



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

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

Zusammenfassung zur Trendstudie

Bank & Zukunft 2008

Wie sich Banken auf die Herausforderungen
von morgen bereits heute vorbereiten



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

IAO-Trendstudie »Bank & Zukunft 2008«

Ergebniszusammenfassung

Informationen zur Trendstudie »Bank & Zukunft 2008«

Im Rahmen des Verbundforschungsprojektes Innovationsforum »Bank & Zukunft« (weitere Informationen unter www.bankundzukunft.de) führt Fraunhofer IAO seit dem Jahr 2005 jährlich eine Branchentrendstudie im Bankensektor durch. An der aktuellen Trendstudie »Bank & Zukunft 2008« haben sich rund 480 Bankmanager aller Bankengruppen in Deutschland beteiligt und aktuelle Herausforderungen sowie strategische Investitionsfelder für die Zukunft bewertet.

Die Befragung wurde von Fraunhofer IAO von Mitte November 2007 bis Mitte Januar 2008 auf Basis eines schriftlichen Fragebogens durchgeführt, der auch online ausfüllbar war. Mit rund 480 auswertbaren Antwortbögen wurde an die Erfolge der Vorjahre angeknüpft.

Wir danken allen Studienteilnehmern für ihre tatkräftige Unterstützung.

Strategische Herausforderungen 2008

Wettbewerbsorientierte Herausforderungen für 2008 werden neben einem weiter steigenden Preiswettbewerb bei Standardprodukten (96 Prozent), insbesondere in Zusammenhang mit dem zunehmenden Vertrieb von Finanzprodukten über Nichtbanken (73 Prozent) sowie dem Eindringen ausländischer Banken in den Inlandsmarkt (47 Prozent) gesehen.

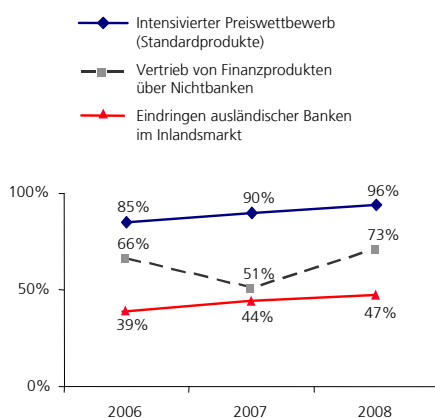


Abbildung 1: Herausforderungen im Vertrieb (Top-3 in den Jahren 2006-2008)

Hinzu kommt ein zunehmender Qualitätsanspruch der Kunden (54 Prozent), der sich in steigenden Anforderungen an die Beratungs- und Servicequalität zeigt. Die steigende Nachfrage nach innovativen Finanzierungsinstrumenten und die veränderte Lebenssituation der Kunden wurden hingegen nur von wenigen Teilnehmern genannt (15 und 22 Prozent).

Strategische Leuchtturmprojekte 2008

Die Umsetzung regulatorischer Auflagen wird von den Banken heute als wichtigste Aufgabe adressiert (87 Prozent).

Für die Zukunft sehen insbesondere die Sparkassen noch große Potenziale durch Kostensenkungsprogramme und die Einführung optimierter Steuerungsinstrumente effektiver am Markt agieren zu können (46 Prozent). In der Gruppe der Genossenschaftsbanken hingegen stehen Projekte zur Einführung des Prozess- und Qualitätsmanagements (40 Prozent) im Mittelpunkt. Unabhängig vom Bankentyp und der Bankengröße hat die Zielsetzung der Implementierung eines Innovationsmanagements derzeit, im Vergleich mit den letzten drei Jahren, signifikant zugenommen.

Finanzvertrieb 2008

Im Vertrieb messen die Banken dem Ausbau von Kundenbindungspotenzialen (88 Prozent) und der Verbesserung der Vertriebssteuerung (68 Prozent) eine hohe Priorität bei. Diese Maßnahmen werden durch eine innovative Ausgestaltung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios (37 Prozent) unterstützt.

Die Filiale nimmt heute bei den Universalbanken eine bedeutende Rolle im Vertrieb ein und soll durch neuartige Konzepte für das Filialgeschäft modernisiert werden (37 Prozent). So sollen über die Filialen Mehrwerte wie Kundennähe oder Kompetenz sichtbar gemacht werden. Im Rahmen der Filialstrategien planen hierzu rund zwei Drittel der befragten Banken eine schrittweise Modernisierung »aller« Filialen in der Fläche (65 Prozent), die durch spezifische Profile wie Beratungszentren, Leuchtturm- oder Experimentierfilialen im Einzelfall ergänzt werden.

Innerhalb der Filialplanungen kommt der SB-Zone mit rund 84 Prozent der Nennungen die höchste Bedeutung zu, gefolgt von der Gestaltung diskreter Beratungsbereiche (82 Prozent). Durch eine Neugestaltung und Öffnung der Zugangsbereiche (72 Prozent) und einer »ersten Anlaufstelle für Kunden« (67 Prozent) will man die Begegnung von Kunde und Bankmitarbeiter wieder gezielt fördern und zudem die Orientierung für den Kunden verbessern.

Den Ausbau des SB-Bankings sehen ein Drittel der Bankmanager als wichtiges Investitionsfeld an und messen diesem Thema damit die gleiche Priorität bei wie dem mobilen Vertrieb.

Die Banken öffnen sich wieder dem Dialog mit dem Kunden, wenngleich man den Erfolgen der Automation in der Geldversorgung bzw. einfachen Servicediensten nicht entgegneten will.

Bei den geplanten Investitionen im filialfernen Geschäft fällt auf, dass die Banken insbesondere dem Internet Banking eine sehr hohe Bedeutung zumessen. Im Vordergrund stehen dabei die Themen »sicheres« Internet Banking (62 Prozent) sowie der Ausbau der Transaktionsmöglichkeiten (58 Prozent). Neue Ansätze wie die Umsetzung virtueller Filialen werden noch mit geringer Priorität verfolgt, wenngleich diese Möglichkeit im Rahmen der Zukunftserwartungen bis zum Jahr 2015 als wichtiger Interaktionsweg bewertet wird.

Industrialisierung des Bankensektors

Die aktuellen Ergebnisse zeigen, dass die Zielsetzung der Banken im Bereich der Industrialisierung nach wie vor mit der Effizienzsteigerung (89 Prozent) und Qualitätsverbesserungen (73 Prozent) in den Prozessen in Verbindung gebracht wird. Die Implementierung »effizienter Prozesse« wird als eine elementare Voraussetzung für das Fortbestehen einzelner Banken angesehen (34 Prozent). Es bestehen jedoch Diskrepanzen in Bezug auf die Einschätzung der Möglichkeiten, welche man sich durch eine Bankenindustrialisierung erhofft.

Die Industrialisierungspotenziale bezogen auf die Bankprozesse werden über die Bankengruppen hinweg homogen bewertet. An erster Stelle stehen die Prozesse im Zahlungsverkehr (70 Prozent sehen darin hohes Potenzial). Dem Bereich »Produkt- und Dienstleistungsentwicklungen« hingegen wird nur ein geringes Potenzial zugemessen. Das zentrale Hindernis bei der Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen stellt nach wie vor der hohe Aufwand für die Einführung eines systematischen Prozessmanagements dar.

Personalmanagement

Mit den strukturellen Veränderungen gehen notwendigerweise neue Anforderungen an die Mitarbeiter einher. Neben der Förderung der Vertriebskultur (89 Prozent) werden hierbei die fachliche Qualifizierung (48 Prozent) und die Entwicklung sozialer Kompetenzen (44 Prozent) der Mitarbeiter genannt. Die Mitarbeiterbindung nimmt insbesondere bei den Führungskräften im Vertrieb sowie bei den Geschäftsbanken und Spezialinstituten einen zentralen Stellenwert ein.

IAO-Trendstudie »Bank & Zukunft 2008«

Ergebniszusammenfassung

Die Notwendigkeit der Weiterbildung von Mitarbeitern ergibt sich aus der Einschätzung der Befragten, die die Mitarbeiter zum größten Teil als nur »teilweise« (80 Prozent) auf die neuen Herausforderungen vorbereitet ansehen. Die Frage gewinnt umso mehr an Bedeutung als die Banken die Kompetenzen der Mitarbeiter als wichtiges Differenzierungsmerkmal betrachten.

Informationstechnologie-Einsatz (IT)

Industrialisierungsprozesse hängen eng mit dem effizienten Einsatz innovativer Technologien zusammen. Demzufolge wird der verstärkte IT-Einsatz zur Prozessoptimierung und Prozessautomation (82 Prozent) noch vor der Zielsetzung der Senkung der IT-Kosten (81 Prozent) als zentrale Herausforderung bewertet. Diskrepanzen bezüglich der bewerteten Herausforderungen bestehen bei der »Auseinandersetzung mit neuen Technologien des Web 2.0« (13 Prozent) und der »durchgängigen IT-Governance und Umsetzung von IT-Management-Konzepten« (9 Prozent). Auffällig hierbei ist jedoch, dass diese Herausforderungen von den Geschäftsbanken und Spezialinstituten stärker gewichtet werden als dies aktuell bei den Genossenschaftsbanken und Sparkassen der Fall ist.

Im Hinblick auf IT-Investitionen in innovative Technologien werden vornehmlich Lösungen für mobil arbeitende Vertriebsmitarbeiter (76 Prozent) geplant. Darüber hinaus sollen diese insbesondere in IP-basierte Kommunikationsnetze und Dienste (37 Prozent) sowie in biometrische Verfahren zur Kundenidentifizierung (20 Prozent) fließen. Das Internet wird vorrangig als Kanal zur Bereitstellung von Informationsservices für die Kunden genutzt (65 Prozent). Zudem bietet dieses als Kommunikationskanal Möglichkeiten zur Optimierung des unternehmensinternen (59 Prozent) wie auch unternehmensübergreifenden Wissenstransfers (29 Prozent).

Die Möglichkeit der Gestaltung innovativer Formen der Bank-Kunde-Kommunikation, z. B. durch Etablierung einer virtuellen Institutspräsenz (9 Prozent) oder ein Angebot externer Diskussionsplattformen zur Einholung von Kundenmeinungen (6 Prozent), werden von den Teilnehmern derzeit noch sehr verhalten betrachtet. Die Tatsache, dass diesen neuen Interaktionsmöglichkeiten derzeit noch eine niedrige Priorität beigemessen wird, spiegelt sich zudem in der Aussage wider, dass Technologien des »Web 2.0« bisher in den Instituten nicht im Einsatz sind (85 Prozent).

Ausblick bis zum Jahr 2015

Allgemein wird eine Komplexitätssteigerung im Bankenmarkt erkennbar: So werden Produktfelder von spezialisierten Anbietern dominiert (61 Prozent) und ausländische Banken werden einen erhöhten Marktanteil einnehmen (44 Prozent). Zudem werden strategische Kooperationen mit ausländischen Banken zur Normalität (10 Prozent) und die deutschen Banken werden ihre Präsenz im Ausland deutlich ausbauen (9 Prozent).

Aus Sicht der befragten Führungskräfte im Vertrieb werden sich Universalbanken künftig zu »reinen« Vertriebsbanken entwickeln.

In Bezug auf das »Banking« im Jahr 2015 prognostizieren die Teilnehmer an erster Stelle das Antreffen persönlicher Berater in der realen wie aber auch der virtuellen Filiale (67 Prozent). Weiterhin stimmen 49 Prozent der These zu, dass integrierte Finanzdienstleistungsangebote die klassischen Bankprodukte ersetzen werden.

Für knapp die Hälfte der Befragten werden sich biometrische Verfahren zum Zweck der Kundenidentifizierung etabliert haben. Im Bereich der medialen Kommunikation erwarten lediglich 17 Prozent der Teilnehmer künftig eine hohe Akzeptanz von Sprachportalen für Services von Call Centern. Eine Annäherung der Gestaltung von Private Banking Filialen an Konzepte von Luxusshops sehen ebenfalls nur 17 Prozent als Trend.

Zusammenfassende Thesen und Fazit

Die notwendigen Anpassungsmechanismen an die dynamische und komplexer werdende Bankenwelt müssen sich auf zwei entgegengesetzte und zugleich komplementäre Dimensionen stützen: »Hard- und Softfactors«.

Der Bereich der Bankenindustrialisierung hat sich in der Einschätzung von Seiten der Studienteilnehmer nicht grundlegend verändert. Zur Erreichung der Ziele einer Prozessoptimierung und der Steigerung der Erträge im Finanzvertrieb ist der Einsatz innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien im Back-Office wie auch an der Schnittstelle zum Kunden und zu Wertschöpfungspartnern unerlässlich.

Die intendierte Effizienzsteigerung bedingt jedoch, dass der Umgang mit neuen IuK-Technologien zu einem routinieren und qualifizierten Bestandteil des Tagesgeschäfts wird.

Der Fokus liegt hierbei in zweifacher Hinsicht auf dem Mitarbeiter: Zum einen muss sein ursprüngliches Qualifikationsprofil additiv um die Kompetenz des Umgangs mit den neuen Technologien erweitert werden. Zum anderen obliegt jedem Mitarbeiter die implizite Aufgabe, dem Kunden Differenzierungsmerkmale gegenüber anderen Banken zu verdeutlichen. Dies erfordert ein hohes Maß an Sozial- und Kommunikationskompetenz und kann nicht lediglich über den Einsatz innovativer Technologien erfolgen.

Sind die Banken und ihre Mitarbeiter auf die Zukunft vorbereitet?

Auf die erwarteten Veränderungen im Bankenmarkt und im Banking fühlen sich die meisten Banken heute noch nicht hinreichend vorbereitet. So sieht sich heute nur jede vierte Bank sehr gut bzw. gut aufgestellt. Rund 44 Prozent sehen in Detailfragen noch enorme Defizite oder sehen den Bedarf umfassender Veränderungen (31 Prozent), um sich den zukünftigen Anforderungen stellen zu können.

Eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der strategischen Konzepte kommt den Mitarbeitern in den Banken zu. Hier bestehen teilweise noch erhebliche Defizite. So gaben lediglich 11 Prozent der Befragten an, dass ihre Mitarbeiter bereits heute gut auf die zukünftigen Herausforderungen im Bankenmarkt vorbereitet sind.

Dies verdeutlicht die Notwendigkeit der Initiierung und strukturellen Implementierung gemeinsamer Lernprozesse im Sinne einer lernenden Bankorganisation, über die man auf neue Anforderungen zeitnah reagieren kann.

Publikation der Gesamtstudie

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2008« wird unter folgendem Titel publiziert:

Spath, D. (Hrsg.); Engstler, M.; Praeg, C.; Vocke, C.: Trendstudie »Bank & Zukunft 2008«, Stuttgart: Fraunhofer IRB 2008

Interessenten können die Studie zum Preis von 60,- € ab Mitte Mai 2008 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