

Open Banking und dessen Auswirkungen auf die Organisationsmodelle von Banken

Wie agile Organisationen die Umsetzung von Open Banking begünstigen können

- Veränderte Bedürfnisse von Bankkunden hinsichtlich des Digitalisierungsgrades von Bankdienstleistungen und die Einführung der Richtlinie PSD2 führen dazu, dass der Datenaustausch zwischen Banken und anderen Marktteilnehmern vorangetrieben wird.
- Die Mehrheit der Finanzdienstleistungsinstitute befindet sich in einer digitalen Transformation, um veränderte Kundenanforderungen flexibel und mit hoher Geschwindigkeit bedienen zu können.
- Durch die Einführung agiler Arbeitsmodelle unterliegen Kreditinstitute zudem zunehmend einem kulturellen Wandel.
- Der voranschreitende kulturelle Wandel und die Adaption agiler Arbeitsmethoden zur Implementierung einer produktorientierten Organisation führen zu einer Neuausrichtung der Aufbau- und Ablauforganisation von Banken.
- Deloitte unterstützt fachlich und technisch die erfolgreiche Transformation zu einer agilen Organisation und die Verankerung digitaler Geschäftsmodelle. ➔

Unter Open Banking wird eine globale Bewegung verstanden, die das Recht der Kunden auf Weitergabe ihrer eigenen Finanzdaten an Dritte fördert. Es ist zu erwarten, dass hierdurch neue Geschäftsmodelle entstehen und ein plattformbasierter Geschäftsansatz ermöglicht wird.

Gleichzeitig werden durch ein Ökosystem aus Banken, Drittanbietern und Partnern neue Werte generiert und bereitgestellt. Open Banking kann als Teil eines umfassenderen gesellschaftlichen Wandels hin zu einer Datenökonomie verstanden werden. Während Open-Banking-Regulierungsrichtlinien, Wettbewerbsmodelle für den Datenaustausch und eine modernisierte Technologieinfrastruktur diesen Prozess unterstützen, werden die neuen

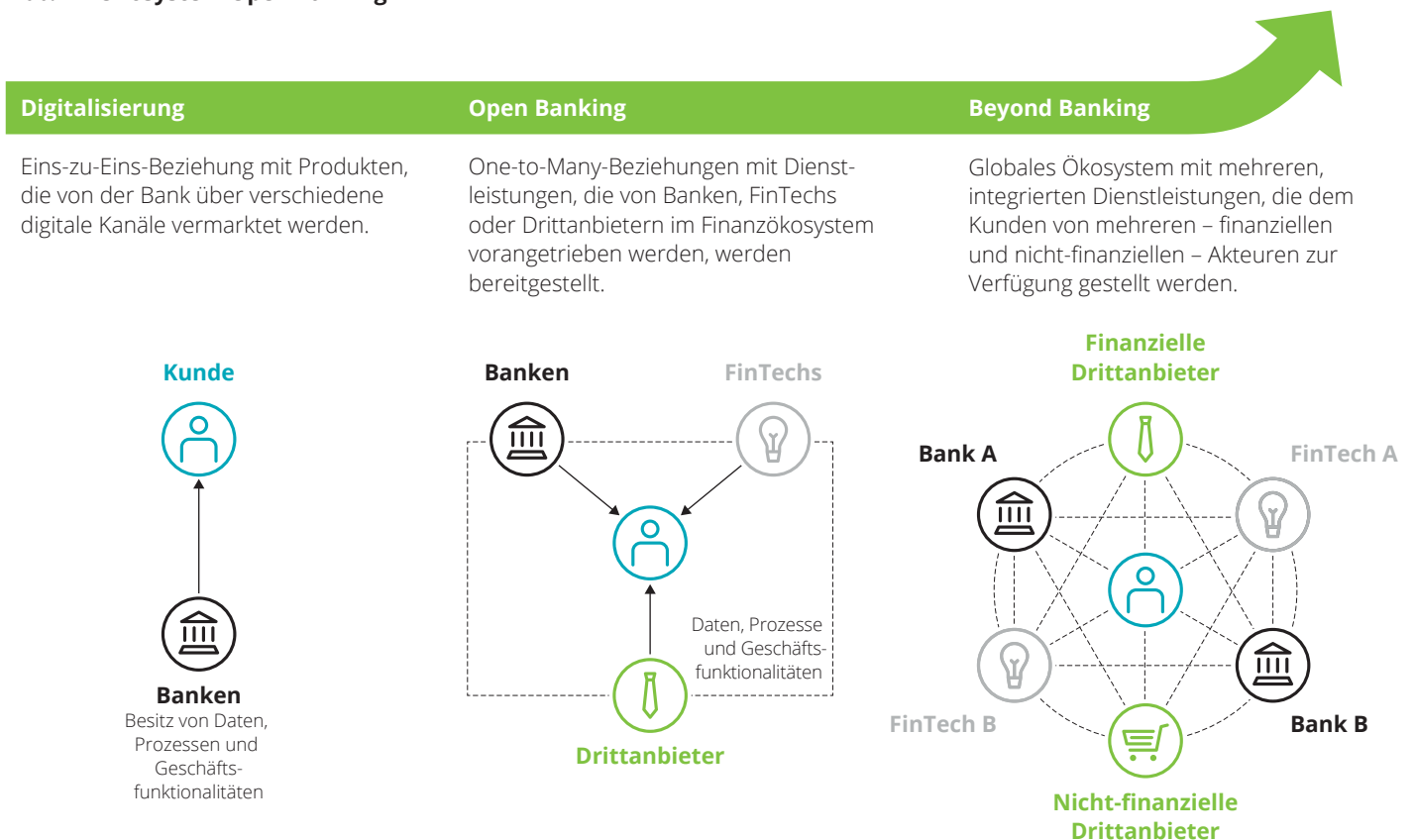
Geschäftsmodelle, die diese Kräfte ermöglichen, zu einer Verschiebung der Marktdynamik führen.

Das klassische Banking sieht sich demzufolge damit konfrontiert, dass neue Wettbewerber in den Markt eintreten. Neben FinTechs drängen auch vermehrt große Technologiekonzerne wie Amazon oder Google mit Finanzdienstleistungen in den Markt. Die von Banken angebotene Pro-

duktpalette gilt daher nicht mehr als Alleinstellungsmerkmal, sondern wird nun ebenfalls durch neue Mitbewerber angeboten. Zusätzlich werden gegenüber den Mitbewerbern die Schwächen in den klassischen Geschäfts- und Organisationsstrukturen von Banken sichtbar – es fehlt die Fähigkeit, mit neuen innovativen Produkten auf die neuen Konkurrenten zu reagieren. Zusätzlich fehlt es an Flexibilität und Geschwindigkeit, auf veränderte Kundenanforderungen reagieren zu können. Zudem zeigt sich zunehmend, dass Finanzinstitute gegenüber jungen Unternehmen als unattraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden.

Während sich Banken bislang im Kontext der Digitalisierung vor allem mit der Vermarktung ihrer bestehenden Produkte über digitale Kanäle befassten, ist für den Schritt in eine Open-Banking-Zukunft Vor-

Abb. 1 – Ökosystem Open Banking



aussetzung, ein komplett neues Verständnis von Produkten, Dienstleistungen, aber auch Geschäftsbeziehungen zu altbekannten Mitbewerbern und neuen Marktteilnehmern zu entwickeln. Zu Letzteren gehören vorrangig Unternehmen, die mithilfe moderner Technologien spezialisierte Finanzdienstleistungen anbieten, die sogenannten FinTechs.

Um diese Entwicklung für sich zu nutzen, fehlt es Banken vor allem an Innovationskraft und -geschwindigkeit, neue Produkte und Vertriebskanäle zur Marktreife zu bringen. Hier sind andere Wettbewerber den Banken weit voraus und schaffen es deutlich schneller, sich mit ihren Angeboten den veränderten Kunden- und Marktbedürfnissen anzupassen. Ebenso schaffen sie es effektiver, die Möglichkeiten der Digitalisierung vorteilhaft für sich zu nutzen bzw. hier selber neue Maßstäbe zu setzen. Beste Beispiele hierfür sind Google und Apple, die mit ihren einfachen Bezahlösungen in den Markt drängen.

Traditionellen Banken fehlt es vor allem an:



Geschwindigkeit



Innovativen Ansätzen



Effizienten Prozessen

Die Anwendung agiler Methoden in Projekten und IT-Bereichen ist bereits von vielen Kreditinstituten als ein erster Schritt identifiziert worden, um schneller auf veränderte Rahmenbedingungen und neue Marktanforderungen reagieren zu können, flexibler zu werden und Produkte schneller an den Markt zu bringen.

Wollen sich Finanzdienstleistungsinstitute jedoch nachhaltig in Richtung Schnel-

ligkeit, Flexibilität und Innovationskraft entwickeln, erfordert das tiefe Eingriffe in bewährte Strukturen, bestehende Prozesse und vor allem die vorhandene IT-Organisation. Dafür ist es notwendig, alte organisatorische Muster aufzubrechen und neue Prozesse sowie Organisationsstrukturen zu entwerfen – mit dem Ergebnis einer Bank, die über eine zur schnellen Reaktion geprägte Aufbau- und Ablauforganisation verfügt. Das Schlagwort hier heißt Agile Banking. Es gilt als essenzieller Faktor für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Doch was steckt dahinter?

Ein Großteil der Banken hat inzwischen im Rahmen von Projekten erste Erfahrungen mit agilen Methoden wie Scrum, Lean Start-up und Design Thinking gemacht. Vor allem in den IT-Abteilungen kommen diese Ansätze oft zur Anwendung, da die Vorteile in der Software-Entwicklung insbesondere durch schnellere Produkt-einführungszeiten und reduzierte die Organisation ausbremsende Probleme besonders spürbar sind. Unterstützt wird dies durch die Implementierung von interdisziplinären Produktteams in deren Verantwortung der komplette Produktentstehungsprozess vom Eingang der Anforderung über die Entwicklung bis hin zur Auslieferung des Produkts inklusive Wartung und Betrieb liegt. Durch die Einbindung von Entwicklung und Fachbereich wird die Grenze zwischen Business und IT aufgebrochen und beide Disziplinen werden vereint, was eine höhere Problemlösungskompetenz mit sich bringt und zusätzlich positive Effekte auf die Produkt-einführungszeiten hat.

Agile Methoden zeichnen sich insbesondere durch das kontinuierliche Einholen und Berücksichtigen von Kundenfeedback zu den entwickelten Produkten und Services aus. Verbesserte Produktinkremente werden dabei in kurzen Release-Zyklen ausgeliefert und zeichnen sich durch eine höhere Marktfähigkeit und einen spezifischen Kundenfokus aus. Im Vergleich zu klassischen Projektmanage-

mentmethoden sind agile in der Lage, das vom Kunden gewünschte Endprodukt zu liefern.

Anspruch der Beteiligten ist es, Produkte entlang der Kundenbedürfnisse zu entwickeln, stetig zu verbessern und damit eine nachweislich hohe Kundenzufriedenheit zu generieren. Neben der kurzen Zeit bis zur Marktreife eines Angebots kann Agilität zudem ein Schlüssel sein, um Komplexität und Fehler zu reduzieren, indem in kleinen Zyklen mit häufigen Reflexionsphasen gearbeitet wird. Eigene Erfahrungen mit agilen Methoden in Projekten zeigen, dass durch kontinuierliches Testen und Deployments Releases schneller erfolgreich abgenommen werden können.

Neben den schnell ersichtlichen Vorteilen wie Zeitgewinn und Flexibilität durch häufige Reflexion der Zusammenarbeit und des Projektfortschritts sowie der damit verbundenen fortwährend stattfindenden Anpassung am Produkt erfordert agiles Arbeiten aber auch Veränderungen in den bisher gelebten Zusammenarbeitsmodellen in Banken. Durch ein hohes Maß an Offenheit und Transparenz werden diese, aber auch Ziele und Entscheidungen nachvollziehbarer. Mitarbeitern wird zudem mehr Verantwortung für die Produktentwicklung übertragen. Hiermit wächst das Qualitätsbewusstsein bei den beteiligten Mitarbeitern.

Agile Methoden unterstützen:

- **Verkürzte Produkt-einführungszeiten**
- **Anpassungsfähigkeit**
- **Kundenorientierung**
- **Eigenverantwortung der Mitarbeiter**

Agiles Arbeiten kann für die Organisationen eine Antwort auf die sich durch Open Banking stellenden Herausforderungen sein. Der Notwendigkeit der schnellen Adaption an Kundenbedürfnisse und des Aufbaus eines digitalen Ökosystems muss demzufolge mit dem Aufbau einer passenden Organisation Rechnung getragen werden.

Open Banking kann als Anlass genommen werden, die Aufbau- und Ablauforganisation hin zu einem integrierten digitalen Liefermodell zu entwickeln und schrittweise an agile Arbeitsmethoden anzupassen. Das im Folgenden beschriebene Vorgehen ist dabei individuell auf die im Unternehmen betrachteten Umstände anzupassen. Die einzelnen Schritte sind als beispielhaftes Stufenmodell zur Einführung agiler Organisationsstrukturen im Kontext der Open Banking-Bewegung anzusehen.

Ausgangssituation

Derzeit sind Technologiethemen in Anwendungs- und Infrastrukturdomänen oft in siloartigen Teams und unter Anwendung von Wasserfallansätzen orga-

nisiert. Ein solches traditionelles Modell mit einigen durchaus agilen Ansätzen soll schrittweise durch ein integriertes digitales Liefermodell ersetzt werden.

Anhand einer Auswahl von agilen Pilotprogrammen und der Entwicklung eines digitalen Kompetenzzentrums bzw. eines Centers of Excellence (z.B. Digital Campus, Digital Factory) wird eine Entwicklungsstufe in Richtung digitale Lieferkette vollzogen (vgl. Abb. 2).

Erste Ausbaustufe: Digital Labs

Hierfür werden Pilotprogramme bzw. „Kleine Digitale Labs“ aufgesetzt, während die übrige Organisation weiterhin traditionell strukturiert bleibt. Um schnell von den Vorteilen agiler Methoden profitieren zu können, sollten als Pilotprojekte/-teams solche ausgewählt werden, deren Projektziel im weitesten Sinne mit einer Produktentwicklung vergleichbar ist. Eine Möglichkeit, die richtigen Mitarbeiter auszuwählen, kann die Einführung eines Interessenbekundungsverfahrens sein. Die ausgewählten Teams werden in agilen Methoden geschult, um diese anschließend anzuwenden. Nach der Überführung

der aktuellen Anforderungen für ein ausgewähltes Produkt werden erste Produktinkremente in Sprints entwickelt.

Diese ersten Schritte sind aktuell in allen Kreditinstituten zu beobachten. Erste Projekte werden agil durchgeführt und einzelne Teams und Abteilungen nutzen agile Methoden und Tools wie Kanban-Boards oder JIRA, um ihre tägliche Arbeit und eingehende Anforderungen zu organisieren und zu priorisieren. Hieraus werden erste Implikationen gesammelt, um ein agiles Framework für die gesamte Organisation zu entwickeln. Voraussetzung für den Erfolg dieser Pilotprogramme ist ein hoher Grad an Autonomie verglichen mit den übrigen existierenden Teams in den entsprechenden Einheiten, die weiterhin nach klassischen Anwendungs- und Infrastrukturdomänen organisiert sind.

Gleichzeitig bedarf der Ausbau der agilen Organisation vor allem der Unterstützung des Managements. Die Veränderungen müssen aktiv vom Management eingefordert, unterstützt und vorgelebt werden.

Abb. 2 – Entwicklungsstufen agiler Organisationsmodelle



Die parallele Implementierung eines „Train-the-Trainer“-Konzepts sorgt für die Ausbildung agiler Coaches im Unternehmen, deren Aufgabe es ist, das entsprechende Wissen und die agilen Werte auch nach Ende des Transformationsprojektes ins Unternehmen zu tragen. Sie können im weiteren Verlauf der Transformation als Multiplikatoren auch in anderen Teams eingesetzt werden und agile Arbeitsweisen im Unternehmen vermitteln.

Zweite Ausbaustufe: Digitales Center of Excellence

Sobald mit den Pilotprogrammen erste Projekte und Prozesse umgesetzt sind, werden die gesammelten Erfahrungen in einem sogenannten Digital Center of Excellence gebündelt. In diesem werden fortan agile Produktteams aufgebaut, die umfassend agil organisiert sind. Im Vergleich zur ersten Aufbaustufe sammeln hier mehrere „traditionelle“ Teams Erfahrungen mit agilen Ansätzen und können untereinander von ihren Erkenntnissen und Erfolgen profitieren. Das in der ersten Ausbaustufe entwickelte agile Framework wird verprobt und skaliert. In der Gesamtorganisation arbeiten agile Produktteams und konventionelle Technologieteams separat voneinander. Zu Beginn besteht nur eine minimale Verbindung zwischen agilen und traditionellen Teams, die in unterschiedlichen Geschwindigkeiten arbeiten.

Dritte Ausbaustufe: Integriertes digitales Liefermodell

Durch einen kontinuierlichen Aufbau des Centers of Excellence werden agile Produktteams vollständig in die Organisation integriert. Zugleich wird die End-to-End-Verantwortung jedes Einzelnen gestärkt. Die Organisation der Teams kann z.B. nach Produkten, internen Kompetenzen und/oder Erfassungssystemen erfolgen. Einzelne Leads tragen die Verantwortung für die persönliche Entwicklung, das Coaching, den Performance Management Cycle und die Koordination der Teams. Die Arbeitsorganisation erfolgt weitestgehend nach agilen Methoden, sodass die positiven Effekte weitreichend

und in alle Bereiche hinein spürbar sind. Ein weiterer Vorteil dieser Organisationsform ist die enge Zusammenarbeit von Development und Operations, die intensiv und kontinuierlich angewendet wird.

Vierte Ausbaustufe: 100%-ige digitale Organisation

Um den Schritt zu einer voll integrierten agilen Organisation zu schaffen, wird diese notwendigerweise produktorientiert aufgestellt. So ist es möglich, die Kundenbedürfnisse innerhalb einzelner produktbezogener Arbeitsteams zu erfüllen. Die interdisziplinären Teams mit sowohl Mitarbeitern aus der IT als auch aus den Fachabteilungen werden entsprechend ihren Kompetenzen aufgebaut. Durch ihre Autonomie sowie mithilfe agiler Arbeitsmodelle und weitgehend automatisierter Prozesse werden sie in die Lage versetzt, kontinuierlich maßgeschneiderte und qualitativ hochwertige Angebote zu entwickeln. Als kritischer Erfolgsfaktor muss hierbei die Verzahnung von Produktentwicklung, Lieferorganisation, Vertrieb und Operations-Bereichen betrachtet werden.

Herausforderungen

Aufgrund des tiefen Eingriffs in die Unternehmenskultur und der schrittweisen Ablösung des klassischen Wasserfall-Modells und dessen Variationen ist die Einführung einer digitalen Lieferkette mit Herausforderungen verbunden. Hierzu gehören der organisatorische Widerstand gegen Veränderungen sowie das Silodenken einzelner Fachbereiche.

Die Einführung der Agilität ist jedoch nicht als schleichender Arbeitsplatzverlust zu verstehen, sondern als Veränderung der Arbeitsweise und als neue Zuteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten. Diese organisatorische Akzeptanz ist eine wichtige Voraussetzung für den schnellen Übergang in eine agil arbeitende Organisation, den Aufbau eines stärkeren End-to-End-Prozessverständnisses und die engere Verzahnung von Veränderungsmodelles (CTB) und der bestehenden Kernprozesse (RTB). Alle Einheiten arbeiten

weiterhin eng miteinander verzahnt und bilden den zentralen Baustein, um IT-getriebene Produkte und Dienstleistungen schneller auf den Markt zu bringen. Insbesondere die Auswahl der richtigen Mitarbeiter für agile Zusammenarbeitsmodelle stellt sich als kritischer Erfolgsfaktor heraus.

Wenn sich die Organisation zum integrierten digitalen Liefermodell entwickelt hat, werden agile Ansätze, das kontinuierliche Deployen, Integrieren und Ausliefern von Produkten in der gesamten Organisation intensiv und kontinuierlich angewandt. Langfristig agieren Liefertteams durch einen Aufbau entlang Clustern und Zellen standardmäßig nach Kompetenzen und in einer holistischen produktorientierten Organisation.

Somit wird die Voraussetzung geschaffen, eine kontinuierliche Integration und Lieferung durch weitreichende Automatisierung umzusetzen.

Ansatz

Um gemeinsam mit Ihnen den Weg zu einer produktorientierten und agilen Organisation zu gehen, bieten wir ein umfangreiches Leistungsspektrum an:

- Agile Maturity Assessments, um den aktuellen agilen Reifegrad Ihrer Organisation festzustellen sowie konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten
- Individuell auf Ihr Kreditinstitut zugeschnittene Coachings und Trainings zum zielgerichteten Einsatz agiler Methoden
- Kontinuierliche Unterstützung bei der Skalierung agiler Methoden und/oder deren Anwendung im Projektumfeld und in der Organisation
- Unterstützung bei der Verfolgung strategischer Ziele, Wachstumschancen und der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zur Umsetzung von neuen Geschäftsmodellen
- Digitalisierung einzelner Prozesse bis hin zum Aufbau eines vollumfänglichen digitalen Ökosystems

Sprechen Sie uns an

Wir sind gerne Ihr kompetenter Sparringspartner.

Die umfassende regulatorische, fachliche und technische Expertise, das weitreichende Verständnis über veränderte Kundenerwartungen und -bedürfnisse sowie das tiefe Marktverständnis von Deloitte bieten die Möglichkeit zur Feststellung des eigenen Reifegrads; zielgerichtete Studien und Befragungen von allen Marktteilnehmern ermöglichen das individualisierte Benchmarking von der Strategie bis zur technisch-fachlichen Umsetzung.

Ihre Ansprechpartner

Frank Thiele

Partner
Financial Services Solutions
Tel: +49 (0)511 3023 3306
fthiele@deloitte.de

Jano Koslowski

Director
Financial Services Solutions
Tel: +49 (0)211 8772 3127
jkoslowski@deloitte.de

Wolfgang Raudaschl

Senior Manager
Financial Services Solutions
Tel: +49 (0)89 29036 7986
wraudaschl@deloitte.de

Lena Wanjek

Manager
Financial Services Solutions
Tel: +49 (0)511 3023 3216
lwanjek@deloitte.de

Deloitte.

Die Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft („Deloitte“) als verantwortliche Stelle i.S.d. EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) und, soweit gesetzlich zulässig, die mit ihr verbundenen Unternehmen und ihre Rechtsberatungspraxis (Deloitte Legal Rechtsanwaltsgesellschaft mbH) nutzen Ihre personenbezogenen Daten (insbesondere Name, E-Mail-Adresse, Kontaktdaten etc.) im Rahmen individueller Vertragsbeziehungen sowie für eigene Marketingzwecke. Sie können der Verwendung Ihrer personenbezogenen Daten für Marketingzwecke jederzeit durch entsprechende Mitteilung an Deloitte, Business Development, Kurfürstendamm 23, 10719 Berlin, oder kontakt@deloitte.de widersprechen sowie ihre Berichtigung oder Löschung verlangen, ohne dass hierfür andere als die Übermittlungskosten nach den Basistarifen entstehen.

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.

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 286.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsames Leitbild und individueller Anspruch zugleich.