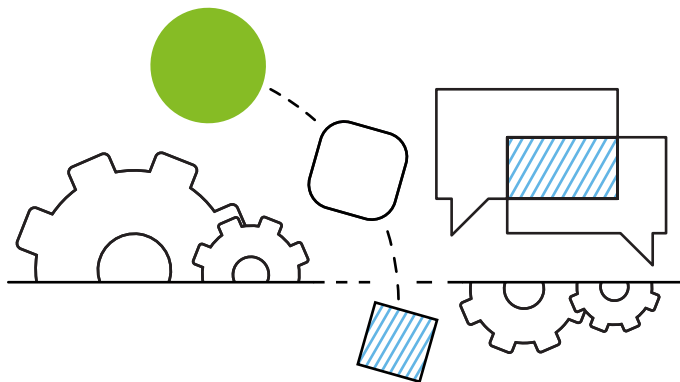


## **Umbruch in der Finanzindustrie**

Agile Arbeitsweisen als Wegbereiter  
für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit



**Hoher Wettbewerbsdruck, schnellere Produktzyklen und disruptive Veränderungen zwingen Unternehmen der Finanzindustrie dazu, ihre Geschäfts- und Organisationsmodelle anzupassen.**

Dabei führen neue Geschäftsmodelle dazu, dass Entscheidungsgeschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit der eigenen Organisation weiterentwickelt werden müssen. Um dies sicherzustellen, befassen sich Finanzdienstleister immer intensiver mit der Transformation ihres Unternehmens in eine agile Organisation. Zielsetzung dieser Organisationsform ist es, schnell auf die Dynamik ihrer Umgebung reagieren zu können.

Effekte dieser schnellen Reaktionsfähigkeit sind vor allem kürzere Entscheidungswege, kürzere Time-to-Market-Zyklen, eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und damit der Produktivität sowie Entscheidungen näher an den Kunden zu bringen. Die Theorie hinter Agilität und die Möglichkeiten agiler Organisationsmodelle scheinen mittlerweile weit verbreitet. Doch wie relevant ist das Thema für Finanzdienstleister in Deutschland tatsächlich? Was genau ist das aktuelle Verständnis von „Agilität“ und einer „agilen Organisation“?

Um dies herauszufinden, wurde eine Reihe von Expertengesprächen mit Entscheidern aus Banken, Versicherungen, Automotive-Finance-Unternehmen und Fintechs durchgeführt.

Im Rahmen der Expertengespräche wurde mit insgesamt 22 Abteilungsleitern und Geschäftsführern von 15 Finanzdienstleistungsunternehmen gesprochen. Dabei reichte die Unternehmensgröße von einigen hundert bis zu mehreren tausend Mitarbeitern, von Fintechs bis zu DAX-Konzernen.

Die von uns durchgeführten Gespräche unterteilen sich in die Themenblöcke agile Organisation, Führungskräfte und Projektebene. Auf den folgenden Seiten werden die wesentlichen Erkenntnisse unserer Gespräche zusammengefasst.

## 01 Agile Organisation

Begriffsbestimmung, Ziele und Erfahrungen

## 02 Führungskräfte

Sind Führungskräfte ausreichend auf agiles Arbeiten vorbereitet?

## 03 Projektebene

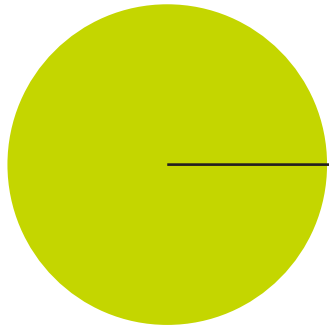
Wie stark ist agiles Arbeiten in der Organisation verankert, welche Erfahrungen wurden gesammelt und welche Herausforderungen bestehen?

## 04 Fazit

Wesentliche Erkenntnisse aus den Expertengesprächen



## 01 Agile Organisation



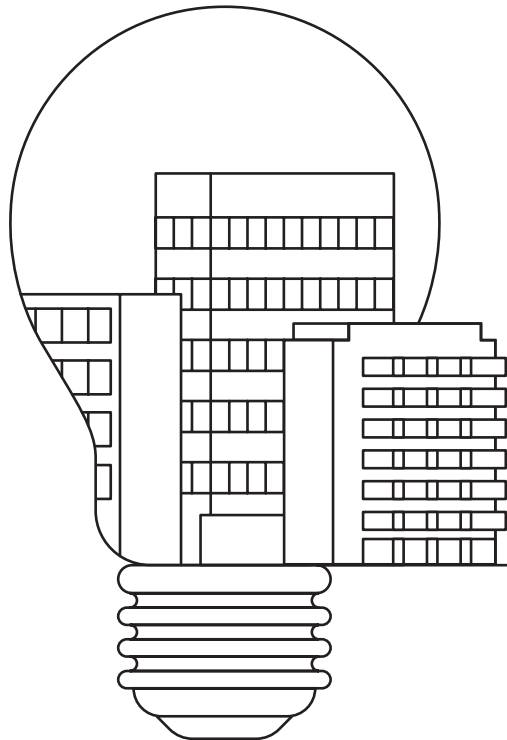
### Wie relevant ist das Thema „agile Organisation“?

100% der befragten Experten sehen die Notwendigkeit, ihr Unternehmen in eine agile Organisation zu transformieren. Eine solche ist definiert als Organisation, die auf die Dynamik ihrer Umgebung unmittelbar reagieren kann.

Die Gesprächsteilnehmer verknüpfen mit „Agilität“ das Erreichen der folgenden Ziele (mit abnehmender Wichtigkeit):

- Schnellere Time-to-Market / höhere Flexibilität
- Höhere Produktivität
- Höhere Profitabilität
- Stärkere Marke / besseres Image

Zusätzlich verbinden die befragten Experten mit dem Thema „Agilität“ eine höhere Experimentierfreudigkeit sowie auch die Umsetzung moderner Arbeitsplatzkonzepte.



86% der befragten Unternehmen gaben an, die agile Transformation eher evolutionär, d.h. schrittweise, umsetzen zu wollen. Ein „Big Bang“-Ansatz wird nur von wenigen präferiert. Die Wahl des Vorgehens hängt dabei stark von der individuellen Situation des Unternehmens ab. Auch muss nicht zwangsläufig das gesamte Unternehmen transformiert werden. Aus Sicht der Gesprächsteilnehmer ist es sehr wichtig, die Mitarbeiter aktiv in den Veränderungsprozess einzubeziehen.

Die agile Transformation erfordert eine ganzheitliche Betrachtung. Unterschiedliche Anpassungen sollten vorgenommen werden. Hier sind u.a. Vergütungs- und Karrieremodelle, das Aufbrechen von organisatorischen Silos, Unterstützung von autonomem Arbeiten und der Wandel der Führungsrolle zu nennen.

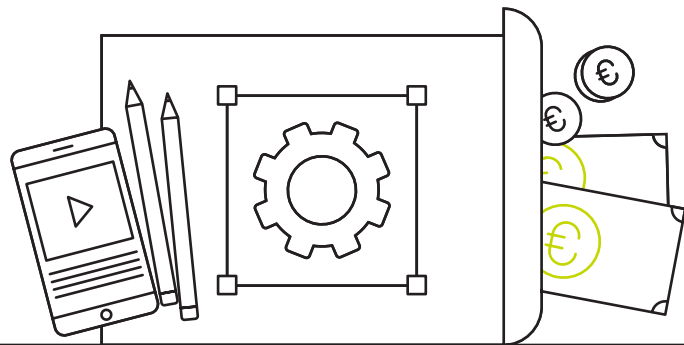
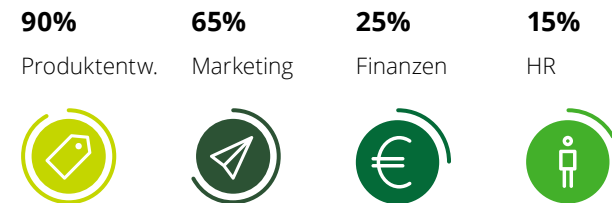
„Wenn du schnell sein willst, geh alleine, wenn du weit gehen willst, dann gehe mit anderen zusammen.“

**Ein Teilnehmer der Interviews**

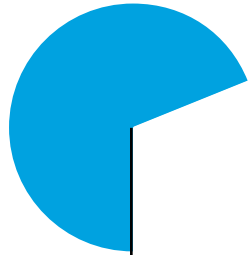
Besonderes Augenmerk sollte aus Sicht unserer Gesprächspartner auf die Übergabepunkte zwischen agil und nicht-agil arbeitenden Teams gelegt werden. Hier sollte u.a. sichergestellt werden, dass Letztere ein klares Verständnis darüber haben, wie eine agile Organisation funktioniert und was agiles Arbeiten bedeutet. Auch sollte der Eindruck vermieden werden, zukünftig eine Organisation der zwei Arbeitsgeschwindigkeiten zu haben.

**Alle befragten Unternehmen gaben an, dass ihr Unternehmen agiler werden soll, um in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben zu können.**

Hierbei steht jedoch nicht die „Agilisierung“ einzelner Abteilungen im Vordergrund, sondern die Organisation entlang der sog. Wertströme. Dieses betrifft in erster Linie die marktnahen Funktionen. Hier wurden neben dem IT-Bereich insb. Produktentwicklung, Marketing, Finanzen und HR genannt.

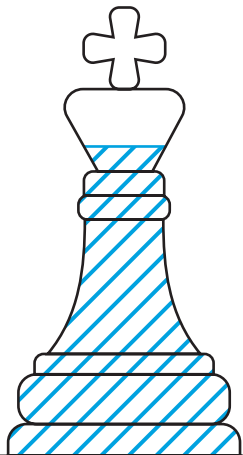


## 02 Führungskräfte



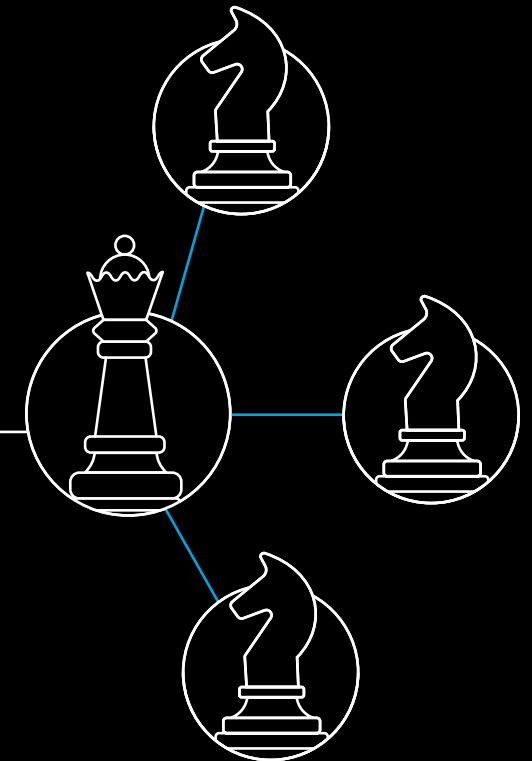
**70% aller befragten Unternehmen sind sich sicher: Die Führungskräfte sind für eine agile Transformation nicht ausreichend vorbereitet, um die Veränderung aktiv zu begleiten und als agiler Mentor zu agieren.**

Wesentliche Vorbehalte der Führungskräfte resultieren primär aus einem befürchteten Bedeutungs- und Machtverlust ihrer Funktion.



**Mehr als die Hälfte der Gesprächsteilnehmer sehen die Etablierung eines neuen Mindsets als größte Herausforderung.**

Die Etablierung und Übernahme von End-to-End-Verantwortung, ein klares Rollenverständnis, einheitliche Begriffsdefinitionen sowie IT-Systeme, die das agile Arbeiten unterstützen, werden als wesentliche Erfolgsfaktoren genannt.



## 03 Projektebene

**Weniger als die Hälfte der vom IT-Projektbudget erfassten Projekte werden aus Sicht der Experten momentan agil durchgeführt. Es wird erwartet, dass sich dieser Anteil innerhalb der nächsten fünf Jahre auf mehr als 70% erhöhen wird.**

Die Mehrheit der Gesprächspartner gab an, dass sie bei agilen Projekten auf die klassischen Kennzahlen wie Zeit und Budget zurückgreifen. Tatsächlich verwenden viele Unternehmen momentan noch keine agilen Kennzahlen. Einige hingegen haben ihre Kennzahlensysteme bereits angepasst. Genannt werden hier OKR (Objective and Key Results), Anzahl Releases pro Jahr, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder „Throughput of teams“.



**> 70% der Unternehmen gaben an, externe Unterstützung insbesondere beim Coaching und bei der Transformationsbegleitung zu benötigen.**

Wesentliche Herausforderungen auf der Teamebene:

- Mindset
- Unklares Rollenverständnis
- Zusammenarbeit mit nicht-agilen Teams
- Compliance und Regulatorik
- Mangelnde Erfahrung

„Die Begleitung der agilen Transformation durch ein zielgerichtetes Veränderungsmanagement ist essenziell. Für einige Mitarbeiter ist es schwer, das ‚Bekannte‘ zu verlassen. Das Veränderungsmanagement sollte hierfür Antworten liefern und das ‚Warum‘ erklären.“

**Ein Teilnehmer der Interviews**

## 04 Fazit

**Eine agile Transformation durchzuführen, stellt viele Unternehmen vor eine große Herausforderung, da ein einheitliches Verständnis zu einer agilen Organisation noch nicht existiert.**

Bisherige Versuche bereits verwendeter Modelle, wie beispielsweise das der Firma Spotify zu kopieren, haben nicht oder nur teilweise den erhofften Nutzen gestiftet. Oft hat dies zu zusätzlicher Verunsicherung, Intransparenz und komplizierten Arbeitsweisen in Unternehmen geführt. Gleichzeitig gibt es Unternehmen, die seit vielen Jahren mit agilen Organisationsformen sehr erfolgreich arbeiten.

**Zielsetzung – was möchte das Unternehmen mit agilem Arbeiten erreichen?**

Vor Beginn der Transformation sollten die wesentlichen Begriffe wie „Agilität“ und „agile Organisation“ klar definiert werden, um Interpretationsspielräume und unrealistische Erwartungshaltungen zu vermeiden. Damit einhergehend ist die Definition der Ziele, die man mit der agilen Transformation verknüpft, ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Die beteiligten Akteure müssen eine klare Vorstellung davon haben, was sie mit „Agilität“ erreichen wollen und warum gefordert ist, das Unternehmen zu verändern. Ziele wie „höhere Kundenzufriedenheit“, „höhere Flexibilität“ und „höhere Mitarbeitermotivation“ wurden häufig genannt, also das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt anbieten zu können. Dem gegenüber steht das Thema „Kostenreduzierung“ nur bei wenigen Unternehmen an vorderer Stelle. Dies deckt sich auch mit unseren

Beobachtungen: Agiles Arbeiten ist nicht zwingend kostengünstiger. Im Gegenteil, agile Transformationen sind in einer ersten Phase häufig mit höheren Kosten verbunden. Hier sind insbesondere die Ausgaben für Fort- und Weiterbildung, Kommunikation sowie zusätzliche interne und externe Unterstützung zu nennen. Auch beobachten wir Produktivitätseinbußen in den Teams, da diese sich erst an das „neue“ Arbeiten gewöhnen müssen.

**Wahl der Umstellungsgeschwindigkeit**

Die Wahl der geeigneten Umstellungsgeschwindigkeit ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Hierzu wird von den meisten Unternehmen in erster Linie ein iterativer Ansatz für die Transformation gewählt. Dieser ermöglicht es, die Veränderung in kleinen Schritten durchzuführen, die Mitarbeiter kontinuierlich einzubeziehen und notwendige Anpassungen zu berücksichtigen. Als wesentliche Gründe, aus denen sich Unternehmen gegen einen „Big Bang“ entschieden haben, wurden der langwierige Kulturwandel, ausreichende Vorbereitung der handelnden Akteure und hier insbesondere der Führungskräfte sowie Überbrückung von Widerständen genannt. Aus Sicht der Unternehmen können diese Herausforderungen eher durch eine phasenweise Veränderung erreicht werden. Die von uns gelieferte Definition einer agilen Organisation als „eine Organisation, die die Fähigkeit besitzt, auf die Dynamik ihrer Umgebung unmittelbar reagieren zu können“ wurde von der Mehrzahl der befragten Unternehmen bestätigt. Gleichzeitig wurde angemerkt, dass die Transformation in eine solche Organisationsform mehrere Aspekte berücksichtigen muss: die Entwicklung



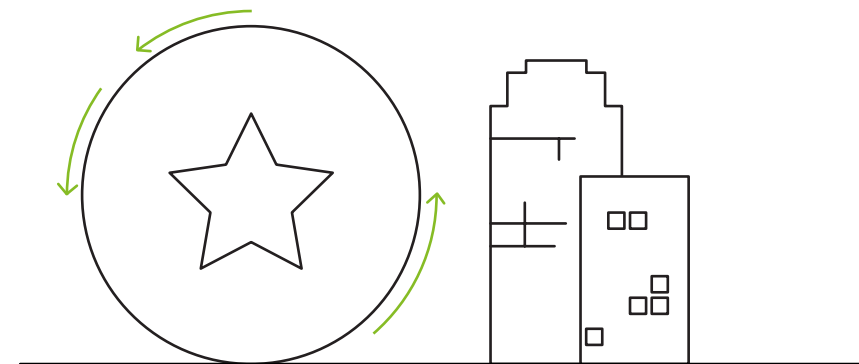
und das Ausrollen der geeigneten Methodik, die Anpassung der Prozesse, die Entwicklung neuer Zusammenarbeitsmodelle im Rahmen geänderter Organisationsstrukturen sowie das Change-Management als zentrales Element des Veränderungsprozesses.

### Orientierung an Wertströmen

Bei einer agilen Organisation wird die klassische Linienorganisation (ganz oder teilweise) aufgelöst. Die Arbeit wird stattdessen entlang von Wertströmen bzw. Wertschöpfungsketten organisiert und durch kleine und miteinander vernetzte Teams umgesetzt. Das Ziel sollte sein, die bestehende Silostruktur aufzubrechen. Sicher ist, dass die Umstellung von den betroffenen Mitarbeitern ein hohes Maß an Offenheit und Anpassungsbereitschaft erfordert. Daher ist es wichtig, die Veränderung durch geeignete Trainings- und Kommunikationsmaßnahmen zu unterstützen und in kleineren Schritten zu organisieren. Ob alle oder nur ein Teil der bestehenden Linienorganisationen zukünftig agil arbeiten müssen, sollte unter Berücksichtigung des individuellen Zielbildes, der Veränderungsnotwendigkeit (Sense of Urgency) sowie der Anpassungsfähigkeit des Unternehmens ermittelt werden.

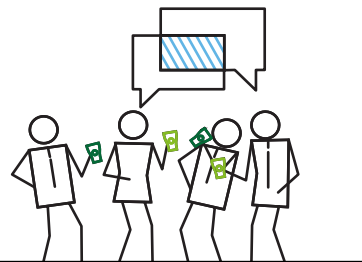
### Deloitte's „Economic Agility“-Lösungsansatz

Es bleibt festzuhalten, dass flexible und modulare Ansätze erforderlich sind, mit denen sich agiles Arbeiten auf eine ganze Organisation übertragen lässt. Deloitte bietet dazu mit seinem Lösungsansatz „Economic Agility“ ein integriertes Service-Portfolio, welches die benötigte Flexibilität und Modularität bietet und auf die Transformation ganzer Unternehmen in eine agile Kooperationsform ausgerichtet ist. Von unserem Lean-Change-Ansatz, der die notwendigen Veränderungen kollaborativ und in konkreten Schritten umsetzt, über agile



Budgetierung und Vorgehensmodelle zur Etablierung selbst-organisierter Teams haben wir eine Reihe notwendiger und relevanter Vorgehensmodelle entwickelt und validiert, um den Veränderungsprozess erfolgreich zu unterstützen. Dabei stellt das so entstandene Framework die Einhaltung regulatorischer Vorgaben ebenso sicher wie die Entwicklung des notwendigen Mindsets in der gesamten Organisation und die Neuausrichtung der Führungskräfte hin zu Orientierungskräften.

Eine agile Transformation ist ein anspruchsvoller, aber ebenso lohnenswerter wie notwendiger Veränderungsprozess. Wir sind überzeugt, dass individuelle Lösungen erforderlich sind, die die jeweilige Situation des Unternehmens berücksichtigen.



Schauen Sie sich unser Portfolio unter [www.deloitte.com/de/economic-agility-in-fs](http://www.deloitte.com/de/economic-agility-in-fs) an. Gerne stehen wir für ein persönliches Gespräch zur Verfügung.

**Andreas Slogar**

Senior Manager  
FS Business Transformation  
Mobil: +49 (0)151 58077936  
aslogar@deloitte.de

**Holger Dümler**

Partner  
FS Business Transformation  
Mobil: +49 (0)151 58077051  
hduemler@deloitte.de

**Thorsten Gudjons**

Partner  
FS Business Transformation  
Mobil: +49 (0)173 5764510  
tgudjons@deloitte.de

**Harald Steinborn**

Senior Manager  
FS Business Transformation  
Mobil: +49 (0)151 58070709  
hsteinborn@deloitte.de

**Michael Hafner**

Manager  
Banking Operations  
Mobil: +49 (0)151 58004067  
mihafner@deloitte.de

# Deloitte.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen, die nicht geeignet sind, den besonderen Umständen des Einzelfalls gerecht zu werden, und ist nicht dazu bestimmt, Grundlage für wirtschaftliche oder sonstige Entscheidungen zu sein. Weder die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited, noch ihre Mitgliedsunternehmen oder deren verbundene Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“) erbringen mittels dieser Veröffentlichung professionelle Beratungs- oder Dienstleistungen. Keines der Mitgliedsunternehmen des Deloitte Netzwerks ist verantwortlich für Verluste jedweder Art, die irgendjemand im Vertrauen auf diese Veröffentlichung erlitten hat.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf [www.deloitte.com/de/ueberUns](http://www.deloitte.com/de/ueberUns).

Deloitte erbringt Dienstleistungen in den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Risk Advisory, Steuerberatung, Financial Advisory und Consulting für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und unterstützt Kunden bei der Lösung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen. Making an impact that matters – für rund 312.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.