



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Dieter Spath (Hrsg.)
Martin Engstler
Claus-Peter Praeg
Christian Vocke

Zusammenfassung zur Trendstudie

Bank & Zukunft 2007

Mit Prozessexzellenz und Vertriebsinnovationen
die Bank der Zukunft gestalten



Die Studie wurde im Rahmen des
Innovationsforums »Bank & Zukunft«
am Fraunhofer IAO durchgeführt.

IAO-Trendstudie »Bank & Zukunft 2007«

Ergebniszusammenfassung

Informationen zur Trendstudie »Bank & Zukunft 2007«

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2007« wurde im Rahmen der Forschungsphase 2006-2007 des Verbundforschungsprojektes Innovationsforum »Bank & Zukunft« am Fraunhofer IAO durchgeführt und baut auf aktuellen Forschungsergebnissen des Innovationsforums »Bank & Zukunft« auf (weitere Informationen unter www.bankundzukunft.de).

Im Rahmen der Trendstudie »Bank & Zukunft 2007« wurde ermittelt, welche Themenschwerpunkte die Bankmanager zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle aufgreifen und welche Investitionsfelder im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien hieraus resultieren. Darüber hinaus wird ein strategischer Ausblick in den Bankenmarkt im Jahr 2015 aus Sicht der Bankmanager gegeben.

Die Befragung wurde von Fraunhofer IAO von Mitte Oktober bis Mitte Dezember 2006 auf Basis eines schriftlichen Fragebogens durchgeführt, der auch online ausfüllbar war.

Mit 460 berücksichtigten Antwortbögen wurde die bislang höchste Rücklaufquote verzeichnet.

Wir danken allen Studienteilnehmern für ihre freundliche Unterstützung.

Strategische Herausforderungen 2007

Als zentrale Herausforderung wird 2007 der zunehmende Preiswettbewerb bei Standardprodukten gesehen (89,9 %, in der Trendstudie »Bank & Zukunft 2006« 84,9 %). Es folgen mit 73,7 % die steigenden Anforderungen an die Beratungsqualität (z. B. »Informierte Kunden«) und mit 53,8 % die steigende Komplexität durch verschärfte gesetzliche Normen bzw. die europäische Harmonisierung. Auch sieht noch rund jede zweite Bank den zunehmenden Vertrieb von Finanzprodukten über Nichtbanken (z. B. Handelsketten) als strategische Herausforderung.

Es werden somit primär strategische Wettbewerbsherausforderungen am Markt wahrgenommen. Zudem werden verstärkte Anstrengungen für die Umsetzung formalrechtlicher Anforderungen erwartet.

Strategische Leuchtturmprojekte 2007

Den zunehmenden Herausforderungen am Bankenmarkt wollen die Banken vor allem durch Maßnahmen zur Vertriebsintensivierung (Cross- und Upselling) begegnen (87,2 %). Die Vertriebsmaßnahmen sollen auch durch eine Reorganisation der Prozesse und Strukturen im Vertrieb (38,9 %) sowie eine durchgängige IT-Unterstützung der Prozesse im Sinne von »End-to-End«-Ansätzen (36,7 %) unterstützt werden.

Darüber hinaus sehen insbesondere die Teilnehmer aus der Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute Innovationsbedarf bei Produkten, Dienstleistungen und Preismodellen (56,7 % im Vergleich zu 25,6 % Gesamt) sowie der Notwendigkeit zur Modernisierung der Vertriebswege (33,3 % gegenüber 17,0 % Gesamt). Die Institute wollen damit wieder stärker in den Kundenkontakt investieren.

Vertriebsmanagement 2007

Banken spüren heute einen höheren Qualitätsanspruch der Kunden (61,0 %). Zudem wird die Vertrauensgewinnung bzw. -erhaltung (60,8 %) als Handlungsfeld (insbesondere bei Genossenschaftsbanken) genannt. Auch bilden Aspekte des Prozessmanagements und der Führungsmodelle im Vertrieb wichtige Handlungsfelder. Neben dem Ausbau der Kundenbindungsprogramme (63,3 %) stehen hierzu insbesondere Investitionen in den mobilen Vertrieb (56,9 %) und die Modernisierung der Filialen für den Finanzvertrieb (40,1 %) im Jahr 2007 im Fokus der Betrachtung.

Bei der Auswertung nach Bankengruppen zeigt sich, dass die Investitionsschwerpunkte bei Geschäftsbanken und Spezialinstituten von denen der Genossenschaftsbanken und Sparkassen teilweise deutlich abweichen. So geben die Geschäftsbanken und Spezialinstitute den Themen »Integration von »Non-Banking«-Angeboten in den Filialen« (63,3 % gegenüber 5,3 % Gesamt), »Investitionen im SB-Bereich« (60,0 % gegenüber 16,5 % Gesamt) oder »Einführung neuer Informationsdienste im Internet (z. B. Weblogs)« (26,7 % gegenüber 7,1 % Gesamt) eine deutlich höhere Priorität als Sparkassen und Genossenschaftsbanken. Die Themen »Kundenbindungsprogramme« (20,0 % gegenüber 63,3 % Gesamt) und »Ausbau des mobilen Vertriebs« (16,7 % gegenüber 56,9 % Gesamt) werden hingegen deutlich geringer bewertet.

Innovationsmanagement

Trotz des deutlich erkannten Innovationsbedarfs bestehen noch enorme Defizite bei Methoden und Instrumenten für ein systematisches Innovationsmanagement. Rund 72,2 % der Banken gaben an, dass das Innovationsmanagement in ihren Instituten erst teilweise etabliert ist und Innovationen noch zu wenig systematisch gemanagt werden. Um aktuelle Kundenbedürfnisse besser kennen zu lernen nutzen rund 46,8 % der Banken klassische Methoden wie Kundenbefragungen. Für Mitarbeiter werden Innovationspreise ausgelobt (37,7 %).

Zielgruppenfokus im Vertrieb

Zentrale Zielgruppen bei Vertriebsmaßnahmen in 2007 sind die »Erbengeneration« (68,3 %) und die »Familien« (64,5 %). Bei Geschäftsbanken und Spezialinstituten gewinnen die »Single-Haushalte« (77,8 % gegenüber 46,3 % Gesamt) an Bedeutung. Die jüngeren Kundengenerationen, d. h. »Kinder«, »Jugendliche« und »Junge Kunden (z. B. in der Ausbildung)« werden nachrangig adressiert. Eine Ausnahme bilden die Geschäftsbanken und Spezialinstitute im Segment »Kinder« (28,0 % gegenüber 5,0 % Gesamt). Im Unternehmenskundenbereich liegt der Schwerpunkt mit 59,6 % bei den »Mittelstandskunden«.

Change Management – Führungskräfte und Mitarbeiter

Die Bankmitarbeiter werden auf die neuen Herausforderungen im Vertrieb mittels bankfachlicher Fortbildungsprogramme (80,9 %), dem Coaching neuer Vertriebsprozesse (76,4 %) und Schulungen zu neuen IT-Lösungen am Bankarbeitsplatz (73,7 %) vorbereitet. Eine höhere Wertschätzung der Mitarbeiter im Vertrieb sehen lediglich 29,0 % als Handlungsfeld (bei Sparkassen 43,6 %). Als zentrale Anforderungen an die Führungskräfte werden ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten, die Fähigkeit vernetzt bzw. systemisch zu denken und zu handeln sowie Teamfähigkeiten genannt. Auf diese Anforderungen werden die Führungskräfte überwiegend klassisch mit Führungsseminaren an Weiterbildungsakademien (74,0 %) vorbereitet. Lediglich die Geschäftsbanken und Spezialinstitute nennen auch neue Wege wie ein regelmäßiges 360-Grad-Feedback, einen Positionswechsel innerhalb der Führungspositionen oder die Entwicklung neuer Karrieremodelle.

IAO-Trendstudie »Bank & Zukunft 2007«

Ergebniszusammenfassung

Industrialisierung

Die Banken stehen noch am Anfang der Industrialisierung. Rund 27,4 % der Banken (immerhin jedoch 60,7 % der Geschäftsbanken und Spezialinstitute) verzeichnen deutliche und 59,1 % bescheidene Erfolge. 13,5 % der Banken konnten noch keine Erfolge verzeichnen. Das Industrialisierungspotenzial wird insbesondere zur Effizienzsteigerung in den Prozessen (88,7 %), der Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter (78,6 %) und bei Qualitätsverbesserungen in den Prozessen (74,4 %) erkannt. Es werden aber auch Verbesserungen bei Innovationsprozessen erwartet. So erhoffen sich 35,8 % eine verkürzte »Time-to-Market« bei neuen Leistungsangeboten und 32,7 % transparente Planungs- und Steuerungsprozesse im Management.

Als konkrete Maßnahmen planen die Banken im Jahr 2007 eine verstärkte Prozessstandardisierung und -dokumentation (73,6 %), die verstärkte Automation von Prozessen mit Hilfe der IT (67,9 %) sowie die Neudefinition von Geschäftsprozessen im Sinne eines grundlegenden »Redesign« (45,1 %). Als wesentliche Hürden auf dem Weg zur Umsetzung einer »industrialisierten« Bank wird von 54,9 % der sehr hohe Aufwand bei der systematischen Abbildung und Modellierung der Prozesse genannt. Zudem mangelt es an geeigneten Methoden und Instrumenten für industrialisierte Prozesse (37,8 %). Weitere Probleme werden in einer fehlenden Mitarbeiterakzeptanz und -unterstützung (34,7 %) bzw. dem erwarteten hohen technischen Integrations- und Investitionsaufwand gesehen (30,2 %). Geschäftsbanken und Spezialinstitute sehen zudem Probleme beim Überschreiten von Ressortgrenzen zur Umsetzung von »End-to-End«-Prozessen (66,7 %).

IT-Management

Die Senkung der IT-Kosten durch weitergehende Standardisierung wird von 83,1 % der Banken als zentrale Herausforderung im IT-Bereich gesehen (91,1 % der Antworten bei Vorständen). Es folgen die Sicherstellung einer hohen IT-Verfügbarkeit im Betrieb (70,9 %) und die Gewährleistung eines hohen Maßes an IT-Sicherheit am Bankarbeitsplatz (60,0 %). Die Teilnehmer der Geschäftsbanken und Spezialinstitute (58,3 %) und Sparkassen (50,0 %) sehen des Weiteren die Etablierung einer durchgängigen IT-Governance und Strategie als Herausforderung für das Jahr 2007.

IT-Investitionen

Im Jahr 2007 planen 59,5 % der Banken IT-Investitionen zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen. Weitere strategische Investitionsfelder bilden die Integration aller relevanten Kundeninformationen in ein CRM-System (51,9 %) sowie Workflow Management Systeme zur Prozesssteuerung (47,4 %). Es werden damit sowohl Investitionen zur Intensivierung der Kundenbeziehung als auch zur internen Prozessoptimierung vorangetrieben. Der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien an der Kundenschnittstelle wird trotz erkannter Bedeutung noch zurückhaltend bewertet.

Ausblick »Bankenmarkt 2015«

Rund 73,6 % der Befragten erwarten, dass spezialisierte Nischenanbieter ihre Marktpositionen bis zum Jahr 2015 weiter ausbauen und sich die Gewichungen innerhalb der Bankengruppen verschieben werden (55,0 %). Zudem werden sich die aufsichtsrechtlichen Auflagen weiter verschärft haben (53,6 %), was auch zu größeren Abwicklungsfabriken für Back-Office-Prozesse (53,3 %) führen wird. Die Geschäftsbanken und Spezialinstitute glauben auch an eine stärkere Internationalisierung des Finanzmarktes. Der internationale Bankenmarkt wird dann von wenigen Key-Playern beherrscht. Die Kunden werden sowohl nationale als auch internationale Finanzdienstleistungen nutzen.

Ausblick »Banking 2015«

Rund 62,6 % der Banken erwarten, dass bis zum Jahr 2015 biometrische Verfahren als Sicherheitsstandard in Banken eingesetzt werden. Die SB-Geräte werden funktional erweitert sein und als universelle »Dienstleistungsroboter« eingesetzt (61,2 %). Auch die Rollenprofile der Bankmitarbeiter ändern sich. Rund 55,8 % der Befragten erwarten, dass die heutige Rolle einer Servicekraft aus den Filialen verschwindet. Im Vertrieb werden neue Vertriebskonzepte etabliert sein, z. B. Kreditbörsen, Direktvertrieb von Baufinanzierungen über das Internet etc. Es wird erwartet, dass Themenberatungen dann als eigenes Produkt bepreist werden und einfache Anlage- und Kreditprodukte zunehmend ohne Beratung in Finanzshops verkauft werden. Allerdings glauben viele Banken, dass die Hausbank als Ankerpunkt für Finanzgeschäfte auch in Zukunft eine gewichtige Bedeutung haben wird.

Zusammenfassende Thesen und Fazit

Die Entwicklungspfade der Bankinstitute werden weiterhin von einem starken Wettbewerbsdruck bestimmt. Für Banken steht im Jahr 2007 vor allem der Zurückgewinn von Kundennähe im Vordergrund, die ohne Verlust an Effizienz erzielt werden soll. Dazu muss die Begegnung von Bank und Kunde durch Innovationen im Leistungsangebot, in den Vertriebswegen und in der Vertriebsreorganisation bzw. in den Vertriebsprozessen verbessert werden.

Von Bedeutung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit ist auch die Weiterentwicklung des Prozessmanagements hin zu einer Prozessexzellenz. Die Auseinandersetzung mit industriellen Methoden und deren Übertragung auf den Bankensektor zeigt bereits erste Erfolge. Dennoch werden diese Ansätze von vielen Banken noch eher zurückhaltend angegangen.

Im Bereich der IT-Investitionen dominieren überwiegend die operativ erforderlichen Maßnahmen. Zukunftsthemen, die bereits heute als strategisch relevant eingestuft werden, finden hingegen erst langsam Eingang in die Investitionsplanungen.

Die Banken müssen sich bereits heute für nächste Schritte der Unternehmensentwicklung rüsten und haben dabei durchaus klare Erwartungen wie sich der Bankenmarkt und das Bankgeschäft künftig weiterentwickeln werden. Von entscheidender Bedeutung wird sein, wie es gelingt das Thema Innovation als Leitthema im Management zu verankern und auch die Mitarbeiter und Kunden für das »Banking« der Zukunft zu begeistern.

Publikation der Gesamtstudie

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2007« wird unter folgendem Titel publiziert:

Spath, D. (Hrsg.); Engstler, M.; Praeg, C.; Vocke, C.: Trendstudie »Bank & Zukunft 2007«, Stuttgart: Fraunhofer IRB 2007 (ISBN 978-3-8167-7329-0)

Interessenten können die Studie zum Preis von 60,- € direkt über den IAO-Shop bestellen:

www.iao.fhg.de/d/shop/index.hbs

Ansprechpartner und Kontakt:

Fraunhofer IAO
Dipl.-Kfm. Martin Engstler
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

martin.engstler@iao.fraunhofer.de

www.bankundzukunft.de