

COO-AGENDA 2020 – TRENDS UND HANDLUNGSBEDARF IM BANKING AUS COO-PERSPEKTIVE

ZEB.THEMEN

**Dr. André Ehlerding
Michael Herkert
Felix Miederer
Michaela Willbold-Majling
Laura Müller
Raphael Neuberger**





INHALT

COO-AGENDA 2020 – TRENDS UND HANDLUNGSBEDARF IM BANKING AUS COO-PERSPEKTIVE

| | |
|--|----|
| Management Summary | 4 |
| 1. Trends erkannt und genutzt? | 5 |
| 1.1 Digitalisierung | 5 |
| 1.2 Regulatorik | 10 |
| 1.3 Rentabilitätsdruck | 13 |
| 2. Vom „Chief Operations Officer“ zum „Chief Operating Officer“? | 18 |
| 3. Immer mehr und immer schneller? | 21 |
| 4. Zusammenfassung COO-Agenda 2020 | 23 |
| 5. Studienteilnehmer | 24 |
| Kontakt | 26 |

MANAGEMENT SUMMARY

Banken müssen weltweit in einem nie dagewesenen Ausmaß zahlreiche Herausforderungen parallel und in hoher Geschwindigkeit bewältigen. Etablierte Geschäftsmodelle und ihre Organisationsstrukturen werden durch die umfassende Digitalisierung in Frage gestellt. Richtlinien, Gesetze und Verordnungen sollen das Bankensystem sicherer machen und verloren gegangenes Verbrauchervertrauen wiederherstellen helfen. Die Institute selbst werden durch die Regulierungsflut übermannt und müssen für deren Implementierung in hohem Maße personelle und finanzielle Ressourcen bereitstellen. Das anhaltend niedrige Zinsniveau verschärft den ohnehin schon massiven Kosten- und Rentabilitätsdruck zusätzlich. Auch und insbesondere der Bereich COO (Chief Operating Officer) ist von diesem tiefgreifenden Wandel betroffen. So unsere These, die uns motiviert hat, 50 europäische COOs zu befragen.

Die Studie soll helfen, Antworten und Einschätzungen auf zentrale Fragen aus der spezifischen Perspektive der handelnden COOs zu finden und eine Orientierungshilfe für deren Bewältigung zu geben.

- Welche Themen haben auf der COO-Agenda aktuell Top-Priorität?
- Wie werden die Megatrends Digitalisierung, Regulatorik und Rentabilitätsdruck bewertet?
- Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um als Bank nicht den Anschluss zu verlieren?
- Wo stehen die Banken in der Umsetzung?
- Wie verändert sich Rolle und Selbstverständnis des COO?

Die aus der Umfrage gewonnenen Ergebnisse sowie weiterführende Experteneinschätzungen sind in anonymisierter Form in die vorliegende Studie eingeflossen.

Im Bereich der **Digitalisierung** haben Banken erkannt, dass sich die Erwartungen und das Verhalten der Kunden drastisch verändert haben. Zur Erfüllung der Kundenerwartungen sind noch erhebliche Anstrengungen notwendig. Die zur Realisierung einer digitalen Bank erforderlichen Schritte, wie z. B. papierloses Banking oder vollautomatisierte Prozesse, sehen die von uns befragten COOs als hoch relevant an. Der Umsetzungsgrad

hinkt dieser Ambition jedoch noch deutlich hinterher. Doch nur dadurch ist das enorme Potenzial von Digitalisierung für Banken realisierbar: Während das Kundenerlebnis deutlich verbessert wird, können durch den sinkenden Bedarf an Mitarbeiterkapazitäten im Middle- und Backoffice gleichzeitig Kostenvorteile erzielt werden.

Das Management **regulatorischer Anforderungen** verfolgt aktuell primär das Ziel einer regelkonformen Umsetzung. Effizienz von Change und Run sind von leicht nachgeordneter Priorität. Der COO ist dabei vor allem für die Durchführung von Impact-Analysen und das Challenges der geplanten Aufwände im Change und Run verantwortlich. Die Stellhebel zur Erhöhung der Regulatory Efficiency sind grundsätzlich bekannt und werden weitgehend als relevant erachtet, wirklich Anwendung finden sie jedoch nur bei einigen der befragten Institute.

Dem **Rentabilitätsdruck** begegnen Banken mit Initiativen zur Kostensenkung und Ertragssteigerung. Während nach der Finanzkrise Kostensenkungsprogramme dominiert haben, werden nun Initiativen zur Ertragssteigerung als leicht wichtiger eingestuft. Auf der Kosten- und Ertragsseite ist es schwieriger geworden, weitere Produktivitätssteigerungen und Kostensenkungen zu realisieren. Es gibt nicht (mehr) den einen Hebel, sondern es ist ein Zusammenspiel vieler Maßnahmen erforderlich. Zur Verstärkung von Effizienzgewinnen setzen viele Häuser – in Teilen nach schlechten Erfahrungen mit nur kurzfristig gesunkenen Kosten – auf die Einführung bzw. Optimierung eines Kostenmanagementansatzes. Die Wirksamkeit aller Eckpfeiler des Kostenmanagements bestätigen diejenigen COOs, die diese bereits implementiert haben.

Hinsichtlich der **Rolle des COO** zeichnet die „COO-Agenda 2020 – Trends und Handlungsbedarf im Banking aus COO-Perspektive“ das Bild einer neuen integrierenden COO-Funktion mit umfassenderer Verantwortung – vom Kostenmanager und Chief Operations Officer zum (Mit-)Gestalter des Operating Model einer Bank.

1. TRENDS ERKANNT UND GENUTZT?

Auch in den kommenden Jahren stehen Banken weiterhin vor einer multidimensionalen Herausforderung. Die von uns befragten COOs sehen eine gleich hohe Bedeutung der drei Megatrends Digitalisierung, Regulatorik und Rentabilitätsdruck bezogen auf ihren Einfluss auf den COO-Bereich (vgl. Abb. 1). Es wird also auch künftig nicht die Chance einer Fokussierung geben. Erfolgreiche COOs müssen sich daher so aufstellen, dass sie die Herausforderungen parallel bewältigen können.

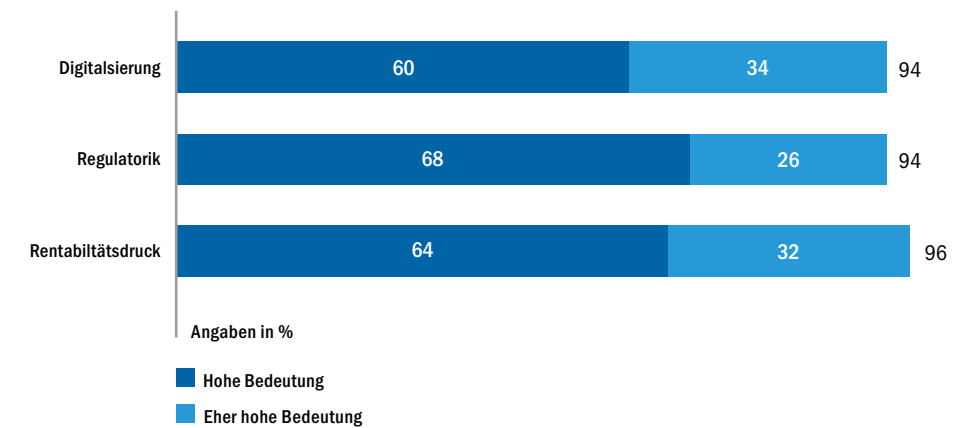


Abbildung 1: Bedeutung der Megatrends für den COO-Bereich

Was dies konkret für die befragten Häuser bedeutet und wie weit sich diese bereits damit befasst haben, beleuchten wir entlang der Megatrends.

1.1 DIGITALISIERUNG

Kunden werden digital verwöhnt – allerdings nicht von ihren Banken. Die Erwartungen der Kunden an das digitale Leistungsangebot von Banken sind in den letzten Jahren enorm gestiegen – andere Industrien haben hier die Messlatte gelegt. Der Einkauf in den allermeisten Online-Shops ist weitgehend medienbruchfrei, Bearbeitungs- und Lieferstatus können jederzeit eingesehen werden und Bestellbestätigungen landen unverzüglich im Posteingang des Bestellers. Banken bieten diese für Kunden selbstverständlichen Leistungen nur selten an: Online-Abschlussfähigkeit von Produkten, Self-Service bei weitgehender Real-Time-Abwicklung von Transaktionen und umfassende Auftragstransparenz sind immer noch mehr die Ausnahme als die Regel. Die Entwicklung entsprechender Services wird für Banken indes essenziell sein, um im Wettbewerb mit FinTechs und anderen branchenfremden Anbietern auf der einen Seite, aber auch innovativen, etablierten Anbietern auf der anderen Seite zu bestehen.

HOHE ERWARTUNGEN DER KUNDEN ERKANNT – UMSETZUNG NUR IN GERINGEN TEILEN ERFOLGT

Fast alle Banken (gemäß Umfrageergebnissen über 90 %) haben laut eigenem Bekunden realisiert, dass sich Kundenerwartungen und -verhalten drastisch verändert haben.

Die Erfüllung dieser Kundenerwartungen hinkt dem Erkennen des Handlungsbedarfs deutlich hinterher. Weniger als ein Drittel der befragten Banken haben in der Eigeneinschätzung die Kundenerwartungen schon umfangreich realisiert (vgl. Abb. 2) und decken auch komplexere Anforderungen ab (wie Real-Time-Verarbeitung und Auftragstransparenz für den Kunden).

Wie unsere Projekterfahrung zeigt, scheuen Banken bislang noch hierfür erforderliche Investitionen in eine Runderneuerung ihrer technologischen Plattformen. Zudem besteht großes Unbehagen, mit alten Paradigmen zu brechen (z. B. der Zuordnung von Kunden und damit Erträgen zum Vertriebskanal Filiale).

Erhebliche Anstrengungen sind notwendig, um die selbstgesteckten Ziele zu erreichen. Dies wird nicht zuletzt durch die Ambition der befragten COOs untermauert, den Anteil an Self-Services in ihrem Institut innerhalb der nächsten drei Jahre um 20 % zu steigern.

Interessant ist, dass Institute in Osteuropa denen in Zentraleuropa und Deutschland insbesondere in der Umsetzung der Online-Abschlussfähigkeit einen Schritt voraus sind. Dies mag daran liegen, dass Geschäftsmodelle in Osteuropa bereits seit einigen Jahren einen stärkeren Fokus auf Online-Banking aufweisen. So ist beispielhaft der polnische Bankensektor zu nennen, der im Online-Bereich einige europaweit führende Lösungen und Services hervorgebracht hat. Eine führende polnische Onlinebank betreibt eine digitale Filiale, in der Kunden bereits heute durch den Einsatz von Bewegungssensoren, Gesichtserkennung und individuellen Real-Time-Angeboten Interaktivität erleben können, wie sie in der Zukunft Alltag sein wird.

DIGITALISIERUNG DES OPERATING MODEL – UMFASSENDE ANPASSUNGSBEDARF IDENTIFIZIERT

Die Realisierung einer digitalen Bank ist nur mit einer umfassenden Transformation des bestehenden Operating Model möglich. Im Rahmen dieser Transformation sind aus unserer Sicht insbesondere drei grundlegende Voraussetzungen zu schaffen: papierloses Banking, standardisierte sowie vollautomatisierte Prozesse (vgl. Abb. 3).

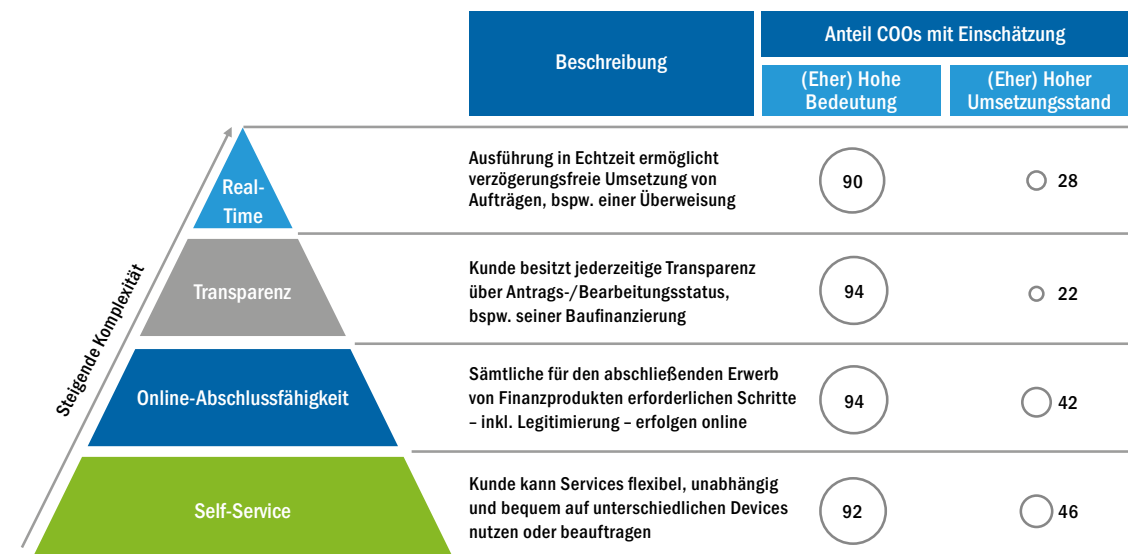
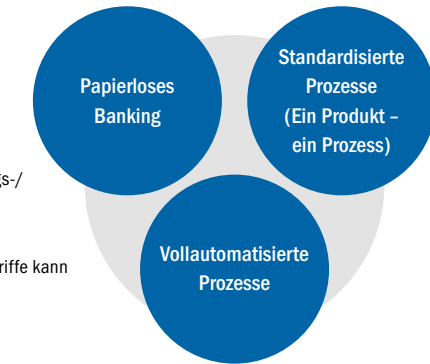


Abbildung 2: Kundenerwartungen an Banken im Bereich Digitalisierung

Angaben in %



Papierloses Banking: Anträge und Akten liegen ausschließlich digital vor, wodurch Datenkonsistenz und Effizienz deutlich steigen

Standardisierte Prozesse: Hinter einem Produkt liegt unabhängig vom Eingangs-/Vertriebskanal immer derselbe Prozess

Vollautomatisierte Prozesse: Durch den gänzlichen Verzicht auf manuelle Eingriffe kann die Durchlaufzeit signifikant gesteigert werden

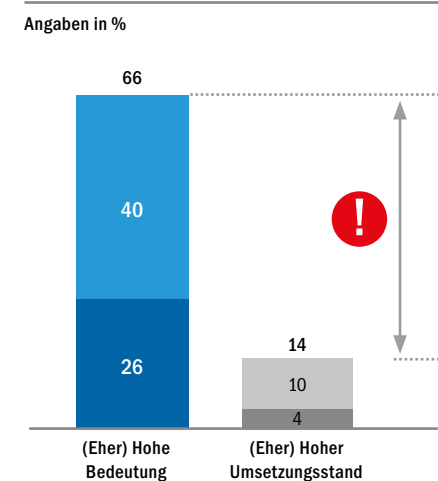
Abbildung 3: Prozessuale Ausprägungen im Rahmen von Digitalisierung

Eine hohe Relevanz der drei Themen sieht auch der Großteil der von uns befragten COOs. Zur schnittstellenlosen Verknüpfung von Online- und Offline-Welt haben die meisten Banken jedoch noch einen weiten Weg vor sich:

- Papierlosem Banking messen zwei Drittel der Studienteilnehmer eine hohe Bedeutung zu. Papierhafte Formulare in Gänze oder zumindest in großen Teilen abgeschafft haben jedoch bislang nur geringe 14 % (vgl. Abb. 4).

- Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Prozessstandardisierung: 74 % der befragten COOs sehen diese als relevant an. Den Anspruch eines vertriebskanalübergreifend einheitlichen Prozesses für ein Produkt haben jedoch nur 20 % umgesetzt – vollumfänglich sogar nur 4 % (vgl. Abb. 4).

Papierloses Banking



Prozessstandardisierung

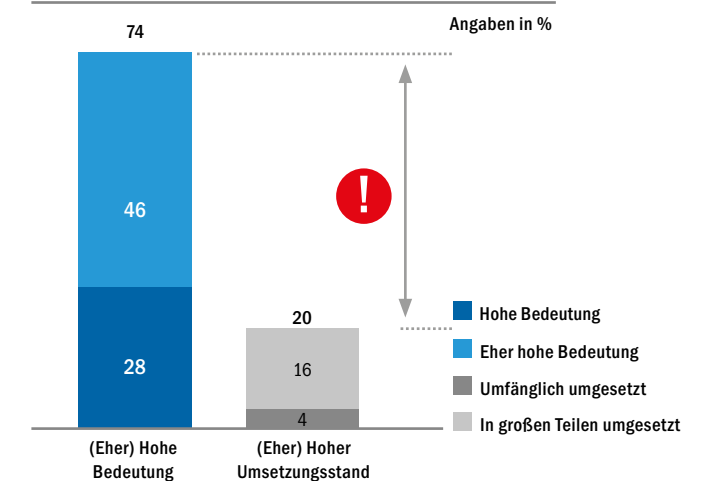


Abbildung 4: Bedeutung und Umsetzung von papierlosem Banking und standardisierten Prozessen

- Eine teilweise Automatisierung von Prozessen können Finanzinstitute oftmals bereits mit vergleichsweise geringen Anpassungen umsetzen. Die Vollautomatisierung von Prozessen stellt für Banken immer noch die Königsdisziplin bei der Erreichung einer umfassenden Prozessdigitalisierung dar. Derzeit sind laut der befragten Institute durchschnittlich 40 % der Prozesse vollautomatisiert und somit ohne manuelle Eingriffe. In drei Jahren wird der Vollautomatisierungsgrad laut Umfrageergebnis bereits bei 60 % liegen – Tendenz weiter steigend (vgl. Abb. 5).

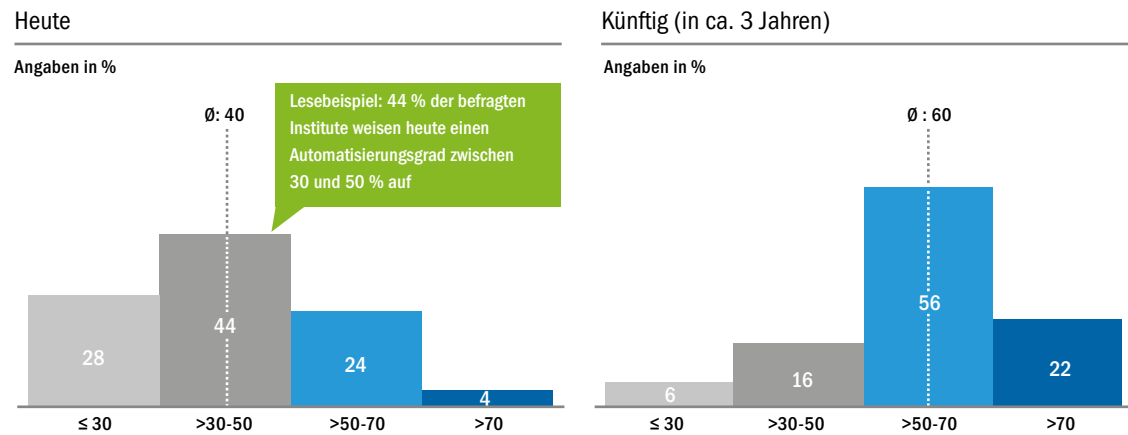


Abbildung 5: Vollautomatisierungsgrad von Prozessen

Nur wenn Prozesse einem rein systemgesteuerten Verlauf, nach standardisiertem Muster und ohne manuelle Eingriffe folgen, kann die von den Kunden geforderte Transparenz und Real-Time-Abwicklung umfassend gewährleistet werden. Um diesen Wandel zu ermöglichen, bedarf es insbesondere einer grundlegenden Modernisierung der IT-Landschaft zur Schaffung von einheitlichen und integrierten Prozessen.

SIGNIFIKANTE VERÄNDERUNGEN IM MIDDLE- UND BACKOFFICE DURCH DIGITALISIERUNG

Die Erhöhung der Automatisierungsquote und des Self-Service-Angebots wird auch erhebliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter im Middle- und Backoffice haben.

Die befragten COOs gehen davon aus, dass knapp ein Viertel der Mitarbeiterkapazitäten im Middle- und Backoffice innerhalb der nächsten drei Jahre aufgrund der Digitalisierung von Geschäftsprozessen nicht mehr benötigt werden. Einfachstätigkeiten wie z. B. Datenerfassung entfallen durch Automatisierung oder werden auf den Kunden verlagert (vgl. Abb. 6).

Deutlicher Rückgang Mitarbeiterkapazitäten im Middle- und Backoffice in den nächsten drei Jahren...

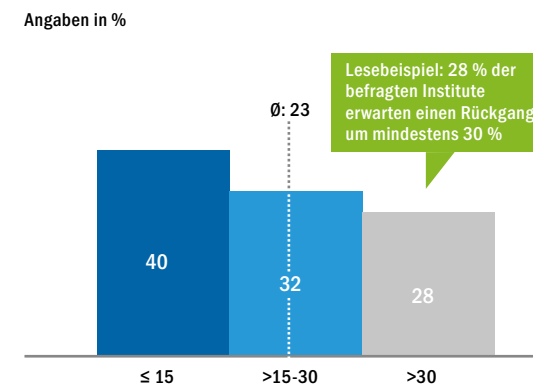
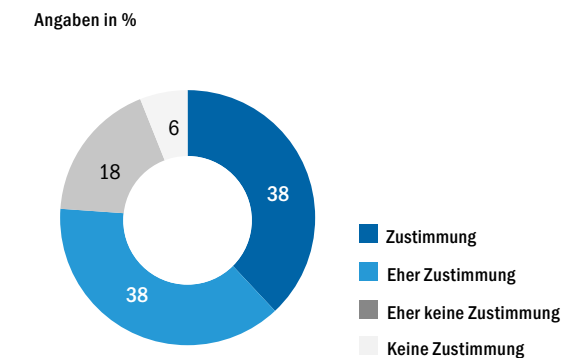


Abbildung 6: Auswirkungen auf Mitarbeiter im Middle- und Backoffice

Neben der direkten Kosteneinsparung birgt das sich verändernde Aufgabenprofil im Middle- und Backoffice auch Herausforderungen. Mehr als drei Viertel aller befragten COOs stimmen überein, dass die Qualifikationsanforderungen an die dort verbleibenden Mitarbeiter steigen werden.

Wenn einfache Tätigkeiten künftig automatisch ablaufen oder durch den Kunden selbst vorgenommen werden, verbleiben komplexere Prozesse, Spezialfälle und der 2nd-Level-Support von Kundenanfragen im Middle- und Backoffice. Der bisherige Trend zu immer spezialisierterer Bearbeitung von Einzelprozessschritten wird sich

... bei gleichzeitig steigenden Qualifikationsanforderungen für die verbleibenden Mitarbeiter



daher hin zur Manufaktur größerer Abschnitte umkehren. Dies geht nicht ohne gut ausgebildete Mitarbeiter, die über den Tellerrand ihrer eigenen Tätigkeit hinaus den Kunden und die weitere Optimierung ihrer Prozesse im Blick haben. Die aktive (Weiter-)Entwicklung der Mitarbeiter durch Training und Coaching ist dafür unerlässlich. Zusätzlich ist die Kapazitätssteuerung um Qualifikationsmerkmale zu ergänzen. Eine klassische Produktionssteuerung, die allein auf den Ausgleich von Kapazitätsangebot und -nachfrage bei Massenprozessen ausgerichtet ist, genügt den neuen Anforderungen nicht mehr.

WIN-WIN-SITUATION DURCH DIGITALISIERUNG

Digitalisierung birgt in Summe enormes Potenzial für Finanzinstitute. Digitale Technologien ermöglichen es, die einerseits gestiegenen Kundenerwartungen an Service- und Produktangebote zu erfüllen und zugleich durch den Wegfall von manuellen Bearbeitungsschritten Kosteneinsparungen zu erzielen. Dem stimmt auch eine große Mehrheit der von uns befragten COOs zu (vgl. Abb. 7).

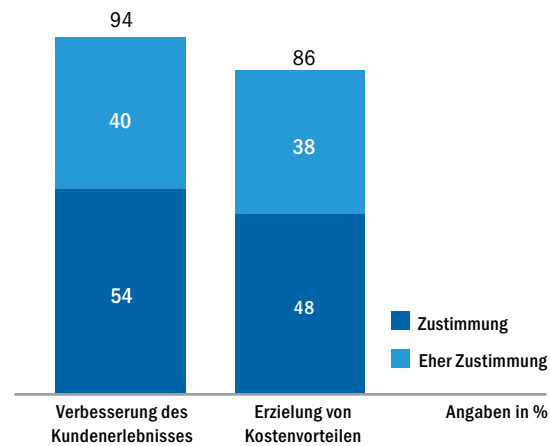


Abbildung 7: Möglichkeiten der Digitalisierung

Eine solche Win-Win-Situation – Kosteneinsparungen bei gleichzeitiger Verbesserung des Kundenerlebnisses – ist nur selten zu finden. Mit der mittel- und unmittelbaren Verantwortung für das Kundenerlebnis müssen sich jedoch auch Selbstverständnis und Zusammenarbeitsmodell aller an der Wertschöpfung beteiligten Bereiche ändern (vgl. Kapitel 2) – dafür sind noch erhebliche Anstrengungen erforderlich.

1.2 REGULATORIK

Neben den Chancen und Risiken aus der Digitalisierung müssen sich Banken auch mit den Auswirkungen zunehmender Regulierung auf ihr Geschäftsmodell und den damit verbundenen teilweise fundamentalen Änderungen beschäftigen. Das aktive Management der Umsetzung regulatorischer Anforderungen gewinnt in diesem Zusammenhang stetig an Bedeutung. Doch welche Ziele werden damit genau verfolgt?

REGELKONFORME UMSETZUNG ALS OBERSTES ZIEL – DICHT GEFOLGT VON EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ

Wenig überraschend steht für Banken die regelkonforme Umsetzung regulatorischer Vorgaben an erster Stelle. 96 % der befragten COOs sehen dies als prioritäres Ziel des Managements regulatorischer Anforderungen – davon 78 % ohne jegliche Einschränkungen. Mit etwas geringerer Priorität wird eine effektive und effiziente Implementierung regulatorischer Anforderungen in Projekten (Change) sowie deren Regelbetrieb (Run) verfolgt. Die Identifikation von Chancen, die sich ggf. durch Regulierung bieten, ist aktuell eher von nachgelagerter Bedeutung. Chancen könnten sich insbesondere im Hinblick auf die Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb, etwa durch eine raschere Umsetzung und/oder die Übernahme der Dienstleistung für Dritte (z. B. als Clearing Broker), bieten. Möglichkeiten zur positiven Beeinflussung der Kundenzufriedenheit können sich beispielsweise im Beratungsprozess über einfachere, aber trotzdem prüfungssichere Dokumentationen ergeben (vgl. Abb. 8).

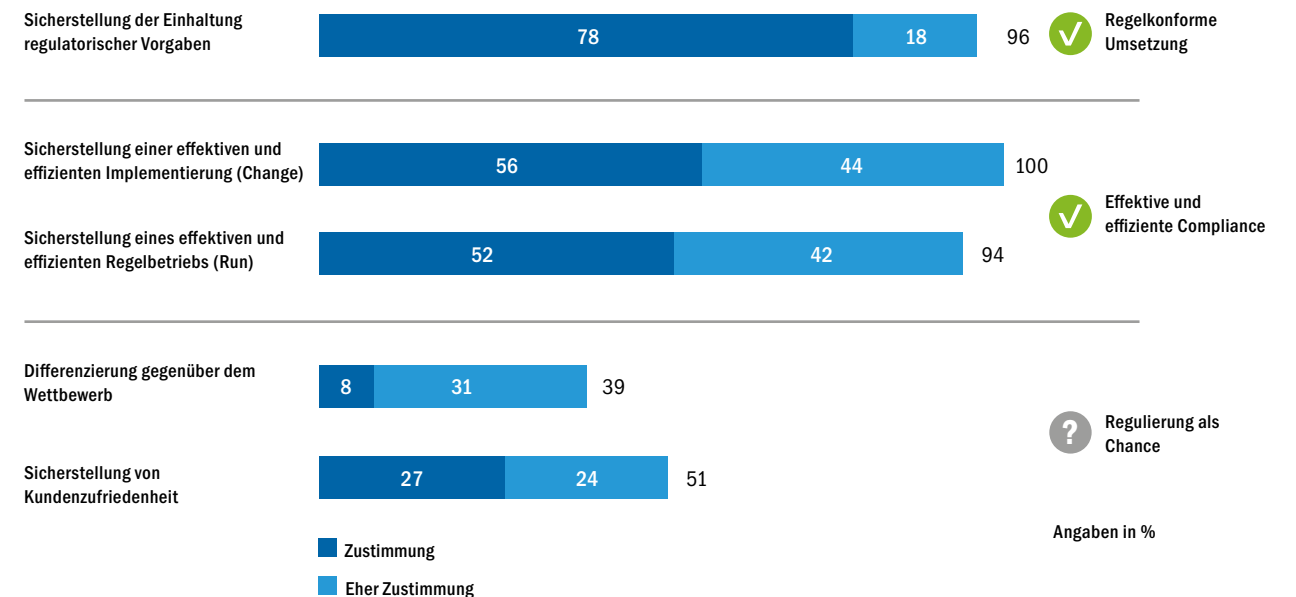


Abbildung 8: Ziele des Managements regulatorischer Anforderungen

VERANTWORTUNG AUF VERSCHIEDENE BEREICHE VERTEILT – COO FÜR BUDGETS ZUSTÄNDIG

Die Verantwortlichkeiten für das Management und die Umsetzung regulatorischer Anforderungen und damit auch für die Erreichung der oben genannten Ziele sind aktuell in Abhängigkeit der durchzuführenden Aktivitäten auf verschiedene Bereiche verteilt. Auch wenn es auf den ersten Blick verwundert (vgl. Abb. 9), dass im

Spannungsfeld von immer mehr regulatorischen Initiativen auf der einen und knappen Ressourcen auf der anderen Seite keine klaren und durchgängigen Verantwortlichkeiten erkennbar sind, wird diese Aufgabenverteilung von den befragten COOs auch für die Zukunft als stabil eingeschätzt.

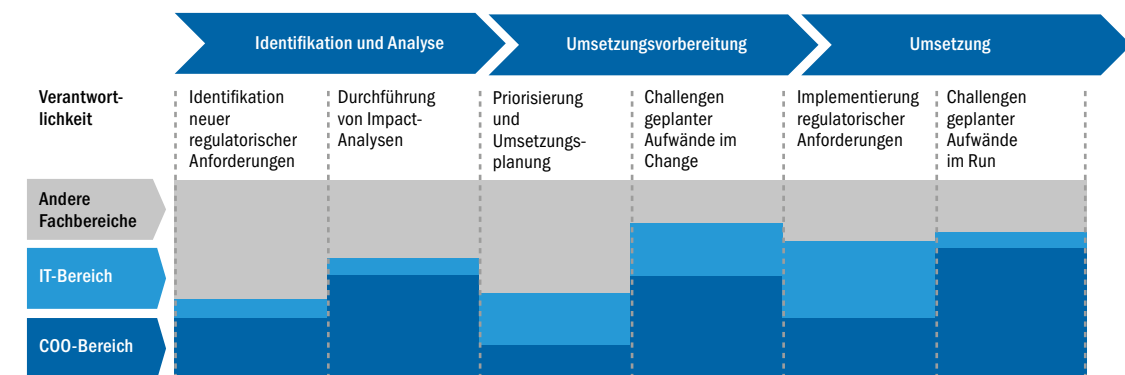


Abbildung 9: Verantwortlichkeiten beim Management regulatorischer Anforderungen (Prinzipbild)

Dem Fehlen zentraler Verantwortlichkeiten wird aktuell keine große Bedeutung zugemessen. Zumal der COO aufgrund seiner starken Verantwortung für Budgetthemen – so auch beim Management regulatorischer Anforderungen – einen hohen Beteiligungsgrad über den gesamten Prozess aufweist. So ist der COO-Bereich federführend bei der Durchführung von Impact-Analysen und beim Challengen der geplanten Aufwände im Change und Run. Die Tatsache, dass hier auch andere Fachbereiche und die IT eingebunden sind, liegt in der Natur regulatorischer Anforderungen. Sie haben in der Regel Auswirkungen auf mehr als einen Bereich und müssen systemtechnisch umgesetzt werden.

STELLHEBEL ZUR ERHÖHUNG DER EFFIZIENZ NUR IN TEILEN GENUTZT

Auch wenn der COO nicht allein für die effiziente Umsetzung regulatorischer Anforderungen verantwortlich ist, trägt er doch einen großen Teil dazu bei. Als Instrumente stehen ihm bzw. der gesamten Bank vier zentrale Stellhebel zur Verfügung (vgl. Abb. 10):

- Bewertung des Impacts der regulatorischen Anforderung im Betrieb
- Überprüfung des Geschäftsmodells
- Outsourcing der Erfüllung der Anforderung an einen Dritten
- Zentralisierung der Umsetzungscoordination

Nach einer anfänglichen Prüfung, ob die regulatorische Vorgabe überhaupt für das jeweilige Institut relevant ist, sollten bereits im Vorfeld der Umsetzung neben den reinen Projektkosten (Change) auch die Kosten des operativen Betriebs (Run) nach der Umsetzung herangezogen werden, um die Gesamtkosten einer Implementierung besser einschätzen zu können. Die Durchführung einer solchen Impact-Analyse sehen 94 % der Befragten als geeignetes Mittel an, effizienter im Umgang mit regulatorischen Anforderungen zu werden. Eine tatsächliche Bewertung des Impacts auf die Kosten des operativen Betriebs führen gemäß Antworten der COOs lediglich knapp die Hälfte (48 %) durch.

Insbesondere im Falle sehr hoher Run-the-Bank-Kosten sollte das Hinterfragen des aktuellen Geschäftsmodells und die Durchführung ggf. notwendiger Adjustierungen ein nächster Schritt sein. Wer z. B. in Märkten mit hoher Regulierungsdichte ein geringes Umsatzvolumen aufweist, sollte einen Rückzug aus dem betreffenden Markt in Erwägung ziehen. 82 % der befragten COOs sehen darin eine gute Möglichkeit, die durch Regulatorik verursachten Kosten und verursachte Komplexität zu reduzieren. Intensiv damit beschäftigt haben sich bisher lediglich 44 % der Befragten.

| | | Anteil COOs mit Einschätzung | |
|---|---|------------------------------|------------------------------|
| | | (Eher) Hohe Bedeutung | (Eher) Hoher Umsetzungsstand |
| Impact-Bewertung | Bewertung des Impacts auf die Kosten des operativen Betriebs nach der Umsetzung (Run) | 94 | 48 |
| Überprüfung Geschäftsmodell | Hinterfragung des aktuellen Geschäftsmodells und Durchführung ggf. notwendiger Adjustierungen | 82 | 44 |
| Outsourcing | Outsourcing der Erfüllung bestimmter regulatorischer Anforderungen („make or buy“) | 34 | 8 |
| Zentrale Koordinationsstelle im COO-Bereich | Schaffung zentraler organisatorischer Einheit im COO-Bereich zur Koordination der Umsetzung regulatorischer Anforderungen | 54 | 26 |

Abbildung 10: Bedeutung und Umsetzungsgrad von Handlungsoptionen zur Sicherstellung regulatorischer Effizienz

Eine weitere Möglichkeit zur Steigerung der Regulatory Efficiency bietet sich im Rahmen der Entscheidung „make-or-buy“. Besonders einfache Prozesse, wie z. B. § 9-Meldungen oder EMIR-Reporting, die zudem keinen Kundennutzen stiften, bieten gute Ansatzpunkte für Auslagerungsüberlegungen im Hinblick auf einen effizienteren Umgang mit regulatorischen Anforderungen. Als „echte“ Option wird das Outsourcing regulatorischer Anforderungen aktuell jedoch nur von jeder dritten Bank (34 %) wahrgenommen und bezieht sich immer auch nur auf Teilaspekte im Rahmen der Leistungserbringung. Eine mögliche Erklärung für den noch sehr geringen Auslagerungsgrad bei regulatorischen Anforderungen (8 %) ist die immer noch verhältnismäßig kleine Anzahl an entsprechenden Spezialanbietern bzw. die geringe Bereitschaft und der fehlende Wille für eine institutsübergreifende Zusammenarbeit.

Entscheidet man sich für „make“, hilft die Etablierung einer eigenen Stelle, die sich zentral der Umsetzung sämtlicher aufsichtsrechtlicher Themen annimmt, bei der Steigerung der Effizienz. Sie stimmt sich mit Fachabteilungen wie Treasury, Risikomanagement, Legal und Compliance ab und koordiniert erforderliche Aktivitäten. Das sieht auch die Mehrheit der Befragten COOs (54 %) so. Umgesetzt haben dies bisher aber lediglich 26 %.

Die Banken, die bereits eine solche „zentrale Koordinationsstelle“ eingerichtet haben, geben an, künftig mit einem geringeren Change-the-Bank-Budget auszukommen. Wenn man nun davon ausgeht, dass Anzahl und Umfang regulatorischer Vorgaben nicht wesentlich zurückgehen, lässt das die Schlussfolgerung zu, dass diese Banken im Vergleich zu denjenigen, die noch keine zentrale Koordinationsstelle eingerichtet haben, effizienter in der Umsetzung regulatorischer Anforderungen sind.

1.3 RENTABILITÄTSDRUCK

Die Investitionen, die für Digitalisierung und die Umsetzung regulatorischer Initiativen erforderlich sind, wirken tendenziell kurz- bis mittelfristig kostenerhöhend. Zudem verstärken sie den durch die Niedrigzinsphase in vielen Ländern ausgelösten Druck auf die Rentabilität. Um vor diesem Hintergrund die eigene Zukunft abzusichern und gleichzeitig Shareholder zufriedenstellen zu können, setzen Banken in ganz Europa Initiativen zur Kostensenkung und Ertragssteigerung auf. Während nach der Finanzkrise Kostenprogramme dominiert haben, schwingt das Pendel aktuell zurück. Initiativen zur Ertragssteigerung wird eine leicht höhere Bedeutung beigemessen als Kostensenkungsprogrammen (vgl. Abb. 11).

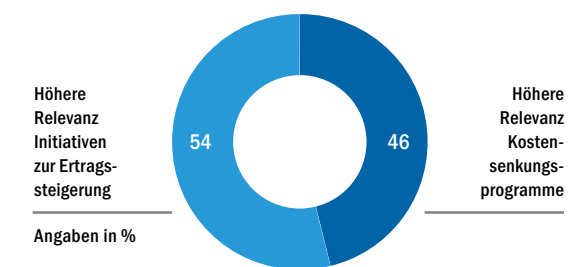


Abbildung 11: Relevanz von Kostensenkungs- vs. Ertragssteigerungsprogrammen zur Rentabilitätssteigerung

Auch wenn COOs z. B. durch effiziente Prozesse und eine leistungsfähige Plattform die Basis für ein positives Kundenerlebnis und damit auch für die Realisierung von Ertragspotenzialen schaffen, können sie doch primär Einfluss auf die Kostenseite nehmen.

WEITERE KOSTENSENKUNG BEDARF ZUSAMMEN-SPIEL VIELER MASSNAHMEN

Nachdem die Reduktion von Kosten nicht erst seit kurzem auf der Agenda vieler COOs steht, wollten wir wissen, welchen Stellhebeln das größte Potenzial im Hinblick auf weitere Kostensenkungen beigemessen wird (vgl. Abb. 12).

Die hohe Zustimmungsrate bei vielen Maßnahmen zeigt, dass es nicht (mehr) den einen Hebel zur Reduktion von Kosten gibt, sondern ein Zusammenspiel vieler Maßnahmen erforderlich ist, um Kosten noch weiter zu senken.

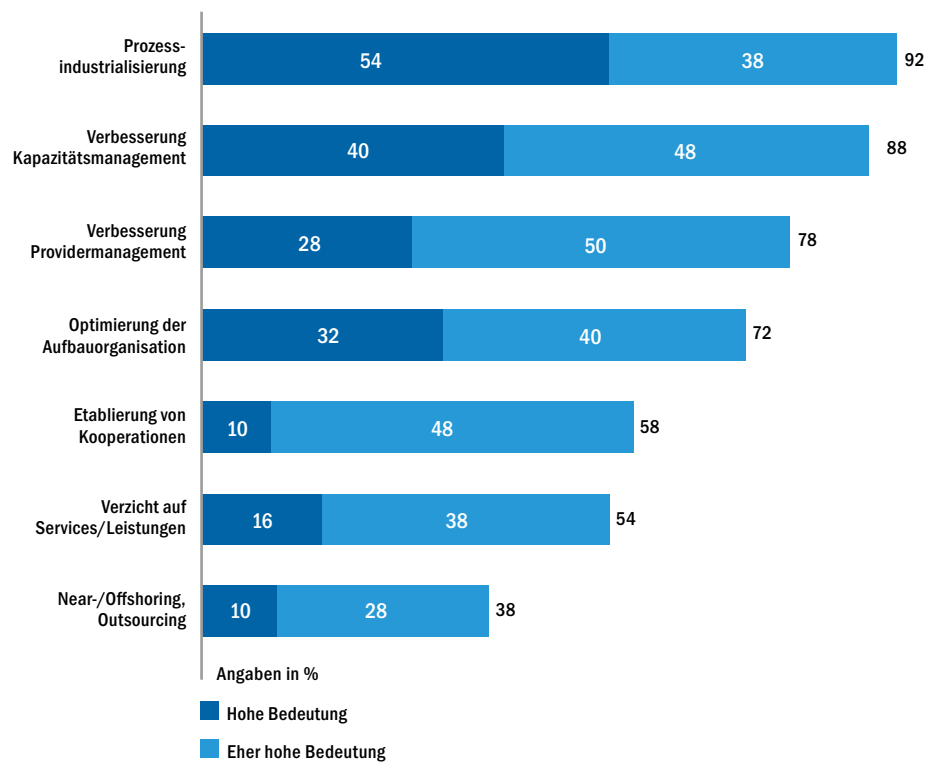


Abbildung 12: Stellhebel zur weiteren Kostensenkung

Die Tatsache, dass „Prozessindustrialisierung“ den Spitzenplatz einnimmt, überrascht vor dem Hintergrund der im Kapitel „Digitalisierung“ diskutierten Effekte wenig und verdeutlicht, dass hier noch großer Handlungsbedarf besteht. Sind Prozesse industrialisiert, vereinfacht dies auch das Kapazitätsmanagement, da sich die zur Steuerung erforderlichen Daten einfacher generieren lassen.

Während die „Verbesserung Providermanagement“ in der vorliegenden Umfrage auf Rang 3 liegt, fallen die Stellhebel „Aufbau von Kooperationen“ und stärker noch „Near-/Offshoring und Outsourcing“ im Vergleich deutlich ab. Unsere Projekterfahrung zeigt, dass einfache Funktionen bereits größtenteils ausgelagert wurden und viele Institute vor dem Sourcing komplexerer Tätigkeiten eher zurückschrecken.

OPTIMIERUNG DES KOSTENMANAGEMENTS ZUR VERSTETIGUNG VON EFFIZIENZGEWINNEN

Zusätzlich machen die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung Outsourcing nach und nach überflüssig, da einfache Tätigkeiten entfallen (vgl. Kapitel Digitalisierung).

Viele zeb-Kunden haben in den letzten Jahren erlebt, dass nach anfänglichen deutlichen Effizienzsteigerungen durch Kostenoptimierungsprogramme diese in relativ kurzer Zeit wieder schwinden, bis sich die Kostenbasis teilweise deutlich über dem Ausgangsniveau einpendelt. Dies liegt unter anderem an einem nachlassenden Kostenbewusstsein (vgl. Abb. 13).

Die effiziente Steuerung der unterschiedlichen Provider stellt Banken nun vor neue Herausforderungen. Eine Zentralisierung des Providermanagements ist hier nur eine der Verbesserungsmaßnahmen, die sich am Markt beobachten lassen.

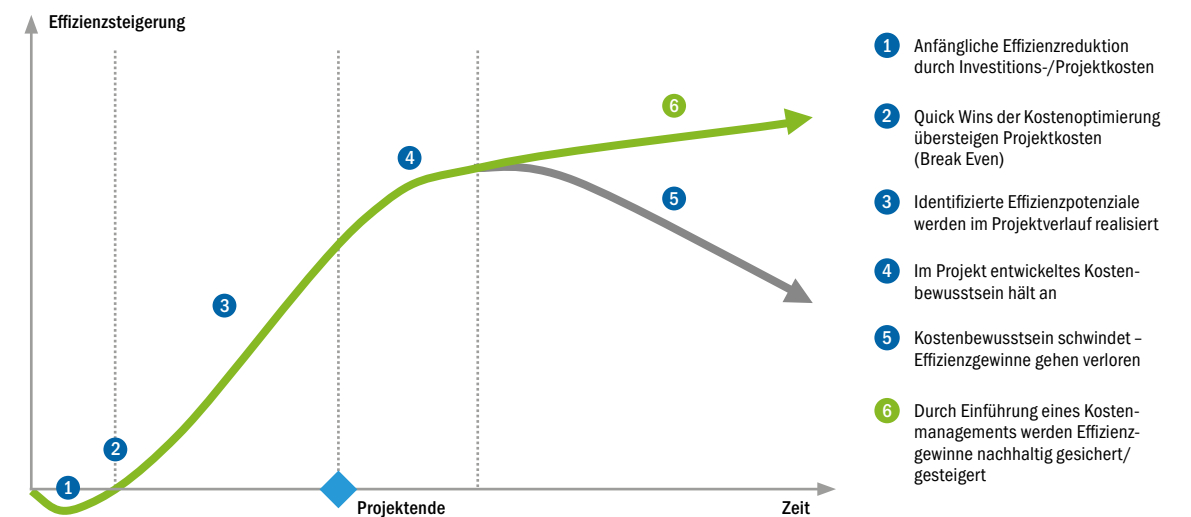


Abbildung 13: Typischer Verlauf der Effizienzsteigerung nach Kostenoptimierung

Quantitativ gestützt wird diese Erfahrung durch eine aktuelle Untersuchung von zeb¹: Im Zeitraum von 2007 bis 2014 ist der Verwaltungsaufwand der größten Banken² in Europa in Summe um über 20 % gestiegen, während sie ihren Nettoertrag in der gleichen Zeitspanne nur um 4 % erhöhen konnten.

¹ An almost "lost decade" - The development of efficiency in the European banking industry 2007-2014

² N = 141

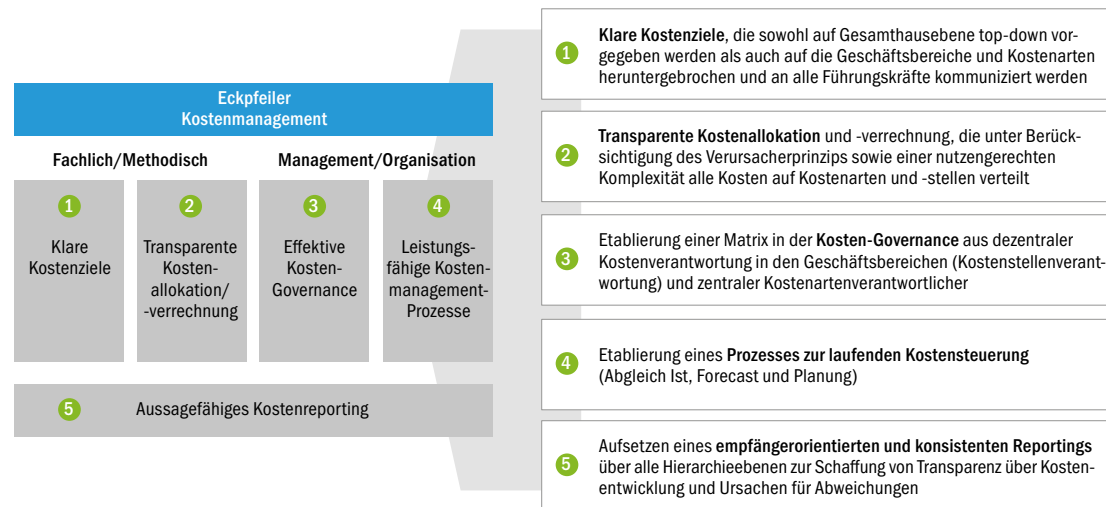


Abbildung 14: Eckpfeiler des Kostenmanagements

Durch die Einführung bzw. Optimierung eines bestehenden Kostenmanagements können die erzielten Effizienzsteigerungen nachhaltig etabliert oder sogar gesteigert werden. Diese Einschätzung teilen über 75 % der von uns befragten COOs.

Ein erfolgreiches Kostenmanagement erfordert die effiziente Ausgestaltung von fünf wesentlichen Eckpfeilern (vgl. Abb. 14).

Während die Kommunikation klarer Kostenziele sowie ein Prozess zur laufenden Kostensenkung nahezu Standard sind, ist der Umsetzungsstand z. B. bei der Etablierung einer vollständigen Matrixstruktur aus Kostenstellen- und Kostenartenverantwortung noch vergleichsweise gering.

Zwar haben nahezu alle uns bekannten Häuser entweder Kostenstellen- und/oder Kostenartenverantwortliche zumindest für einige Kostenarten implementiert. Zu einem Erfolgsfaktor wird die Kostenverantwortung unserer Erfahrung nach jedoch erst dann, wenn sich beide in einer Matrixstruktur „reiben“. Nur so können Partikularinteressen einzelner Organisationseinheiten vermieden und Kostenpotenziale maximal ausgeschöpft werden.

Dies ist jedoch nur durch die Etablierung von Kostenartenverantwortlichen für alle relevanten Kostenarten möglich.

Um herauszufinden, ob unsere Einschätzung von den COOs, die eine solche vollständige Matrixstruktur implementiert haben, geteilt wird, haben wir sie um eine Einschätzung der Bedeutung dieser Maßnahme gebeten (vgl. Abb. 15, Punkt 3):

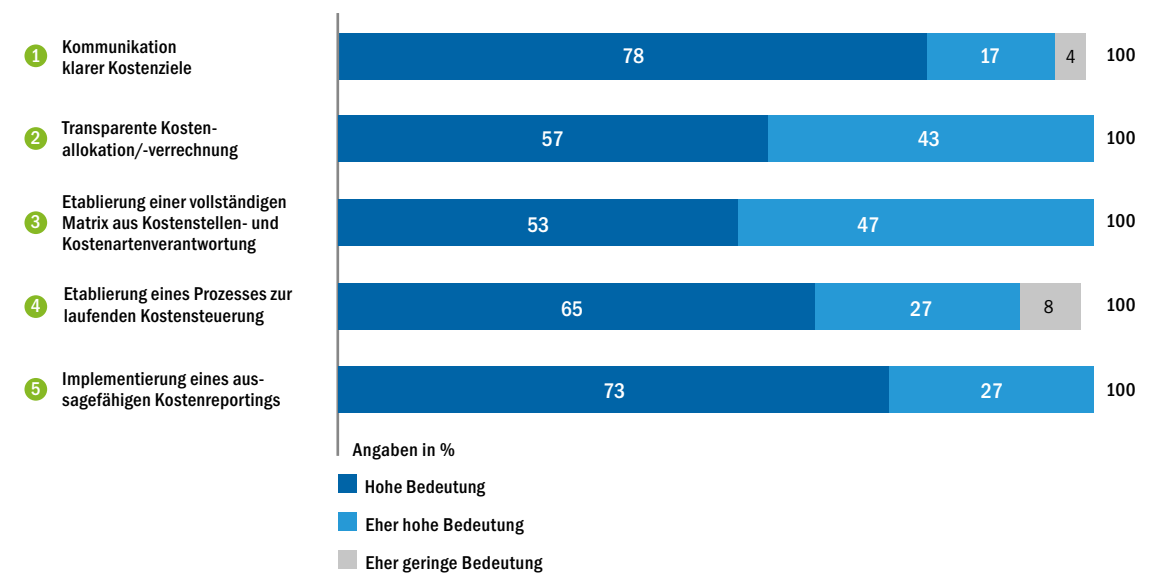


Abbildung 15: Einschätzung der Bedeutung der Maßnahmen durch COOs, die diese umfänglich umgesetzt haben

Alle COOs, die eine vollständige Matrixstruktur implementiert haben, messen dieser eine hohe (53 %) oder zumindest eher hohe (47 %) Bedeutung zu. Ein ähnliches Bild zeichnet sich auch bei den anderen Eckpfeilern eines Kostenmanagements ab. Dies untermauert, dass die befragten COOs mit der Einführung der verschiedenen Instrumente sehr positive Erfahrungen gemacht haben. Die vollumfängliche Implementierung eines Kostenmanagements kann vor dem Hintergrund der hohen Zustimmungswerte nur empfohlen werden.

2. VOM „CHIEF OPERATIONS OFFICER“ ZUM „CHIEF OPERATING OFFICER“?

Vor dem Hintergrund des deutlichen inhaltlichen Handlungsbedarfs wollten wir wissen, ob dieser auch Veränderungen von Aufgaben, Rolle und Selbstverständnis des COO zur Folge haben wird bzw. muss. Wie Abbildung 16 verdeutlicht, ist dieser Wandel in Teilbereichen nicht nur vorhanden, sondern signifikant ausgeprägt.

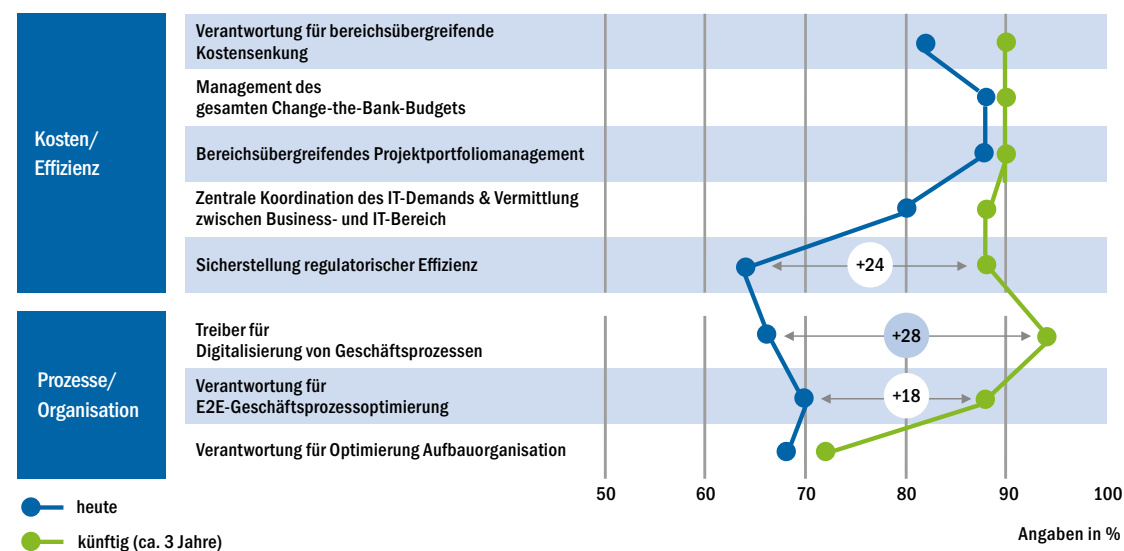


Abbildung 16: Entwicklung Verantwortlichkeiten/Aufgabenfelder COO

Seine Funktion als Kostenmanager³ bzw. Hüter der Effizienz, die der COO bereits heute unbestritten innehat, wird auch in Zukunft nicht an Relevanz einbüßen. Hier wird insbesondere die bereichsübergreifende Kostensenkung immer wichtiger. Als zusätzliches Aufgabenfeld wird die heute vergleichsweise gering ausgeprägte „Sicherstellung regulatorischer Effizienz“ stark an Bedeutung gewinnen. Die dem COO zur Verfügung stehenden wesentlichen Methoden und Maßnahmen sind in den Kapiteln zum Rentabilitätsdruck und zur Regulatorik beschrieben.

Noch grundlegender wird sich das Aufgabenportfolio des COO im Bereich Prozesse und Organisation ändern. Neben der Verantwortung für die End-to-End-Prozessoptimierung muss er auch die Rolle als Treiber der Digitalisierung von Geschäftsprozessen wahrnehmen. Prozesse werden künftig vom Kunden ausgehend Front-to-Back designet werden. Nur so kann die im Fokus der Digitalisierungsstrategien stehende Verbesserung des Kundenerlebnisses realisiert werden. Diese Einschätzung teilen 90 % der befragten COOs (vgl. Abb. 17). Gleichzeitig geben die meisten COOs an, dies bisher gar nicht oder nur in Teilen umgesetzt zu haben. Eine Voraussetzung zur Erhöhung des Umsetzungsstands ist die Zusammenarbeit von Operations und IT in übergreifenden Teams. Das sehen auch 80 % der befragten COOs so.

³ Im Zusammenspiel mit dem Fachbereich Controlling

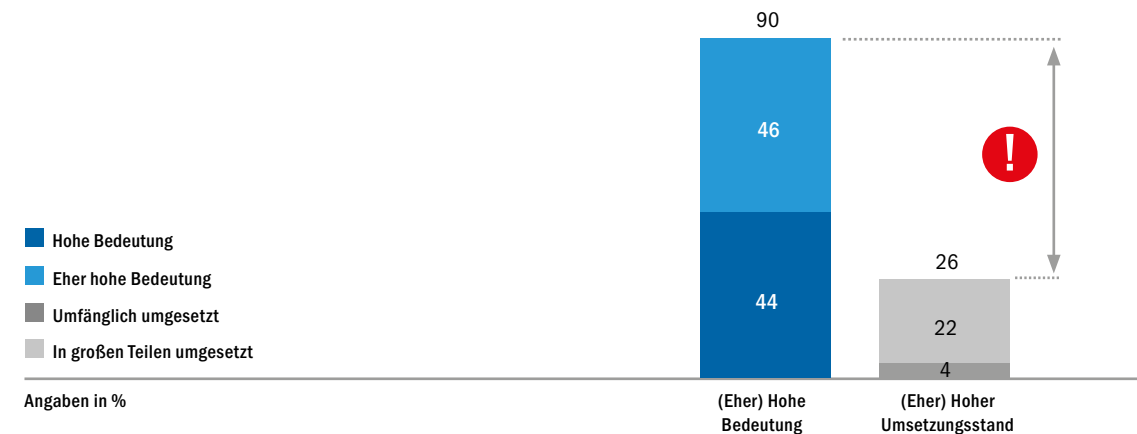
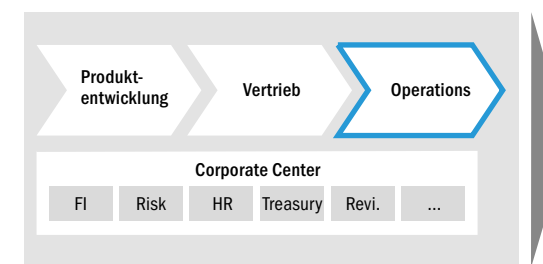


Abbildung 17: Front-to-Back-Design von Prozessen

„Der COO wird künftig auch für die Realisierung eines sich vom Wettbewerb differenzierenden Kundenerlebnisses mitverantwortlich sein“ – mit dieser Aussage kann sich eine große Mehrheit (80 %) der befragten COOs identifizieren. Diese Tatsache unterstreicht deutlich, dass sich das Profil des COO vom klassischen Prozess- und Kostenmanager hin zum Gestalter des gesamten

Operating Model entwickelt. Konkret bedeutet dies für den COO, eine aktive Rolle bei der ganzheitlichen Operationalisierung des definierten Geschäftsmodells entlang der Dimensionen Prozesse, Organisation, Personal, Performancemanagement und IT-Unterstützung einzunehmen (vgl. Abb. 18).

Rolle: „Fokus auf Operations“



Fokus COO

Rolle: „Gestalter des Operating Model“

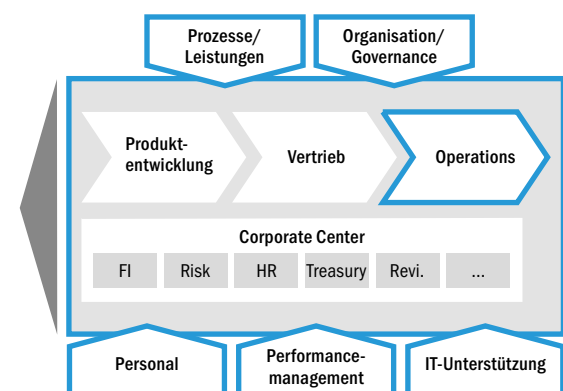


Abbildung 18: Wandel der Rolle des COO

3. IMMER MEHR UND IMMER SCHNELLER?

Unter anderem durch eine schnittstellenlose und aus Kundensicht friktionsfreie Verknüpfung von Online- und Offlinewelt kann er so wesentlich zu einem positiven Kundenerlebnis beitragen. Wie das möglich ist – und gleichzeitig eine hohe Effizienz realisiert werden kann – haben wir auf Basis der Studienergebnisse zusammengefasst (vgl. Abb. 19).

| | | | |
|----------------------------|--|--------------------------------|--|
| Prozesse/Leistungen | <ul style="list-style-type: none"> • Verantwortung für Prozessoptimierung E2E • Front-to-Back-Design und Standardisierung („Ein Produkt – ein Prozess“) • Digitalisierung von Geschäftsprozessen • Schaffung von Voraussetzungen zur Verlagerung von Einfach Tätigkeiten an Kunden | Organisation/Governance | <ul style="list-style-type: none"> • Schaffung zentrale Stelle zur Koordination Umsetzung aufsichtsrechtlicher Themen • Sicherstellung bereichsübergreifende Zusammenarbeit Fachbereich & IT • Outsourcing Erfüllung bestimmter regulatorischer Anforderungen zur Realisierung von Skaleneffekten |
| Personal | <p>Anpassung des Mitarbeiter-Anforderungsprofils und des Ressourcenbedarfs aufgrund:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wegfall von Einfachst Tätigkeiten wie Datenerfassung und automatisierbare Kontrollen • Relativer Zunahme von qualifizierten Aufgaben in komplexeren Prozessen mit Kundeninteraktion | Performance-management | <ul style="list-style-type: none"> • Erweiterung Kapazitätssteuerung um Qualifikationsmerkmale • Realisierung von Transparenz über Antrags- und Bearbeitungsstatus für Kunden |
| IT-Unterstützung | <p>Entwicklung „Digitale Bank“ (gemeinsam mit IT):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standardisierung von Prozessen zur Ermöglichung „Ein Produkt – ein Prozess“ • Automatisierung von Prozessen als Voraussetzung für Realtime-Verarbeitung • Papierloses Banking (digitale Unterschrift, Schrift- und Stimmerkennung, ...) | | |

Abbildung 19: Künftige (Zusatz-)Aufgaben COO-Bereich (Auszug gem. Studieninhalte)

Der COO-Bereich entwickelt sich weg vom möglichst effizienten Umsetzen von Anforderungen der Geschäftsbereiche im eigenen Silo hin zur übergreifenden Koordination und aktiven Gestaltung des Wandels. Auf den COO selbst bezogen bedeutet das: weg vom „Chief Operations Officer“ hin zum „Chief Operating Officer“.

Nicht nur die Verantwortlichkeiten und Aufgabenfelder über alle Gebiete hinweg, sondern auch die Anzahl der Initiativen, für die der COO Verantwortung trägt, haben in den letzten Jahren stark zugenommen. 92 % der von uns befragten COOs geben an, dass die Anzahl der Initiativen, für die sie Verantwortung tragen, in den letzten drei Jahren gestiegen ist. Mehr als drei Viertel sind der Auffassung, dass die Anzahl in den kommenden drei Jahren sogar noch weiter steigen wird (vgl. Abb. 20).

Hinzu kommt noch die zunehmende Geschwindigkeit, mit der diese Initiativen implementiert werden müssen. Insbesondere im Bereich Regulatorik sind Banken gefordert, die Anforderungen des Gesetzgebers innerhalb teilweise sehr ambitionierter Zeitpläne umzusetzen.

Aber auch in Hinblick auf die zunehmende Digitalisierung des Bankensektors muss der COO agil und schnell auf die Bedürfnisse der Kunden reagieren, um sicherzustellen, dass sein Haus im Wettbewerb auch zukünftig bestehen kann. 74 % der COOs geben an, dass die Geschwindigkeit, mit der Initiativen umgesetzt werden müssen, in den letzten drei Jahren gestiegen ist. Für die Zukunft erwarten 78 % der Befragten eine nochmalige Beschleunigung (vgl. Abb. 21).

„Immer mehr ...“

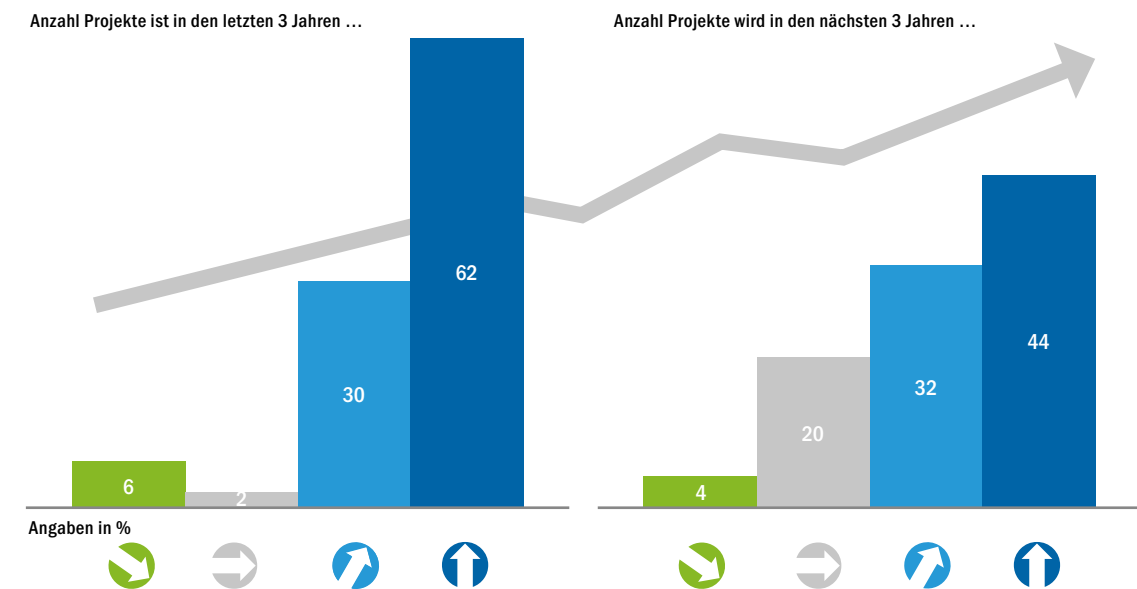


Abbildung 20: Entwicklung der Anzahl von Initiativen

4. ZUSAMMENFASSUNG COO-AGENDA 2020

„... und immer schneller“

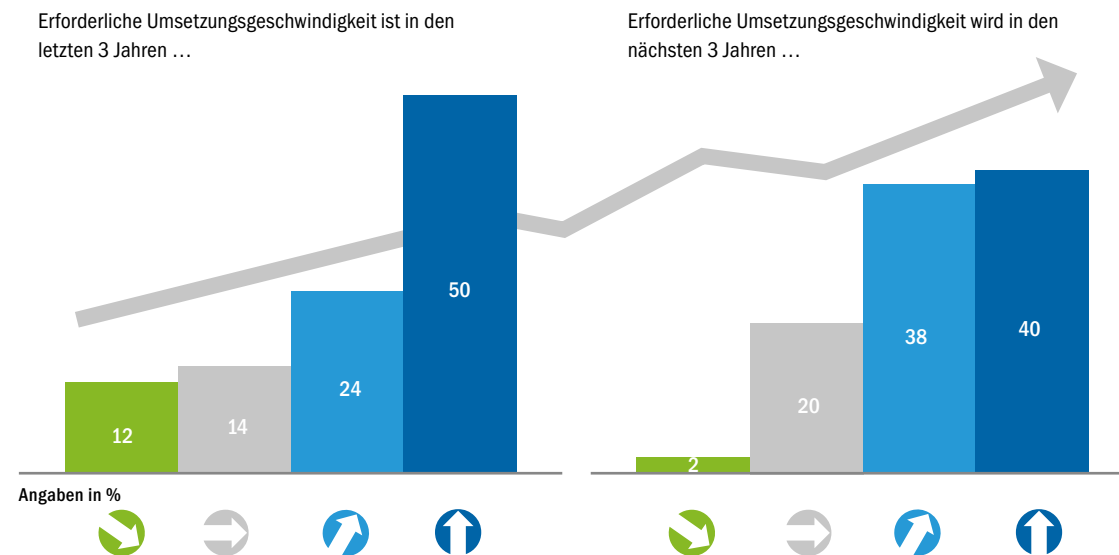


Abbildung 21: Entwicklung der Umsetzungsgeschwindigkeit von Initiativen

Diese Situation – „immer mehr und immer schneller“ – stellt den COO-Bereich, wie auch die übrigen CxO-Bereiche vor enorme Herausforderungen. Zu bewältigen ist sie nur gemeinsam, d. h. Ressort- bzw. Silo-übergreifend. Für den COO-Bereich bedeutet dies eine Positionierung als Gestalter des gesamten Operating Model einhergehend mit der Übernahme einer E2E-Sicht auf Prozesse und Kosten sowie der Umsetzung regulatorischer Anforderungen.

Dabei muss sich nicht nur der COO selbst in diesem Umbruch behaupten, sondern auch gleichzeitig seinen Bereich neu aufstellen. Mitarbeiter müssen mitgenommen und auf die neuen Anforderungen vorbereitet werden, ggf. unterstützt durch entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen. Auch wenn das Bewusstsein für diese Veränderungen bereits zumindest teilweise vorliegt, in der praktischen Umsetzung hat der COO-Bereich noch einen gewaltigen Weg vor sich.

Eine aktive Umgestaltung des eigenen Bereichs muss sich genauso auf der Agenda jedes COOs wiederfinden wie andere durch die Megatrends Digitalisierung, Regulatorik und Rentabilitätsdruck ausgelöste Handlungsfelder. Aus den Angaben der von uns befragten COOs lässt sich eine solche Agenda zeichnen. Welche Ausprägung die einzelnen Punkte konkret einnehmen, hängt natürlich auch stark von der Startposition des jeweiligen Hauses ab. Wie in den Kapiteln 1 und 2 ausgeführt, liegen Anspruch und Wirklichkeit bei der Umsetzung vieler Handlungsfelder weit auseinander. Daraus lassen sich die zentralen Aufgaben, die COOs auf ihrer Agenda 2020 wiederfinden sollten, ableiten:

! BE DIGITAL Digital Readiness des Operating Model

- Sicherstellung E2E-Perspektive vom Kunden (Vertrieb) bis zum Kunden (Outputmanagement)
- Anpassung Governance, Organisation und Prozesse an neue Wertschöpfungsstruktur
- Umbau Middle- und Backoffice gemäß geänderter Anforderungen (Prozesse, Kapazitätsausstattung und Skills)

! BE EFFICIENT Efizienz des Operating Model

- Auf- bzw. Ausbau ganzheitlicher Kostenmanagementansatz
- Entwicklung strategischer Kostensenkungsmaßnahmen durch Umbau Operating Model (z. B. Komplexitätsreduktion)
- Sicherstellung Durchholen von Kostenpotenzialen

! BE COMPLIANT Effektive Compliance des Operating Model

- Etablierung Standardvorgehen zur Bewertung und Umsetzung regulatorischer Anforderungen
- Auf- bzw. Ausbau Fähigkeiten im COO-Bereich zur
 - Bereitstellung von Informationen für strategische Entscheidungsfindung (Impact-Analyse Change- und Run-Kosten)
 - E2E-Bewertung und Konzeption von Anpassungen des Operating Model (Organisation, Prozesse, Ressourcen)
 - Bewertung und Konzeption von Anpassungen in Operations
- Bewertung aktuelles Portfolio regulatorischer Projekte

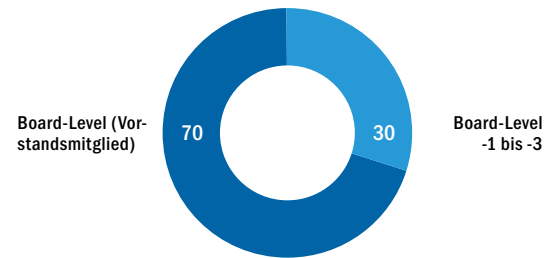
! BE AGILE AND FAST Flexibilität und Agilität des Operating Model

- Entwicklung Projekt- und Vorgehensmodelle, die hoher Dynamik Rechnung tragen, u. a. durch
 - Gemeinsame Teams Business und IT
 - Einnahme E2E-Perspektive
 - Fokussierten Projektscope
 - Verwendung Scrum-Vorgehen o. ä.

5. STUDIENTEILNEHMER

Hierarchielevel befragter COOs

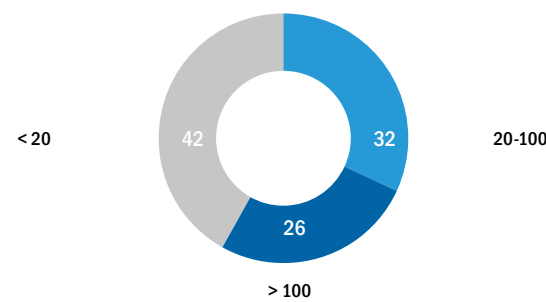
Angaben in %



Institutsgröße

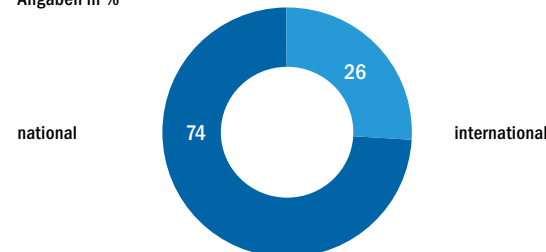
Angaben in %

(Bilanzsumme 2014 in Mrd. EUR)



Fokus der Geschäftstätigkeit

Angaben in %



Firmensitz

Angaben in %

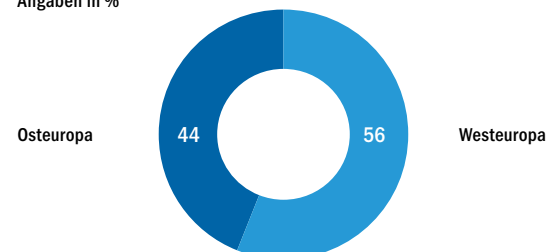


Abbildung 22: Charakteristika der Studienteilnehmer

Um unsere Thesen zum Wandel des COO-Bereichs möglichst breit zu verproben, haben wir 50 COOs namhafter europäischer Banken mit Hilfe eines strukturierten Fragebogens befragt. Davon sind mehr als zwei Drittel direkte Vorstandsmitglieder (vgl. hier und im Folgenden Abb. 22). Über ein Viertel der Institute wies 2014 eine Bilanzsumme von mehr als 100 Mrd. EUR auf. Im Durchschnitt lag die Bilanzsumme bei 144 Mrd. EUR.

Da unsere Studie die Herausforderungen von COOs im Banking allgemein beleuchten sollte, sind Banken der verschiedensten Geschäftsmodelle im Sample enthalten. Retailbanken bilden mit einem Anteil von knapp über 40 % die stärkste Gruppe. Der Fokus der Geschäftstätigkeit ist bei 74 % der Institute überwiegend national, während 26 % internationale Geschäftsbeziehungen unterhalten.

Die befragten COOs stammen aus 13 verschiedenen Ländern. 44 % der befragten COOs sind in Osteuropa tätig, 56 % in Westeuropa. Mit einem Anteil von 26 % bilden deutsche Finanzinstitute die größte Gruppe.

Die aus der Umfrage gewonnenen Ergebnisse sowie weiterführende Experteneinschätzungen sind in anonymisierter Form in die vorliegende Studie eingeflossen. Zur Vereinfachung der Abbildungen wird mitunter nur ein Teil der Antworten dargestellt, sodass sich die Werte unter Umständen nicht auf 100 % summieren. Die Antworten der übrigen Teilnehmer sind aus dem jeweiligen Kontext abzuleiten.

KONTAKT

Dr. André Ehlerding

Partner, Director
Head Practice Group
Operational Excellence & Sourcing
Friedrichstraße 78
10117 Berlin
Phone +49.30.473753.105
E-Mail aehlerding@zeb.de

Michael Herkert

Partner
Head Practice Group
Restructuring & Cost Management
Theresienhöhe 13a
80339 München
Phone +49.89.543433.354
E-Mail mherkert@zeb.de

Michaela Willbold-Majling

Manager
Theresienhöhe 13a
80339 München
Phone +49.89.543433.368
E-Mail mwillbold@zeb.de

Laura Müller

Senior Consultant
Theresienhöhe 13a
80339 München
Phone +49.89.543433.391
E-Mail lmueller@zeb.de

Raphael Neuberger

Senior Consultant
Theresienhöhe 13a
80339 München
Phone +49.89.543433.310
E-Mail rneuberger@zeb.de



FROM THOUGHT TO ACTION.

**WENN SIE MEHR ERREICHEN WOLLEN.
HIER ERREICHEN SIE UNS:**

zeb
Hammer Straße 165
48153 Münster
Phone +49.251.97128.0
Fax +49.251.97128.101
E-Mail muenster@zeb.de
www.zeb.de • www.zeb.eu

**DIE FINANZWELT WÄCHST.
WIR SIND VOR ORT.**

Berlin Frankfurt Hamburg
Kiew Kopenhagen
Luxemburg Mailand
Moskau München
Münster Oslo
Stockholm Warschau
Wien Zürich