

Die Bank 2015

Wie sieht die Bank 2015 aus? Diese Frage untersuchte eine Studie des Kompetenzzentrums Sourcing in der Finanzindustrie (CC Sourcing) des Instituts für Wirtschaftsinformatik und des Schweizerischen Instituts für Banken und Finanzen der Universität St. Gallen sowie des Instituts für Wirtschaftsinformatik der Universität Leipzig, die im Zeitraum von Dezember 2008 bis Oktober 2009 104 Universal-/ Privatbanken und Provider in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragte.

Sowohl die Ergebnisse der Studie als auch die zehn ergänzend durchgeführten Experteninterviews belegen zunächst bekannte Trends. So wollen sich Banken bis 2015 noch stärker auf Ihre Kernkompetenzen „Beratung und Vertrieb“ konzentrieren und strategisch nicht relevante Bereiche auslagern. Hierzu zählen z.B. „Support“ (zu denen beispielsweise die IT oder die Beschaffung zählen), „Ausführung / Abwicklung“ (dem Prozesse wie Zahlungsverkehr oder Wertschriften zugerechnet werden) und „Produkte & Kompetenzzentren“, für die die Studie einen aktuellen Eigenfertigungsanteil zwischen 78 und 84% ermittelt hat. Allerdings kam eine vergleichbare Studie des CC Sourcing aus dem Jahr 2005 mit der Prognose der Verringerung der Wertschöpfungstiefe um bis zu 30% und einer stärkeren Anpassung der Eigenfertigung von Banken an ihre selbst benannten Kernkompetenzen bereits zu ähnlichen Ergebnissen.

Warum sollte diese Veränderung nun bis 2015 stattfinden? Hierzu vermitteln sieben in der Studie als Treiber und Veränderungsbereiche enthaltene Fragekomplexe einen genaueren Einblick:

- *Kundenverhalten:* Zunächst ist bis 2015 von einer bereits heute diskutierten Individualisierung des Produktangebots für Kunden auszugehen. Gerade jüngere, technologieaffine Kundengruppen erwarten dabei auch die Möglichkeit zur Interaktion über neue (mobile) Technologien direkt mit ihrer Bank und ein effektives Multi-Kanal-Management seitens der Banken. Diese nutzen Technologien stärker zur Unterstützung des Kundenberaters, dessen Leistungen in zunehmendem Masse auch kostenpflichtig sein werden.
- *Marktumfeld:* Ein erhebliches Veränderungspotenzial bildet die jüngste Finanzmarktkrise, die nach Aussage der Studienteilnehmer den Konsolidierungsprozess in der Branche beschleunigt und sich vor allem in einer Margenerosion niederschlagen wird. Trotzdem planen die Banken keine Anpassung ihrer Geschäftsmodelle, denn die Mehrzahl der Banken geht davon aus, dass die Zahl der Institute zusammen mit dem Marktvolumen zurückgehen wird. Nicht zuletzt aufgrund der hybriden Kontakte (was sind „hybride“ Kontakte) eines Bankkunden werden künftig vermehrt externe Finanzdienstleister wie z.B. externe Vermögensverwalter und branchenfremde Unternehmen in das Bankengeschäft einbezogen sein.
- *Regulatorien:* Offenkundig mit der Finanzmarktkrise verbunden sind auch die zunehmenden Anforderungen im regulatorischen Bereich. Diese sollen einerseits den Bankkunden insbesondere bei Wertpapier- und Kreditprodukten schützen. Andererseits können sie aufgrund der erforderlichen Investitionen auch Eintrittsbarrieren gegenüber neuer Marktteilnehmer bedeuten.

- *Geschäftsfelder*: Bis 2015 sinkt die prognostizierte Zahlungsbereitschaft der Kunden für Basisdienstleistungen wie Konto- und Depotführung sowie Zahlungsverkehr. Banken sind daher in höherem Masse gezwungen, die Effizienzvorteile einer hochvolumigen und -automatisierten Abwicklung in standardisierten Bereichen, wie etwa dem Zahlungsverkehr und dem Wertschriftenbereich, zu nutzen. Gleiches gilt (mit etwas geringerer Zustimmung) auch für den Konsum- und insbesondere den Hypothekarkreditbereich. Möglichkeiten zur künftigen Umsatzausweitung sehen die Banken vor allem durch kostenpflichtige Beratungsdienstleistungen im Private Banking.
- *Organisationsmodelle*: Ähnlich Netzwerken in anderen Branchen übernehmen dominante Banken künftig die Rolle der Netzwerksteuerung. Da der Kunde zunehmend kanalübergreifende, individualisierte Leistungen fordert, welche die Banken teilweise selbst, teilweise aber durch externe Partner erbringen, kommt dem Aufbau von Schnittstellenorganisationen, sogenannten Retained Organizations, und der Umsetzung einer Netzwerksteuerung eine zentrale Bedeutung zu. Die Studie zeigt, dass eine zunehmende Konkurrenz von Netzwerken mit der Etablierung einer Network Governance klar korreliert.
- *Standardisierung*: Die Standardisierung nimmt bis 2015 weiter zu und ist die Grundlage des Mass Customization. Diese ermöglicht die Individualität an der Kundenschnittstelle, um Produktbündel anforderungsspezifisch aus Modulen zusammen setzen zu können. Standardisierungspotenziale existieren dabei vor allem im Produktbereich bei den Basisdienstleistungen und den Konsumkrediten sowie im Prozessbereich beim Zahlungsverkehr, den Stammdaten, Wertpapieren und Krediten. Mit einer solchen Standardisierung ist in höherem Masse die Grundlage für Kooperationen im Front- und Backoffice gegeben.
- *IT-Architektur*: Die IT-Architektur der Bank 2015 ist der Enabler für die Umsetzung innovativer Prozesse gegenüber dem Kunden und die notwendige Einbindung von Partnern. Elektronische Kundenschnittstellen basieren laut der Befragung auf zentralen Servicearchitekturen, die auf verteilten Standardsoftwaresystemen aufsetzen. Banken realisieren durch den Einsatz von Standard-Kernbankapplikationen Kostenvorteile von 30%. Diese müssen allerdings mit den bestehenden Anwendungen verflochten werden, denn aufgrund hoher Einführungskosten und Sicherheitsbedenken werden existierende monolithische Applikationen auch über 2015 hinaus Bestand haben.

Auf Basis der Studienergebnisse hat das CC Sourcing Modelle für die Universalbank und die Privatbank der Zukunft entwickelt, welche den genannten Trends Rechnung tragen. Beide Banktypen sind künftig stärker vernetzt, was sich beispielsweise im Frontoffice in einer zunehmenden Kanalvielfalt und in Kooperationen sowie einem verstärkten Multi-Channel Ansatz niederschlägt. Dennoch bleibt der direkte Kundenkontakt nach wie vor sehr wichtig. Gerade Privatbanken setzen hierbei künftig beispielsweise stärker auf neue Preismodelle (Honorarberatung). „Hierbei zeigt sich der Anpassungsbedarf in Geschäftsmodellen von Banken. Kundenzentriert heisst auch künftig den Kunden kanalübergreifend bei seinen Bedürfnissen abzuholen“ unterstreicht Thomas Zerndt, Geschäftsführer der DMI AG in St. Gallen, die Relevanz für das Management des Kundenkontakts. Dagegen dominieren im Backoffice Bereich Themen wie z.B. die Standardisierung von Produkten und Prozessen im

Zahlungsverkehr und Wertpapierbereich sowie die zunehmende Auslagerung und Konsolidierung von Providern. Künftig basiert eine individuelle Produktzusammenstellung für den Kunden auf standardisierten Produktkatalogen und -konfiguratoren, die idealerweise verschiedene Provider integrieren. "Ein Beispiel ist etwa eine E-Banking-Plattform auf welcher der Kunde analog bestehender App-Stores die von ihm gewünschten Funktionalitäten nutzt" skizziert Professor Alt vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Leipzig die Änderungen an der Kunden-Bank-Schnittstelle.

Die Bank 2015 ist kein Endzustand, sondern beschreibt einen Transformationsprozess, für den Banken schon heute die Weichen stellen sollten. Massnahmen, wie die Einführung standardisierter Produkte und Prozesse oder der Einsatz von Standardsoftware, lassen sich nicht von heute auf morgen um- und durchsetzen. Mit der Realisierung einer Multi-Kanal-Interaktion mit Kunden über mehrere Vertriebspartner („Customer Network Management“) sowie der Einbindung von Services verschiedener Anbieter aus Backoffice und Interbankenbereich („Value of Services“) greift das CC Sourcing zwei der zentralen Themen als künftigen Arbeitsbereiche auf. „Zukünftig definiert der Kunde noch stärker die von Banken angebotenen Leistungen. Da diese nicht alle Services selbst erbringen, rückt die kundenorientierte Integration von Partnern im Front- und Backoffice sowie der dabei relevanten Prozesse und Applikationen als zentrale Gestaltungsaufgabe in den Vordergrund.“ stellt Dr. Thomas Puschmann, Leiter des CC Sourcing, fest.

Die Studie „Transformation zur Bank 2015“ kann zum Preis von CHF 250,-- bzw. 165,-- EUR unter www.ccsourcing.org bezogen werden.