



Ein widerstandsfähiges
Operating Model
für Banken

Inhaltsverzeichnis

	Ein komplexes Umfeld	3
	Ausgangssituation	5
	Die wichtigsten Herausforderungen	7
	Verbesserungspotential	10
	Unser Lösungsansatz	14
	Fazit	17

Ein komplexes Umfeld



Ein komplexes Umfeld

Volatilität erfreut sich keiner grossen Beliebtheit. Die Teams von der Planung mögen sie am allerwenigsten. Wie kann die Finanzabteilung die nötige Agilität aufbringen, um das Unternehmen in Zeiten der Ungewissheit zu führen?

Das zunehmend volatile Zinsumfeld belastet das Bankwesen. Besonders hart davon betroffen sind die Treasury-Funktion und die Planung, Budgetierung und Prognose (PBF). Nehmen wir zur Illustration nur den Wechselkurs von GBP/USD, einem der aktivsten Handelspaare der Welt: Erreichte das Britische Pfund noch vor kurzem einen neuen Höchststand gegenüber dem US-Dollar, ist es jetzt angesichts steigender Inflation und gebremsten Wachstums massiv abgewertet worden. Gleichzeitig wurde der US-Dollar durch die Geldpolitik der Federal Reserve gestützt. Die Teams in den Banken müssen in der Lage sein, schnell auf diese plötzliche Divergenz der beiden Volkswirtschaften zu reagieren, um die Auswirkungen abzumildern oder vielleicht sogar davon zu

profitieren. Doch diese Reaktionsschnelligkeit im Tagesgeschäft zu erreichen, ist für viele Teams alles andere als leicht. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Die Swiss Finance & Performance Practice von Deloitte hilft Kunden dabei, ihr Target Operating Model (TOM) zu definieren. In diesem Artikel legen wir dar, wie es den Teams von der Planung in einem schwierigen Umfeld gelingt, eine präzisere Vorausschau zu erstellen, um die Entscheidungsfindung zu verbessern, und wie die Treasury-Funktion eine stärkere Grundlage für Zinssicherungsgeschäfte schaffen kann.



Ausgangssituation



Ausgangssituation

Wir stellen fest, dass Banken oft Schwierigkeiten haben, ihre Ambitionen in ihr Operating Model (OM) einzubringen. Folgende Mängel sehen wir in diesem Zusammenhang am häufigsten: Das OM ermöglicht nicht die Agilität, um schnell auf Veränderungen am Markt zu reagieren, es besteht ein Missverhältnis zwischen den vorhandenen Fähigkeiten und den wertschöpfenden Tätigkeiten, und die Organisationen nutzen die IT nicht so effizient und effektiv wie möglich.

Viele dieser Defizite sind auf die Weiterverwendung von veralteten Systemen zurückzuführen, die sowohl die Qualität der Daten als auch die Prozessautomatisierung beeinträchtigt.



Die beiden Prozesse, die wir hier genauer beleuchten - Treasury und PBF - sind von diesen Umständen besonders stark betroffen und bieten sich daher ideal für die Illustration des Verbesserungspotentials von TOMs an. Herausforderungen in diesen Bereichen lassen sich durch moderne Finanz-IT angehen - doch was sind denn genau die Herausforderungen, denen die Finanzteams der Banken gegenüberstehen?

Die wichtigsten Herausforderungen



Die wichtigsten Herausforderungen

Die volatilen makroökonomischen Bedingungen, unter anderem durch die politische Unsicherheit aufgrund des Einmarsches Russlands in der Ukraine, stellen das Risikomanagement und die Planung vor enorme Herausforderungen.

Vor allem ist die Reaktionszeit zur Anpassung an verschiedene Szenarien mit wesentlichen Auswirkungen auf das Geschäft derzeit sehr kurz; die Bestimmung und Überwachung von Massnahmen zum Erreichen von Zielen wird dadurch erschwert. Darüber hinaus wird es für Banken immer schwieriger, die Produktmargen zu planen und das über alle Segmente hinweg, insbesondere jedoch im Zinsgeschäft des Privatkundenbereichs.

Die Auswirkungen sind nicht nur negativ. So wirkt sich beispielsweise das steigende Zinsniveau positiv auf die Gewinnspanne bei neuen Krediten aus. Ausserdem kann die sich ausweitende Spanne zwischen kurz- und langfristigen Zinssätzen ausgenutzt werden. Diesen positiven Effekten steht jedoch die

Tatsache gegenüber, dass das aktuelle Anleihenportfolio der Bank an Wert verliert. Da führende Wirtschaftswissenschaftler davon ausgehen, dass die Zinssätze aufgrund der zunehmenden Inflation weiter steigen werden, muss zudem mit einer anhaltenden negativen Kurskorrektur bei den bereits emittierten festverzinslichen Wertpapieren gerechnet werden. So oder so wird sich eine ganze Generation, die in ihrem Arbeitsleben nur ein Umfeld mit niedrigen Zinsen und stabilen Inflationsraten erlebt hat, auf eine weit weniger vorhersehbare Realität einstellen müssen. Daher ist eine wichtige Herausforderung für die Planung die schnelle Abrufbarkeit aktueller und aussagekräftiger Geschäftsdaten, beispielsweise detaillierter Umsatzzahlen, Finanzberichte und Abteilungsbudgets.



Treasury

Die Treasurer - die Ressourcenmanager für die Bankbilanz - stehen heute weniger im Rampenlicht als während der Liquiditätskrise vor über einem Jahrzehnt. Damals verschlechterte sich plötzlich die Marktfähigkeit von Treasury-Aktiva, was die Aufrechterhaltung der zur Erfüllung von Verpflichtungen erforderlichen Liquidität erschwerte. Die anschließende Regulierungswelle veranlasste die Banken dazu, sich stärker auf Liquidität und Kapital zu konzentrieren, wodurch das Bankensystem letztendlich besser kapitalisiert und liquider wurde. Jetzt, da die Regulierungswelle vorangeschritten ist, besteht die Herausforderung der Treasury darin, kontinuierlich Geschäftseinblicke mit einer organischen Bilanzperspektive zu liefern. Dies kann durch die Integration von Risiko- und Finanzindikatoren, Informationen zu Sicherheiten und Hedging und durch die Bereitstellung einer Szenarioanalyse erreicht werden, die den Entscheidungsprozess verbessert.

Wir erkennen folgende Herausforderungen für die Treasury-Funktion:

- Die Überwachung und die Verwaltung von Sicherheiten findet in einem Silo statt - die Dateneingabe und -Erfassung erfolgt auf Ad-hoc-Basis in verschiedenen Funktionen, ohne Berücksichtigung des End-to-End-Prozesses für die Initiierung von Transaktionen, die Dateneingabe und die Berichterstattung.
- Die Dokumentation und das Grundverständnis für manuelle Aktivitäten zur Ermittlung, Messung, Überwachung und Berichterstattung des Zinsänderungsrisikos sind in vielen Fällen unzureichend.
- Es gibt kein integriertes Verfahren zwischen Treasury und dem operativen Geschäft (Barmittel und Sicherheiten) zur Überwachung des Innertages-Liquiditätsrisikos von Barmitteln und Sicherheiten in den einzelnen Geschäftseinheiten nach Währung und Gegenpartei.

Planung, Budgetierung und Prognosen

Die Abteilung für Planung, Budgetierung und Prognosen setzt die Strategie in langfristige Pläne, mittelfristige Budgets und kurzfristige Prognosen um. Eine solide Planung steht und fällt mit qualifiziertem Personal, zuverlässigen Prozessen und einer geeigneten IT. Beispielsweise ist die detaillierte Budgetierung üblicherweise sehr arbeitsintensiv und basiert auf Planungsannahmen, die sehr schnell veraltet sind. Vor allem, wenn das Geschäftsumfeld so schnellen und drastischen Veränderungen unterliegt wie derzeit, können sich die Einnahmen- oder Kostenstruktur des Unternehmens derart ändern, dass Soll und Ist sehr bald auseinanderklaffen.

“Eine ganze Generation, die in ihrem Arbeitsleben nur ein Umfeld mit niedrigen Zinsen und stabilen Inflationsraten erlebt hat, muss sich auf eine weit weniger vorhersehbare Realität einstellen.”

Verbesserungspotenzial



Verbesserungspotenzial

Alle Kategorien des Operating Models haben Verbesserungspotential. Wir haben ermittelt, wie die Bereiche Treasury und PBF die oben beschriebenen Herausforderungen der Finanzfunktion angehen können, und welche digitale Landschaft dafür nötig ist.

Als Ausgangspunkt ist es sinnvoll, dass das Management-Team den gewünschten Standardisierungsgrad für diese Prozesse festlegt. Auf dieser Grundlage kann dann geprüft werden, ob Zentralisierungs- und Automatisierungspotenziale ausgeschöpft werden können. Sind die zu optimierenden Prozesse in einem Zielbild definiert, können diese Potenziale mit spezifischen Werkzeugen und Technologien freigesetzt werden. Dies gilt insbesondere für standardisierte End-to-End-Prozesse.

“Nur mit agilen und reaktionsschnellen Finanzprozessen werden Banken in einem derart volatilen Umfeld wettbewerbsfähig bleiben.”

Verbesserungen werden sich unweigerlich auf andere Kategorien im Operating Model auswirken, z. B. auf das Bereitstellungsmodell, die Organisation und die Mitarbeitenden. Nur mit agilen und reaktionsschnellen Finanzprozessen werden Banken in einem derart volatilen Umfeld wettbewerbsfähig bleiben. Im Folgenden gehen wir speziell auf unsere Ansätze für die Bereiche Treasury und PBF ein.

Treasury

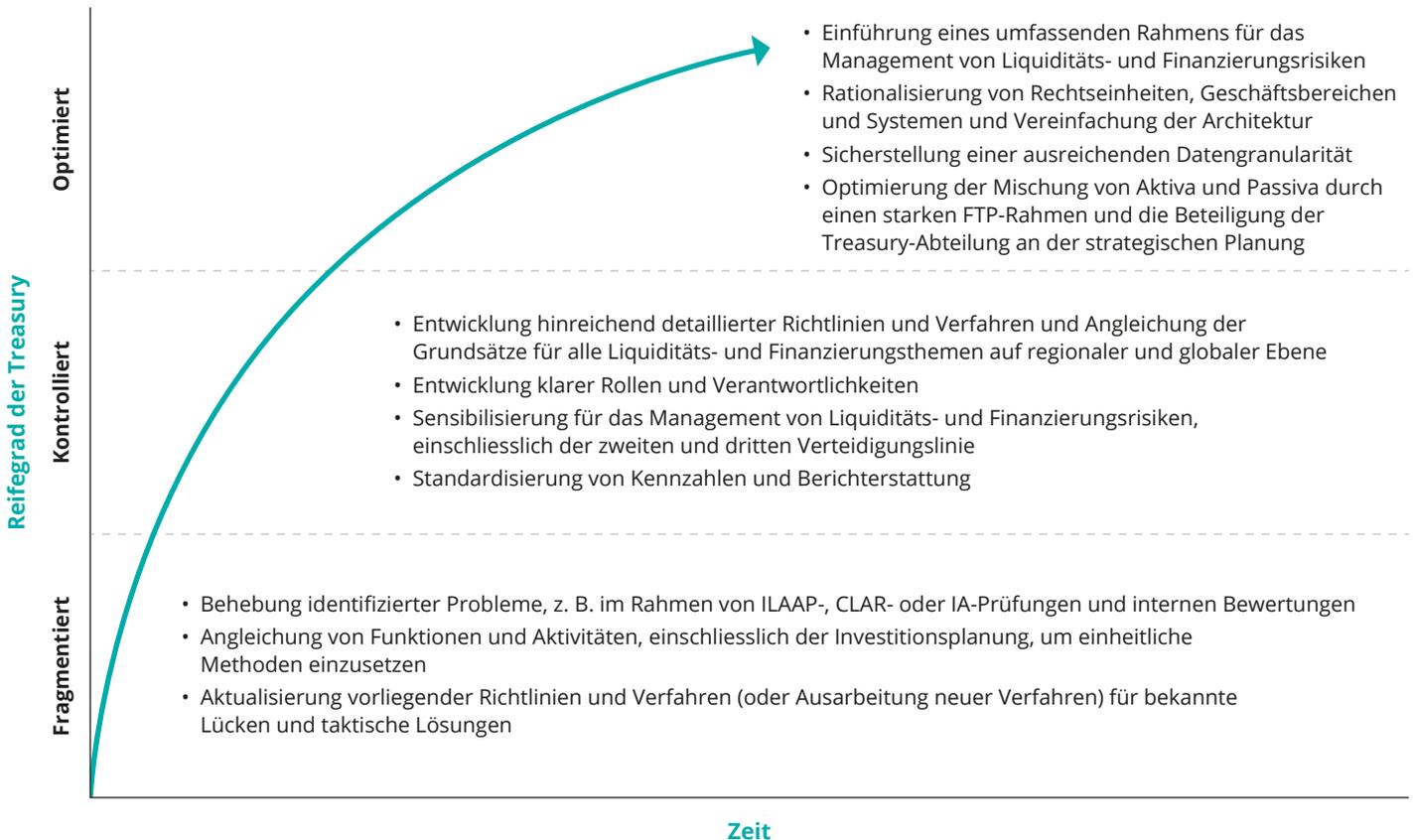
Der digitale Reifegrad der Treasury-Funktion und die Nutzung fortschrittlicher digitaler Technologien und Anwendungsfälle kann im Rahmen einer umfassenden digitalen Strategie effektiv verbessert werden. Automatisierung ist bereits bei der Berechnung regulatorischer Massnahmen involviert (z. B. LCR, NSFR usw.), aber Robotic Process Automation (RPA), Machine Learning (ML) und künstliche Intelligenz (KI) können noch stärker genutzt werden, um die Risikotransparenz zu erhöhen und Erkenntnisse für die Optimierung der Bankbilanzen zu gewinnen. So kann beispielsweise die Integration von Algorithmen für maschinelles

Lernen in Treasurysysteme zu genaueren Vorhersagen des Kapital- und Liquiditätsbedarfs führen. Auch das Zins- und Liquiditätsrisiko lässt sich durch die Integration von Business Intelligence besser vorhersagen.

Diese neuen Erkenntnisse sind nur dann wirklich von Nutzen, wenn sie ordnungsgemäss in den Entscheidungsprozess (z. B. in Entscheidungen zur Absicherung, zur Finanzierung und zum Cash-Management) und in die Organisation der Treasury-Funktion integriert werden. Wir haben die folgenden Voraussetzungen für eine erfolgreiche Optimierung der Finanzverwaltung ermittelt:

- **Die Datenarchitektur** ist mit den relevanten Treasury- und Finanzinputs und -outputs integriert, einschliesslich einer konsistenten Datenbeschaffung und Rückverfolgbarkeit.
- **Die Technologieplattform** besitzt ein einheitliches, zentralisiertes System zur Erfassung von Daten zu Sicherheiten, u. a. die erforderlichen Attribute, um die Daten mit den zugrunde liegenden Transaktionen zu verknüpfen.
- **Die Erstellung von Berichten** ist in einem einzigen Team innerhalb der Treasury oder Finanzabteilung konsolidiert.

Die Optimierung kann nicht über Nacht in Angriff genommen werden. Es bedarf einer ganzen Reihe von Überlegungen und Analysen, um den Reifegrad der Treasury-Funktion eines Unternehmens zu verstehen und zu bewerten, den gewünschten Zielzustand zu definieren, Bereiche für die Optimierung zu ermitteln und einen Fahrplan zur Erschliessung der Vorteile zu entwickeln. Diese Schritte müssen im Zusammenhang mit einer Selbsteinschätzung erfolgen: Wo befindet sich das Unternehmen aktuell auf der Treasury-Reifekurve und wohin will es gelangen?



Planung, Budgetierung und Prognosen

Um potenzielle Herausforderungen schnell zu erkennen und die Unsicherheit zu verringern, gilt es, einen einheitlichen Unternehmensansatz zu entwickeln, mit dem sichergestellt wird, dass das Finanzteam eng mit dem Unternehmen abgestimmt ist. Ein weiteres Mittel, die Zuverlässigkeit der Planung zu erhöhen und mehr Agilität zu ermöglichen, ist die Nutzung von Echtzeitdaten aus dem gesamten Unternehmen und die kontinuierliche Suche nach sich abzeichnenden Mustern. Betriebliche Prognosen sind technologiegestützt, und wir beobachten einen stetigen Trend zu KI-gesteuerten Systemen.

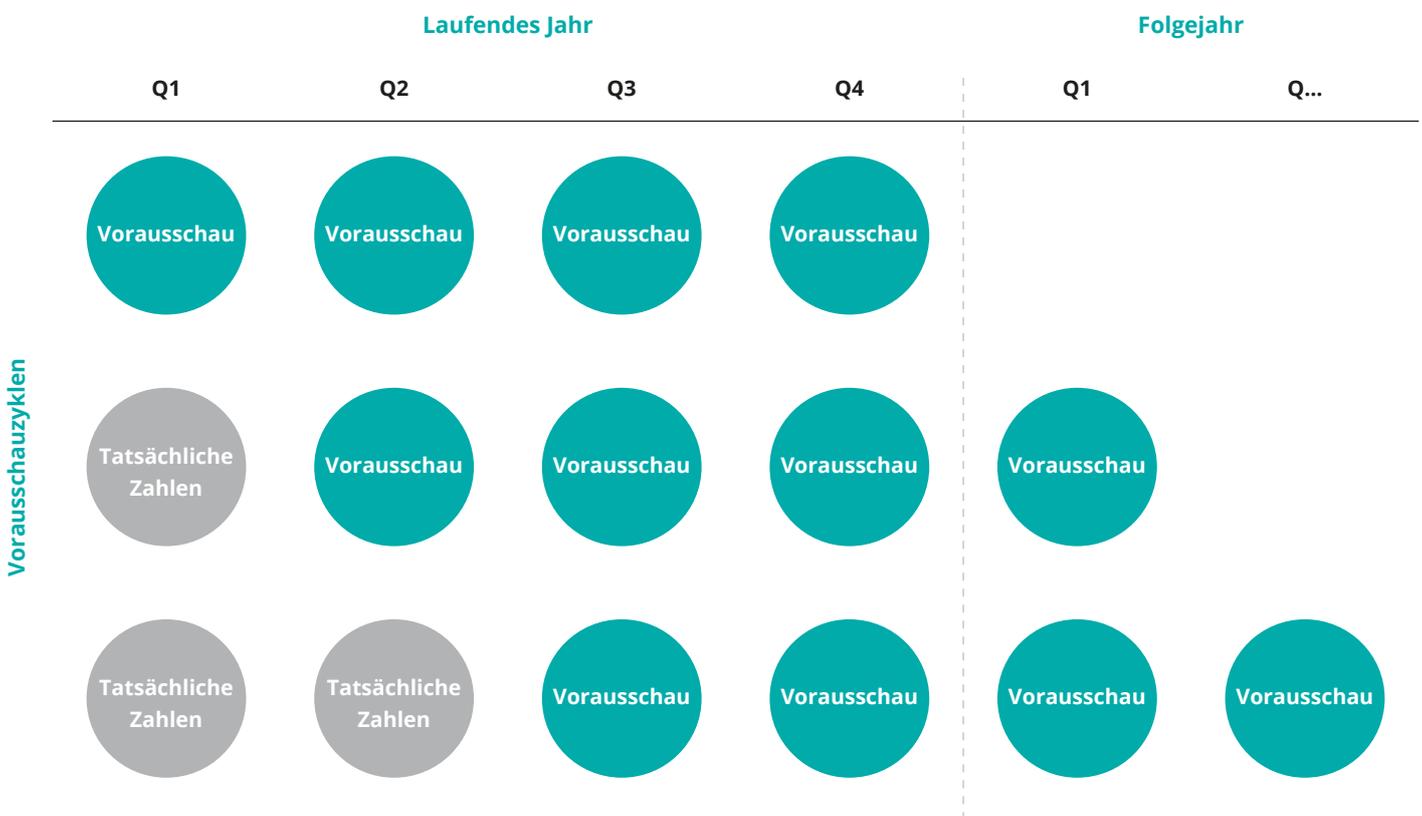
Aus der Prozessperspektive besteht eine mögliche Lösung für das Problem der Volatilität darin, einen flexiblen Planungsansatz, wie zum Beispiel Rolling Forecasts oder kontinuierliche Budgetierung zu nutzen. So können Sie sich auf die wichtigsten Faktoren des Unternehmens konzentrieren und nicht auf Hunderte von Elementen. Und da kürzere Zyklen verwendet werden,

tragen sie zu einer besseren Sichtbarkeit bei und fungieren als Frühwarnsystem. Ausserdem ist es durch die Konzentration auf weniger, aber wichtigere, Messgrössen einfach, «Was-wäre-wenn»-Szenarien einzubeziehen, um die Auswirkungen auf das Gesamtbudget zu bewerten.

Aus technologischer Sicht können Datenanalyse und Automatisierung dazu beitragen, den Budgetierungsprozess zu optimieren und effizienter zu machen. Die Anwendung von Analysen mit Finanz- und Betriebsdaten kann CFOs auch Einblicke geben, um operative Planungsentscheidungen zu beeinflussen, die Budgetposten definieren.

Rolling forecasting

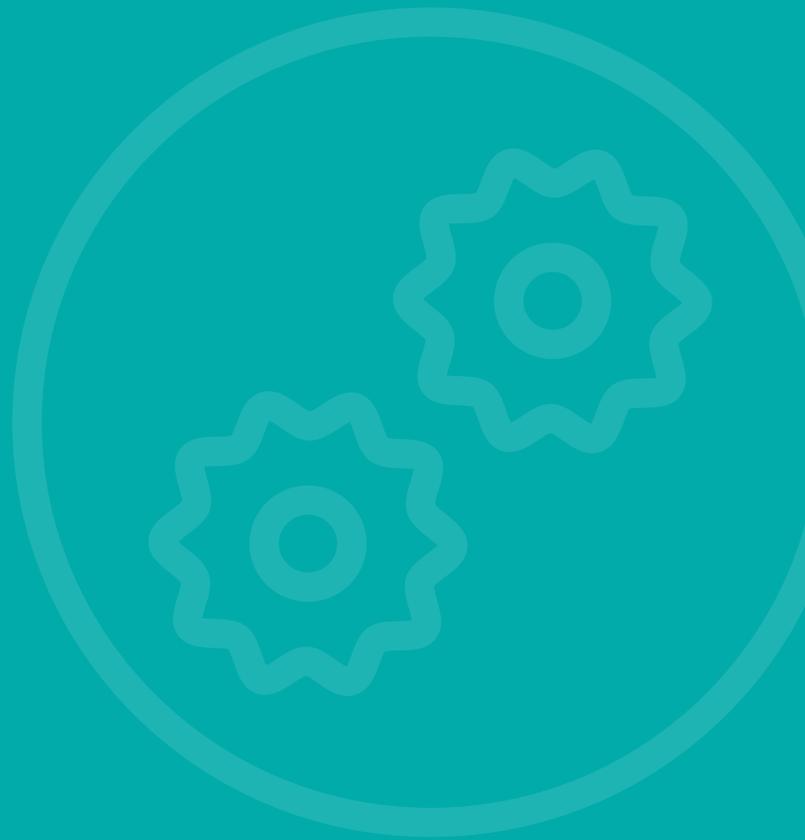
Der Rolling Forecast hat jedoch ihre eigenen Herausforderungen. Zum Beispiel wird die Pflege eines Rolling Forecasts immer komplizierter, da die Daten immer komplexer werden. Darüber hinaus ist die vergleichende Analyse mit vergangenen Zeiträumen begrenzt, da sich die Annahmen ändern.



Dennoch überwiegen die Vorteile in vielen Fällen die Nachteile. Der Rolling Forecast ist genauer, effizienter und relevanter als der statische Ansatz. Eine reaktionsfähige Finanzprognose ermöglicht es, sich auf Marktbedingungen einzustellen, verringert die Auswirkungen schwankender Inflationsraten und gibt dem Management mehr Vorlaufzeit, um die Auswirkungen zu kontrollieren. Ein akkurater Rolling Forecast kann auch das Risiko verringern und das Verfolgen der finanziellen Performance erleichtern.

“Ein Mittel, die Zuverlässigkeit der Planung zu erhöhen und mehr Agilität zu ermöglichen, ist die Nutzung von Echtzeitdaten aus dem gesamten Unternehmen und die kontinuierliche Suche nach sich abzeichnenden Mustern.”

Unser Lösungsansatz



Unser Lösungsansatz

Wir schlagen den folgenden Ansatz zur Optimierung der Finanzfunktion vor, mit besonderem Augenmerk auf die führende Rolle des CFO bei Veränderungen und der Bedeutung der Kombination digitaler Technologien und operativer Fähigkeiten.

1 Visionierung

Aktivitäten:

- Workshop zur Definition des Ziels
- Welche geschäftlichen Erkenntnisse werden benötigt
- Welche Geschäftsprozesse müssen effizienter gestaltet werden

Ergebnisse:

- Zielsetzung
- Leitprinzipien der Transformation

2 Diagnose

Aktivitäten:

- Darstellung der betroffenen Prozesse unter Berücksichtigung der Systeme, der Kosten (betroffene Stellen und Vollzeitäquivalente) und des Digitalisierungsgrads
- Analyse der formellen und informellen Elemente der Organisation und Ermittlung ineffizienter Elemente in Entscheidungsprozessen

Ergebnisse:

- Darstellung der aktuellen Prozessstruktur
- Prozessübersicht mit definierten Verbesserungsbereichen
- Darstellung potenzieller Hindernisse zur Erreichung der Effizienz

3 Entwurf

Aktivitäten:

- Workshop zur Ermittlung des Soll-Zustands und der erforderlichen Massnahmen, um diesen zu erreichen
- Definition der Soll-Prozesse, Systeme und der damit verbundenen Verantwortung
- Definition der erforderlichen Fähigkeiten
- Definition der Erfolgskriterien, einschliesslich der Messung des Ist-Zustands und der zu verwendenden Ressourcen

Ergebnisse:

- Soll-Zustand Prozessübersicht, Rollen und Verantwortlichkeiten
- Erarbeitete Bewertungskriterien

4 Umsetzung

Aktivitäten:

- Auswahl der Zielmassnahmen
- Festlegung des Ablaufplans mit Angabe der Prioritäten und Auswirkungen für jede Massnahme
- Festlegung von Effizienzzielen, die mit den verschiedenen Initiativen erreicht werden können

Ergebnisse:

- Roadmap und Ergebnisse
- Prozessüberprüfung einschliesslich Zielkennzahlen

5 Ex-post-Überprüfung

Aktivitäten:

- Prozesse ex-post messen
- Messung der Effektivität von Dateneinsichten und der Reaktionszeit

Ergebnisse:

- KPIs und Bottom-up-Metriken
- Halbjährliche Berichterstattung über den Status

Visionierung

In der Visionierungsphase werden Workshops und Brainstorming-Sitzungen innerhalb der Finanzfunktion abgehalten, um mögliche strategische Leitlinien zu definieren. Ziel ist es, sich auf die Ziele der Finanztransformation zu einigen. Die Visionierungsphase ist von grösster Bedeutung um:

- eine klare Vorstellung davon zu bekommen, wo die Bank in 3-5 Jahren stehen möchte
- das Engagement von CFO und Geschäftsleitung für die Initiative sicherzustellen

Diagnose

In der Diagnosephase werden die wichtigsten Prozesse zusammen mit den dazugehörigen organisatorischen Elementen analysiert. Die Diagnose zeigt die Lücke zwischen dem aktuellen Zustand der Finanzfunktion und den in der Visionierungsphase definierten Fähigkeiten und Praktiken auf. Ausserdem werden Engpässe, Verbesserungen und Digitalisierungspotenziale ermittelt.

Entwurf

Ziel der Entwurfsphase ist es, den künftigen Soll-Zustand der Finanzfunktion und das Target Operating Model zu definieren, einschliesslich der Prozessübersicht, der Organisationsstruktur, der Digitalisierungslösungen und der erforderlichen Fähigkeiten der SOLL-Finanzfunktion.

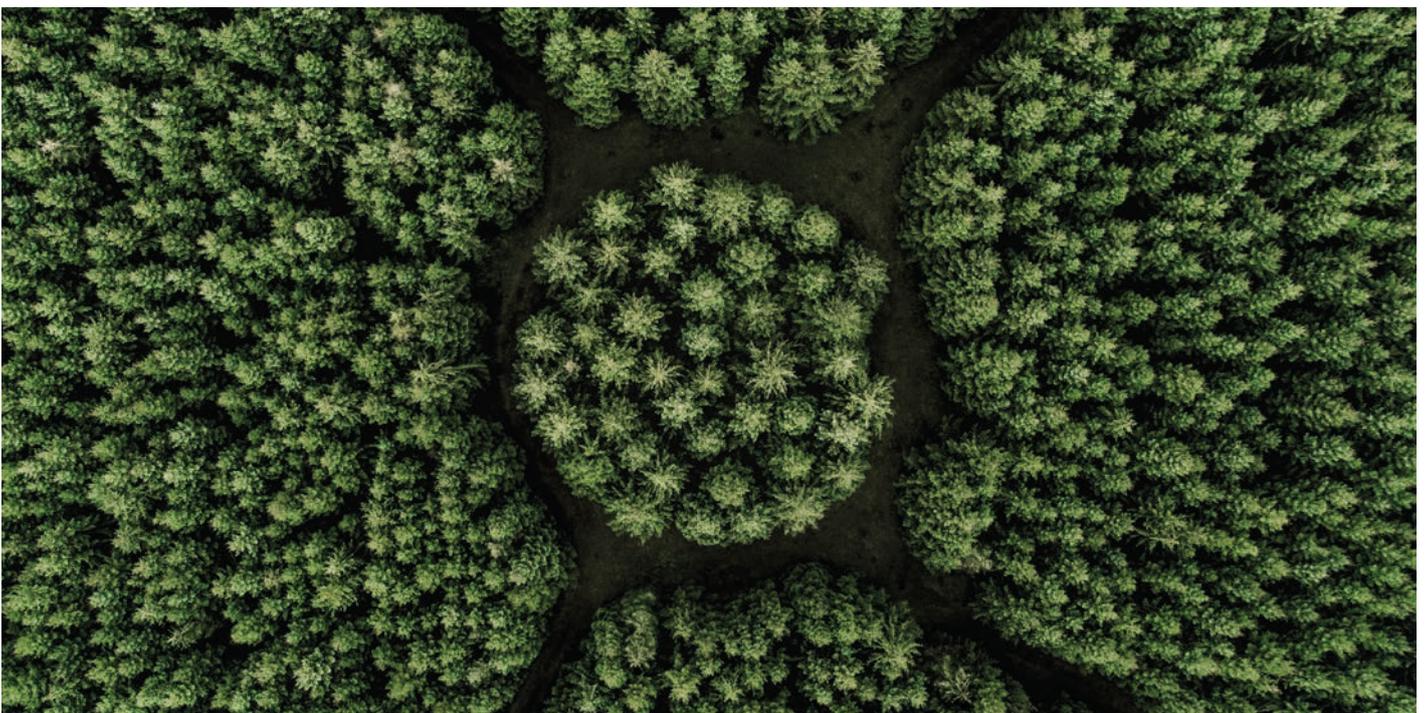
Darüber hinaus empfehlen wir in dieser Phase die Einrichtung eines Systems zur Messung der Prozesse, das auch den Ist-Zustand berücksichtigt. Dies sollte nicht nur geschehen, um die Kosten der Initiative zu rechtfertigen, sondern auch, um zu einer Kultur der kontinuierlichen Verbesserung mit der erforderlichen Transparenz in der Zukunft beizutragen.

Umsetzung

In der Umsetzungsphase werden die Zielmassnahmen ausgewählt. Es wird ein Ablaufplan mit Angaben zu Priorität und Wirkung der einzelnen Massnahmen, den erwarteten Ergebnissen und dem Zeitplan für die Umsetzung festgelegt.

Überprüfung

Ziel der Ex-Post-Überprüfungsphase ist es, einen Messrahmen zu definieren, um die angestrebten Effizienzgewinne und den Beitrag der verbesserten Datenerkenntnisse zum Entscheidungsprozess zu überprüfen.



Fazit



Fazit

In diesem Artikel haben wir einige der Herausforderungen beschrieben, denen sich Banken in dem zunehmend volatilen Umfeld von heute gegenübersehen, und haben gezeigt, wie die Finanzfunktion darauf reagieren kann, indem sie ein zukunftssicheres TOM aufstellt und damit einen Mehrwert für die gesamte Organisation schafft. Eine Finanzfunktion, die für die Zukunft gerüstet ist, muss dynamisch und risikobewusst sein und auf jede Störung reagieren können.

Die Finanzabteilung ist zwar mit diesen Herausforderungen konfrontiert, sie befindet sich aber auch in der privilegierten Lage, als Datenarchitekt zu fungieren. Sie kann sich die Daten der Bank zu eigen machen, um neue Planungsmodelle zu entwerfen, die es der Bank ermöglichen, besser mit Unsicherheiten umzugehen.



Sind Sie bereit, die Fähigkeiten Ihrer Finanzfunktion auf die nächste Stufe zu heben?

Contacts



Markus Zorn
Partner
Finance & Performance
Lead Switzerland
+41 58 279 69 43
mzorn@deloitte.ch



Tobias Kern
Director
Finance & Performance
Switzerland
+41 58 279 69 32
tkern@deloitte.ch

Authors



Davide Botta
Senior Manager
Finance & Performance
Switzerland
dbotta@deloitte.ch



Benedict Baeurer
Senior Consultant
Finance & Performance
Switzerland
bbaeurer@deloitte.ch



Philippe Hartung
Senior Consultant
Finance & Performance
Switzerland
phartung@deloitte.ch



This publication has been written in general terms and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from action on any of the contents of this publication. Deloitte Consulting AG accepts no liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

Deloitte Consulting AG is an affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee ("DTTL"). DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL and Deloitte NSE LLP do not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/ch/about to learn more about our global network of member firms.

© 2023 Deloitte Consulting AG. All rights reserved.

Designed by CoRe Creative Services. RITM1396976