

## Herausforderungen und Trends im Betriebsmodell der Finanzfunktion von Banken

### Einleitung

Seit längerer Zeit beobachten wir im Bereich Finanzen vielfältige Tätigkeiten, um sich neu zu positionieren und den gestiegenen internen und externen Anforderungen gerecht zu werden. Im Zuge dessen sind momentan im Bereich Finanzen und weiteren Banksteuerungseinheiten umfangreiche Projekte angelaufen oder werden aufgesetzt, welche sich insbesondere mit der Modernisierung der Daten- und IT-

Architektur beschäftigen und somit sehr ressourcen-, zeit- und kostenintensiv sind. Um hieraus einen gesamthaften Mehrwert im Hinblick auf Effektivität und Effizienz zu erreichen, werden diese Projekte meist nicht nur als reines „IT-Projekt“ geplant, sondern im gleichen Zug wird das gesamte Finance-Betriebsmodell auf den Prüfstand gestellt und optimiert. ➤

Vorteile, die hierdurch verfolgt werden, sind u.a.

- ein deutlich entscheidungsrelevanteres Reporting,
- die weitestgehende Automatisierung der Prozesse,
- die Erhöhung der Datenverfügbarkeit und -qualität sowie
- die Optimierung der fachlichen und technischen Zusammenarbeit in der Banksteuerung – hier insbesondere der horizontalen Integration ihrer verschiedenen Disziplinen (Risk Controlling, Finanzcontrolling, Meldewesen, Accounting, Tax) sowie bei großen Bankkonzernen die vertikale Integration der lokalen/dezentralen Einheiten mit der zentralen Konzerneinheit, um eine konsolidierte Sicht zu generieren.

Die vorliegende Kurzstudie reflektiert die Einschätzungen, Erwartungshaltungen sowie Herausforderungen von Banken im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung, Arbeitsweise und Rolle ihrer Finanzfunktion und zeigt auf, welche Erfolgsfaktoren einer Transformation hin zur Finanzfunktion der Zukunft Rückenwind geben können.

Die hier dargestellten Erkenntnisse liefern tiefe Einblicke in das Transformationsgeschehen führender deutscher Banken und bieten gleichzeitig ein hohes Benchmark-Potenzial. Die Ergebnisse wurden durch eine Online-Umfrage als auch durch

strukturierte Interviews gewonnen, wobei sich die Fragen an den klassischen Dimensionen des Finance Operating Models orientierten:

### **Outcome und Services**

Leistungsportfolio der Finanzfunktion insbesondere mit Fokus auf das interne und externe Reporting, die Ad-hoc-Berichterstattung an die Aufsicht sowie die Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Informationen an das Management und die Geschäftsbereiche

### **Daten- und IT-Architektur**

Einsatz der bestehenden IT-Architektur und Tools, Data-Governance sowie datentechnische Integration von Finanzen, Controlling, Meldewesen und Risikomanagement

### **Organisation (inkl. Shared Services und Offshore)**

Organisatorische Aufstellung der Finanzfunktion (siloartig vs. flexibel) entlang der Wertschöpfungskette, Auslagerungsfragestellungen, Bündelung von Tätigkeiten

### **Prozesse**

Automatisierungsgrad, Effizienz und Flexibilität der Prozesse, End-to-End-Prozess-Governance

### **Mitarbeitende und Change**

Maßnahmen zur Gewinnung neuer Talente sowie Halten und Weiterentwicklung bestehender Mitarbeitender, Kompetenzen und Fähigkeiten für zukünftige Aufgaben



### Ergebnisse

Insgesamt sind die Ergebnisse keine Überraschung! Vielmehr spiegeln sie unsere Einschätzung sowie Einblicke und Kenntnisse aus einer Vielzahl an Projekten im CFO-Bereich wider.

Sie unterstreichen, dass die Finanzfunktionen von Banken unabhängig von deren Größe und dem Geschäftsmodell des Instituts mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert sind und im Wesentlichen drei Top-Themen in den kommenden Jahren angegangen werden müssen:

### Automatisierung und Digitalisierung

Um die Kosteneffizienz zu steigern, dem Fachkräftemangel zu begegnen sowie die steuernde und strategische Rolle der Finanzfunktion zu unterstützen, liegt ein wesentlicher Fokus auf der Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen.

### Optimierung der Daten- und IT-Architektur

Auch sind die Häuser aktuell bereits damit beschäftigt, ihre historisch gewachsene und in Teilen veraltete IT-Infrastruktur zu modernisieren, was sich die kommenden Jahre fortführen wird. Um tatsächlichen Nutzen aus der modernisierten IT-Architektur zu ziehen, ist auch die Implementierung einer soliden Daten- und Governance-Struktur zukünftig entscheidend. Dies bildet nicht nur die Grundlage für widerstandsfähige Entscheidungsprozesse und Compliance, sondern minimiert auch Risiken, fördert Innovation und bewahrt die Integrität der Daten. Angesichts der sich schnell verändernden Finanzlandschaft ist eine proaktive Investition in diese Mechanismen unerlässlich, um langfristigen Erfolg und Sicherheit zu gewährleisten.

### Sicherstellung der Meldefähigkeit

Die seit Jahren stetig steigenden regulatorischen Anforderungen werden auch zukünftig nicht abnehmen, denn die Aufsicht fordert immer granularere Informationen in enger werdenden Zeitfenstern. So ist und

bleibt die Sicherstellung der Meldefähigkeit auch in Verbindung mit Ad-hoc-Reporting und somit der Gewährleistung der Compliance eines der Top-Prio-Themen der Finanzfunktion.

Daneben sind noch weitere Aspekte für die befragten Institute relevant:

- Steigerung der Prozesseffizienz
- Kostenreduktion
- Integration zu anderen Geschäftsbereichen, insb. Risiko
- Aufbau ESG-Berichterstattung





### **Doch welche Herausforderungen verbergen sich laut den Befragten hinter den einzelnen Dimensionen des Operating Model?**

#### **Outcome und Services**

Aktuell dominieren, wie erwartet, klassisches Abschlussreporting sowie interne Analysetätigkeiten den Aufgabenbereich der Finanzfunktionen in deutschen Banken. Als wichtigste Prioritäten für die nahe Zukunft werden von den befragten Instituten die Aufnahme von ESG-Reporting und eine effizientere Service-Bereitstellung gesehen, insbesondere auch in Verbindung mit Ad-hoc-Reporting sowie weiteren Sonderanfragen der Aufsicht. Besonders die letztgenannten Themen erfordern eine zeitnahe Bereitstellung sowie im Vorfeld eine hohe Datenqualität und entsprechende Analyse- und Reporting-Tools.

#### **Daten- und IT-Architektur**

Hier zeigt sich deutlich, dass eine stärkere prozessuale und datentechnische Integration zwischen Finance und Risikomanagement an Bedeutung gewinnt sowie die Anbindung der Töchterunternehmen und Niederlassungen immer wichtiger wird. Auch die Modernisierung der IT-Architektur wird zukünftig weiterhin eine große Rolle spielen, denn Daten werden aktuell noch dezentral in verschiedenen Systemen erzeugt und vorgehalten. Vielfach fehlen Verbindungen zwischen diesen Systemen, und Daten müssen mit hohem Arbeitsaufwand zusammengetragen werden, zusätzlich liegen sie in unterschiedlichen Formaten und Granularitätsstufen vor und müssen bspw. für die Berichterstattung aufwendig aufbereitet werden. Auch neue externe Anforderungen wie bspw. die CSRD und der EZB-„Guide on effective risk data aggregation and risk reporting“ („BCBS 239 Reloaded“) rücken das Thema Daten und IT-Architektur in Verbindung mit Datengenauigkeit und -verfügbarkeit, Anpassungsfähigkeit und einer angemessenen Data Governance mit entsprechenden Prozessen immer weiter in den Fokus der Finanzfunktion der Zukunft.

#### **Prozesse**

Die befragten Häuser bewerten die Effizienz ihrer Prozesse zum Großteil bereits positiv. Trotzdem wird eine weitere Steigerung der Automatisierung und Digitalisierung bspw. auch über künstliche Intelligenz (KI) oder GenAI angestrebt und damit einhergehend auch ein Rückbau einer Vielzahl bestehender Eigenentwicklungen (IDVen), um den gesteigerten Anforderungen gerecht zu werden. Aufgrund des Fachkräftemangels wird es mehr und mehr erforderlich sein, prozessual flexibler und effizienter in Bezug auf den Einsatz von Mitarbeitenden zu werden.

#### **Organisation**

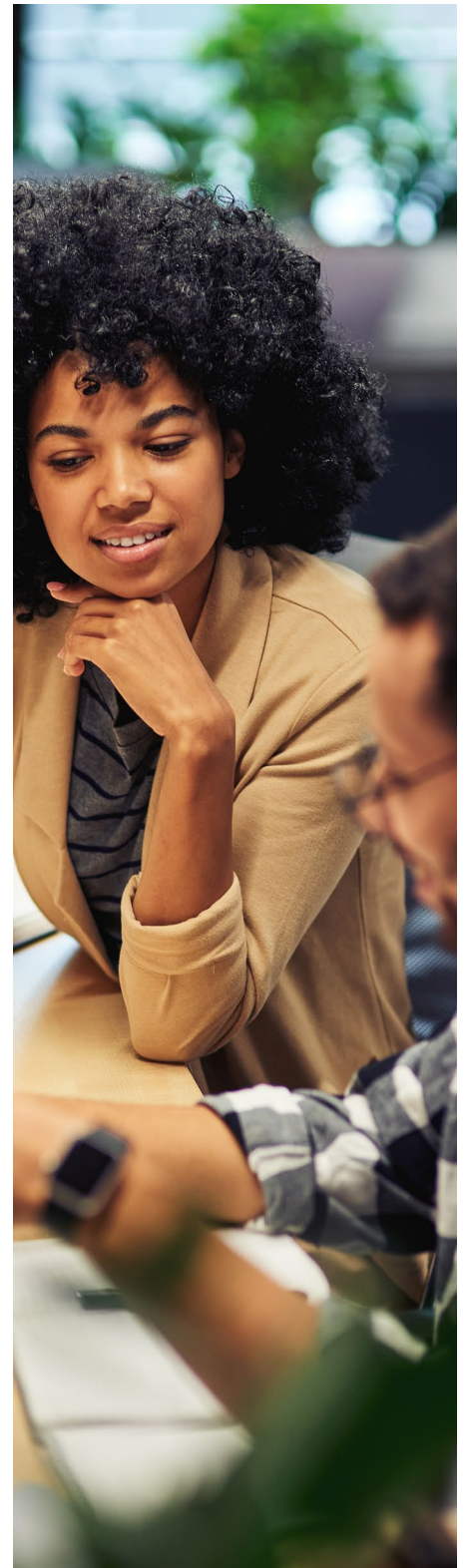
##### **(inkl. Shared Services und Offshore)**

Flexibilisierung und Zentralisierung gelten als maßgebliche Instrumente, um die Finanzfunktion zukunftsweisend aufzustellen und bestehende siloartige Strukturen aufzubrechen, bspw. durch eine wertschöpfungsorientierte Zusammenlegung einzelner Abteilungen und die Etablierung einer sogenannten „Reportingfabrik“ sowie dezidierter Steering-Einheiten.

Insgesamt wurden bereits unterschiedliche Maßnahmen vorgenommen, jedoch besteht weiterhin ein hoher Handlungsdruck, sich schlank, effizient und flexibel aufzustellen und hierzu noch weitreichendere Schritte zu ergreifen.

#### **Mitarbeitende und Change**

Dieser Aspekt beschäftigt eine Vielzahl der befragten Häuser und ist lange kein „Randthema“ mehr. Vielmehr sind sich die Befragten der Bedeutung und Wichtigkeit ihrer bestehenden Mitarbeitenden als auch der Gewinnung neuer Talente bewusst. Zusätzlich sollte eine gute Balance zwischen Change und Kontinuität gefunden werden, um sich als Finanzfunktion zukunftssicher als auch attraktiv aufzustellen, mit der sich verändernden Arbeitswelt Schritt halten zu können und am Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben.



### Konkrete Einblicke in die Ergebnisse Outcome und Services

Die Ergebnisse unserer Umfrage bestätigen, dass das Standardreporting zu Monats-, Quartals- und Jahresabschlüssen sowie aufsichtsrechtlich gefordertes Reporting die wichtigsten angebotenen Serviceleistungen der Finanzfunktionen in deutschen Banken darstellen. Interne Analyseaufgaben für interne Kunden stellen eine weniger klassische, aber als ebenso wichtig eingeschätzte Aufgabe dar (Abb. 1).

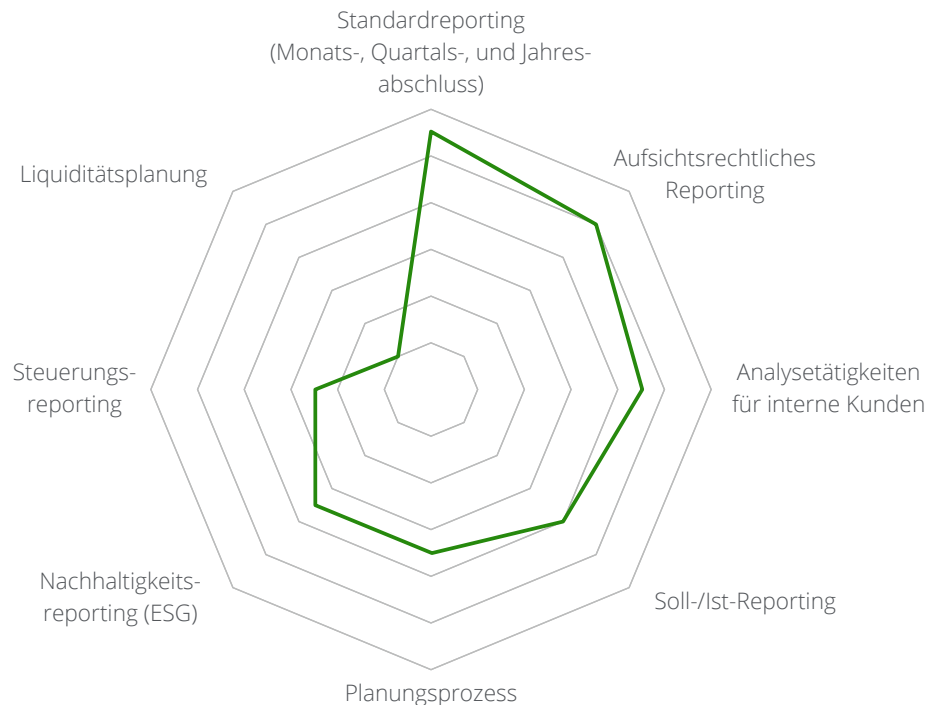
Das aus regulatorischer Sicht an Bedeutung gewinnende Thema des Nachhaltigkeitsbeziehungsweise ESG-Reporting gehört aktuell im Gros der befragten Häuser bereits zum festen Aufgabenbereich der Finanzfunktion.

Die Selbsteinschätzung der befragten Institute zur Leistungsfähigkeit der angebotenen Services liefert ebenfalls interessante Erkenntnisse. Die Entscheidungsrelevanz der bereitgestellten Leistungen und Daten erhielt ebenfalls eine gute Bewertung, obgleich hier noch Potenzial nach oben besteht, insbesondere in Bezug auf die zeitnahe Bereitstellung eines Ad-hoc-Reportings sowie Antworten auf Sonderanfragen der Aufsicht.

Dies spiegelt sich auch im Nachholbedarf wider. Im Wesentlichen sehen die Befragten diesen bei den Kriterien der Geschwindigkeit der Leistungsbereitstellung sowie bei der Höhe des zu betreibenden Aufwandes, um die internen Leistungsempfänger in zufriedenstellender Qualität und Zeit zu beliefern. Diese beiden Faktoren unterstreichen signifikante Optimierungspotenziale bei den Finanzprozessen sowie der Daten- und IT-Architektur in den Finanzfunktionen deutscher Banken und werden als wichtiger Schritt in Richtung einer modernen Finanzfunktion und -architektur gesehen.

Traditionell fokussiert sich die Finanzfunktion auf Compliance-getriebene Ex-post-Finanzinformationen, die zwar sehr genau, jedoch mit zeitlichem Versatz, zur Verfügung stehen. Wir sehen den Trend, dass die Geschäftsbereiche und das Management der Finanzfunktion zeitnah entscheidungsrelevante Informationen mit detaillierten Analysemöglichkeiten fordern.

Abb. 1 – Bestandteile des Service-Angebot für interne und externe Kunden



### Daten- und IT-Architektur

Eine wichtige Basis für den Finanzbereich der Zukunft bildet die dahinterliegende Daten- und IT-Architektur. Nur mit einer integrierten und leistungsfähigen Architektur lassen sich die gesteigerten Anforderungen umsetzen sowie die Qualität der Leistungen als auch die Geschwindigkeit erhöhen.

In Bezug auf ihre Leistungsfähigkeit schätzen sich die von uns befragten Häuser größtenteils im Mittelfeld ein. Erste Initiativen auf dem Weg zu einer zentralen Datenplattform mit modernen BI-Tools und Echtzeit-Daten bestehen, jedoch ist der Weg zur Zielarchitektur langwierig, kosten- und ressourcenintensiv.

Ein positiveres Bild besteht hinsichtlich des Ausmaßes an Datenintegrität und korrespondierender Governance, allerdings mit unterschiedlichem Reifegrad in den Häusern. Insgesamt zeigt sich, dass das Thema rund um Datenintegrität und damit einhergehenden harmonisierten Stammdaten bereits frühzeitig angegangen wurde und bereits erste positive Effekte erzielt werden können. Gerade vor dem Hintergrund gestiegener Anforderungen u.a. der Aufsicht im Rahmen des EZB-„Guide on effective risk data aggregation and risk reporting“ („BCBS 239 Reloaded“) ist das ein durchaus wichtiges Signal. Hierbei rücken die Themen Datengenauigkeit und -verfügbarkeit, Anpassungsfähigkeit und eine angemessene Data-Governance mit entsprechenden Prozessen in den Mittelpunkt.

Es überrascht deshalb nicht, dass alle Banken die Bedeutung einer stärkeren prozessualen und datentechnischen Integration zum Risikomanagement als mittel bis hoch einstufen.

Banken modernisieren aktuell vielfach ihre Steuerungsarchitektur. Zum einen werden Disziplinen wie Rechnungslegung, Financial Controlling, Risiko und Regulatorik prozessual und datentechnisch stärker integriert, zum anderen wird vermehrt in Standardsoftware investiert.

Gefragt nach den wichtigsten Entwicklungsbereichen in Bezug auf Daten- und IT-Architektur lassen sich folgende wesentliche Themenfelder benennen:



Modernisierung der Banksteuerungs-IT



Datenintegration und Datenharmonisierung



Erfüllung der Datenanforderungen an das ESG-Reporting sowie Sicherstellung der EZB-Meldefähigkeit



Optimierung des Reportings mittels BI-Tools sowie zu Analyse- und Szenariozwecken



Nutzung von künstlicher Intelligenz (KI) und Cloud-Architektur

Die Modernisierung der Daten- und IT-Architektur bleibt das vorherrschende Thema bei deutschen Banken, um die internen und externen (Reporting-) Anforderungen zu erfüllen und sich zukunftssicher aufzustellen.

### Prozesse

Die klare Mehrheit der teilnehmenden Institute sieht sich im oberen Mittelfeld, wenn sie nach einem bankweit einheitlichen Prozessmanagement gefragt werden. Dies bedeutet die Umsetzung erster Ansätze von End-to-End-Prozessen sowie klaren Verantwortlichkeiten.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der Frage nach der Effizienz der Prozesse in der Finanzfunktion. Die Studienteilnehmenden sehen sich auch hier in einem guten Mittelfeld mit dennoch weiterem notwendigen Verbesserungspotenzial.

Insbesondere wollen nahezu alle Institute den Automatisierungsgrad und die Digitalisierung weiter steigern – dies auch im Hinblick auf die Reduktion einer Vielzahl noch im Einsatz befindlicher Eigenentwicklungen und Excel-Sheets (IDVen), denn diese führen nach wie vor zu manuellen Tätigkeiten, verbunden mit einem hohen Fehlerpotenzial sowie einem in Teilen hohen Aufwand an Wartung und Pflege. Auch die Fortführung der Erarbeitung eines einheitlichen End-to-End-Prozessmanagements sowie die Reduktion manueller Prozessschritte sollen zukünftig weiter vorangetrieben werden.

Die Einführung einer Prozessmanagement-Software wird nur von wenigen Instituten als prioritär eingestuft, wenngleich eine solche Implementierung und Operationalisierung erfahrungsgemäß deutlich zur Effizienzsteigerung beitragen kann.

Insgesamt zeigt sich – das deckt sich mit unserer Einschätzung –, dass Banken sich der Wichtigkeit der Prozesse innerhalb ihrer Finanzfunktion durchaus bewusst sind. Neue Initiativen bei der Veränderung der Prozesslandschaft werden weiter vorangetrieben, um die Automatisierung, Digitalisierung, Effizienz und Qualität weiter zu steigern.

### Wesentliche Handlungsfelder in der Dimension Prozesse

- Steigerung der Automatisierung und Digitalisierung
- Reduktion manueller Schnittstellen
- Einheitliches End-to-End-Prozessmanagement (inkl. Dokumentation und klaren Verantwortlichkeiten)
- Reduktion von Prozessschritten und Schnittstellen (Effizienzsteigerung)
- Implementierung einer Prozessmanagement-Software

Vollautomatisierte Front-to-End-Prozesse führen zu einem Aufbrechen des Silogedankens und steigern die bankweite Effizienz. Des Weiteren werden Geschäftsprozesse flexibel ausgestaltet, um schnell auf neue (regulatorische) Anforderungen reagieren zu können.



### Organisation (inkl. Shared Services und Offshore)

Deutsche Banken beschäftigen sich aktuell intensiv mit der Neuaufstellung und Anpassung ihrer Finanzfunktion mit der Intention, flexibler, effizienter, schlanker und qualitativ besser zu werden.

Um unser Eingangsstatement zu reflektieren, haben wir nach den zentralen Leitplanken für eine flexiblere organisatorische Ausgestaltung der Finanzfunktion gefragt. Als zentrale Leitlinien für eine zukunftsfähige Finanzfunktion werden hierbei vier Top-Themen benannt:



Datenmanagement zentralisieren und Datenqualität sicherstellen



Vermeidung von Redundanzen



Stakeholder-Orientierung



Zentralisierung und Automatisierung

### Weitere Leitlinien, die genannt wurden:

- Optimierung der Kapazitätsauslastung („Spitzenausgleich“)
- Schaffung von Transparenz
- Integration von „Change-Themen“ in die Linie
- Bündelung von Expertise und Fachwissen

Traditionelle, siloartige Organisationsstrukturen verschwinden und es entstehen flexible, agile Strukturen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung. Zusätzlich werden immer mehr Funktionen, Prozesse und Aktivitäten in Center of Excellence gebündelt bzw. zentralisiert oder ausgelagert.





Die Ergebnisse zeigen, dass ein zentrales Datenmanagement und eine zentral sichergestellt Datenqualität die Basis für die Veränderung hin zu einer zukunftsfähigen Finanzfunktion sind. Mittels zentral qualitätsgesicherter Daten und einer einheitlichen Datenbasis („Single Point of Truth“) lässt sich zum einen adressatengerechtes und entscheidungsrelevantes Reporting sowohl für interne als auch externe Stakeholder („Stakeholder-Orientierung“) aufsetzen, zum anderen kann die Finanzfunktion gegenüber den Geschäftsbereichen und dem Management als Businesspartner auftreten, entscheidungsrelevante Informationen bereitstellen und Impulse geben.

Als weitere wichtige Leitlinie sehen die Befragten die Vermeidung von Redundanzen an. Dies kann dann erfolgen, wenn siloartige Organisationsstrukturen aufgebrochen und entlang der Wertschöpfungskette neu aufgesetzt werden sowie klare Rollen und Verantwortlichkeiten bestehen.

Zusätzlich gelten die Zentralisierung von gleichartigen Tätigkeiten als auch die Automatisierung von Prozessen als wesentliche Basis einer veränderten Finanzfunktion.

Die aktuell stattfindenden Reorganisationen der Finanzinfrastrukturen wird dazu genutzt, über die Möglichkeiten einer (weiteren) Zentralisierung der Finanzfunk-

tionen nachzudenken. Die Notwendigkeit dazu wird aufgrund mehrerer Branchentrends künftig zunehmen: Kostendruck und Anforderungen an Datenqualität steigen gleichermaßen, Fachkräftemangel und zunehmende Regulatorik setzen Unternehmen unter Zugzwang. Die Folge: ein breitgefächertes, kontinuierlicher Transformationsprozess, welcher alle Dimensionen des Finance Operating Model betrifft.

Vor dem Hintergrund der genannten Top-Leitlinien an eine veränderte Finanzfunktion reflektieren wir nun die Ergebnisse hinsichtlich der Einschätzung zu Flexibilität und Grad der Zentralisierung der Finanzfunktion sowie die hier bereits unternommenen Maßnahmen.

Die Mehrheit der Häuser sieht ihre Finanzfunktion bereits als gut aufgestellt und schätzt sich im oberen Mittelfeld ein. Die unternommenen Maßnahmen spiegeln die genannten Leitplanken wider. Es wurde daran gearbeitet, bestehende „Silostrukturen“ organisatorisch aufzubrechen und gleichnamige (transaktionale) Tätigkeiten stärker zu bündeln bzw. zu zentralisieren. Ergänzend wurde in einigen Häusern an der Zusammenführung von Accounting- und Controlling-Funktionen gearbeitet, um so die Integration der Finanzfunktion zu erhöhen, Transparenz zu schaffen und Redundanzen zu vermeiden. Die Integra-

tion von Accounting und Controlling legt gleichzeitig die Basis für die Optimierung und Anpassung der IT-Architektur hin zu einer einheitlichen Datenbasis. Dies gilt als einer der wichtigen Treiber für eine zukunftssichere Ausgestaltung der Finanzfunktion. Auch eine Auseinandersetzung mit agilen Arbeitsweisen bspw. in ausgewählten Tätigkeitsbereichen oder in Projekten sowie eine fortschreitende Zentralisierung von Spezialfunktionen unterstützen darüber hinaus eine Flexibilisierung der Finanzfunktion.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass im Hinblick auf unser Eingangsstatement tatsächlich schon die Mehrheit der Häuser bereits im Begriff ist, bestehende siloartige Organisationsstrukturen aufzulösen und flexibler zu werden; und dies mittels Bündelung und Zentralisierung von Tätigkeiten sowie einer bereichsübergreifenden Arbeitsweise. Die hierzu unternommenen Maßnahmen werden die Unternehmen auch weiterhin begleiten.

Nicht bestätigt hat sich allerdings unsere Einschätzung, dass Funktionen und Tätigkeiten vermehrt ausgelagert werden, vielmehr werden Tätigkeiten und korrespondierende Prozesse (bspw. Buchhaltungsthemen sowie Abschluss- und Reportingtätigkeiten) in der Finanzfunktion selbst gebündelt und dies in sogenannten „Centers of Excellence“.



Die Arbeitswelt verändert sich – sowohl in Bezug auf die Art der Zusammenarbeit als auch in Bezug auf die Rolle der Führungskraft. Es entstehen neue Arbeitsmodelle: vernetztes, bereichsübergreifendes und interdisziplinäres Arbeiten wird immer wichtiger. Wir beobachten den Kampf um die besten Talente, sodass Mitarbeiterentwicklung, Motivation und Recruiting zu Erfolgsfaktoren werden.



### **Mitarbeitende und Change**

Um sich als Finanzfunktion zukunftsfähig aufzustellen und die Transformation erfolgreich und nachhaltig umzusetzen, spielen natürlich die Mitarbeitenden eine wesentliche Rolle. Die besten Maßnahmen helfen nicht, wenn diese nicht von der Belegschaft verstanden, unterstützt und umgesetzt werden.

Im Rahmen unserer Umfrage konnte festgestellt werden, dass nahezu alle Befragten ihre Mitarbeitenden als ausreichend kompetent und fähig einschätzen, Transformationen zu begleiten und für die neuen Aufgaben gut gerüstet zu sein.

Zudem wurden in den befragten Häusern bereits Maßnahmen ergriffen, um die Mitarbeitenden auf die neuen Aufgaben vorzubereiten, bspw. wurde ein intensiver interdisziplinärer Austausch sichergestellt, außerdem sieht die Mehrheit der Befragten die Umsetzung moderner, agiler Arbeitsweisen sowie Weiterbildung und Coaching-Maßnahmen als wesentlich an. Des Weiteren spielt auch die Einstellung von neuen Mitarbeitenden mit den erforderlichen Skills eine bedeutende Rolle, Change als „Dauerprozess“ zu etablieren.

Die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt, der Kampf um die besten Talente („War for Talent“) sowie eine sich ändernde Arbeitswelt mit neuen Anforderungen der Mitarbeitenden an die Flexibilisierung der Arbeitszeit und Arbeitsweise hat zur Folge, dass bestehende Mitarbeitende bestmöglich an das Unternehmen gebunden werden sowie gleichzeitig neue Talente für die Finanzfunktion gewonnen werden müssen, um sich langfristig zukunftssicher aufzustellen.

In unserem Survey hatten wir daher nach der Einschätzung der Wichtigkeit von Kriterien gefragt, welche die Motivation der Mitarbeitenden hoch halten und Letztere so an das Unternehmen binden sollen. Folgende Kriterien wurden abgefragt:



Flexibilisierung der Arbeitszeiten



Karriereentwicklungen



Trainingsangebote („lifelong learning“)



Neue Arbeitsplatzgestaltung  
(„remote“, „new work“ etc.)



Gehalt und Bonus



Unternehmenskultur



Unsere Umfrage zeigt, dass allen Kriterien eine gleich hohe Bedeutung hinsichtlich der Mitarbeitermotivation zugemessen wird. Interessant ist, dass finanzielle Anreize (Gehalt und Bonus) eine wesentliche Rolle bei der Motivation spielen, allerdings nicht mehr als führendes Kriterium angesehen werden.

Wichtiger erscheint den Mitarbeitenden die freie Selbstbestimmung hinsichtlich Arbeitsplatzgestaltung und Flexibilität der Arbeitszeiten zu sein, sodass diese als Top-Kriterien anzusehen sind. Abbildung 5 veranschaulicht die Bedeutung der Kriterien.

Neben der Bindung bestehender Mitarbeiter hat die Gewinnung neuer qualifizierter Mitarbeiter höchste Priorität. Hierzu wurden von den Befragten bereits verschiedene Maßnahmen und Initiativen unternommen:

- Attraktive Einstiegsmodelle und Entwicklungsmodelle
- Marketing auf Messen sowie Recruitingveranstaltungen bei Universitäten
- Trainee-Ausbildung
- Sicherstellung eines attraktiven Funktionsmix
- Flexible Arbeitszeitmodelle/Homeoffice

Unsere Umfrage hat insgesamt gezeigt, dass das Thema Mitarbeitende und Change die Häuser aktuell beschäftigt, sie sich der Bedeutung und Wichtigkeit ihrer bestehenden Mitarbeitenden als auch der Gewinnung neuer Talente bewusst sind und eine gute Balance zwischen Change und Kontinuität gefunden werden muss, um sich als Finanzfunktion zukunftssicher als auch attraktiv aufzustellen, mit der sich verändernden Arbeitswelt Schritt halten zu können und am Arbeitsmarkt attraktiv zu bleiben. Dies veranschaulicht auch die von unseren Human-Capital-Expert:innen erstellte Studie [Human Capital Trends in der Finanzbranche 2023 | Deloitte Deutschland](#).



### Key Takeaways

Die Finanzfunktion der Zukunft ist effizient, flexibel und schlank und wandelt somit ihre einstige Rolle vom reinen „Hüter der Zahlen“ hin zu zusätzlicher Kernkompetenz mit der Sicherstellung der Datenqualität und -analyse.

In Zeiten der Digitalisierung, Globalisierung und des demografischen Wandels werden auch an die Finanzfunktion von Banken veränderte Anforderungen gestellt, sodass sich wesentliche Handlungsfelder für die kommenden fünf Jahre ableiten lassen:

- Automatisierung und Digitalisierung
- Optimierung der IT-Architektur
- Sicherstellung der Meldefähigkeit

IT-Transformationsprojekte wie bspw. SAP S/4 HANA bieten für Banken vielfältige Chancen, angefangen bei der Optimierung der Front-to-End-Prozessbetrachtung über die Einbindung von Zukunftstechnologien sowie Sicherstellung einer einheitlichen Datenbasis („Single Point of Truth“) bis zu weiteren Möglichkeiten. Standardfunktio-

nalitäten und deren Zentralisierung werden in Zukunft Individualsysteme und -anwendungen ablösen, die Vielzahl an Architekturbausteinen wird zurückgehen.

Auch dem Einsatz digitaler Lösungen kommt zukünftig eine zentrale Bedeutung zu. Repetitive Tätigkeiten werden nahezu vollständig automatisiert, gebündelt oder zentralisiert. Durch die Digitalisierung können Finanzdaten schnell, umfassend und gut auswertbar zur Verfügung gestellt werden und unterstützen so wichtige Unternehmensentscheidungen.

Von der IT-technischen Vernetzung der Bereiche Accounting, Controlling, Meldewesen und Risikomanagement profitieren auch die internen Abläufe, Prozesse werden Front-to-End betrachtet, sind deutlich effizienter und weniger fehleranfällig.

Diese IT-technischen und prozessualen Veränderungen unterstützen dabei die Erfüllung der externen, aber auch internen Reportinganforderungen. Insbesondere die regulatorischen Vorgaben haben in der

Vergangenheit an Schnelligkeit, Kurzfristigkeit und Detailtiefe bedeutend zugenommen, werden dies weiter tun und gehen inzwischen über reine Finanzdaten hinaus. Zusätzlich werden die interne Unternehmensplanung und -steuerung davon profitieren und enger mit der externen Berichterstattung verzahnt werden.

Für die zukünftige organisatorische Neuausrichtung der Finanzfunktion werden flexible Organisationsstrukturen benötigt, welche eine Neuausrichtung der Kompetenzen in den Teams zufolge haben kann als auch die Berücksichtigung neuer Rollen und Formen der Zusammenarbeit sowie den zielgerichteten Einsatz digitaler Technologielösungen.





# Ihre Ansprechpartner:innen



**Norbert Dasenbrook**  
Partner | Financial Services  
Tel: +49 170 7853197  
ndasenbrook@deloitte.de



**Lisa Langer**  
Senior Manager | Financial Services  
Tel: +49 151 58002940  
llanger@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](http://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 Mitarbeitenden 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 457.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: [www.deloitte.com/de](http://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 04/2024

