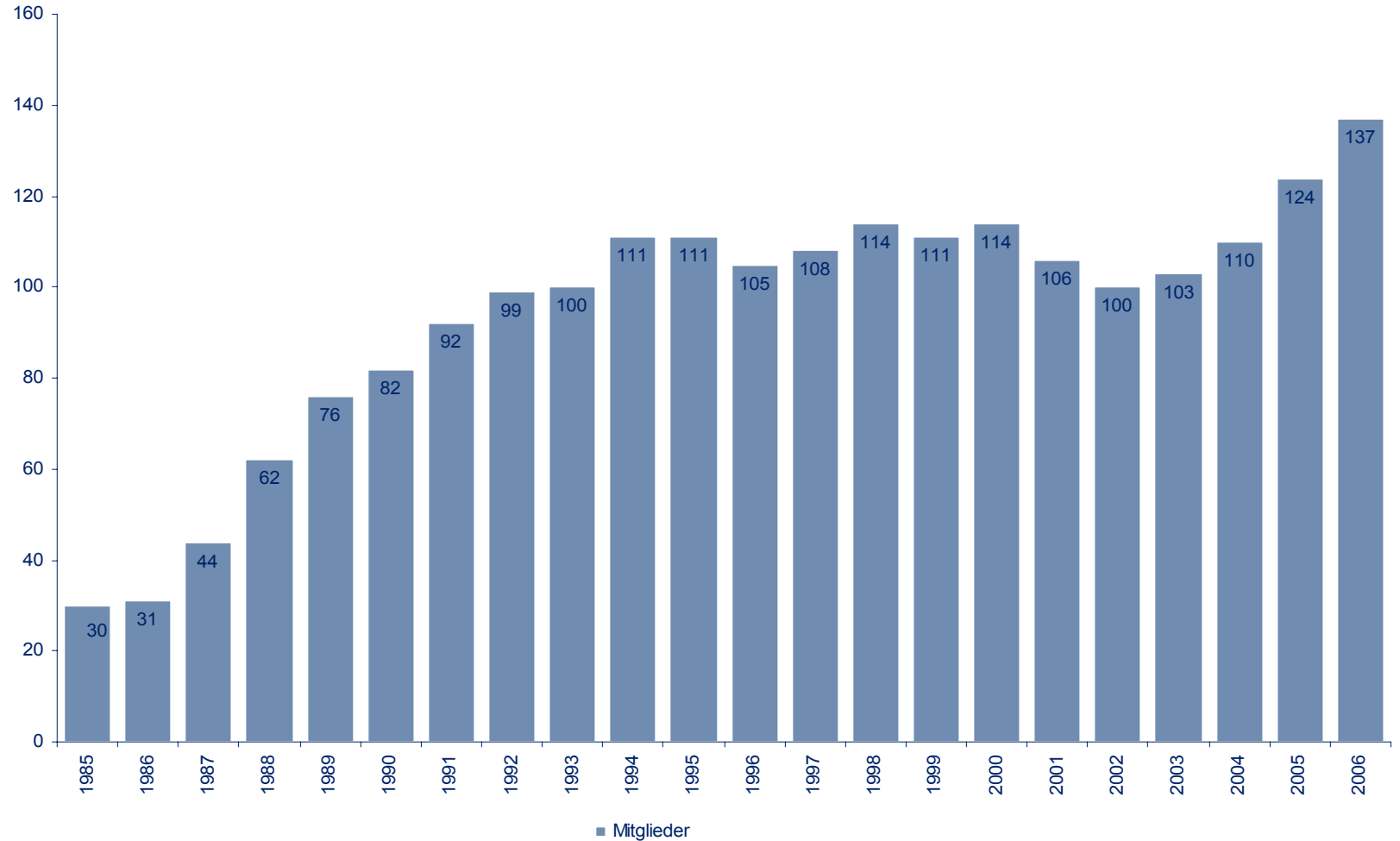
- Ende 2005 gab es in Deutschland ca. 400 Auslandsbanken die hierzulande mehr als 20.000 Mitarbeiter beschäftigten (ohne Unicredito/ HVB)
- Deutschland ist für viele Auslandsbanken Kernmarkt in Europa
- Die ausländische Financial Community fühlt sich wohl am Standort Deutschland und die Ertragslage ist positiv
- Auslandsbanken arbeiten in Deutschland häufig mit lokalem Management, das den Markt sehr gut kennt
- Tendenziell werden in Deutschland wieder Front- und Middle-Office Aktivitäten aufgebaut. Dies zeigt sich auch daran, daß die Anzahl der Mitarbeiter der Auslandsbanken in 2005 um ca. 5% gestiegen ist

Quelle: *Verband der Auslandsbanken in Deutschland e.V.*

# Internationale Banken in Deutschland

Die Anzahl internationaler Banken in Deutschland steigt trotz der weltweiten Konsolidierung der Branche an

## Mitglieder des Verbandes der Auslandsbanken e.V.

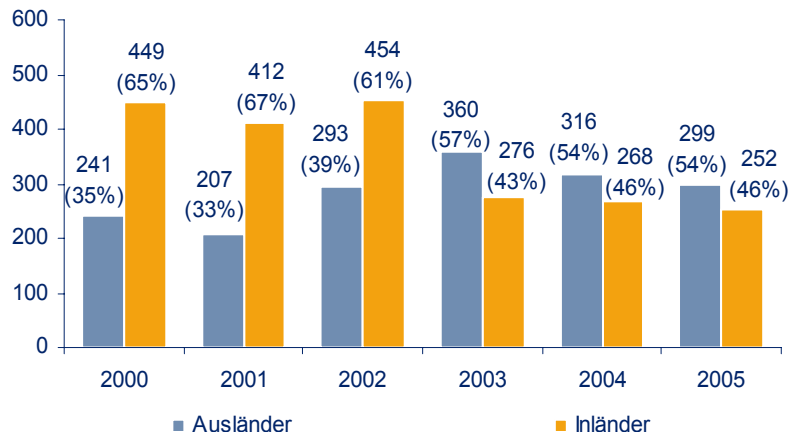


Quelle: Verband der Auslandsbanken in Deutschland e.V.

# Internationale Banken in Deutschland

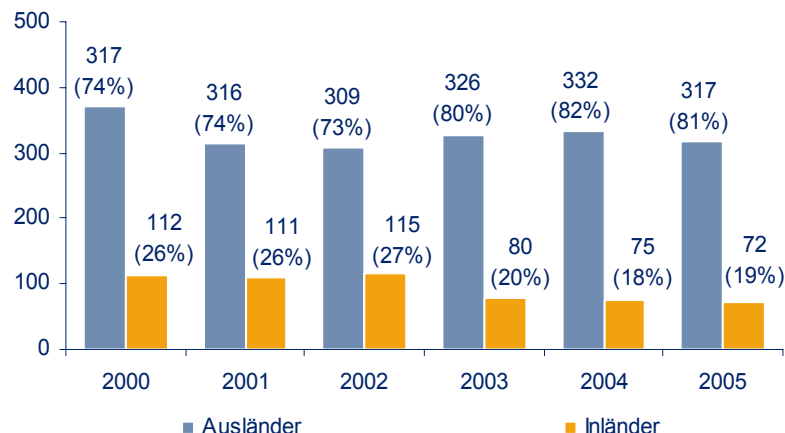
Die Bedeutung ausländischer Marktteilnehmer, zum Beispiel an der Frankfurter Wertpapierbörse und an der Eurex ist hoch

## Marktteilnehmer Frankfurter Wertpapierbörse



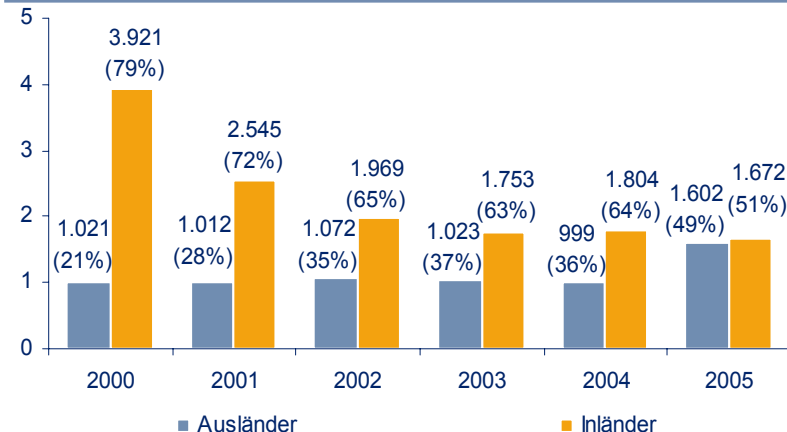
Quelle: Deutsche Börse AG

## Marktteilnehmer Eurex



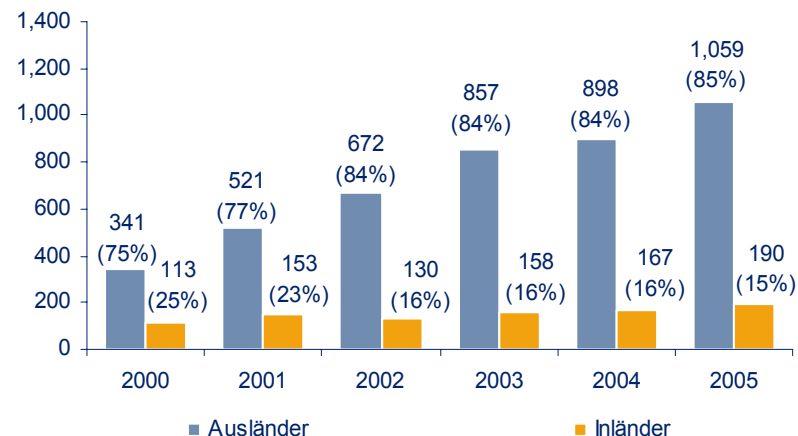
Quelle: Deutsche Börse AG

## Umsätze Frankfurter Wertpapierbörse in Mrd. EUR und %



Quelle: Deutsche Börse AG

## Umsätze Eurex in Mio. Kontrakten und %

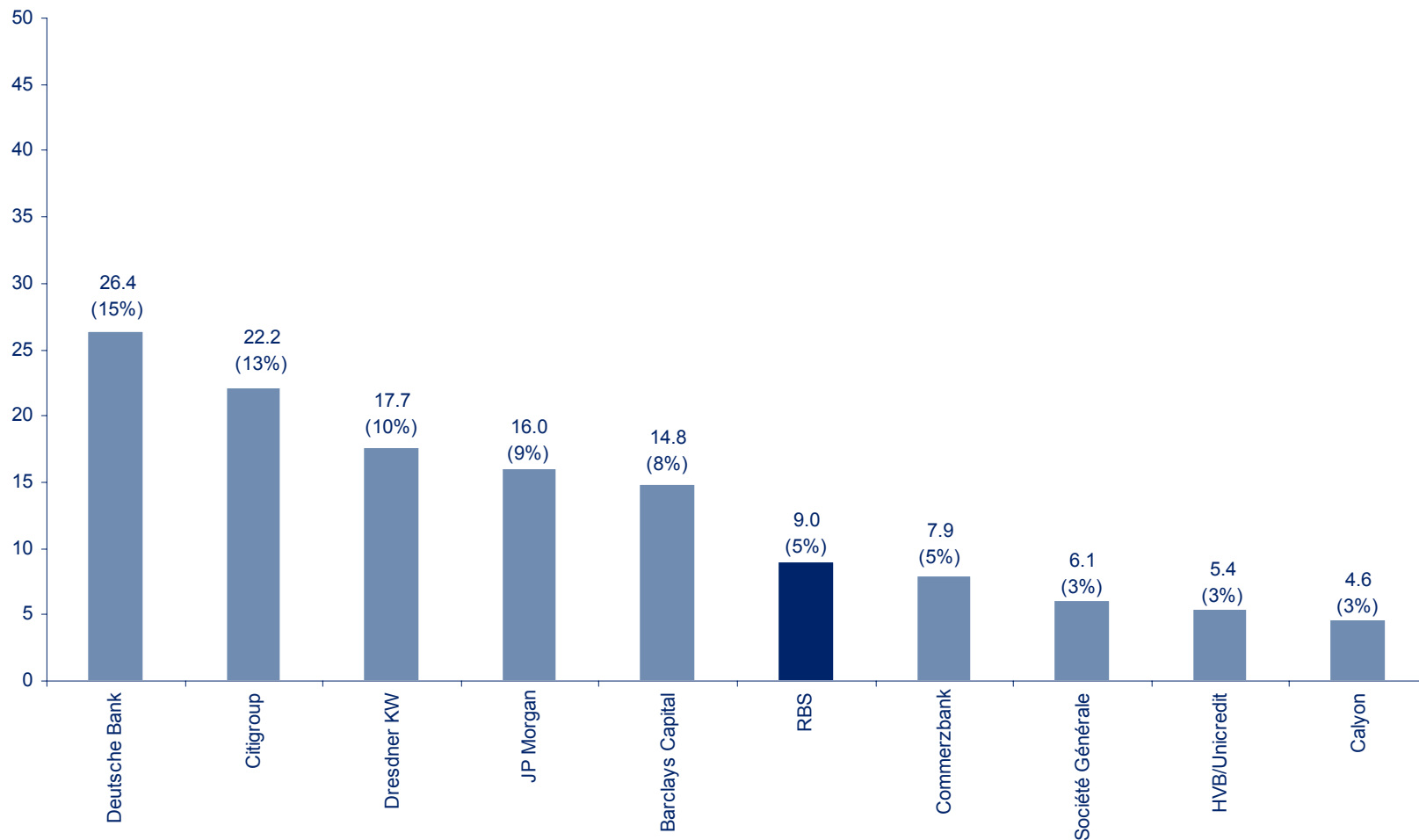


Quelle: Deutsche Börse AG

# Internationale Banken in Deutschland

RBS belegte im Markt für syndizierte Kredite im Jahr 2005 als „MLA und Bookrunner“ den sechsten Platz in Deutschland

## Volumina Syndizierter Kredite 2005 in Deutschland in Mrd. USD äquivalent

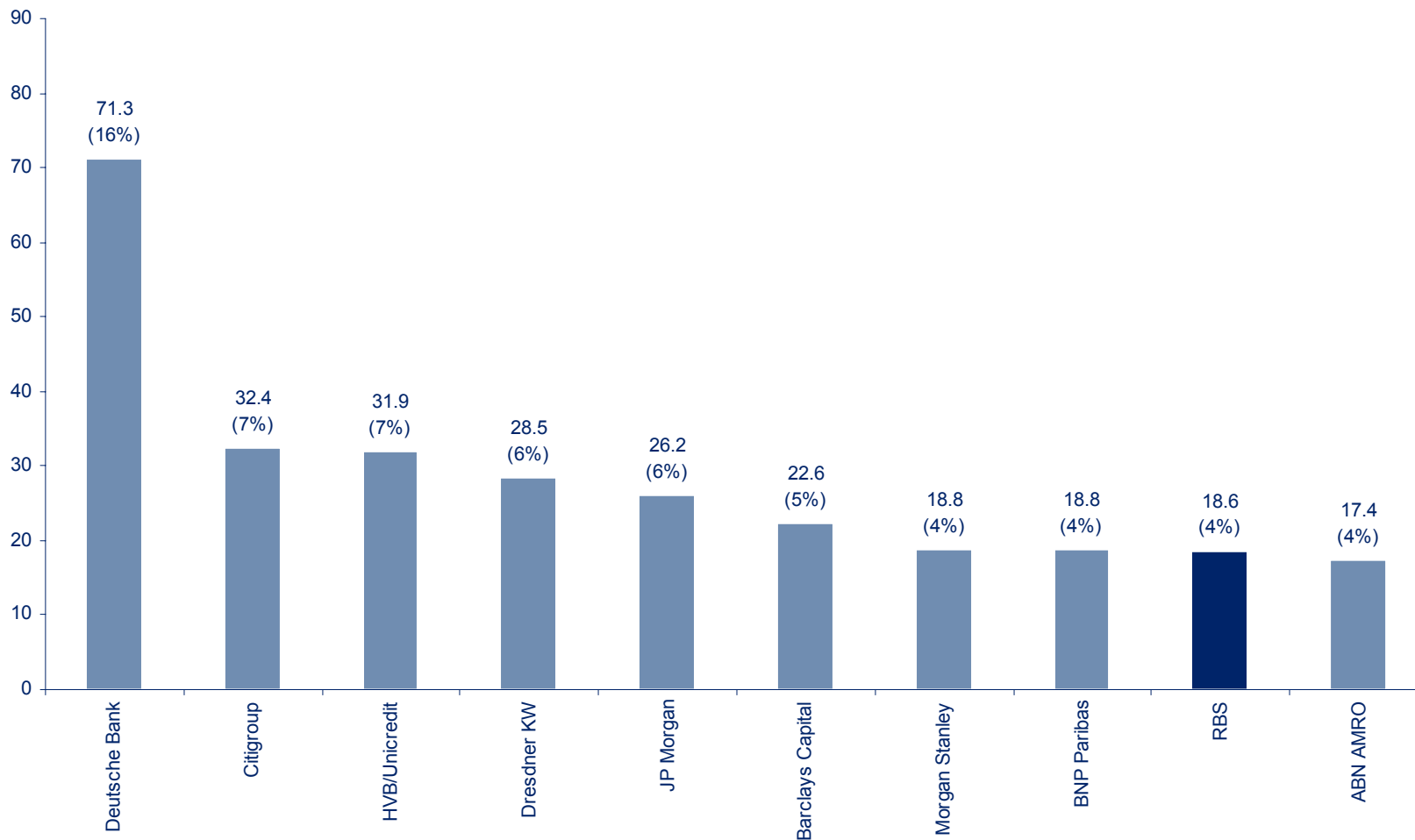


Quelle: Thomson Financial / Verband der Auslandsbanken in Deutschland e.V.

# Internationale Banken in Deutschland

Der Markt für Anleiheemissionen in Deutschland wurde 2005 von internationalen Banken als „Lead“ dominiert

## Anleihevolumina 2005 in Deutschland in Mrd. USD äquivalent



Quelle: Thomson Financial / Verband der Auslandsbanken in Deutschland e.V.

## **Strategische Positionierung der RBS in Deutschland**

# Strategische Grundlagen für den Geschäftserfolg

Die Erfüllung der vier Primärfaktoren – Strategie, Umsetzung, Kultur und Struktur – bildet die strategische Grundlage für den Geschäftserfolg der RBS

**1. Strategie:**  
„Habe eine klar definierte Geschäftsstrategie / ein klar definiertes Geschäftsmodell“

- Beispiel:**
- Konzentration auf Fremd-, Hybridkapital- und Risikomanagementlösungen
  - Kein Cash Equities
  - Keine M&A Beratung

**2. Umsetzung:**  
„Entwickle eine fehlerlose operative Umsetzung“

- Beispiel:**
- Qualitätsmanagement zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit

## Primärfaktoren für den Geschäftserfolg

- Beispiel:**
- „Performance Driven“ als Grundwert der RBS
  - Leistungsabhängige Bezahlung der Mitarbeiter

- Beispiel:**
- Einheitliche Geschäftsplattform: Front-, Middle-, Back-Office
  - Flache Hierarchien

**3. Kultur:**  
„Fördere eine leistungsorientierte Kultur“

**4. Struktur:**  
„Errichte eine schlagkräftige, flexible und schlanke Organisation“

Quelle: In Anlehnung an „What really works – The 4+2 formula for sustained business success“, Joyce et al, Harper Business



# Strategische Grundlagen für den Geschäftserfolg

Zusätzlich zu den vier Primärfaktoren sind noch mindestens zwei der Sekundärfaktoren – Mitarbeiter, Führung, Innovation, Fusionen und Partnerschaften – zu erfüllen

**1. Mitarbeiter:**  
„Beschäftigte überdurchschnittlich qualifizierte Mitarbeiter“

- Beispiel:**
- Mehrstufige Auswahlprozesse
  - Konzentration auf „die Besten“
  - Weiterbildungsprogramme
  - Executive MBA

**2. Führung:**  
„Binde Führungskräfte an dein Geschäftsmodell“

- Beispiel:**
- Stock Options Programme
  - Gewinnbeteiligungen (profit share programme)

## Sekundärfaktoren für den Geschäftserfolg

- Beispiel:**
- Innovationstransfer von Großbritannien nach Deutschland
  - Verwendung von Best Practice, z.B. Kreditprozess

- Beispiel:**
- Ausgeprägter Track Record, z.B. NatWest, Charter One
  - Partnerschaft Tchibo – RBS Retail Direct

**3. Innovation:**  
„Sei ein Innovationsführer in der eigenen Branche“

**4. Akquisitionen und Partnerschaften:**  
„Wachse auch auf Grundlage von Akquisitionen und Partnerschaften“

Quelle: In Anlehnung an „What really works – The 4+2 formula for sustained business success“, Joyce et al, Harper Business

THERE ARE THREE KINDS OF COMPANIES,  
THOSE THAT FOLLOW WHAT HAPPENS,  
THOSE THAT WONDER WHAT HAPPENED  
AND THOSE THAT MAKE IT HAPPEN



**Make it happen**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



# Disclaimer

---

The contents of this document are indicative and are subject to change without notice. This document is intended for your sole use on the basis that before entering into this, and/or any related transaction, you will ensure that you fully understand the potential risks and return of this, and/or any related transaction and determine it is appropriate for you given your objectives, experience, financial and operational resources, and other relevant circumstances. You should consult with such advisors as you deem necessary to assist you in making these determinations. The Royal Bank of Scotland plc ("RBS") will not act as your advisor or owe any fiduciary duties to you in connection with this, and/or any related transaction and no reliance may be placed on RBS for advice or recommendations of any sort. RBS makes no representations or warranties with respect to the information and disclaims all liability for any use you or your advisors make of the contents of this document. RBS and its affiliates, connected companies, employees or clients may have an interest in financial instruments of the type described in this document and/or related financial instruments. Such interest may include dealing, trading, holding, acting as market-makers in such instruments and may include providing banking, credit and other financial services to any company or issuer of securities or financial instruments referred to herein. RBS is authorised and regulated in the UK by the Financial Services Authority, in Hong Kong by the Hong Kong Monetary Authority, in Singapore by the Monetary Authority of Singapore, in Japan by the Financial Services Agency of Japan, in Australia RBS (Australia) Pty Ltd ABN 36 088 574 270 is authorised and regulated by the Australian Securities and Investments Commission and acts as agent for RBS ABN 30 101 464 528 and in the US, by the New York State Banking Department and the Federal Reserve Board. The financial instruments described in this document are made in compliance with an applicable exemption from the registration requirements of the US Securities Act of 1933.

N.B. Trading Areas are: Government Trading; Credit Trading; Proprietary Trading & Hedging; Capital Markets Sales; Currency Options/Equity Index; Derivatives and Futures; Interest Rate Derivatives; Sales and Marketing; Futures Broking; Margin Trading; Shipping; Strategy and Agency Treasury Services (for the purposes of these disclaimers only)