

CFO-STUDIE 2022

Empowering Finance: hin zu einer datenorientierten CFO-Funktion

Wie es CFOs ermöglicht wird,
ihre strategische Rolle voll auszuschöpfen

Zentrale Erkenntnisse

57 % der CFOs sehen ihre Rolle darin, die Gesamtstrategie aktiv voranzutreiben.

67 % stufen Planung und Prognose als ihre zeitaufwändigsten Aufgaben ein.

73 % erkennen Verbesserungspotenzial bei der Prozessexzellenz im CFO-Bereich.

76 % sind überzeugt, dass der richtige Datenumgang den größten Einfluss auf die CFO-Funktion hat.

77 % sehen bei den Themen Daten und Technologie Spielraum für Verbesserung.

Gut zu wissen

Die Ergebnisse unserer jüngsten Umfrage unter CFOs bei führenden Banken in Europa zeigen, dass diese noch aktiver die Gesamtstrategie vorantreiben wollen.

Viele von ihnen üben diese Rolle bereits aus, während nur wenige der Befragten angeben, dass sie in Entscheidungen über die strategische Ausrichtung der Bank nicht eingebunden sind. Dennoch wird ein Großteil der Zeit bei den Studienteilnehmenden von alltäglichen Aufgaben wie Planung, Prognose sowie internem und externem Reporting beansprucht.

Die Ausübung klassischer CFO-Aufgaben bedeutet unweigerlich, dass weniger Zeit für strategische Aktivitäten zur Verfügung steht, welche einen enormen Mehrwert für die Bank schaffen können.

In Kapitel 1 werden die Ergebnisse der Umfrage analysiert. Der Großteil der Befragten ist sich über den Hauptgrund, weshalb stark operative Aufgaben fortwährend von strategischen Aktivitäten ablenken, im Klaren. Aktuell fehlt es den Finance-Funktionen zahlreicher Banken an einer soliden technischen Basis und Mitarbeitenden mit geeignetem Daten-Know-how.

Infolgedessen stecken CFOs und ihre Teams immer noch in einem Arbeitsumfeld fest, in dem zu viele operative Aufgaben manuell erledigt werden müssen, obwohl neue Technologien wie KI und maschinelles Lernen diese Vorgänge drastisch beschleunigen und vereinfachen können.

Vor diesem Hintergrund konzentrieren wir uns auf die folgenden sechs Bereiche:

- Rolle und Strategie
- Methoden und Funktionen
- Führung, Mitarbeitende und Kultur
- Organisation und Governance
- Prozessexzellenz
- Daten und Technologie

In Kapitel 2 stützen wir uns auf die Umfrageergebnisse und Best Practices der Branche, **um den Weg zu einer datenorientierten CFO-Funktion aufzuzeigen**. Grundlage hierbei bilden die Elemente der Wertschöpfungskette für Finanzdaten. Die Elemente reichen von der Förderung der Datenkompetenz in der gesamten Finance-Funktion bis hin zur Einführung von Advanced Analytics. Wie auch die Umfrageergebnisse belegen, haben sich viele der Studienteilnehmenden gerade erst auf diese Reise eingelassen.

In Kapitel 3 zeigen wir, **wie das Maturity-Assessment-Modell von zeb-CFOs und ihren Teams dabei helfen kann**, sich auf diese Reise zu begeben. Das Modell unterstützt hierbei, potenzielle Hindernisse zu identifizieren, von Best Practices der Branche und relevanten Use Cases zu lernen sowie Maßnahmen zu priorisieren, die zum Geschäfts- und Betriebsmodell des jeweiligen Instituts passen.

Welche Rolle übernehmen CFOs in der Gesamtbankstrategie?¹⁾

1

Aktive Förderung

Die Rolle von CFOs besteht darin, den Strategieprozess aktiv voranzutreiben

57 %

2

Punktuelle Beteiligung

CFOs sind nicht durchgehend, sondern eher punktuell in die Strategie der Bank eingebunden

37 %

3

Nur Bereitstellung von Daten

Der Schwerpunkt liegt allein auf der Bereitstellung von Daten – keine aktive Beteiligung

7 %

¹⁾ Aufgrund von Rundungseffekten entspricht die Gesamtsumme nicht 100%.

CFO-Studie 2022 – zentrale Erkenntnisse

Rolle und Strategie

57 % der Befragten geben an, dass sie die Gesamtstrategie der Bank aktiv mitgestalten, während weitere 37 % berichten, dass sie punktuell in strategische Entscheidungen eingebunden sind.

Dennoch sagen 67 %, dass Planung und Prognosen am meisten Zeit beanspruchen, gefolgt vom externen und internen Reporting (50 %).

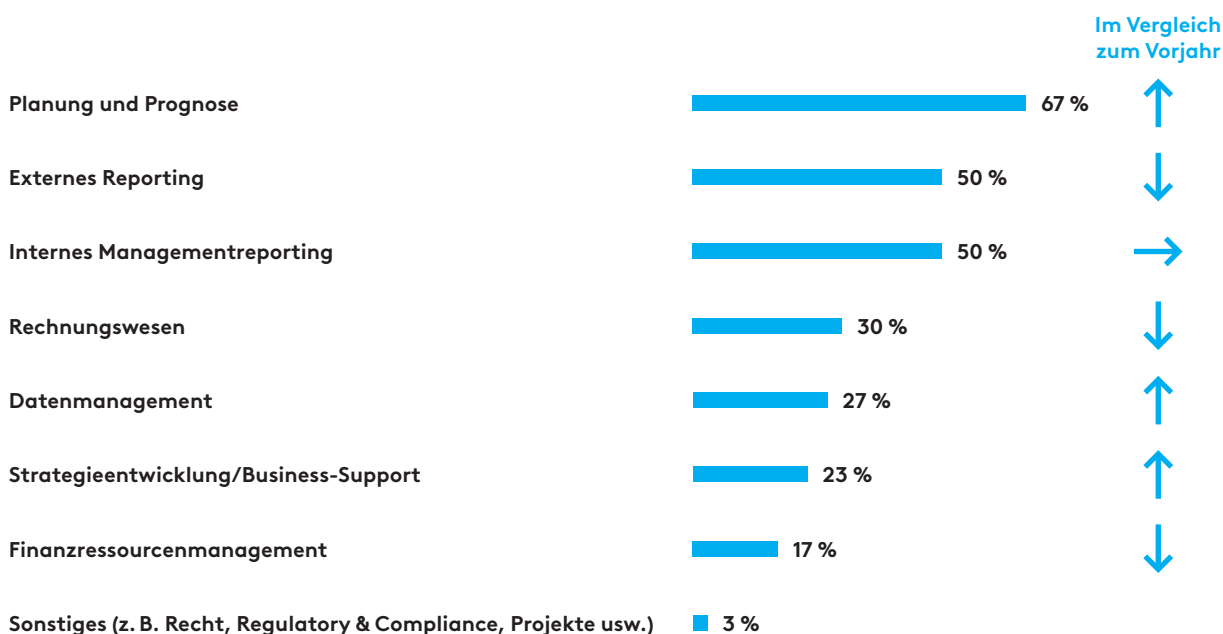
Im Gegensatz dazu geben nur 23 % an, dass die strategische Entwicklung und die Unterstützung des Gesamtunternehmens einen Großteil ihrer Zeit einnehmen.

Dieser anhaltende Fokus auf die klassischen Alltagsaufgaben führt zu Frustration, da 77 % der in

der Studie befragten CFOs genau wissen, dass ihnen neue Technologien und bessere Daten diese Aufgaben abnehmen und ermöglichen könnten, das volle strategische Potenzial der Finance-Funktion auszuschöpfen. Nahezu der gleiche Anteil (73 %) schätzt ein verbessertes Prozessmanagement, gestützt auf Technologien wie KI und maschinelles Lernen, als wesentliches Optimierungspotenzial ein.

Erfreulicherweise können sich die meisten CFOs nach eigenen Angaben seit einiger Zeit deutlich intensiver mit dem Datenmanagement und der Datenanalyse beschäftigen. Gleichzeitig wird eine End-to-End-Prozessoptimierung im Finance-Kerngeschäft angestrebt.

Welche Aufgaben/Aktivitäten im CFO-Bereich nehmen am meisten Zeit in Anspruch (Top 3)?



> CFO-Aufgaben

67 % der Befragten sehen in diesem Jahr die Planung und Prognose als neue Nummer eins unter den Zeitfressern, gefolgt von Reportingaktivitäten als zeitintensive Daueraufgaben. Der Zeitaufwand für das Datenmanagement hat in den letzten Jahren erheblich zugenommen.

Methoden und Funktionen

Angesichts der äußerst unsicheren wirtschaftlichen sowie geopolitischen Aussichten und der sich rasant verändernden Bankenmärkte benötigt die Finance-Funktion umfassendere Szenario-kompetenz. Die COVID-19-Pandemie und der Krieg in der Ukraine sind die jüngsten Beispiele für massive, unvorhergesehene externe Schocks, die deutlich gemacht haben, warum Banken in der Lage sein müssen, schnell und flexibel auf Störungen zu reagieren.

Vor diesem turbulenten Hintergrund überrascht es nicht, dass 80 % der Befragten die Entwicklung besserer methodischer Kompetenz in den Bereichen Planung, Simulation und szenariobasierte Berechnungen als eine ihrer dringendsten Prioritäten sehen. Die Lösung für diese Herausforderung existiert bereits – und zwar im wachsenden Datenbestand. Dieser lässt neue und innovative Methoden für eine schnelle Analyse zu oder um die Prognosegenauigkeit vor dem Hintergrund mehrerer Szenarien zu steigern.

Führung, Kultur und Mitarbeitende

Wenn CFOs ihr derzeitiges Personalportfolio betrachten, erkennen sie zwei Hauptprobleme. 50 % der Befragten geben an, dass ihr Personalbestand nicht ausreicht, um die wachsende Bandbreite klassischer und strategischer Aufgaben abzudecken, oder dass sie nicht über ausreichende Kenntnisse für einen zunehmend datengetriebenen Bankensektor verfügen. 25 % der Studienteilnehmenden benennen fehlendes IT-Know-how in Bereichen wie klassischer Programmierung, künstlicher Intelligenz (KI) und Umgang mit Data Lakes als größtes Qualifikationsdefizit, während ein kleinerer Teil (18 %) von einem Mangel an Mitarbeitenden mit ausgeprägten Analyse- und Problemlösungsfähigkeiten berichtet.

Um diese Defizite zu beheben, müssen CFOs eine datenorientierte Kultur fördern, indem sie das Verhalten ihrer Mitarbeitenden dahin gehend ändern, dass diese sich in der Welt der Daten zu Hause fühlen und auf die spannenden, wertschöpfenden Möglichkeiten im Bereich neuer Technologien und Advanced Analytics einlassen. Es gilt, dieses Silodenken zu überwinden, um jene Unternehmenskultur zu entwickeln – die Zusammenarbeit mit CDOs, CIOs und anderen Datenspezialistinnen und -spezialisten außerhalb der Finance-Funktion steht hierbei im Fokus.

„Es ist wichtig, dass CFOs eine datenorientierte Kultur fördern – eine klare Strategie ist der Schlüssel zu einer erfolgreichen Transformation.“

Henrik Krämer,
Senior Consultant, zeb



73 %

der Befragten teilen die Meinung, dass es ein erhebliches Potenzial zur Prozessoptimierung gibt.

Organisation und Governance

Agilere Arbeitsweisen und die Optimierung des Personalportfolios sind ganz oben auf die Agenda zu setzen, wenn CFOs die Organisation und Governance in ihren Bereichen verbessern wollen. 53 % der Befragten geben an, dass die Motivation der Mitarbeitenden, eine agilere Denkweise zu entwickeln und ihre Arbeitsmethoden effizienter zu gestalten, im Mittelpunkt steht. Die Einbeziehung agiler Methoden wie SCRUM und Kanban in das Projektmanagement, zusätzlich zum traditionellen Wasserfallmodell, wäre ein Treiber, um die Organisation und Leistung von Finance-Teams zu verbessern. Solche Methoden sind besonders für Entwicklungsaufgaben von Bedeutung, die naturgemäß mit einem gewissen Maß an Unsicherheit verbunden sind.

Aktuell sehen 43 % der Befragten die Überprüfung des Personalportfolios als ihre oberste Priorität, was zeigt, dass die CFO-Funktion häufig als Vorreiter bei der Umsetzung von Kosteneffizienzprogrammen in der Gesamtbank angesehen wird. Zentrale Hebel sind hierbei: die Prozesseffizienz, die Automatisierung des Reportings und die Prognoseerstellung sowie die Einführung von Hybridarbeitsmodellen nach dem 60:40-Prinzip. Hiernach arbeiten Finance-Mitarbeitende zwei Tage pro Woche von zu Hause und so werden nur 60 % der Bürofläche für das gesamte Team benötigt.

Prozessexzellenz

Wie bereits erwähnt, sind 73 % der Befragten der Meinung, dass erhebliches Potenzial zur Prozessoptimierung vorhanden ist. Vor allem das Meldewesen (53 %), der Jahresabschluss (47 %), die allgemeine Buchführung (47 %) sowie die Finanzplanung und -prognose (43 %) sind nach Meinung der Befragten die zentralen Bereiche für Verbesserungen. Allgemein lässt die Studie jedoch darauf schließen, dass es keine eindeutige Vorstellung davon gibt, welche Bereiche innerhalb der gesamten Bandbreite der von der CFO-Funktion abgedeckten Prozesse zuerst optimiert werden sollen.

73 % der Befragten sind sich einig, dass die Automatisierung ein entscheidender Stellhebel zur Optimierung und Beschleunigung von Prozessen ist, um Kosteneinsparungen zu erzielen. 63 % führen hierfür auch die Vereinfachung von Prozessen an. Dagegen sind nur 30 % der Meinung, dass Schulungsprogramme für Mitarbeitende die Prozessoptimierung unterstützen, und nur 17 % halten Outsourcing für eine effektive Lösung.

„Vor allem Probleme in Bezug auf die **Datenqualität sowie ein geringes Maß an **Aufgabenautomatisierung** beeinträchtigen ein effizientes Handeln.“**

Klemens Wippel,
Senior Consultant, zeb



Daten und Technologie

Ein Mangel an soliden technologischen Grundlagen beeinträchtigt nach Ansicht der meisten Befragten die Effizienz innerhalb der CFO-Funktion. Mehr als die Hälfte aller Teilnehmenden ist überzeugt, dass der derzeitige Zustand der IT-Infrastruktur ihrer Bank den künftigen Anforderungen nicht gerecht wird. 70 % der Befragten nennen eine mangelhafte Datenqualität und 63 % ein hohes Maß an manuellem Bearbeitungsaufwand als größte Herausforderungen.

76 % der Teilnehmenden sind der Ansicht, dass das Datenmanagement die stärkste Auswirkung auf die CFO-Funktion hat, direkt gefolgt von Advanced Analytics (70 %). Dennoch geben nur 48 % an, dass ein etabliertes Datenmanagement im Einsatz ist, und davon wiederum berichten nur 15 %, dass es auf die gesamte CFO-Funktion ausgeweitet wurde. Andere Technologien werden im Allgemeinen als weniger wichtig erachtet.

So geben beispielsweise nur 10 % der Befragten an, dass Cloud-Computing derzeit eine wichtige Rolle bei den Aktivitäten der Finance-Funktion spielt, während Blockchain (3 %) kaum in den Antworten auftaucht.

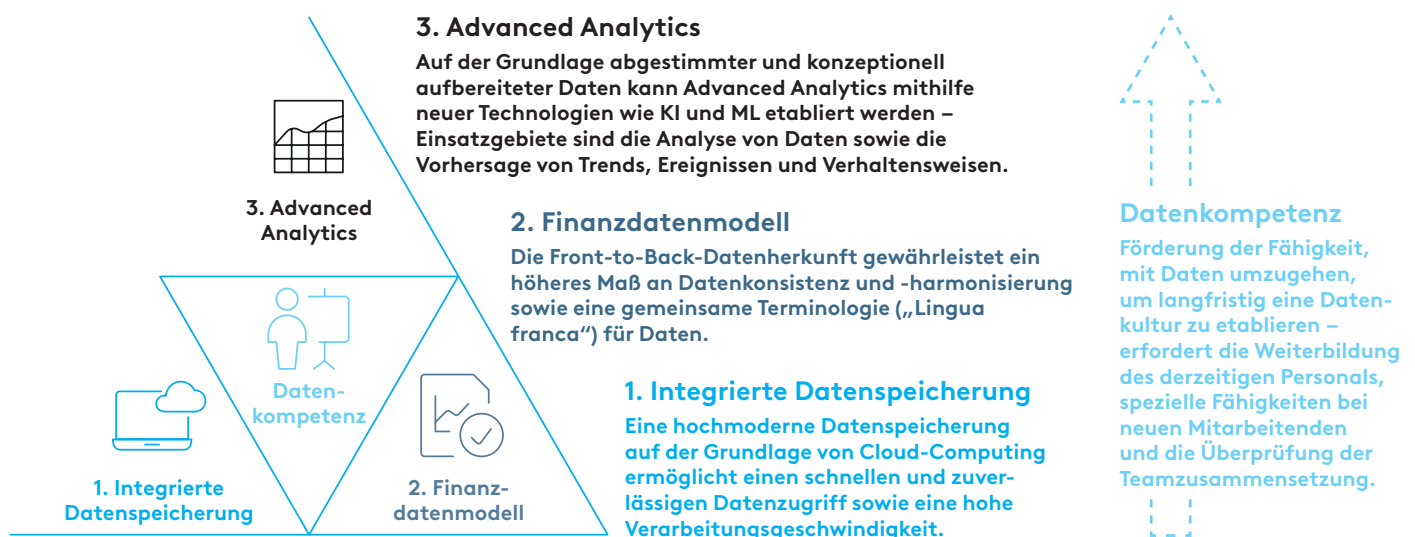
Allgemein sind die Studienteilnehmenden der Ansicht, dass ihre derzeitige IT-Infrastruktur nur den früheren Bedürfnissen ihres Unternehmens, d. h. vor der massiven Zunahme von Daten und neuen Technologien, standhält. Das bedeutet, dass die Entwicklung neuer IT-Funktionen oft zu langsam ist und auf veralteten Technologien beruht, die nicht für automatisierte, funktionsübergreifende Berichte und Datenverarbeitung konzipiert wurden. Häufig müssen die Mitarbeitenden im operativen Alltag Routineaufgaben manuell erledigen, anstatt von der Automatisierung repetitiver, aber wichtiger betrieblicher Aufgaben mittels neuer Technologien zu profitieren.

Aufbau einer datenorientierten CFO-Funktion

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die effektive Verwaltung und Nutzung der richtigen Daten für den Aufbau einer datenorientierten CFO-Funktion von entscheidender Bedeutung sind. Die Wertschöpfungskette für Finanzdaten von zeb, die auf den Best Practices der Branche basiert, bietet CFOs eine klare Struktur für einen verbesserten Umgang mit Daten und umfasst verschiedene, aufeinander aufbauende Stufen. Es wird empfohlen, diese Stufen nacheinander zu bearbeiten, es ist aber auch möglich, mit einer höheren Stufe zu beginnen, während auf der vorherigen noch Verbesserungen zu erzielen sind. Zum Beispiel kann Advanced Analytics eingeführt werden, während die vorherigen Stufen noch nicht vollständig ausgebaut sind.

Stufe 1 zielt auf die integrierte Datenspeicherung auf der Grundlage von Cloud-Computing, um so einen schnellen und zuverlässigen Datenzugriff sowie eine rasche Verarbeitung zu ermöglichen. Auf Stufe 2 bietet das Finanzdatenmodell eine Front-to-Back-Datenherkunft, die ein höheres Maß an Datenkonsistenz sowie eine gemeinsame Terminologie für Daten gewährleistet. Auf Stufe 3 wird Advanced Analytics auf der Grundlage abgestimmter und konzeptionell aufbereiteter Daten verwendet, um unter Einsatz von neuen Technologien wie KI und maschinellem Lernen (ML) Daten zu analysieren und Trends, Ereignisse und Verhaltensweisen vorherzusagen.

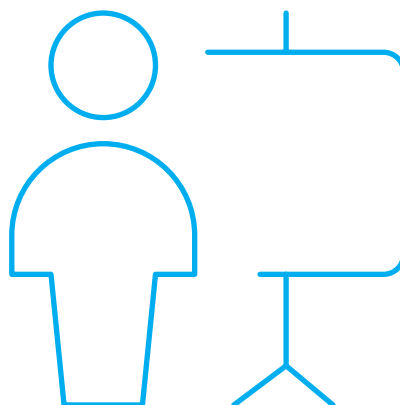
Die Wertschöpfungskette für Finanzdaten von zeb



„Da Daten- und Analysestrategien in modernen CFO-Bereichen als selbstverständlich erachtet werden, können Unternehmen mit Hilfe der Förderung der Datenkompetenz die ‚richtigen‘ Schlüsse ziehen und somit einen strategischen Mehrwert schaffen.“

Katharina Krüger,
Managerin, zeb





Datenkompetenz

Datenkompetenz über die gesamte CFO-Funktion hinweg ist unerlässlich, um das volle Potenzial der verschiedenen Stufen ausschöpfen zu können. Da Daten- und Analysestrategien zu einem wesentlichen Bestandteil von zunehmend digitalisierten Unternehmen werden, müssen Mitarbeitende in Finance-Abteilungen in der Lage sein, Datenquellen zu erstellen, auszulesen, zu verstehen und zu übermitteln sowie intelligente, wertschöpfende Schlüsse aus dem, was ihnen vorliegt, zu ziehen.

Gleichzeitig müssen CFOs eine Reihe von Hindernissen aus dem Weg räumen, die derzeit den Fortschritt hin zu einer datenorientierten Finance-Funktion aufhalten. Unterschiedliche Vorkenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf den Umgang mit Daten verhindern oftmals in Teams die konsistente Aufbereitung und Analyse von Daten. Weitere Hindernisse können das Fehlen einer gemeinsamen Datengrundlage und eine unzureichende Einarbeitung im Bereich der Datenbearbeitung oder -visualisierung sein. Diese Defizite machen es für CFOs noch schwieriger, eine integrierte, durchgängige Data Journey für die gesamte Finance-Funktion zu entwickeln.

Um diese Hindernisse zu überwinden, empfiehlt zeb die folgenden praktischen und wertschöpfenden Maßnahmen: Bestehende Teams sollten im Umgang mit Daten geschult werden und dabei auf das Wissen und die Erfahrung von Kolleginnen und Kollegen mit entsprechender Fachkenntnis zurückgreifen. Diese Skills können durch die Einführung eines Schulungsprogramms für Datenkompetenz ausgebaut werden, das alle technischen, methodischen und fachlichen, zukunftsorientierten Fähigkeiten in diesem Bereich abdeckt. Dadurch lassen sich Qualifikationsunterschiede zwischen einzelnen Mitarbeitenden ausgleichen. Darüber hinaus ist die Einrichtung eines internen Finance-Analytics-Teams ein wirksamer Schritt, um Geschäfts- und IT-Know-how durch eine enge Zusammenarbeit zwischen CDOs, CIOs und anderen Datenspezialistinnen und -spezialisten sicherzustellen und so Silos zu durchbrechen.

Die durch diese Maßnahmen erzielte höhere Effizienz sollte anhand relevanter Kennzahlen gemessen werden, um deren tatsächlichen Nutzen bei der Verwirklichung einer datenorientierten CFO-Vision zu bewerten. Für die weitere Entwicklung in Richtung einer datenorientierten CFO-Funktion ist die Beobachtung von Branchentrends unerlässlich.



Integrierte Datenspeicherung

Die **integrierte Datenspeicherung** innerhalb der CFO-Funktion stellt das Grundgerüst dar, welches die Qualität, Skalierbarkeit und Nutzbarkeit der Daten sicherstellt. Hierbei sind Cloud-Technologien das wichtigste Instrument. Allerdings fehlen bei den meisten CFO-Funktionen derzeit die entsprechenden Skills und das Know-how, um Cloud- und Big-Data-Technologien zu nutzen, sodass der potenzielle Mehrwert nicht erzielt wird. Zu den größten Herausforderungen gehören die fehlenden finanziellen Mittel zur Verbesserung der Qualität, Skalierbarkeit und Nutzbarkeit der Daten. Probleme im Bereich Compliance und Zuverlässigkeit bei der Durchführung von Analysen in der öffentlichen Cloud sowie die Abhängigkeit von externen Dienstleistern bei der Bereitstellung cloudbasierter Datenspeicher stellen weitere Hindernisse dar.

Trotz der Probleme im Bereich Compliance und Zuverlässigkeit, die mit der öffentlichen Cloud einhergehen, sind die Technologien, die sie nutzen, schneller und flexibler als aktuelle Systeme und kostengünstiger als die Einführung gleichwertiger Inhouse-Versionen. zeb empfiehlt daher, dass Unternehmen Analysen in der öffentlichen Cloud durchführen, um die Berechnungszeit pro Simulation von Stunden auf Minuten zu reduzieren. Diese szenariobasierten Berechnungen können mehrmals am Tag – anstatt nächtlicher Batch-Prozesse – durchgeführt werden.

Finanzdatenmodell



Viele Banken kämpfen immer noch mit internen Datenlandschaften aus zahlreichen nicht übereinstimmenden Bestandteilen, trotz des aktuellen Drucks der Aufsichtsbehörden, eine größere Datenkonsistenz zu erreichen – insbesondere durch den Standard Nummer 239 des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht. Die Grundlage für **ein gemeinsames Finanzdatenmodell** ist die Verknüpfung von Geschäftsanforderungen und Daten. In der Praxis handelt es sich dabei um eine funktionale Beschreibung der benötigten Daten und wie sie gewonnen und verarbeitet werden. Die meisten europäischen Banken verfügen jedoch über eine lückenhafte Datenlandschaft ohne gemeinsame Taxonomie zwischen den Finanz-, Risiko- und IT-Abteilungen sowie eine unklare Datenherkunft vom Quellsystem bis zum Reporting. Hinzu kommen intransparentes Datenqualitätsmanagement (DQM) und intransparente Governance. Dies führt unmittelbar zu hohen Kosten, geringer Datenqualität und Fehleranfälligkeit.

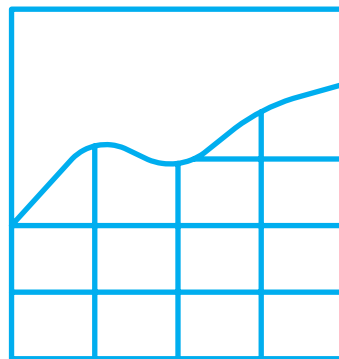
Angesichts dieser Defizite fehlt den CFOs im Allgemeinen ein tiefgreifendes Verständnis, das sie in die Lage versetzen würde, Geschäfts- und IT-Perspektiven aufeinander abzustimmen. Sie haben keinen klaren Überblick über die miteinander verbundenen Geschäftsanforderungen, Systeme und Daten. CFOs müssen diese Elemente miteinander verknüpfen, um eine solide Grundlage für das Data-Warehouse und damit die Grundvoraussetzung für ein effektives Reporting und Bankmanagement zu schaffen.

In diesem Zusammenhang empfiehlt zeb, ein harmonisiertes, integriertes Finanzdatenmodell zu erstellen, das als fundierte Grundlage dienen kann. Das Modell sollte auf eine gemeinsame Nutzung durch Business Owner (Finance & Risk) und ihre Ansprechpartner/-innen aus der IT, welche die technische Datenverarbeitung ermöglichen, ausgelegt sein. Dazu bedarf es einer gemeinsamen Plattform mit vollständiger Datenerfassung, einer einheitlichen Sprache, eines gemeinsamen Verständnisses und der Verwendung der gleichen Instrumente.

Advanced Analytics

Advanced Analytics bezeichnen bestimmte hoch entwickelte Methoden und Tools, welche die Möglichkeiten der Vorhersage in Bezug auf Trends, Ereignisse und Verhaltensweisen verbessern. Sie unterscheiden sich von der künstlichen Intelligenz vor allem dadurch, dass die KI völlig autonom arbeitet, während Advanced Analytics auf menschliche Interaktion angewiesen sind, um Daten abzufragen, Trends zu erkennen und Annahmen zu überprüfen. Advanced Analytics schaffen damit mehr Freiraum für beratende und strategische Aufgaben. Viele Banken in Europa verfügen jedoch nicht über die geeigneten IT-Systeme oder nötige Daten-Governance und Datenqualität, um Advanced Analytics effektiv umzusetzen.

Darüber hinaus ist es schwierig, Use Cases mit branchenweiter Relevanz zu ermitteln, da Banken Advanced Analytics auf sehr spezifische, an das eigene Geschäftsmodell und die Marktposition gebundene Weise nutzen. Außerdem verfügen Banken in der Regel nicht über ausreichend Budget für Investitionen in Advanced Analytics. Hinzu kommen Unsicherheiten bei der Einhaltung von regulatorischen Vorschriften und ein weit verbreiteter Mangel an Kompetenzen und Know-how beim Finance-Personal.



Um als CFO-Bereich mittels Advanced Analytics zukunftsfähig aufgestellt zu sein, müssen diese Herausforderungen angegangen werden. Des Weiteren sollten Unternehmen Erfolg versprechende Use Cases für Advanced Analytics entwickeln und zielführend umsetzen (oder in Pilotprojekten testen).

Zudem ist es wichtig, Erfahrungen aus früheren Advanced-Analytics-Projekten zu nutzen, vor allem im Hinblick auf praxisbezogene Ansätze für weit verbreitete Probleme. Nicht zuletzt ist es von entscheidender Bedeutung, das vorhandene Personal im Bereich Advanced Analytics zu schulen und die relevanten Kompetenzen festzulegen, die in Zukunft benötigt werden.

„Advanced Analytics ist wesentlicher Bestandteil des modernen, datenorientierten CFO-Bereichs; zahlreiche Institute müssen jedoch erst noch eine zuverlässige IT- und Datenbasis aufbauen.“

Dr. Benedikt Rotermann,
Manager, zeb



Use Case – Prognose der Liquidity Coverage Ratio (LCR) mittels KI

Eine führende europäische Bank hat ihren LCR-Prognoseprozess mithilfe von KI optimiert und hierdurch einen positiven Einfluss auf die Rentabilität/Profitabilität erzielt.

Das Problem

- Erheblicher zusätzlicher regulatorischer Kostenaufwand seit 2014 aufgrund der LCR-Einführung
- Einführung einer LCR von mindestens 100 % im Jahr 2018
- Zunahme der High Quality Liquid Assets (HQLA) führt zu geringeren Ertragsmöglichkeiten oder zusätzlichen Kosten
- Verstärkter Fokus der Aufsicht auf die LCR

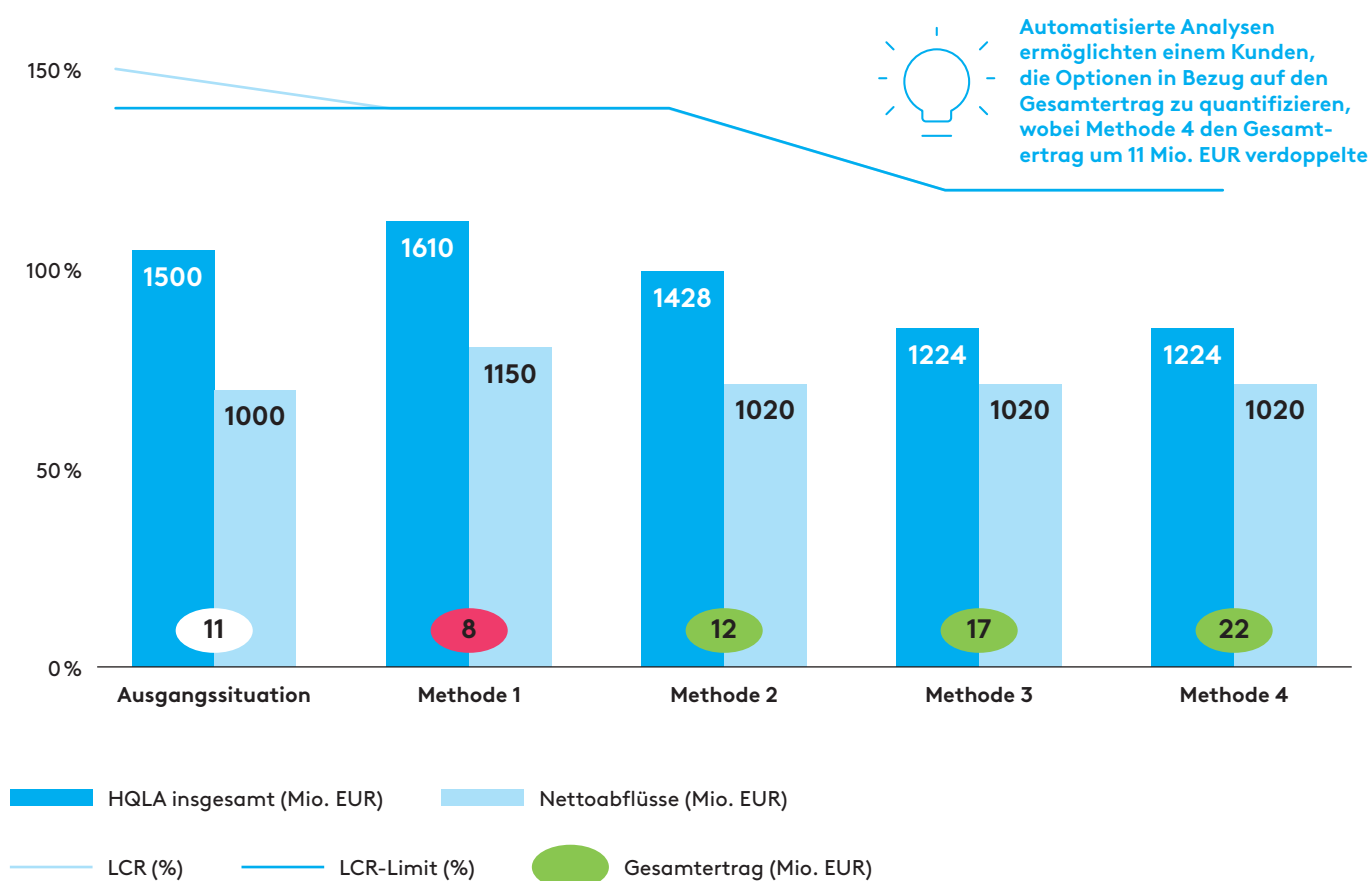
Der Ansatz

- Einsatz von KI als wichtiger Treiber zur Verbesserung der Prognose-, Planungs- und Simulationsmöglichkeiten – mit einer effizienten, gezielten LCR-Prognose als intuitiver Use Case
- KI optimiert die Prognose von Nettomittelabflüssen durch Mustererkennung mittels Algorithmen, die auf traditionellen und maschinellen Lernmethoden basieren
- Mittelfristige Einhaltung der Mindestquote mit dem geringstmöglichen HQLA-Portfolio – erfordert eine hohe LCR-Prognosequalität
- Optimale, dreistufige Datennutzung für maximale Genauigkeit
 - Stufe 1: Tägliche Überprüfung der LCR-Daten
 - Stufe 2: Regelmäßige Überprüfung von Kunden- und Geschäftsdaten
 - Stufe 3: Regelmäßige Überprüfung der Transaktionsdaten, um eine Saldo- und Transaktionsprognose für einzelne Konten zu ermöglichen

Das Ergebnis

- Minimierung von Prognosefehlern bei Nettomittelabflüssen
- Verringerung der erforderlichen HQLA und zusätzliche HQLA-Optimierung
- Mehr Potenzial in Bezug auf Black-Swan-Ereignisse und Szenarioanalysen
- Kostensenkungen und verbesserte Ertragspotenziale durch gezielteres Liquiditätsmanagement und gezieltere Finanzierung
- Automatische Einhaltung regulatorischer Vorschriften durch Verwendung des LCR-Prognosetools für das Liquiditätsmanagement
- Bessere LCR-Simulationen und -Prognosen, was die Notwendigkeit eines großen Puffers zur Kompensation möglicher Prognosefehler reduziert

Die automatisierte LCR-Prognoselösung von zeb



Mögliche Weiterentwicklung hin zu einer datenorientierten CFO-Funktion

Je nach aktuellem Reifegrad der Finance-Funktion können unterschiedliche Weiterentwicklungen angestrebt werden, um eine datenorientierte Finance-Funktion zu erreichen. Investitionen in die technologische Ausstattung oder in die Weiterbildung des Personals können den Startpunkt für die Reise bilden. Zu den typischen Strategien gehören die Aufrüstung des Data-Warehouse oder die Einrichtung eines Data-Analytics-Teams innerhalb des Finance-Bereichs. Aufgrund von Kostendruck und Schwierigkeiten bei der Fachkräftesuche ist es bisher nur wenigen Institutionen gelungen, beides gleichzeitig voranzutreiben. Unsere Untersuchungen deuten darauf hin, dass eine kombinierte Strategie dann am effektivsten verfolgt wird, wenn eine neue Abteilung innerhalb des CFO-Bereichs mit der Bereitstellung und Analyse von Daten betraut wird.

In jedem Fall kann die Reise erst starten, sobald eine Datenstrategie für den CFO-Bereich, einschließlich einer Roadmap für die weitere Umsetzung, entwickelt wurde. In der Strategie müssen die nötigen Ressourcen festgelegt sowie Verantwortlichkeiten und Arbeitspakete innerhalb der Teams – für die späteren Umsetzungsphasen – klar aufgeteilt werden.

„Unser Modell befasst sich mit dem Problem, dem CFOs vieler europäischer Banken gegenüberstehen – nämlich dem fehlenden Verständnis, wie der Übergang zu einer datenorientierten CFO-Funktion am besten gelingt. Dies ist ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Entlastung von CFOs und ihren Teams, damit diese sich auf wertschöpfende strategische Aktivitäten konzentrieren können.“

Dr. Christian Buddendick,
Senior Manager, zeb



Das Maturity-Assessment-Modell von zeb

Um den Fortschritt auf dem eingeschlagenen Weg zu unterstützen, hat zeb ein Maturity-Assessment-Modell zum Benchmarking der CFO-Funktion entwickelt, das auf Best-Practice-Erfahrungen basiert. Das Modell umfasst alle wesentlichen Elemente für eine datenorientierte CFO-Funktion, d. h. eine integrierte Datenspeicherung, das Finanzdatenmodell sowie Advanced Analytics und Datenkompetenz. Benchmarking und relevante Use Cases helfen bei der Bewertung des individuellen Reifegrads der Dimensionen, während das Gesamter-

gebnis der Reifegradbewertung das Entwicklungspotenzial der Finance-Funktion bestimmt und die Handlungsschwerpunkte festlegt.

Bei der Anwendung des Modells ist es wichtig, Folgendes im Auge zu behalten: Das Kernproblem, welches das Modell in Angriff nimmt, ist nicht der Mangel an verfügbaren Technologien, die CFOs von der Last alltäglicher Aufgaben befreien würden.

Das Maturity-Assessment-Modell von zeb



Integrierte Datenspeicherung

- Datenquelle
- Skalierbarkeit der Datenarchitektur
- Verfügbarkeit

- Input-/Output-Leistung
- Kosten
- ...



Finanz- datenmodell

- Anzahl der verschiedenen Datenmodelle
- Umfang des FDM
- Integration in die Datenarchitektur

- Datenqualität
- Definierte Schnittstellen
- ...



Advanced Analytics

- Ermittelte Use Cases
- Implementierte Use Cases
- Kosteneinsparungen (OPEX)

- Kosteneinsparungen (Liquidität)
- Anteil der manuellen Prozesse
- ...



Daten- kompetenz

- Trainings
- Qualifikationsniveau des Personals
- Aktive Nutzung von daten-gestützten Produkten

- Anteil des externen Supports
- Anstellung von Data Scientists
- ...

Stattdessen fokussiert sich das Modell auf die Identifizierung von relevanten Use Cases und den Aufbau der nötigen Datenkompetenz – ein Problem, mit dem sich viele CFOs in europäischen Banken konfrontiert sehen. Mithilfe des Modells können sie neue Technologien effektiv umsetzen und sich damit auf wertschöpfende strategische Aktivitäten konzentrieren. Das Modell berücksichtigt die Tatsache, dass Datenströme aus einer E2E-Perspektive analysiert werden müssen, um

sicherzustellen, dass die Daten auf eine einheitliche Weise gespeichert und mit den richtigen Tools verarbeitet werden.

Klar ist, dass CFOs jetzt handeln müssen. Nichts zu tun, ist keine Option angesichts des rasanten Tempos, in dem die agilsten Marktteilnehmer damit beginnen, das volle Wertschöpfungspotenzial einer datenorientierten Finance-Funktion zu nutzen.

- **Bewertung der Dimensionen entlang verschiedener Merkmale**
- **Benchmarking und Best-Practice-Beispiele unterstützen bei der Bewertung des individuellen Reifegrads der Dimensionen**
- **Das Gesamtergebnis der Reifegradbewertung hilft dabei, Entwicklungspotenziale für das Unternehmen zu ermitteln und Handlungsschwerpunkte festzulegen**

Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

Weitere Publikationen

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an publications@zeb.de



CFO-Studie 2020
bit.ly/3Bb6SIE



Financial Planning in an agile bank
bit.ly/3LafgXk



Digital Services Hub
bit.ly/3BArNQx

Besuchen Sie uns online



zeb-consulting.com



[twitter.com | zeb_consulting](https://twitter.com/zeb_consulting)



[linkedin.com | zeb.consulting](https://linkedin.com/company/zeb_consulting)



[xing.com | zeb](https://xing.com/company/zeb)



[youtube.com | zebconsulting](https://youtube.com/channel/UCzEb3C8Q8Q8Q8Q8Q8Q8Q8Q8)



[instagram.com | zeb_consulting_](https://instagram.com/zeb_consulting_)

Kontakt



Dr. Christian Buddendick

Senior Manager

cbuddendick@zeb.ch

Office Zürich



Katharina Krüger

Managerin

katharina.krueger@zeb.de

Office Hamburg



Dr. Benedikt Rotermann

Manager

benedikt.rotermann@zeb.de

Office Münster



Henrik Krämer

Senior Consultant

henrik.kraemer@zeb.de

Office Frankfurt



Klemens Wippel

Senior Consultant

klemens.wippel@zeb.at

Office Wien

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.

© zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh 2022. ALLE RECHTE VORBEHALTEN.

Münster

Hammer Straße 165,
48153 Münster, DE
zeb-consulting.com

Amsterdam

Gustav Mahlerplein 28,
1082 MA Amsterdam, NL
zeb-consulting.nl

Berlin

Friedrichstr. 78,
10117 Berlin, DE
zeb-consulting.com

Frankfurt a. M.

Taunusanlage 19,
60325 Frankfurt a. M., DE
zeb-consulting.com

Hamburg

Kurze Mühren 20,
20095 Hamburg, DE
zeb-consulting.com

Kiew

42–44 Shovkovychna Str.,
1601 Kiev, UA
zeb-consulting.com

Kopenhagen

Arne Jacobsens Allé 7,
2300 Copenhagen, DK
zeb.se

London

107 Cheapside,
EC2V 6DN London, GB
zeb.co.uk

Luxemburg

46A Avenue John F. Kennedy,
1855 Luxembourg, LU
zeb.lu

Mailand

Via Santa Maria Segreta 6,
20123 Milan, IT
zeb-consulting.it

München

Theresienhöhe 13a,
80339 München, DE
zeb-consulting.com

Oslo

Filipstad Brygge 1,
0252 Oslo, NO
zeb.se

Stockholm

Biblioteksgatan 11,
111 46 Stockholm, SE
zeb.se

Warschau

ul. Krolewska 18,
00-103 Warsaw, PL
zeb.pl

Wien

Praterstraße 31,
1020 Vienna, AT
zeb.at

Zürich

Gutenbergstr. 1,
8002 Zürich, CH
zeb.ch