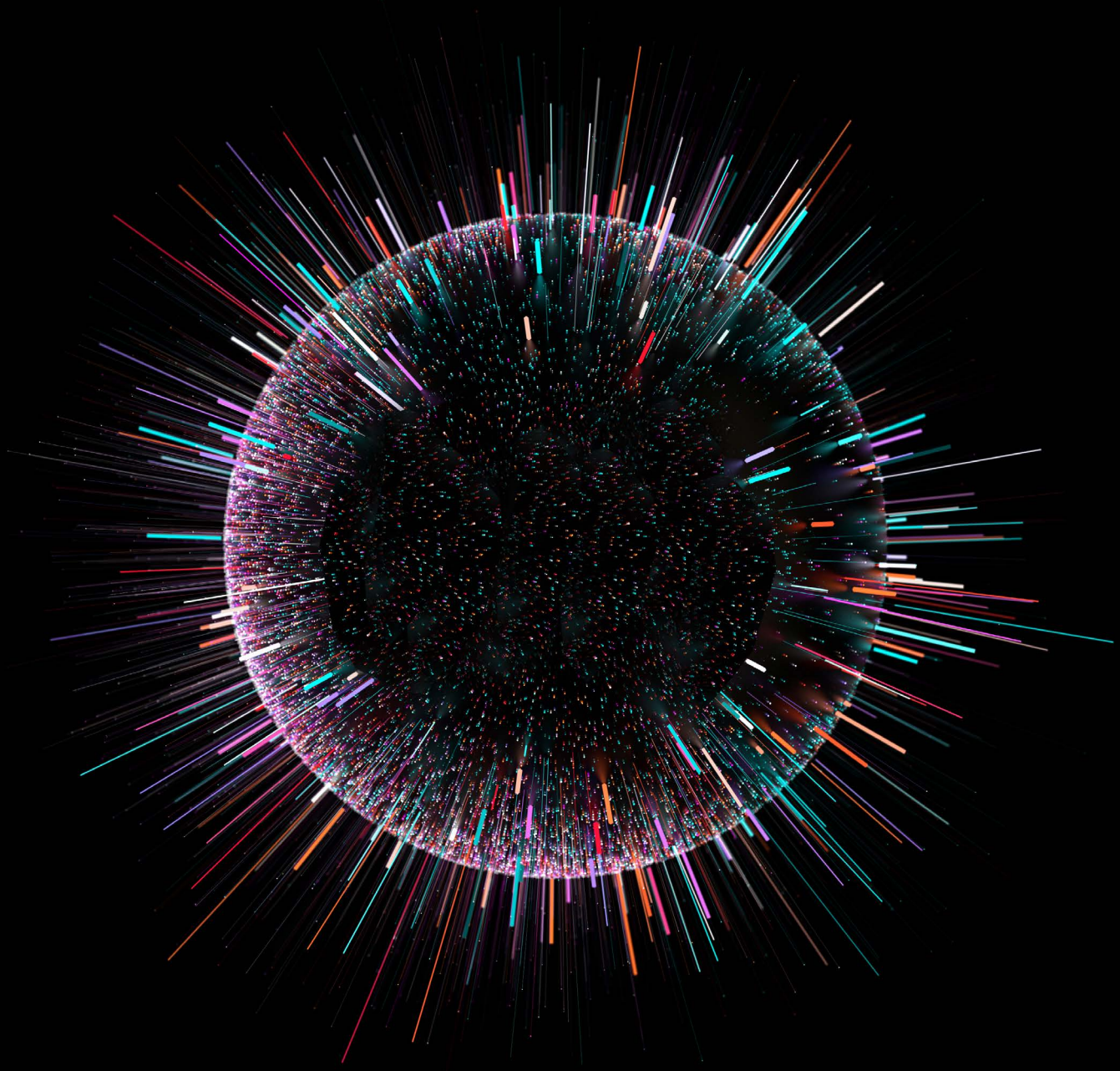
Deloitte.



Die Zukunft der Finanzfunktion im Banking

Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis

MAKING AN IMPACT THAT MATTERS since 1845

Vorwort 05

Die Trends der Finanzfunktion im Banking 06

Zügig zum Zielbild und zu einem abgestimmten Fahrplan mit dem Finance Vision Lab 08

Post Merger Integration: Synergiepotenzial in der Banksteuerung nutzen 12

Fokussierte Prozessoptimierung mit Unterstützung digitaler Tools 14

Use Case: Synergien aus der Umsetzung eines bankweiten internen Kontrollsystems 18

Digitaler Wandel mithilfe von IT-Transformation durch SAP S/4HANA 20

Use Case: der Weg vom Mainframe zu SAP S/4HANA 22

Use Case: das Management-Reporting der Zukunft mit SAP Analytics Cloud 24

Die neue Welt der Daten – Moderne Analytics-Methoden sorgen für eine effiziente Unterstützung der Steuerungsprozesse 26

Die Zukunft des Meldewesens mit IReF und BIRD 30

Nachhaltigkeit und die (neue) Rolle der Finanzfunktion 34

Agile Finanzorganisation – Game Changer oder Hokuspokus? 42

Kontakte 44

Vorwort

Die Digitalisierung beeinflusst sowohl unseren persönlichen als auch den geschäftlichen Tagesablauf. Die mit dem digitalen Wandel einhergehenden disruptiven Veränderungen führen in der Finanzbranche zu einer Umbruchstimmung, sodass traditionelle Geschäftsmodelle zunehmend unter Druck geraten.

Vor allem Banken müssen effizienter in Bezug auf Digitalisierung und neue Technologien werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Finanzinstitute sollten die Chance nutzen, sich Innovationen zu öffnen und Betriebsabläufe mehr und mehr zu automatisieren. So können die veränderte Wettbewerbssituation zu neuen Ertragsquellen führen und die Zukunftsfähigkeit der Branche langfristig gesichert werden.

Doch wie kann eine erfolgreiche Transformation gelingen? Wie sieht die Bank der Zukunft aus und welche Strukturen müssen sich verändern?

Wir begleiten Finanzinstitute in den unterschiedlichsten Projekten und verfügen über eine breite Expertise von der Strategie bis hin zur Umsetzung von Transformationsprozessen.

Dabei haben wir drei Trends identifiziert, die wesentlich für die Finanzfunktion von morgen sind:

- Erhöhung der Effizienz
- Modernisierung der IT-Architektur
- Anpassungsfähigkeit

Die vorliegende Publikation gibt Führungskräften und Mitarbeitenden in der Finanzfunktion bei Banken Einblicke in diese drei Trends. Um ein Verständnis dafür zu schaffen, wie neue Strukturen erfolgreich im Banking etabliert werden können, zeigen wir unterschiedliche Use Cases aus der Praxis.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

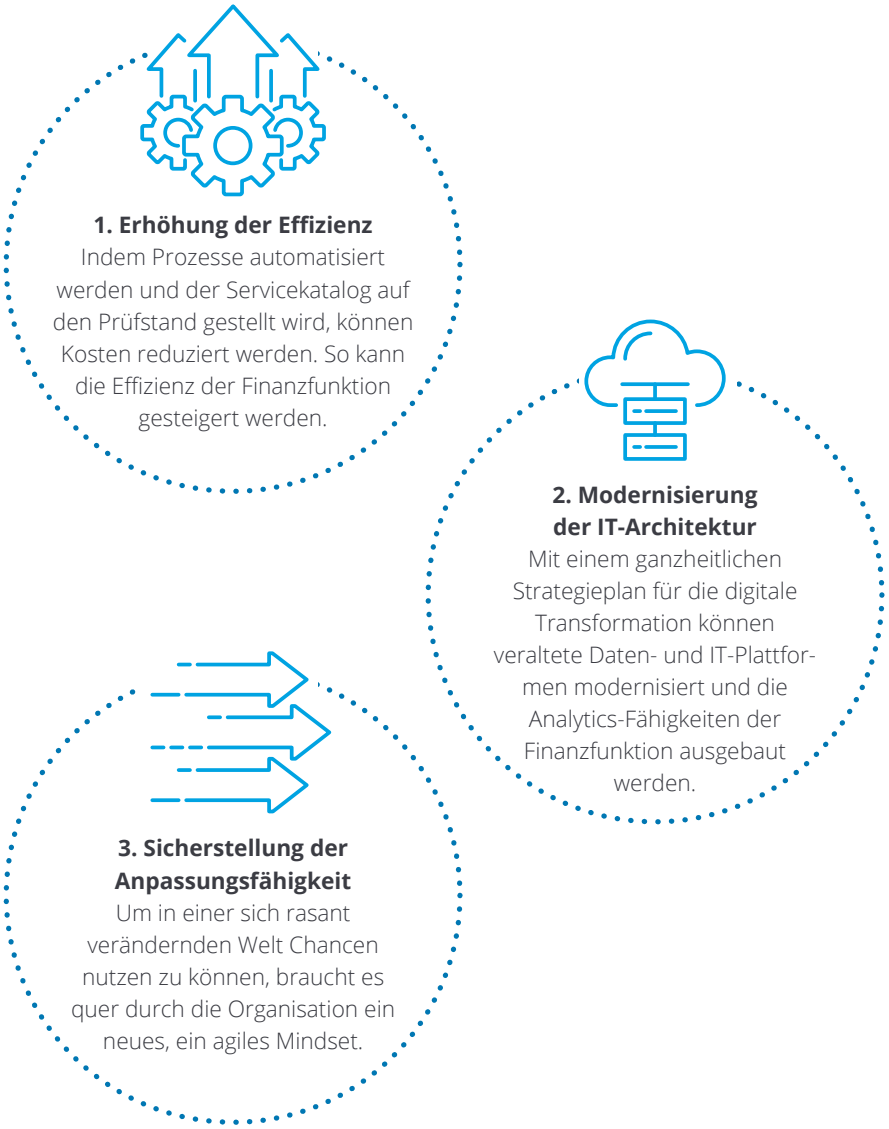
Lutz Pehl
Partner
Banking & Capital Markets Sector Lead

Die Trends der Finanzfunktion im Banking

Mehr denn je stehen Banken am Scheideweg. Die hohe Geschwindigkeit, mit der sich die Welt verändert, zwingt Banken dazu sich rasch an Veränderungen anzupassen. Neue Technologien rund um die Digitalisierung können ihnen dabei helfen, ein höheres Maß an Effizienz zu erreichen. Die Finanzfunktion hat hierbei einen großen Nachholbedarf, da Budgets in den vergangenen 20 Jahren primär in regulatorische Pflichtthemen geflossen sind. Um die Widerstandskraft der Branche langfristig zu sichern, ist es erforderlich, traditionelle Ansätze zu hinterfragen und diese ganzheitlich neu zu gestalten.

Doch wie kann diese Transformation gelingen? Dazu muss ein Blick auf die wichtigsten Themenbereiche geworfen werden. Wir haben drei Trends identifiziert, welche in den nächsten zehn Jahren für die Finanzfunktion im Banking von entscheidender Bedeutung sein werden:

Abb. 1 – Aktuelle Trends



Interview mit Norbert Dasenbrook

Dass Kosten reduziert werden müssen, um die Zukunft der Banken zu sichern, klingt zunächst ziemlich selbstverständlich. Was genau steckt dahinter?
In der Bankenbranche hat Kostenmanagement heute eine zentrale strategische Bedeutung. Die Ursachen dafür sind zahlreich, von der Niedrigzinsphase bis zum Wettbewerb durch neue Marktteilnehmer. Um das Kostenmanagement an das neue Umfeld anzupassen, kommen heute vermehrt digitale Methoden zum Einsatz. Ziel ist es, eine Kostenreduktion durch digitale Kostentransformation zu erreichen. So sollen sowohl Einsparungen geschaffen als auch die Zukunftsfähigkeit der Banken gesichert werden.

Und wie kann die Kosteneffizienz gesteigert werden?
Um die Kosteneffizienz zu steigern, entwickeln wir bei Deloitte zusammen mit den Kunden Produkte, die sich mit dem strategischen Aufbau und der taktischen Ausrichtung des Finanz- und Risikobereiches beschäftigen. Beispielsweise werden Banken durch die Digitalisierung dazu aufgefordert sich zu überlegen, inwieweit sie ihre eigenen Anwendungen in die Cloud bringen können, um kosteneffizienter zu werden. Oder ob es mehr Sinn ergibt, Anwendungen über einen externen Provider laufen zu lassen. Heutzutage gibt es spannende Lösungen, mit denen Organisationen sich beschäftigen können, um effizienter zu werden.

Welchen weiteren Problemen müssen sich Banken aktuell stellen?
Ein großes Problem sind die deutlich veralteten Systemlandschaften in Banken. Die Daten- und IT-Plattformen müssen definitiv moderner und vor allem digitaler werden, um mit den rasanten Entwicklungen der heutigen Welt mithalten zu können. Dabei unterstützen wir unsere Kunden, indem wir eigene Architekturen und Anwendungen entwickeln und diese individuell erweitern.

Wo könnten dabei Schwierigkeiten entstehen?
Es besteht ein hoher Druck vonseiten der Regulatoren, die immer wieder neue Auswertungen fordern. Diese sind disziplinübergreifend und es ist schwierig für die Banksteuerung, diese Daten schnell zusammenzustellen. Neue Architekturen und Anwendungen übersichtlicher zu gestalten und zu harmonisieren, stellt auf jeden Fall eine große Herausforderung dar.

Dabei ist Agilität bestimmt auch ein zentraler Faktor?
Ganz genau, ohne die Fähigkeit, sich schnell an neue Herausforderungen anpassen zu können, sind Banken nicht zukunftsfähig.

All diese Aspekte sind bestimmt nicht nur für die Banken, sondern auch für Berater herausfordernd. Welcher Empfehlung sollten angehende Consultants folgen, damit sie ihren Kunden die beste Lösung anbieten können?
So simpel es auch klingt – das Wichtigste ist es, dem Kunden genau zuzuhören und zu verstehen, was er für ein Problem hat. Das Wesentliche sollte nie aus den Augen verloren werden. Zunächst muss man verstehen, wo das eigentliche Problem liegt. Nur so kann man am Ende passende Lösungsansätze entwickeln.

Vielen Dank für das Interview!

Norbert Dasenbrook ist als Partner bei Deloitte verantwortlich für den Bereich Finance in Financial Services. Er ist seit über 25 Jahren im Bereich Finanzdienstleistungen aktiv. Schwerpunkte seiner Tätigkeiten liegen im Programmmanagement und in der Konzeption sowie Umsetzung von Lösungen für die Banksteuerung.

Ohne die Fähigkeit, sich schnell an neue Herausforderungen anzupassen, sind Banken nicht zukunftsfähig.

Zügig zum Zielbild sowie zu einem abgestimmten und effizienten Fahrplan mit dem Finance Vision Lab

Interview mit Jörg Schwanhäuser

Als Experte für Finance Strategy in Banking. Wozu brauchen unsere Kunden ein Finance Vision Lab?

Das Bankgeschäft befindet sich in einem radikalen Wandel in Bezug auf Digitalisierung und Effizienz. Dabei haben die Finanz- und Risikofunktionen der Banken wahrscheinlich mit den größten Nachholbedarf, da in den letzten Jahren die Budgets hauptsächlich für regulatorische Themen verwendet wurden. Die Aufgaben, die ihnen nun bevorstehen, um effizienter, agiler und integrierter zu agieren, sind sehr komplex und in Zeiten schneller Veränderungen, hoher Unsicherheiten und knapper Budgets auch nicht einfach umzusetzen. Um den betroffenen Managern zu helfen, die Themenblöcke vorausschauend zu sortieren, zu priorisieren und zu planen, ist unser Lab ideal.

Wie muss man sich das Format vorstellen?

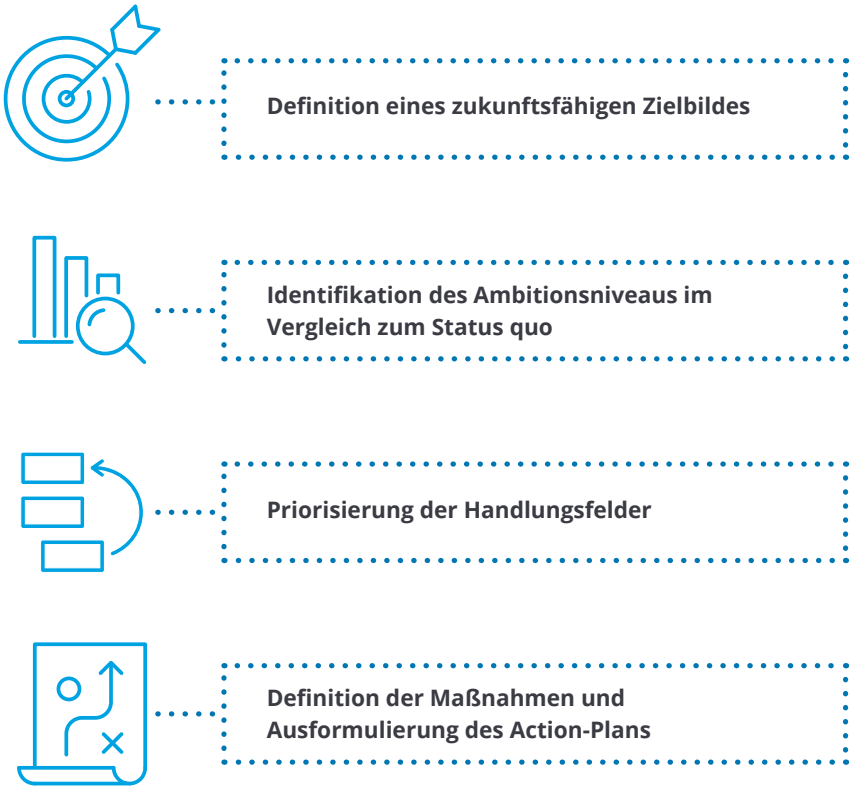
Das Lab ist im Endeffekt ein eintägiger, strategischer, innovativer Workshop, der es ermöglicht, eine auf ein konkretes Zielbild ausgerichtete und abgestimmte Roadmap mit Handlungsfeldern zu entwickeln, auf die sich alle Teilnehmer des Labs verständigen. Das bedeutet also, dass an einem Tag Führungskräfte in einer innovativen Location zusammenkommen, um eine gemeinsame Sichtweise auf das zukünftige Zielbild der Finanzfunktion zu entwickeln. Dies geschieht mittels verschiedener interaktiver, kreativer und zeitlich begrenzter Übungen sowie strukturierter Diskussionen. Unterstützt von Deloitte-Experten, die aufzeigen, was andere Unternehmen in der gleichen Situation erfolgreich umgesetzt haben.

Mit welchen konkreten Themen sind unsere Kunden konfrontiert?

Üblicherweise hat der Kunde einen umfassenden Veränderungsprozess vor sich. Das kann zum Beispiel die Implementierung einer neuen SAP-Architektur sein. Oder aber es besteht ein Kostensenkungsprogramm, von dem auch die Finanzfunktion betroffen ist. Natürlich kommen auch Kunden mit der Frage zu uns, wie sie ihren Finanz- und Risikobereich künftig effizienter, digitaler und agiler aufstellen können. Aber nicht nur technische und fachliche Themen werden im Lab aufgegriffen. Beispielsweise kann auch eine große Herausforderung darin liegen, neue Talente für die Finanzfunktion zu gewinnen, sodass wir dann den Fokus des Finance Vision Lab insbesondere auf die Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers setzen.

Jörg Schwanhäuser leitet das CFO-Programm bei Deloitte Financial Services und unterstützt Banken bei der strategischen Neuausrichtung ihrer Aufbau- und Ablauforganisation. Er ist zudem erfahrener Facilitator für das strategische Workshop-Format von Deloitte mit über 30 durchgeführten Labs.

Abb. 2 – Ziele des Finance Vision Lab



Die Themen können also variieren. Welche Ziele werden übergreifend im Lab verfolgt?
Ziel ist es, einen 360-Grad-Blick auf die Finanzfunktion zu werfen. In welchem strategischen Umfeld befindet sich die Bank und welche Rolle sollte die Banksteuerung für das Top-Management und das Business spielen?

Um diese Fragen zu beantworten, wird als Erstes eine klare, vom Geschäftsmodell abgeleitete Vision entwickelt. Diese dient als Leitlinie für die Konkretisierung des Zielbildes. Hierbei ist es wichtig zu verstehen, welches Ambitionsniveau vorliegt. Möchte ich bspw. als Finanzfunktion im Vergleich zu anderen Häusern führend sein oder reicht mir auch ein gewisses Mittelmaß? Klar ist auf jeden Fall, dass ein „weiter so" im Vergleich zum Status quo nicht mehr Bestand hat.

In einem nächsten Schritt analysieren wir den Status quo und vergleichen diesen mit dem angestrebten Zielbild. Welche Lücken bestehen zum Zielbild und wie können sie geschlossen werden? Als Nächstes gilt es, die identifizierten Handlungsfelder gemeinsamen zu priorisieren. In einem letzten Schritt definieren wir dann auf Basis der priorisierten Handlungsfelder konkrete Maßnahmen, die notwendig sind, um das Zielbild zu erreichen. Aber nicht nur Maßnahmen werden gemeinsam abgeleitet, sondern diese werden auch mit konkreten Verantwortlichkeiten hinterlegt, damit ganz klar wird, wer was als Nächstes zu tun hat. Das soll verhindern, dass die Maßnahmen einfach im Sande verlaufen, sondern wirklich auch angegangen werden.

Das klingt sehr umfassend! Wie sollen denn alle Themen an einem einzigen Tag vertieft werden?
Das Finance Lab an sich dauert tatsächlich nur einen Tag. Allerdings wird dieser Tag ziemlich arbeitsintensiv (lacht). Natürlich bereiten wir uns aber im Vorfeld intensiv auf das Lab vor, um auch wirklich zielgerichtet durch den Tag zu kommen.

Wie sieht die konkrete Vorbereitung aus?
Einer der wichtigsten Punkte im Vorfeld sind die Dialoge mit dem Kunden, den Lab-Teilnehmern und den wichtigsten Stakeholdern der Finanzfunktion. Wir führen gezielte Interviews durch, um ein Verständnis für die Ist-Situation und das Ambitionsniveau der Finanzfunktion zu schaffen. Gleichzeitig bereiten wir so auch „indirekt" die Teilnehmer auf das Lab vor, denn die Übungen, welche wir im Lab durchführen, basieren auf den Inhalten der Interviews. So hat sich praktisch jeder Teilnehmer schon einmal Gedanken zu verschiedenen Frage- und Themenstellungen gemacht. Im Vorfeld können wir so bereits analysieren, welche Aspekte für die Teilnehmer und Stakeholder besonders herausfordernd oder auch interessant sind. Zusätzlich identifizieren wir auch unsere Deloitte-Experten, welche wir in das Lab miteinbeziehen, um Insights aus anderen Häusern oder zu interessanten Entwicklungen zu geben.

Das Lab ist ein optimaler Startschuss, um die Themen für die anstehenden Veränderungen und Herausforderungen zu sortieren.

Wie kann man den Tagesablauf des Lab beschreiben und wie wird hier auf die Herausforderungen der Kunden eingegangen?
Zuerst werfen wir gemeinsam einen Blick auf die Erwartungen an den Workshop. Dann folgt in der Regel eine erste Aktivität, in der wir das aktuelle Selbstverständnis der Finanzfunktion präzisieren und festlegen, in welche Richtung sich diese zukünftig entwickeln soll. In einem nächsten Schritt erarbeiten wir die wichtigsten „Pain Points", die es unseren Kunden erschweren, das sich gesetzte Ziel zu erreichen. Um konkrete Maßnahmen abzuleiten, ist es wichtig, die Herausforderungen und Pain Points zu priorisieren. So stellen wir sicher, dass der Fokus auf den wichtigsten Aspekten liegt und diese auch wirklich angegangen werden können. Im Lab entwickeln wir dann zum Schluss einen Aktionsplan mit den definierten Maßnahmen und konkreten Verantwortlichkeiten. Auf diesen Aktionsplan verständigen sich dann alle Teilnehmer des Lab. So kann niemand im Nachgang sagen, „davon wusste ich ja gar nicht" oder „das sehe ich aber anders". Im Anschluss an das Lab fassen wir dann alle Ergebnisse zusammen und konkretisieren darauf aufbauend die Roadmap.

Das heißt, die Roadmap ist das konkrete Ergebnis des Lab?
Genau, im Ergebnis erhalten unsere Kunden eine Roadmap, in der die abgestimmte Vision über das Zielbild verankert ist. Im Aktionsplan definiert sind weiterhin die gemeinsam identifizierten und priorisierten „Pain Points" sowie die abgeleiteten Maßnahmen und Verantwortlichkeiten zur Erreichung der Vision.

Vielen Dank für die Einblicke!

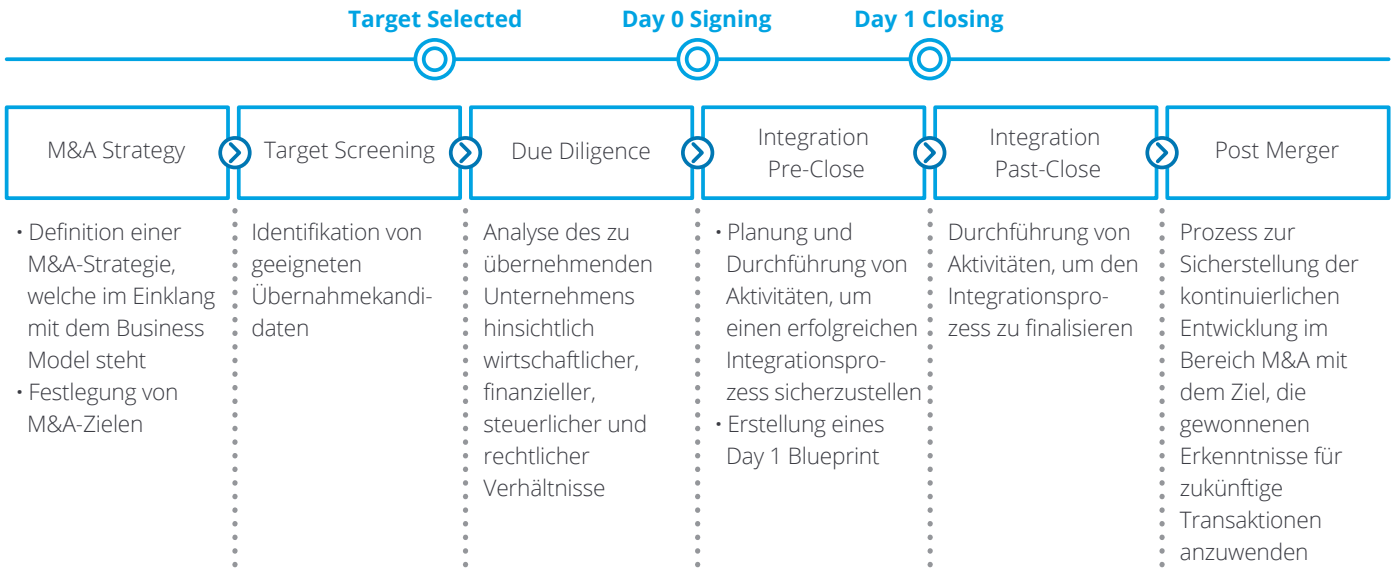
Abb. 3 – Das Finance Vision Lab in sieben Schritten

Post Merger Integration: Synergiepotenzial in der Banksteuerung nutzen

Sicherstellung der Finance Readiness bei Unternehmenstransaktionen

Das Thema Mergers & Acquisitions (M&A) ist eine wichtige Säule für eine nachhaltige Unternehmensstrategie. Die Internationalisierung der Märkte und die damit verbundene Globalisierung machen eine M&A-Strategie für Banken unverzichtbar. Dabei stehen sie vor vielen Herausforderungen. Hierzu zählen zum Beispiel die Entwicklung eines tragfähigen Zielbildes und die Sicherstellung der Reporting- und Analysefähigkeit ab Day 1. Weiterhin gestalten sich die Steuerung und Realisierung von identifizierten Synergieeffekten, die Aufrechterhaltung der Compliance und die Gewährleistung einer vollständigen Integration der Unternehmenssteuerung als herausfordernd. Auch die Identifikation von kritischen Erfolgsfaktoren sowie die Sicherstellung eines effektiven Change-Managements sind nicht immer leicht umzusetzen.

Abb. 4 – Aufbau des M&A-Prozesses



Integration Pre-Close
Unsere Erkenntnisse aus vergangenen Projekten helfen dabei, eine frühzeitige Entscheidung über das Zielbild zu finden, Transparenz über die bestehenden Reports und Methoden sicherzustellen sowie die Erhebung von Methodenunterschieden durchzuführen. Um Missverständnisse zwischen den Akteuren zu vermeiden, legen wir das Zusammenarbeitsmodell, die Lieferstrecken und die Verantwortlichkeiten konkret fest. Außerdem empfehlen wir, den Wirtschaftsprüfer frühzeitig einzubinden, um die Art und Weise der Datenübernahme, Prozesse und Verfahren zu identifizieren.

Integration Past-Close
Die ersten 100 Tage nach dem Day 1 sind entscheidend dafür, ob eine Integration zu einem Erfolg oder zu einem Misserfolg wird. Gegenstand dieser Phase ist es, heterogene Funktionen, Prozesse, Systeme und Kulturen miteinander zu verschmelzen und die reibungslose Kontinuität des Tagesgeschäftes sicherzustellen.

Im Idealfall sind spätestens zum Day 1000 alle Schritte des Integrationsprozesses abgeschlossen. Somit sollten die Prozesse beispielsweise neben der entsprechenden Vereinheitlichung auch in die bestehende Prozesslandschaft integriert sein.

Must-haves zum Day 1 im Finance-Umfeld

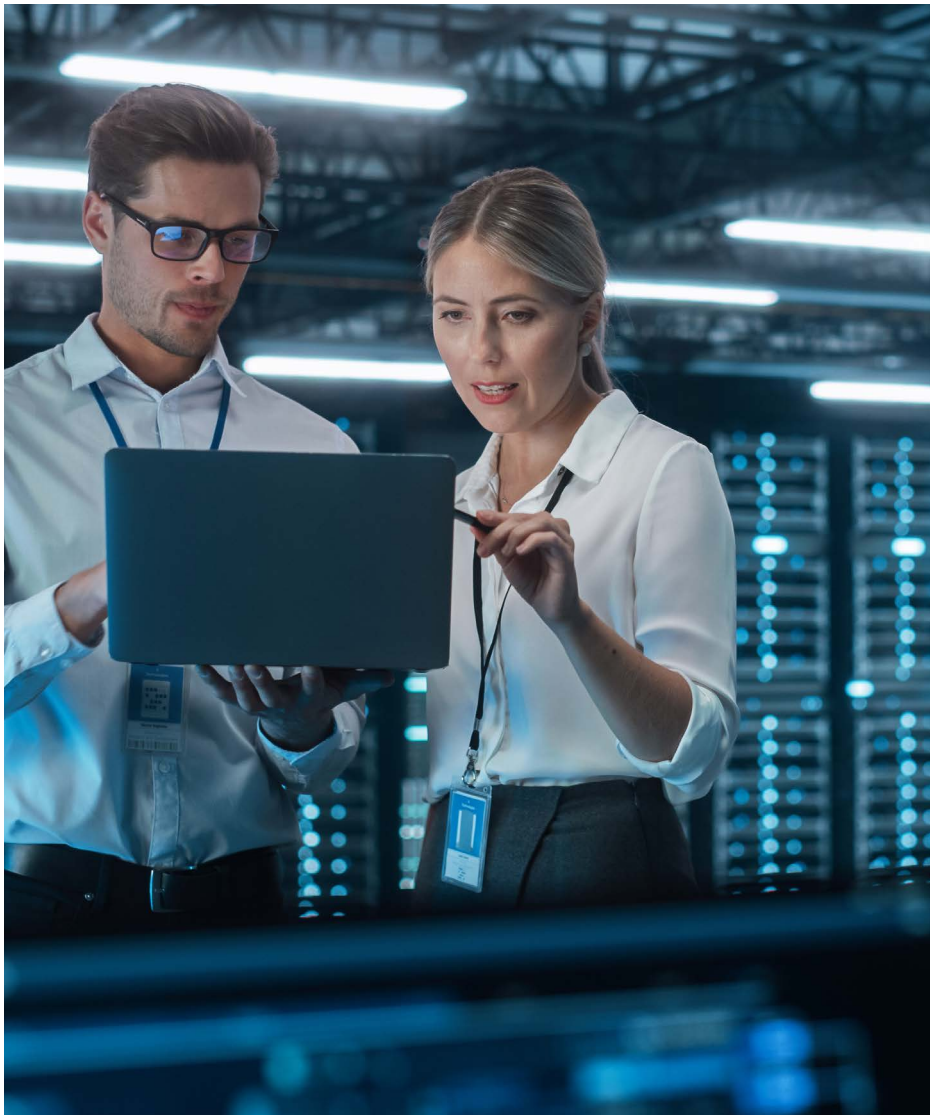
- **Sicherstellung der Reportingfähigkeit zum Day 1**
- **Errichtung eines Übergangsbetriebes**
- **Festlegung der Zielorganisation**

Fokussierte Prozessoptimierung mit Unterstützung digitaler Tools

Um Prozessoptimierungen erfolgreich zu realisieren, muss das Potenzial zügig identifiziert und direkt umgesetzt werden.

Durchgängig gut durchdachte Prozesse sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Effizienz einer Bank. Schlecht geplante Abläufe hingegen kosten Zeit, Geld und Nerven. Die Optimierung von Prozessen spielt daher eine wesentliche Rolle für den langfristigen Erfolg von Banken.

Diese Anforderungen sind nicht neu und beschäftigen die Branche schon seit Jahren. Aktuell sind jedoch die Dynamik und der Handlungsdruck, der Banken dazu zwingt, Effizienzpotenziale tatsächlich und zeitnah zu realisieren. Das Gute ist, dass moderne Techniken und digitale Tools die Bemühungen unterstützen können.



Das Optimierungspotenzial ist hoch

Derzeit sind die Finanzprozesse in Banken noch stark von manuellen Tätigkeiten geprägt. Viele Vorgänge sind noch zu wenig standardisiert, harmonisiert und automatisiert. Oft fehlt außerdem eine End-to-End-Sicht auf Prozesse. Gerade diese Sicht ist jedoch wichtig für die Erfüllung von Kundenbedürfnissen. Zudem gibt es oft viel zu viele Prozesse für die Erstellung von Reports.

Das Potenzial zur Optimierung ist daher erfahrungsgemäß hoch. Die eigentliche Realisierung gestaltet sich jedoch oft schwieriger als gedacht.

Was hindert Banken aktuell an der Prozessoptimierung?

Die Potenzialanalyse dauert häufig zu lange. Wenn zu viel Aufwand und Zeit in die Analyse der Prozesse fließen, bleibt am Ende kein Budget mehr für die Umsetzung.

Generell fehlt meist ein klarer Fokus auf die Umsetzung. Die Strategie für eine Prozessoptimierung mag in der Theorie wunderbar klingen. Nicht selten kommt es aber vor, dass sich im Nachhinein herausstellt, dass die Strategie überhaupt nicht realisierbar ist. In komplexen Benchmarkvergleichen werden oft hohe Verbesserungspotenziale festgestellt, die im wirklichen Leben jedoch gar nicht vorliegen. Die Bank muss immer individuell mit ihren eigenen Gegebenheiten und Möglichkeiten betrachtet werden.

Zudem darf nicht unterschätzt werden, wie viele Effizienzprogramme schon in Banken etabliert worden sind. Die Begeisterung der Mitarbeiter bleibt dabei oft auf der Strecke. Daher ist es umso wichtiger, dass die neuen Tools zur Prozessoptimierung einfach zu handhaben sind.

Wie können Prozesse erfolgreich optimiert werden?

Erfolgreiche Projekte legen den Fokus auf zwei Stellschrauben:

1. Eine fokussierte Potenzialanalyse
Dank moderner Analysetechniken kann das Potenzial schnell identifiziert werden. Dabei wird der Fokus auf Prozesse gesetzt, die ein hohes Optimierungspotenzial versprechen.

2. Eine zügige Realisierung
Dazu muss zunächst für Akzeptanz bei den Mitarbeitern gesorgt werden. Diese müssen frühzeitig in den gesamten Prozess eingebunden werden.

Bei vielen Projekten zur Prozessoptimierung fehlt häufig ein klarer Focus auf eine zügige Umsetzung.

scr 12S
ENT 04
ENT 05
TG-SD
XA-3W
PA-3D
SA-3D
ZMT-3
RTG-1
TR-I
T43-I
LOG
MONITORING
MANAGEMENT
SETUP
NETWORK
DATABASE
HELP
Processing

Ziel ist es, in möglichst kurzer Zeit eine möglichst hohe Wirkung bei der Prozessoptimierung zu erreichen. Wie sollte man hierbei vorgehen?
Unser iteratives Vorgehen ist in vier Phasen gegliedert:

1. **Input:** Als Erstes sammeln wir quantitative und qualitative Informationen über die Workforce und den Prozess. Optimierungspotenziale sind oft dort verstärkt zu finden, wo eine hohe Anzahl manueller Tätigkeiten regelbasiert stattfindet (z.B. in der Aufbereitung, Durchführung und Vollständigkeitsprüfung von Buchungen in Haupt- und Nebenbuch).

2. **Transparenz:** Im Anschluss daran führen wir eine Analyse durch Artificial Intelligence in Kombination mit „traditionellen" Verfahren durch. Dank unserem Tool zur Prozessanalyse, das wir mit den Prozessinformationen unserer Kunden füttern, gelingt dies sehr schnell. Als Ergebnis erhalten wir initiale, objektive Potenziale ohne Belastung der Ressourcen unserer Kunden. Zusätzlich fangen wir die Stimmen aus der Organisation ein, um diese umfassend zu bewerten.

3. **Design:** Im Rahmen von Deep-Dive-Workshops für die Prozesse mit dem vermeintlich höchsten Nutzen validieren wir die Potenziale am „lebenden" Objekt und legen die geeignetste Maßnahme zur Umsetzung fest.

4. **Umsetzung:** Anschließend geht es an die Implementierung. Dabei nutzen wir den gesamten Baukasten aus den bisherigen Schritten, um die Prozesse zu optimieren und das Einsparpotenzial zu heben.

Oft hilft es schon, bislang eher unstrukturierte Kommunikationsprozesse zu standardisieren und so auch die Einarbeitung neuer Mitarbeitender zu erleichtern (z.B. im Rahmen der Zulieferung von Rückstellungen, Abgrenzungsposten, Sachanlagen etc.).

In jeder Phase beziehen wir digitale Tools ein – so sind wir fokussierter und effizienter. In rund vier Wochen erhalten unsere Kunden dann aussagekräftige und realisierbare Ergebnisse.

Use Case: Synergien aus der Umsetzung eines bankweiten internen Kontrollsystems

Eine intensive Auseinandersetzung mit dem Internen Kontrollsystem (IKS) wird durch regulatorische Anforderungen forciert. Wir haben eine große Genossenschaftsbank konzeptionell und operativ bei der Umsetzung eines bankweiten IKS zur effektiven Steuerung der (nicht) finanziellen Risiken unterstützt.

Das Unternehmen
Die Genossenschaftsbank ist innerhalb des genossenschaftlichen Finanzsektors als Zentralinstitut für alle rund 800 deutschen Kreditgenossenschaften zuständig.

Die Ausgangssituation
Für die Genossenschaftsbank bestand aufgrund von regulatorischen Anforderungen und Feststellungen der Internen Revision als auch des Jahresabschlussprüfers Handlungsbedarf zur Einführung eines bankweiten Internen Kontrollsystems (b-IKS).

Das Ziel
Das Projektziel lag in der konzeptionellen Entwicklung und operativen Umsetzung einer dem Marktstandard entsprechenden IKS-Governance inkl. eines bankweit einheitlichen IKS-Regelkreises und entsprechender Berichterstattung, um Gesamtvorstand und Aufsichtsrat Transparenz und Sicherheit über das b-IKS zu vermitteln sowie interne und externe Anforderungen zu erfüllen. Zur Steuerung und methodischen Weiterentwicklung des b-IKS wurde zusätzlich eine b-IKS-Zentrale implementiert.

Eine frühzeitige Kommunikation, eine klare Aufgaben- und Rollenbeschreibung sowie einheitliche methodische Grundlagen und Terminologien im IKS sind essenzielle Bestandteile einer erfolgreichen Projektumsetzung.

Der Lösungsweg

Der Umfang des Projekts umfasste zwei Phasen. In der Konzeptionsphase wurden die methodischen Grundlagen für die Implementierung des b-IKS-Regelkreises inkl. eines zentralen b-IKS-Reportings gelegt. Ebenso wurden Schulungen zur b-IKS-Methodik durchgeführt, um diese bankweit zu verankern.

In der sich anschließenden workshop-basierten Phase wurden mit allen Fachbereichen der Bank prozessorientierte Workshops durchgeführt, um Schlüsselkontrollen zu allen wesentlichen (nicht) finanziellen Risiken zu erheben und in einer Access-basierten Risiko-Kontrollmatrix zu dokumentieren. Parallel hierzu wurde eine DV-Anwendung zur Unterstützung des b-IKS-Regelkreises ausgewählt und implementiert.

Key Takeaways

Essenziell für den Projekterfolg waren die Schaffung einer methodischen Grundlage für ein bankweites IKS sowie eine einheitliche Terminologie, d.h. die Verwendung einheitlicher Definitionen, eine klare Beschreibung und Verankerung von Rollen und Verantwortlichkeiten sowie das Aufsetzen klarer Leitplanken für Indikatoren zur Bestimmung der Wesentlichkeit von Risiken.

Auch eine frühe Kommunikation und Einbindung aller am b-IKS-Regelkreis Beteiligten ist wesentlich, um die Bedeutung eines bankweiten IKS zu verdeutlichen, so die Akzeptanz zu steigern und dieses dann auch effizient und effektiv implementieren und leben zu können.

Ebenso ist die Rolle der b-IKS-Zentrale von Bedeutung. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn diese nicht nur als Koordinationsfunktion gelebt, sondern mit weiterreichenden Kompetenzen ausgestattet wird, um die Akzeptanz und Sicherheit des b-IKS zu erhöhen und dieses auch tatsächlich weiterzuentwickeln.

Digitaler Wandel mithilfe von IT-Transformation durch SAP S/4HANA

In einer Zeit, in der die Digitalisierung traditionelle Geschäftsmodelle revolutioniert und zahlreiche Möglichkeiten verspricht, stehen Banken vor der Frage, wie moderne IT-Architekturen nachhaltigen Organisationsnutzen schaffen können.

Die meisten Finanzbereiche setzen bereits heute auf die etablierten Lösungen von SAP. Dennoch steigt der Bedarf nach mehr Automatisierung und Simplifizierung. SAP S/4HANA ermöglicht es, sowohl Prozesse und Datenstrukturen zu standardisieren als auch die Digitalisierung und Automatisierung zu optimieren.

Um wettbewerbsfähig zu sein, müssen die Banksteuerungssysteme weiterentwickelt werden. Durch die Implementierung von S/4HANA helfen wir Banken fit für die Zukunft zu werden.

Die SAP-S/4HANA-Plattform für Banken sorgt für eine moderne IT-Architektur:

Integrierte Datenhaltung

S/4HANA ermöglicht eine qualitätsgesicherte, hochgranulare und redundanzarme Datenhaltung für alle Banksteuerungsfunktionen.

Hohe Standardisierung

Eine hohe Standardisierung der Datenmodelle trägt zur Integration der Banksteuerungsfunktionen bei, unterstützt die Optimierung der Prozesse und ermöglicht eine schnellere Umsetzung neuer Anforderungen.

Flexibles Echtzeit-Reporting

Das Reporting wird automatisiert und beschleunigt.

Integrierte Planung

Die Planung über alle Finanzbereiche kann mithilfe von neuester Technologie verbessert werden.

Use Case: der Weg vom Mainframe zu SAP S/4HANA

Die Ausgangssituation
Der Kunde, eine große Geschäftsbank, stellte fest, dass seine Organisation hinsichtlich der IT-Infrastruktur sehr veraltet war. Teile davon stammten noch aus den 1970er-Jahren und konnten mit modernen Anforderungen kaum noch Schritt halten. Die über die Jahre gewachsene Komplexität war kaum noch beherrschbar, Kopfmonopole stellten ein operationales Risiko dar und heutige fachliche Anforderungen waren nur noch mit viel Aufwand umzusetzen.

Das Ziel
Mit der Ablösung der gewachsenen Mainframe-Architektur durch modernste SAP-Standardsoftware, verbunden mit effizienten Prozessen, erhoffte man sich eine Etablierung einer leistungsfähigeren und zukunftssicheren System- und Prozesslandschaft. Zugleich erwartete man eine Kosteneinsparung durch die Reduktion der Pflege für die Altsysteme sowie eine schnellere, flexiblere und effizientere Abwicklung noch höherer Volumina.

Der Lösungsweg
Im Rahmen eines mehrjährigen Programms sollten Zahlungs-, Backoffice-, Stammdatenhaltungs- sowie analytische Funktionalitäten implementiert werden. Die SAP-Systeme sollten dabei einen Großteil der Aufgaben des bisherigen Kernbankensystems übernehmen. Das Programm wurde in verschiedene Projekte untergliedert, welche für die Umsetzung der verschiedenen SAP-Module zuständig waren. In einem ersten Schritt wurden neu gestaltete Prozesse des Verwaltungsbereichs durch moderne SAP- und Workflow-Lösungen abgedeckt. Nach und nach sollten weitere bestehende Systeme funktional durch die neuen SAP-Module abgelöst werden.

Durch SAP S/4HANA konnte die System- und Prozesslandschaft des Kunden zukunftssicher aufgesetzt werden. Zugleich ließen sich Kosten einsparen.

Key Takeaways

Die fachlichen Herausforderungen des ersten Projekts im Verwaltungsbereich waren insbesondere die Vielzahl an gewachsenen Strukturen und buchhalterischen Besonderheiten. Im technischen Umfeld dagegen musste eine neue IT-Abteilung mit SAP-Know-how aufgebaut werden. Zudem verteilte sich das Deployment der Schnittstellen abhängig von fachlichen und technischen Aspekten auf verschiedene Zeitfenster. Wesentlich für den Erfolg des Projekts waren ein hohes Commitment des Top-Managements zur schnellen Klärung von Entscheidungsbedarfen, eine laufend eng abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Fachbereichen und IT sowie die Fähigkeit, im Team auch unkonventionelle Lösungen zu erarbeiten und gewachsene Pfade zu verlassen.

Zusätzlich bestand durch die Umstellung die Möglichkeit, Optimierungspotenziale zu heben, zum Beispiel indem doppelte Bearbeitungen vermieden, IDV und Schnittstellen reduziert und Abstimmungen verringert wurden.

Use Case: das Management-Reporting der Zukunft mit SAP Analytics Cloud

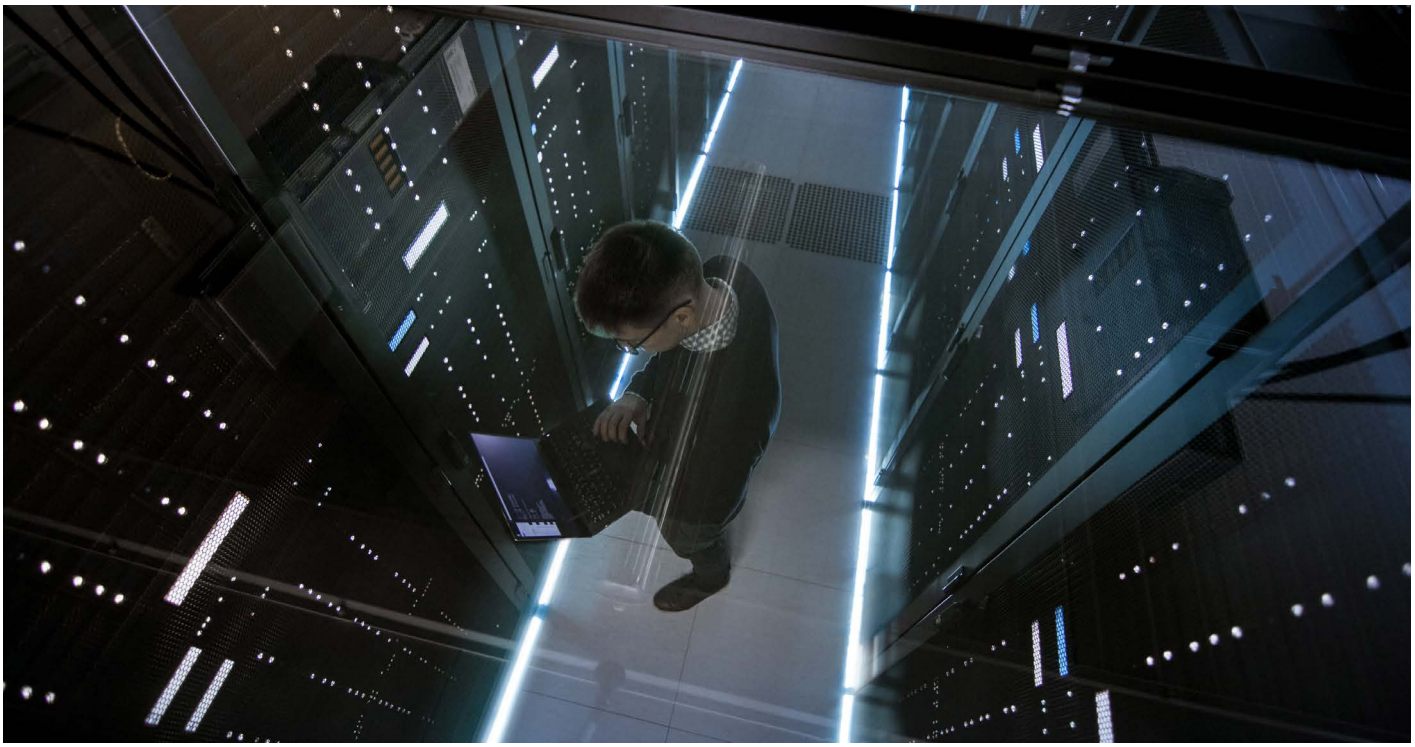
Wir haben eine führende Geschäftsbank bei der digitalen Transformation ihres Reportings mithilfe der SAP Analytics Cloud unterstützt.

Das Unternehmen
Die Bank gehört zu den führenden deutschen Geschäftsbanken. Als öffentlich-rechtliches Institut ist sie Teil der S-Finanzgruppe und zählt zu den national systemrelevanten Banken in Deutschland.

Die Ausgangssituation
Die aktuelle Banksteuerung war sehr kostenintensiv und jede Anforderungsveränderung oder Zusatzanforderung generierte erheblichen weiteren Aufwand. Zahlreiche Komponenten der historisch gewachsenen und fragmentierten IT-Landschaft standen am Ende ihres Lebenszyklus. Darüber hinaus zwang der bereits kontrahierte Personalkostenabbau die Bank dazu, Prozesse zu optimieren und zu standardisieren.

Das Ziel
Das Projekt zur Einführung einer neuen Banksteuerung erfüllt interne und externe Restriktionen und ermöglicht eine neue Steuerungskultur. Es unterstützt die Geschäftsmodellentwicklung und garantiert eine hohe Standardisierung. Durch die Einführung der neuen Banksteuerung leistet das Projekt damit einen wesentlichen Beitrag zur Kosteneffizienz und Modernisierung der Geschäftsbank. Durch die Sicherstellung von umfangreichen und modularen Auswertungs-, Analyse- und Reportingmöglichkeiten, die auf einem integrierten Datenhaushalt basieren, werden Informationstransparenz und Integrität des Reportings erheblich verbessert. Damit wird die neue Banksteuerung eine wichtige Informationsquelle für den Vorstand.

Mit Hilfe von mehreren Workshops und Schulungen der Mitarbeiter konnten Vorbehalte ausgeräumt und traditionelle Reportingprozesse erfolgreich zu einer agilen Reporting-kultur gewandelt werden.



Der Lösungsweg

Die Entwicklung der neuen Zielreportinglandschaft orientiert sich am Branchenstandard. Hierzu wurde im ersten Schritt eine Liste aller in der Bank existierenden Reports erstellt. Im nächsten Schritt wurde diese Liste anhand des definierten Zielbildes gekürzt. Ergänzend wurde eine Priorisierung der neu zu erstellenden Reports vorgenommen. Die Entscheidung erfolgte auf Grundlage eines hierfür entwickelten dreistufigen Modells, welches die Reports nach Auswertungsdimension, Konzernebene und Gesamtbankinteresse clustert. Die Erhebung der fachlichen Anforderungen erfolgte gemeinsam mit den Fachbereichen in einem agilen Modus. Hierbei wurde auf einen Austausch zwischen den Fachbereichen und den technischen Verantwortlichen geachtet, um die Qualität der Anforderungserhebung zu verbessern. Mithilfe von Prototypen, die in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen entwickelt wurden, konnten die Funktionalitäten der SAP Analytics Cloud aufgezeigt werden.

Key Takeaways

Besondere Herausforderungen entstanden bei der Umstrukturierung der aktuellen Reportingprozesse hin zu einer agilen und effizienten Reportinglandschaft. Hierbei zeigte sich vor allem ein gewisser Vorbehalt der Mitarbeiter gegenüber den neuen standardisierten Prozessen und der SAP Analytics Cloud. Um der Skepsis entgegenzuwirken und den Wandel der Reportingkultur voranzutreiben, wurden diverse Maßnahmen ergriffen, um die Transformation positiv zu begleiten. Hierzu zählte die Durchführung mehrerer Workshops, um die neue IT-Architektur zu vermitteln und Fragen zu beantworten. Des Weiteren wurden Schulungen zum Business-Intelligence-Tool SAP Analytics Cloud durchgeführt und Power User speziell in ihrer erweiterten Rolle gecoacht. Um die Fachbereiche im Laufe der Anforderungserhebung und Entwicklung der jeweiligen Soll-Reports mit konkreten Umsetzungsbeispielen zu unterstützen, wurden Dashboard-Prototypen auf Basis der bereitgestellten Testdaten und Datenmodelle entwickelt.

Die neue Welt der Daten – Moderne Analytics-Methoden sorgen für eine effiziente Unterstützung der Steuerungsprozesse

Moderne Analytics-Methoden sorgen für eine effiziente Unterstützung der Steurungsprozesse.

Banken sehen sich aktuell mit einer Flut von komplexeren fachlichen Zusammenhängen und großen Datenmengen konfrontiert, die es dem Management, aber auch den Fachabteilungen zunehmend schwieriger macht, auf Basis der vorhandenen Reportinginstrumente schnelle und fundierte Geschäftsentscheidungen zu treffen.

Um die Reportinglandschaft fit für die Zukunft zu machen, sollten künftig einerseits die Daten besser organisiert und genutzt sowie Analysen und ihre Aufbereitung mittels moderner Tools unterstützt werden. Andererseits sind neue Zusammenarbeitsmodelle zu etablieren, um einen durchgängigen Informationsfluss und medienbruchfreie End-to-End-Prozesse zu gewährleisten.

Um das volle Potenzial der Analytics-Welt auszuschöpfen, sind folgende Ansätze wichtig:

Eine gut durchdachte Data Governance ist die Basis für das gesamte Framework

Data Governance, also alle Maßnahmen, die die Datenqualität in Unternehemn sichern, sollte ganzheitlich für das gesamte Unternehmen und nicht nur für einzelne Fach- und Themenbereiche definiert werden.

Der Schlüssel zu langfristigem Erfolg sind hierbei klare Regelungen und Verantwortlichkeiten bei Datenerfassern/-erzeugern als auch Datenkonsumenten. Wer welche Daten, Methoden und Berichte verantwortet und wie die Datenqualität gemessen beziehungsweise gesteuert wird, sollte klar festgelegt sein.

Darüber hinaus sollte auch eine entsprechende Organisation aufgebaut werden, die eine kontinuierliche Weiterentwicklung von Data Governance und Data Quality Management im Unternehmen vorantreibt und entsprechende Projekte bzw. Initiativen bündelt.

Zudem sollten zentrale Rollen wie Head of Data Governance bzw. Chief Data Officer (CDO) die Data-Struktur fachübergreifend koordinieren und die Brücke zur IT schlagen. So können wesentlich einfacher Methoden harmonisiert, Datenredundanzen abgebaut und die bestehende Datenintegrations- und IT-Systemlandschaft konsolidiert werden. Dies trägt insgesamt zur Beschleunigung des digitalen Wandels und zur Etablierung einer gelebten End-to-End Data-Ownership bei.

Self-Service-Datenplattformen und -Reporting ermöglichen agile und effiziente Datenanalysen

Self-Service im Reporting erlaubt es Anwendern, aktuelle Unternehmensinformationen eigenständig aufzubereiten und intuitiv zu analysieren. Mithilfe neuer Technologien sind Daten aus verschiedenen Quellen in kürzester Zeit abgestimmt, validiert und für effiziente Standard- und Ad-hoc-Auswertungen vorbereitet. Schlankere und automatisierte Prozesse bieten dabei erhebliche Potenziale zur Kostenreduktion im Reporting.

Entscheider in den Markt- und Fachbereichen werden darüber hinaus befähigt, Datenbereitstellungen und Analysen (bspw. Ad-hoc-Abfragen oder Dashboards) unabhängiger und dezentraler von der IT oder den Banksteuerungsbereichen durchzuführen. Die Steuerungsfunktionen können sich dabei stärker auf die wertschöpfende Interpretation und Entscheidungsunterstützung fokussieren. Neben Kosteneinsparungen erhöht mehr Self-Service im Reporting und bei der Bereitstellung so auch den Wertbeitrag der Banksteuerung gegenüber dem Business.

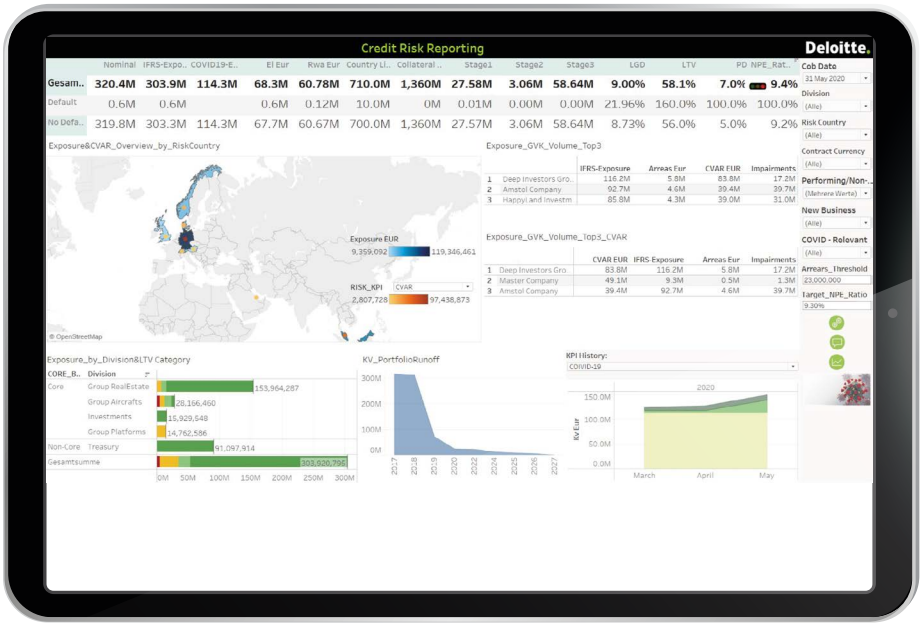
Data Analytics unterstützt den CFO bei Entscheidungs- und Steuerungsprozessen

Eine Modernisierung der Tools und Technologien der Datenplattformen ermöglicht mehr Agilität und Flexibilität bei der Nutzung von Unternehmensinformationen. Dies macht Geschäfts- und Analyseprozesse weniger abhängig von manuellen/individuellen Aufbereitungen in den Steuerungsbereichen und entlastet den IT-Bereich. Dank der geringeren Arbeitsbelastung können sich die Mitarbeitenden auf Aufgaben mit höherer Wertschöpfung für das Unternehmen konzentrieren, wie etwa die Modellierung OLAP-fähiger Data Marts als auch aufseiten der IT die Bereitstellung von validen und qualitätsgesicherten Datenquellen. Zudem können moderne Business-Dashboards dabei helfen, aus Daten eine echte Entscheidungsgrundlage zu machen und die Akzeptanz der Ergebnisse in der Organisation zu steigern. Neben der klassischen guten Bedienbarkeit geht es insbesondere auch darum, zum einen über Filter, Drill-downs und What-if-Szenarien flexibel zu neuen Sichten bzw. Antworten zu kommen, zum anderen aber auch eine direkte Verlinkung zu internen und externen Applikationen vorzusehen. So können Businessprozesse ohne Medienbrüche unterstützt werden.

Ziel ist es, trotz unterschiedlich zentraler IT-Architekturen in Form von Data Warehouses, Data-Lake- oder Data-Mesh-Ansätzen ein föderatives, fachbereichsübergreifendes und agiles Zusammenarbeitsmodell zu ermöglichen. Dazu ist das richtige Gleichgewicht zwischen dezentraler Flexibilität und fachlichen sowie technischen Standards wichtig.

Abb. 5 – Beispiel Business Dashboard

So kann ein modernes Business Dashboard aussehen: zahlreiche ökonomische und regulatorische Auswahlmöglichkeiten, interaktive Sichten und eine Verlinkung zu externen Analysewerkzeugen



Der mit der Transformation einhergehende (Daten-)Kulturwandel sollte aktiv vom Top-Management vorangetrieben und gelebt werden

Die Unternehmenskultur ist die DNA eines Unternehmens. Eine erfolgreiche Transformation kann nicht ohne einen kulturellen Wandel erfolgen. Die veränderte digitale Datenlandschaft geht mit neuen Rollen der Mitarbeitenden einher. Aufgrund der großen Menge an Daten muss es klare Verantwortlichkeiten geben, wie die Daten verarbeitet und deren Qualität sichergestellt werden. Außerdem sollte stets transparent sein, von wem die Daten bezogen werden. Entsprechend ist es wichtig, eine Kultur des Vertrauens in Daten und gemeinsame Methoden zu etablieren, in der Mitarbeiter abteilungsübergreifend mit den Datenquellen und Datenqualitätsthemen vertraut sind.

Ziel ist es, eine selbst lernende Organisation zu etablieren, die flexibel ist und sich schnell an externe und interne Einflüsse anpassen kann. Dies kann nur gelingen, wenn die Unternehmenskultur fest im Bewusstsein aller Mitarbeitenden verankert ist. Der kulturelle Wandel sollte daher aktiv vom Top-Management gefördert und gelebt werden. Statt sich etwa Reports wie gewohnt auf Papier ausdrucken zu lassen, sollten Vorstandsdashboards und Workflows digitalisiert werden.

Ziele und Visionen sollten jedoch nicht nur vom Top-Management gesetzt werden. Für einen erfolgreichen Kulturwandel ist es wichtig, dass Mitarbeiter den Wert von Automatisierung und Digitalisierung verstehen und selbst einen Nutzen in der täglichen Arbeit haben. Wenn die Belastung für Routinetätigkeiten wie manuelle Datenbeschaffung, Aufbereitung und Datenplausibilisierung sinkt, bleibt mehr Raum für die fachliche Weiterentwicklung von Steuerungsgrößen und kreativen Lösungen.

Die Zukunft des Meldewesens mit IReF und BIRD

Die EZB bereitet mit gleich zwei Initiativen, BIRD und IReF, fundamentale Modernisierungen im Meldewesen vor, die das Reporting vereinfachen und standardisieren werden. Aktuell werden die Aktivitäten verstärkt und die Datenmodelle der beiden Lösungen harmonisiert. Neben diesen inhaltlichen Veränderungen laufen auch Vorbereitungen, um Prozesse und Organisation des Datenaustauschs zu modernisieren, bei denen die EBA der Haupttreiber ist. Die BaFin hat der Debatte mit einer eigenen Machbarkeitsstudie und einem Vorschlag für ein favorisiertes Zielbild jüngst neuen Schwung gegeben.

Abb. 6 – Überblick IReF und BIRD

IReF – Integrated Reporting Framwork
Mit IReF sollen die statistischen Meldungen modernisiert und EU-weit vereinheitlicht werden. Historisch gewachsene, nationale Unterschiede sollen damit abgelöst werden. Ein Paradigmenwechsel ist dabei auch die Loslösung von Meldebögen, die bisher meist aggregierte Daten enthalten, hin zur Meldung von Stamm- und Bewegungsdaten aller Einzelgeschäfte der Bank in der Struktur eines relationalen Datenmodells. Die EZB plant die verbindliche Einführung von IReF zwischen 2024 und 2027.

BIRD – Banks' Integrated Reporting Dictionary
Mit BIRD sollen vor allem die derzeit sehr hohen Aufwände im Meldewesen für Banken reduziert werden, die durch die Komplexität der verschiedenen Reportinganforderungen und häufige Änderungen entstehen. BIRD umfasst konsistente Datendefinitionen in einem einheitlichen Datenmodell sowie Transformationsregeln, durch die daraus künftig sämtliche Meldungen beliefert werden können. Die Nutzung von BIRD soll dabei freiwillig bleiben.

Die seit Jahren steigenden Kosten im Meldewesen sind aus Sicht der Institute zu hoch

Durch verschiedene Studien und Erhebungen haben die Aufsichtsbehörden bestätigt, was Instituten seit Jahren klar ist: Die Kosten im europäischen Meldewesen sind zu hoch.[1] Die wesentlichen Kostentreiber sind dabei insbesondere der Umfang der Meldungen, häufige Änderungen, zusätzliche Reportinganforderungen und hohe Komplexität.

Die Anforderungen im Meldewesen hat die EBA mit fast 100.000 Datenpunkten für die verschiedenen Reportingrahmenwerke quantifiziert. Diese sind meist aggregierte Daten, die oftmals nach komplexen und zwischen den verschiedenen Rahmenwerken nicht harmonisierten Definitionen ermittelt werden müssen. Insbesondere für kleinere Institute ist es eine Herausforderung, hier bei häufigen Änderungen Schritt zu halten. Für große Institute gilt es, noch zahlreiche zusätzliche Daten zu generieren wie beispielsweise für Ad-hoc-Anfragen der Aufsicht. Oft überschneiden sich diese mit Meldewesendaten, teilweise sind aber auch anders definierte Daten zu ermitteln. Internationale Gruppen müssen zudem national abweichende Definitionen und Meldeformate berücksichtigen.

Banken geben jährlich 19,7 Mrd. Euro für die aufsichtsrechtliche Berichterstattung aus.[2] Davon sind 6,1 Mrd. Euro Umsetzungskosten und 13,6 Mrd. Euro laufende Meldekosten. Vor allem sind die Kosten bei kleineren Instituten im Vergleich zu größeren Banken besonders hoch.

[1] Vergleiche die Kosten-Nutzen-Analyse der EZB zu IReF, Erhebung der EBA zu den Kosten des Meldewesens, die Machbarkeitsstudien für ein integriertes Reporting der EBA bzw. für die Neuausrichtung des bankaufsichtlichen Meldewesens der BaFin.
[2] Erhebung der EBA zu den Kosten des Meldewesens.

Werden durch BIRD und IReF alle Probleme gelöst?

IReF setzt vor allem bei der Harmonisierung nationaler Anforderungen an, wovon insbesondere grenzüberschreitende Gruppen profitieren werden, sowie bei der Abschaffung der Meldebögen, wodurch Komplexität reduziert wird. Aufsicht und Bank werden künftig auf die gleichen „rohen" Daten der Einzelgeschäfte blicken – was insbesondere bei historisch gewachsenen manuellen Verarbeitungsschritten und noch nicht optimierter Datenqualität unerwünschte Nebeneffekte für die Institute schaffen könnte. Aber IReF umfasst nur einen kleinen Teil der Meldungen. BIRD hat hier einen viel weiteren Umfang mit dem Ziel, sämtliche Meldungen auf eine harmonisierte Datenbasis zu stellen. Große Vorteile entstehen insbesondere dann, wenn nach initialer Implementierung des BIRD Änderungen in den Meldeanforderungen sehr einfach umgesetzt werden können durch Aktualisierung der zentral vorgegebenen Transformationsregeln. Auf dem Weg zu diesem Ziel müssen allerdings noch viele Fragen der Datenmodellierung geklärt und Transformationsregeln definiert werden.

Einigkeit zu einem klaren Zielbild für das Meldewesen der Zukunft existiert dabei noch nicht. Zusätzliche Herausforderungen entstehen etwa, wenn granulare Daten reportet werden und die Aufsicht daraus aufsichtsrechtliche Kennzahlen selbst ermittelt. Dies wird in der Branche überwiegend skeptisch gesehen. Auch für die Möglichkeit einer zentralen europäischen Datensammelstelle sind noch viele rechtliche, technische und organisatorische Aspekte zu ergründen.

Viele Fragen sind noch zu klären

Die Herausforderungen auf dem Weg zu einem Meldewesen der Zukunft können nur von Aufsichtsbehörden und Instituten gemeinsam bewältigt werden. Deloitte unterstützt den Dialog zu diesem Thema durch die Organisation einer Serie von Roundtables. In diesen werden die neuesten Entwicklungen und die verschiedenen Aspekte möglicher Lösungen mit Vertretern zahlreicher Institute diskutiert, um so zu einer Meinungsbildung in der Branche beizutragen.

Neben den Einzelheiten des regulatorischen Zielbildes, auf das jetzt noch Einfluss genommen werden kann, stellen sich darüber hinaus für jedes Institut individuelle Fragen, etwa ob das freiwillige BIRD genutzt werden soll, wann und wie das verpflichtende IReF umgesetzt werden soll und wie die hausinterne Datenarchitektur am besten (um)gestaltet und mit modernen Analytics-Werkzeugen genutzt werden kann.

Nachhaltigkeit und die (neue) Rolle der Finanzfunktion

Die Bankenbranche muss sich auf eine Zeitenwende einstellen. Die neue Regulatorik und die steigende Nachfrage an nachhaltigen Finanzprodukten verändern das Geschäftsumfeld und die Risikolandschaft grundlegend. Insbesondere die bereits spürbaren Auswirkungen des Klimawandels erfordern entschlossenes und schnelles Handeln. Die reine Intention von Unternehmen, nachhaltig zu agieren, reicht jedoch oft nicht aus. Kapitalmärkte können hingegen eine wichtige Rolle bei der Erreichung umweltpolitischer Ziele einnehmen, indem sie private Finanzströme in nachhaltige Verwendungen lenken.

Sustainable Finance stellt sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die Bankenbranche dar.

Wie können Banken die Transformation zu einer nachhaltigen Finanzindustrie erfolgreich gestalten?

Neue Anforderungen durch die EU-Taxonomie

Angesichts der drastischen Folgen der globalen Erderwärmung haben sich die europäischen Staaten auf mehr Klimaschutz geeinigt. Die auf Basis des Pariser Klimaabkommens entworfene EU-Taxonomie verpflichtet Organisationen dazu, einen Beitrag zu den Umweltzielen zu leisten. Künftig soll sie helfen, Wirtschaftsaktivitäten europaweit nach ihrer Nachhaltigkeit zu klassifizieren.

Abbildung 7 zeigt die Anforderungen, die Banken bezogen auf die EU-Taxonomie erfüllen müssen.

Abb. 7 – Neue Anforderungen durch die EU-Taxonomie

Banken betreiben aktuell viel Aufwand, um die umfassenden regulatorischen Anforderungen zu ESG umzusetzen. Man sieht allerdings auch, dass eine Vielzahl an Projekten in den verschiedenen Fachbereichen und der IT häufig nicht hinreichend abgestimmt und gesamthaft auf eine gemeinsame ESG-Strategie und Roadmap einzahlen.

Interview mit Isabella Sigg

Die EU-Taxonomie stellt die Banken vor neue regulatorische Herausforderungen. Welche Chancen stellt sie jedoch auch dar?

Die EU-Taxonomie gibt ein Regelwerk an die Hand mit einheitlichen und sehr detaillierten Definitionen. Bisher waren grüne Finanzprodukte nicht wirklich messbar oder vergleichbar, was sich nun durch die EU-Taxonomie ändert.

Welchen Vorteil bietet die Taxonomie für Banken?

Banken können sich dank der EU-Taxonomie gegen Greenwashing-Vorwürfe wehren. Ein grünes Finanzprodukt ist kein geschützer Begriff und die EU-Taxonomie sorgt hier für mehr Transparenz. So können Banken ihre Glaubwürdigkeit durch Messbarkeit stärken.

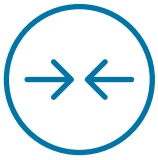
Welche Herausforderungen beinhalten die neuen Anforderungen?

Das ganze Thema rund um Sustainable Finance ist sehr komplex. Das Risikoprofil der Finanzinstitute ändert sich und erfordert eine kontinuierliche Überprüfung. Ich halte es für sehr sinnvoll, bei der Beurteilung von Nachhaltigkeit holistisch auf Wirtschaftsaktivitäten zu schauen und auch Eigenschaften zu betrachten, die über die ökologische Nachhaltigkeit hinausgehen – so macht es die EU-Taxonomie. Herausfordernd ist dabei vor allem die Daten- und Informationsakquise. Die Finanzinstitute stehen vor der Problematik, die Nachhaltigkeit von Bestandsportfolios zu beurteilen, ohne dass es hierfür überhaupt schon eine geeignete Datengrundlage gibt. Als Beratungsunternehmen stehen wir vor der Herausforderung, kurzfristig Lösungen zu finden, die unseren Kunden beim Schließen dieser Datenlücken helfen.

Grüne Finanzprodukte können heute messbar gemacht werden. Dies können Banken nutzen, um ihre Glaubwürdigkeit durch Transparenz zu stärken.

Isabella Sigg ist Senior Consultant bei Deloitte und begleitet Kunden bei großen Transformationsprojekten. Seit über zwei Jahren beschäftigt sie sich außerdem mit dem Thema ESG und den neuen Anforderungen, die in diesem Zusammenhang auf die Bankkunden zukommen.

Eine effektive ESG Governance ist der Schlüssel für die Umsetzung der neuen regulatorischen Anforderungen



Oft besteht eine deutliche Diskrepanz zwischen Zielbild und tatsächlichem Handeln. Grund dafür ist eine mangelnde ESG Governance.
Obwohl Banken einen hohen Aufwand betreiben, die umfangreichen ESG-Anforderungen der Aufsicht zu realisieren, ist die Umsetzung an sich schwierig. Viele Projekte in den verschiedenen Fachbereichen sind oft nicht konsistent abgestimmt. Dies führt dazu, dass die Projekte nicht wie geplant auf die gemeinsame ESG-Strategie einzahlen. Die entstehende Diskrepanz zwischen Anspruch und tatsächlichem Handeln liegt unserer Einschätzung nach an einer mangelnden Governance.

Eine erfolgreiche ESG Governance ist einheitlich abgestimmt, vermittelt ein transparentes Bild und stellt ein konsistentes Reporting sicher.
In der Praxis gelingt eine erfolgreiche ESG-Transformation nur dann, wenn die einzelnen Themen auf die entsprechenden Fachbereiche verteilt und eng miteinander verzahnt werden. Dafür wird eine einheitliche effektive Governance benötigt. Deren Ziel ist es, die Gesamtorganisation zusammenzuhalten, dem Vorstand zu Steuerungszwecken ein einheitliches und transparentes Bild zu vermitteln und ein konsistentes internes und externes Reporting an die unterschiedlichen Stakeholder sicherzustellen.

Wir haben vier Stufen identifiziert, die für eine effektive ESG Governance und einen erfolgreichen Transformationsprozess wesentlich sind:

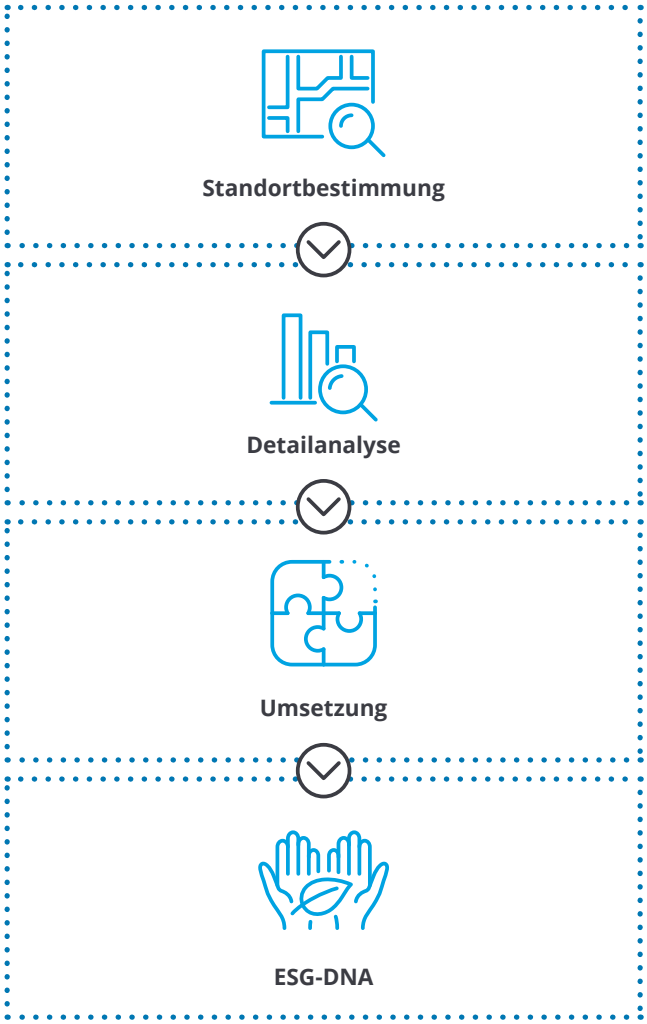
1. Standortbestimmung
Im ersten Schritt erfolgen auf Ebene relevanter Führungskräfte eine Standortbestimmung sowie eine erste High-Level-Analyse hinsichtlich ESG-Strategie, Ambitionsniveau und potenziellen Handlungsfeldern. Dies dient dazu, ein gemeinsam abgestimmtes Zielbild zu definieren. Für diese Phase haben wir innovative Labs entwickelt, in denen wir das Zielbild gemeinsam mit dem Kunden erarbeiten.

2. Detailanalyse
Um den konkreten Anpassungs- und Umsetzungsbedarf zu ermitteln, erfolgt im zweiten Schritt eine Detailanalyse. Hierbei geht es im Wesentlichen um die Konkretisierung der ESG-Strategie, welche Handlungsfelder mit welchen Verantwortlichkeiten und zu welchem Zeitpunkt angegangen werden sollten. Das Ergebnis der Analyse ist das Setup für ein konkretes Umsetzungsprojekt.

3. Umsetzung
Im dritten Schritt erfolgt die Durchführung des Umsetzungsprojektes mit Fokus auf der Implementierung von ESG-Aspekten in den Kernprozessen und -systemen des Instituts. Das beinhaltet auch die Einführung eines übergeordneten Leitorgans, beispielsweise ein Chief Sustainable Officer (CSO). Zusätzlich werden hierbei weitere Gremien und Task Forces aufgesetzt, welche die vielfältigen Themenfelder und Aspekte im Kontext ESG bearbeiten und auch kontinuierlich weiterverfolgen – und dies hierarchieübergreifend bis hin zum Vorstand.

4. ESG-DNA
Im letzten Schritt spricht man von einer erfolgreichen Implementierung der ESG-DNA im Institut. Dies bedeutet, dass die Kernprozesse um die angestrebten ESG-Aspekte erweitert und produktiv gesetzt sowie die Mitarbeiter hinsichtlich der neuen Anforderungen im Kontext ESG geschult werden, damit sich eine nachhaltige Unternehmenskultur im Haus entwickeln kann. Ab diesem Zeitpunkt hat die Geschäftsführung alle notwendigen Instrumente zur vollumfänglichen Steuerung aller relevanten ESG-Aspekte inne.

Abb. 8 – Vier Stufen für eine effektive ESG Governance und für einen erfolgreichen Transformationsprozess



In unserem ESG Maturity Assessment werden Handlungsfelder für eine effiziente ESG-Organisation identifiziert

Die Regulatorik rund um ESG-Themen ist äußert komplex. Mit unserem ESG Maturity Assessment geben wir unseren Kunden die Möglichkeit, eine strategische Sicht auf das Thema zu gewinnen.

Dazu haben wir acht Themenbereiche für eine erfolgreiche ESG-Strategie definiert. Zu den einzelnen Themenbereichen führen wir Interviews mit den Banken und deren Stakeholdern. Anschließend leiten wir gemeinsam mit dem Kunden ab, wo sich die Bank im Vergleich zum Wettbewerb sieht und wo sie in Zukunft hinmöchte. Aus den Zielvorstellungen entwickeln wir dann eine Roadmap, die konkrete Maßnahmen zur Erreichung der ESG-Vision enthält.

Abb. 9 – Die acht Themenbereiche für eine erfolgreiche ESG-Strategie

Steuerung und Reporting nicht-finanzieller Risiken

Lange Zeit hatte das Nachhaltigkeitsthema in der Finanzbranche eher eine ethische Bedeutung. Nun aber wird es immer mehr zu einer wirtschaftlichen Herausforderung, aus welcher neue Risiken – ESG-Risken – hervorgehen.

Was genau verbirgt sich hinter ESG-Risiken und wie sind diese einzuordnen?

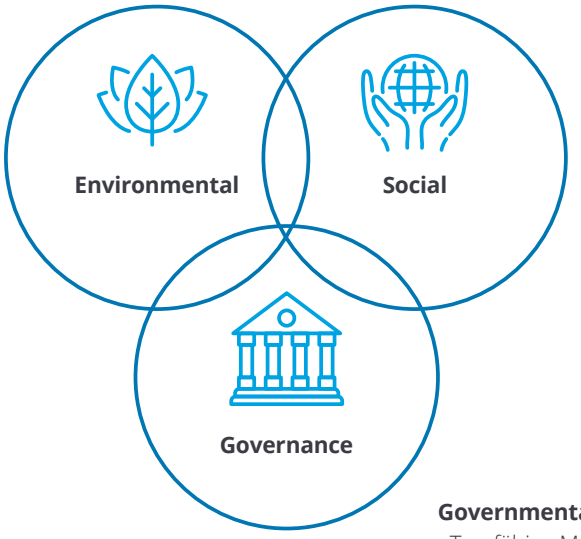
Um das IKS an den neuen (regulatorischen) Gegebenheiten auszurichten, ist es wichtig zu verstehen, welche Ausprägungen ESG-Risiken besitzen und wie sich diese auf die bekannten Risikoarten auswirken.

ESG-Risiken lassen sich in verschiedene Ereignisse aus den drei Bereichen Umwelt (Environment), Soziales (Social) und Unternehmensführung (Governance) aufteilen und haben wiederum verschiedene Dimensionen im Hinblick auf die Risikoausprägung:

Abb. 10 – Die drei Bereiche der ESG-Risiken

Environmental Risk | Umweltrisiken
- Klimawandel
- Nachhaltige Nutzung und Schutz der Wasser- und Meeresressourcen
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft, Abfallvermeidung und -Recycling
- Bekämpfung der Umweltverschmutzung und Schutz gesunder Ökosysteme

Social Risk | Sozialrisiken
- Gleichheit
- Sozialer Zusammenhalt
- Soziale Integration und Arbeitsbeziehungen
- Klimawandel



Governmental Risk | Governance-Risiken
- Tragfähige Managementstrukturen
- Arbeitnehmerbeziehungen
- Entlohnung des Personals
- Einhaltung der Steuervorschriften

ESG-Faktoren wirken sowohl auf finanzielle als auch nicht-finanzielle Risiken ein

Eine wesentliche Aufgabe von Banken ist es, Risiken zu verstehen sowie diese adäquat zu managen und auf ein angemessenes Maß zu reduzieren. Ein IKS umfasst Grundsätze, Verfahren und Maßnahmen zur Reduktion wesentlicher Risiken sowie Verhinderung oder Aufdeckung von Fehlern.

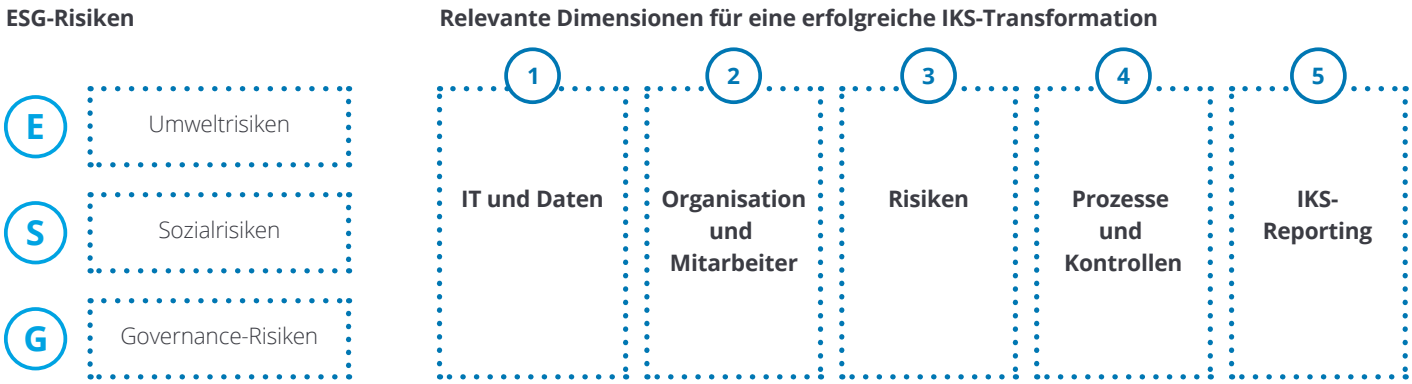
Da ESG-Risiken eine zunehmende Bedeutung zugesprochen wird, muss ein effizientes und wirksames IKS diese auch berücksichtigen. Gemäß der Aufsicht stellen ESG-Risiken jedoch keine eigenständige Risikoart dar, da eine vollständige Abgrenzung zu den bestehenden finanziellen und nicht-finanziellen Risiken nicht möglich ist. Vielmehr besitzen ESG-Risiken einen signifikanten negativen Einfluss auf die bekannten Risikoarten, indem sie zur Wesentlichkeit vorhandener Risiken beitragen und diese verstärken. So können sie sowohl auf finanzielle wie das Kredit- oder Liquiditätsrisiko, aber auch auf nicht-finanzielle wie operationelle Risiken oder das Reputationsrisiko einwirken. Im Hinblick auf ESG-Themen sind darüber hinaus weitere Abhängigkeiten bzw. Ursache-Wirkung-Zusammenhänge zu berücksichtigen, wie beispielsweise der Einfluss von Stakeholdern auf die Finanzinstitute und umgekehrt der Einfluss des Instituts auf Stakeholder und die Gesellschaft durch die jeweilige Geschäftstätigkeit.

ESG-Risiken müssen in ihren unterschiedlichen Facetten ganzheitlich betrachtet und in das Risikomanagement integriert werden.

Erfolgsfaktoren und relevante Schritte zur Integration von ESG-Risiken in das IKS

Bei der Berücksichtigung von ESG-Risiken im IKS von Finanzinstituten besteht eine Vielzahl an Herausforderungen. Entlang der Dimensionen des IKS können relevante Schritte zur Begegnung dieser Herausforderungen und Faktoren zur erfolgreichen Integration von ESG-Risiken in das IKS definiert werden.

Abb. 11 – Dimensionen für eine erfolgreiche IKS-Transformation



IT und Daten

- Technische Umsetzung von flexiblen Schnittstellen zur externen und internen Datengewinnung
- Aufbau einer umfangreichen Datengrundlage zu ESG-Risiken
- Messung von ESG-Risiken mittels Szenario-Analysen bzw. Stresstests

Organisation und Mitarbeiter

- Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich der regulatorischen Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen sowie möglicher Auswirkungen auf das eigene Geschäft
- Verankerung von Nachhaltigkeitsthemen in der Unternehmens- und Risikokultur
- Erweiterung der Verantwortlichkeiten, Aufgaben und Kompetenzen je Line of Defense im Drei-Verteidigungslinien-Modell

Risiken

- Festlegung einheitlicher Definitionen und Indikatoren zur Wesentlichkeitsbestimmung von ESG-Risiken
- Übersetzung von ESG-Risiken in bestehende Risikoarten
- Schaffung von Transparenz hinsichtlich der komplexen Ursache-Wirkung-Beziehungen (Kunde/Dienstleister/Bank) zwischen ESG-Risiken und (nicht-)finanziellen Risiken

Prozesse und Kontrollen

- Berücksichtigung von ESG-Risiken in allen relevanten Prozessen der Bank (z.B. Handels- und Kreditprozesse)
- Definition von adäquaten Kontrollen zur Mitigation von ESG-Risiken
- Festlegung geeigneter Methoden zur regelmäßigen Überwachung der Kontroll-aktivitäten

IKS-Reporting

- Gewinnung und (automatisierte) Verarbeitung von ESG-Daten
- Integration von ESG-Risiken sowie der Kontrollgüte in die IKS-Berichterstattung
- Verzahnung und Sicherstellung von Konsistenz in den einzelnen Berichten, bspw. CSR-Bericht, Offenlegungsbericht, Risikobericht und IKS-Bericht

Key Takeaways

Eine erfolgreiche Integration bedarf in erster Linie einer effektiven Governance und der Festlegung entsprechender Rahmenbedingungen im Risikomanagement mit Auswirkungen auf das Interne Kontrollsystem. Dies bedeutet, dass Finanzinstitute ihr IKS sowohl in der Aufbau- als auch in der Ablauforganisation an die neuen Gegebenheiten anpassen müssen. Dies beinhaltet die Etablierung bzw. Ausweitung entsprechender und bereits bestehender Rollen und Verantwortlichkeiten für Risikomanagement und -steuerung, die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsrisiken in den Überwachungsprozessen sowie die Implementierung von Schlüsselkontrollen in den operativen Prozessen der Fachbereiche, die die Nachhaltigkeitsrisiken auf ein adäquates Maß reduzieren können.

Agile Finanzorganisation – Game Changer oder Hokuspokus?

Die Finanzfunktionen von Banken stehen vor der Wahl: Entweder ergreifen sie die Chance, selbst den Wandel zu steuern, oder andere Einheiten des Unternehmens übernehmen weitestgehend ihre bisherigen Aufgaben.

Aktuell verfolgen einige unserer Kunden in der Finanzindustrie deshalb das Ziel, ihre Backoffice- und Steuerungseinheiten deutlich digitaler und moderner auszurichten. Dabei kommt man nicht um den Begriff der „agilen Organisation" herum – sprich eine flexible Ablauf- und Aufbauorganisation mit sich weitestgehend selbstorganisierenden Teams nach dem Vorbild der US-amerikanischen BigTechs.

Ist eine agile Finanzorganisation nur neuer Hokuspokus oder vielmehr ein Game Changer, der den Beginn einer umfassenden Transformation der Finanzfunktion einleitet?

Warum ist eine Neuausrichtung hin zu mehr Agilität erforderlich?

1. Andere Unternehmenseinheiten haben massiv in die Modernisierung investiert und laufen den Finanzorganisationen den Rang ab. Um aufschließen zu können, muss die Finanzabteilung an der Entwicklung der Daten- und IT-Architektur, ihrer Prozesse und Organisation sowie ihrer Talente arbeiten und insgesamt effizienter, agiler und digitaler werden.

2. Die Finanzindustrie ist geprägt von zerklüfteten Datenquellen und heterogenen IT-Systemen, denen es an Flexibilität mangelt. Auf die steigende Datenmenge und Marktveränderungen kann mit diesen Strukturen nur langsam reagiert werden.

3. Mit steigendem Kostendruck und veränderten Kundenbedürfnissen wächst der Druck auf die Finanzfunktion. Das Management fordert eine wesentlich frühere Lieferung entscheidungsrelevanter Daten und Analysen zur Förderung und Steuerung des Unternehmens.

Die Finanzfunktionen müssen effizienter, agiler und digitaler werden, um dem stetigen Change kosteneffizient und flexibel begegnen zu können. Um dies zu erreichen, müssen sie sich neu erfinden und zum entscheidungsrelevanten Businesspartner innerhalb der Banken entwickeln.

Grenzen der traditionellen Finanzorganisation

Organisation

- Starre Silostruktur hemmt fachbereichsübergreifende Zusammenarbeit.
- Ineffiziente und unzureichende Zuweisung von Verantwortlichkeiten wegen zahlreicher Schnittstellen
- Fehlende Integration von Marktsteuerung und Finanzcontrolling führt zu abweichenden Ergebnissen.

People

- Kaum Bereitstellung von Ressourcen für Projekte und Weiterentwicklung
- Die Organisationseinheiten agieren unabhängig voneinander und betreiben eine eigene „Skillentwicklung", ohne Synergien zu nutzen.

Daten, IT-Architektur und -Systeme

- Erhöhter Abstimmungsaufwand durch fehlende einheitliche Datenbasis und Datenqualität
- Ineffizienzen und Redundanzen durch zahlreiche manuelle Schnittstellen
- Kein klares Anforderungsmanagement an die IT und andere Dienstleister

Prozesse

- Fehlende automatisierte End-to-End-Prozesse
- Wenig und teilweise nicht effektives, internes Kontrollsystem wegen bruchstückhafter Betrachtung von Prozessen und lückenhaften Kontrollen

Aspekte einer agilen Finanzorganisation

Organisation

- Schaffung einer flexiblen, reaktionsfähigen Aufbauorganisation mit einer flexiblen, digital affinen Workforce, die nicht in Silos, sondern fach- und funktionsübergreifend denkt

People

- Führungsspannen erhöhen und Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern
- Ausrichtung an Projekten und Kompetenzen anstelle von rein fachlichen Themen

Daten, IT-Architektur und -Systeme

- Verankerung einer einheitlichen „Data Governance"
- Etablierung eines „Single Point of Truth", der Schnittstellen abbaut und alle Daten an einem Punkt bündelt

Prozesse

- Ausrichtung sämtlicher Prozesse an der Wertschöpfung mittels End-to-End-Prozessen bei gleichzeitiger Orientierung an internen und externen Kunden
- Förderung von Change mittels der Schaffung von Innovationszentren

Insgesamt muss die Finanzorganisation dazu in der Lage sein, sich schnell anzupassen. Nur so ist es möglich, die steigenden Datenmengen zu verarbeiten und flexibel auf Veränderungen zu reagieren. Eine agile Finanzorganisation ist hierfür maßgeblich von Vorteil.

Kontakte

Norbert Dasenbrook
Partner | Banking Operations
Tel: +49 40 32080 4878
ndasenbrook@deloitte.de

Jörg Schwanhäuser
Director | Banking Operations
Tel: +49 89 29036 7693
jschwanhaeuser@deloitte.de

Henning Kühne
Director | Banking Operations
Tel: +49 511 3023 3103
hekuehne@deloitte.de

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.

Stand 12/2022