

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

Zusammenfassung zur Trendstudie

## **Bank & Zukunft 2010**

Die Wiederentdeckung der Kunden –  
Innovationen durch verteilte Wertschöpfung



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

### Informationen zur Trendstudie

Im Rahmen der aktuellen Trendstudie »Bank & Zukunft 2010« haben sich über 410 Teilnehmer aus Banken aller Bankengruppen in Deutschland beteiligt und aktuelle Herausforderungen sowie strategische Investitionsfelder für die Zukunft bewertet. Die Befragung wurde vom Fraunhofer IAO im Zeitraum zwischen November 2009 und Februar 2010 durchgeführt.

Wir danken allen Studienteilnehmern für ihre tatkräftige Unterstützung.

Im Rahmen des Innovationsforums »Bank & Zukunft« wird diese Trendstudienreihe unter der wissenschaftlichen Leitung des Fraunhofer IAO seit 2005 durchgeführt und hat sich inzwischen als Trendbarometer für den deutschen Bankenmarkt etabliert. Seit 2007 werden zudem aktuelle Trends des europäischen Bankenmarktes erhoben und in separaten Studien publiziert.

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2010« steht unter dem Einfluss der Wiederentdeckung der Kunden und der zunehmenden Bedeutung von vernetzten Wertschöpfungsstrukturen. Dieses zeigt sich sowohl in einer zunehmenden Nutzung von sozialen Netzwerken auf Kundenseite, als auch in einer wachsenden Einbindung externer Partner in Kooperationsprozesse auf Seiten der Banken. Aufgrund veränderter marktseitiger Anforderungen in Bezug auf kundenbezogene, individualisierte Produkte und Leistungen müssen Banken zukünftig verstärkt Innovationen in vernetzten Strukturen entwickeln, um diese Bedürfnisse entsprechend schnell und effizient abdecken zu können. Dazu werden in der Trendstudie Potenziale, Herausforderungen sowie organisatorische Voraussetzungen der Banken untersucht.

### Beurteilung der aktuellen Situation

Die Einschätzung der aktuellen Situation seitens der Teilnehmer offenbart, dass die überwiegende Mehrzahl der befragten Institute davon ausgeht die Finanzkrise gut überstanden zu haben. So geben im Durchschnitt 53 Prozent der Studienteilnehmer an gestärkt aus dieser hervorgehen. Diese Meinung teilen dabei überdurchschnittlich viele Vertreter aus dem Sparkassensektor (67 Prozent). Der Anteil bei Genossenschafts- und Geschäftsbanken beträgt jeweils 50 Prozent.

### Strategische Herausforderungen 2010

In diesem Jahr wurden erstmals die zunehmenden staatlichen Regulierungen und die damit verbundenen Aufwände für Banken als die größte Herausforderung angesehen. Knapp 80 Prozent der beteiligten Banken sehen darin die größte Herausforderung, die als eine Folge der Bankenkrise nachhaltige Auswirkungen auf Banken und deren Tätigkeit besitzt. Die Intensivierung des Preiswettbewerbs bei Standardprodukten nimmt nach wie vor ebenfalls eine zentrale Rolle ein und liegt auf einem vergleichbaren Niveau wie im vergangenen Jahr. Als weitere Herausforderung wird in der vorliegenden Studie der Umgang mit den Folgen der Finanzkrise angeführt. Dabei sehen knapp drei Viertel der Studienteilnehmer diesen Aspekt als wichtige Herausforderung für das Jahr 2010 an.

### Strategische Leuchtturmprojekte 2010

Die strategischen Leuchtturmprojekte spiegeln die Antworten der Banken auf die zahlreichen Herausforderungen am Markt wider. Dabei zeigt sich, dass der Fokus von Banken sich wieder verstärkt auf den Kunden zu richten scheint, nachdem der Fokus in den vergangenen Jahren tendenziell auf der Verbesserung bestehender Strukturen in den Organisationen lag. Mit der höchsten Priorität verfolgen Banken für 2010 daher eine Intensivierung des Kundenmanagements. Drei Viertel der Studienteilnehmer sehen darin eine Antwort auf den intensiven Wettbewerb am Markt. Weiterhin forcieren die Banken Maßnahmen zur Erfüllung regulatorischer Vorgaben (50 Prozent) sowie die Umsetzung eines Strategieprozesses zur eindeutigen Positionierung am Markt (43 Prozent).

### Vertriebsmanagement 2010

Die strategische Positionierung von Banken im Markt war über viele Jahre hinweg primär von leistungsorientierten Differenzierungsansätzen geprägt. Aktuell steht für viele Banken die Rückgewinnung des Vertrauens der Kunden nach der Finanzkrise im Mittelpunkt ihrer Vertriebsaktivitäten (95 Prozent). Dieses versuchen diese mittels einer gezielten Neuausrichtung bzw. einer stärkeren Orientierung am Kunden zurück zu gewinnen. Dabei sehen diese insbesondere die eigenen Mitarbeiter als Quelle zum Erfolg (97 Prozent), welche über ein umfassendes Verständnis über existente Kundenbedürfnisse sowie deren Verhalten verfügen müssen.

### Investitionen in den Vertriebswegen

Mit gezielten Investitionen in den Vertriebswegen streben die Banken eine Verbesserung der Kundenorientierung an. Im Mittelpunkt steht die Verbesserung der Kommunikationsqualität im persönlichen sowie im medialen Dialog, die wettbewerbsdifferenzierende Merkmale einer Bank für die bereits vorhandenen und auch die potenziellen Kunden deutlicher erlebbar machen sollen. Dabei geht es den Banken weniger um die Etablierung gänzlich neuer, sondern vielmehr um eine Weiterentwicklung der bestehenden Vertriebskanäle und die Sicherstellung einer hohen Kommunikationsqualität insgesamt. Dies erfordert gezielte Investitionen in den Filial- und Direktvertrieb von Banken, welche im Rahmen der Studie aufgezeigt werden.

### Markenmanagement

Ein eindeutig wahrnehmbares Markenimage ist für Banken ein strategisch wichtiges Differenzierungsmerkmal. Auch stellt dieses die Basis für die Vertrauensbildung des Kunden zur Bank dar und ist somit ein wichtiger Aspekt für alle Vertriebsmaßnahmen der Bank. Rund vier von fünf Banken sehen sich hinsichtlich der Formulierung einer eindeutigen Markenidentität aktuell gut bzw. sehr aufgestellt. Dabei schenken diese neben der eigenen Bankmarke zunehmend auch der Integration starker Partnermarken erhöhte Aufmerksamkeit.

### Banking goes (a)cross

Unter diesem Stichwort hat die Trendstudie 2010 erstmals systematisch die Bewertung von ausgewählten Kooperationsbereichen in die Untersuchung aufgenommen. So wurden verschiedene Kooperationen hinsichtlich ihrer strategischen Potentiale aus Sicht der Banken bewertet. Demnach sehen die Studienteilnehmer derzeit die größten Potenziale in diesem Bereich bei Versicherungen (87 Prozent) und Bausparkassen (78 Prozent). Diese Dienstleister pflegen heute über Verbundstrukturen und Kooperationsvereinbarungen enge Beziehungen zu den Banken.

Die aktuelle Studie gibt Aufschluss darüber, anhand welcher Kriterien Banken aktuell potenzielle Kooperationspartner evaluieren. Weiterhin werden Erfüllungsgrade hinsichtlich bestehender Kooperationen bewertet.

### Industrialisierung der Banken

Die Trendstudie zeigt, dass trotz langjähriger Diskussion über »Bankenindustrialisierung« und deren Möglichkeiten derzeit noch große Potenziale hinsichtlich deren Umsetzung vorhanden sind. Dies hängt sowohl mit den großen Aufwänden zu deren Umsetzung wie auch mit einer vermuteten fehlenden Akzeptanz der Mitarbeiter zusammen. Bezüglich der internen Organisationsstrukturen in Banken dominieren nach wie vor Zielsetzungen in Bezug auf eine Steigerung der Effizienz in den Leistungsprozessen (92 Prozent) sowie einer Erhöhung des Automatisierungsgrades von Standardprozessen. In Verbindung mit Maßnahmen zum Kundenmanagement sollen Mitarbeiter in die Lage versetzt werden sich auf Kunden und deren Bedarfe zu konzentrieren und von Verwaltungs- und Routinearbeiten entlastet werden, um so das Konzept einer kundenfokussierten Bank weiter vorantreiben zu können. Die Sicherstellung einer hohen Performance in den vorhandenen Prozessen stellt dabei für viele Teilnehmer derzeit die größte Herausforderung dar. Vor allem, die Umsetzung eines systematischen Prozess- und Performancemanagements und der damit verbundene Aufwand sind für die Hälfte der befragten Banken wesentliche Hindernisse. Unsere Erfahrungen zeigen jedoch, dass sich dieses bei vielen Instituten noch in einem entwicklungsfähigen Zustand befindet. Dabei bilden industrialisierte Strukturen eine Grundlage zur Gestaltung kundenbezogener Leistungen und damit zur systematischen Entwicklung und Etablierung von Innovationen am Markt.

### Wertschöpfungsnetzwerke

Eng mit dem Thema »Bankenindustrialisierung« verbunden sind die Gestaltung und das Management von Wertschöpfungsnetzwerken, welche im Rahmen der aktuellen Studie erstmals aufgenommen und beleuchtet wurden. Hierdurch ergeben sich zahlreiche neue Möglichkeiten zur Gestaltung neuer, kundenbedarfsgerechter Produkte, Produktbündel und Leistungen, mit denen sich Banken am Markt erfolgreich positionieren sein können. Die Ergebnisse der Trendstudie verdeutlichen, dass in den Banken bislang nur geringe Voraussetzungen zur Umsetzung von Wertschöpfungskoooperationen geschaffen wurden. In der Studie werden Herausforderungen und Potenziale für die Umsetzung von Wertschöpfungsnetzwerken analysiert sowie Faktoren zur Bewertung von Wertschöpfungspartnern dargestellt.

### Informationstechnologie-Einsatz (IT)

Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien bildet eine wichtige Grundlage, um modernes Banking betreiben zu können. In diesem Bereich misst der Großteil der Befragten aktuell der Gewährleistung von Sicherheit im IT-Betrieb die größte Bedeutung zu (92 Prozent). An zweiter Stelle werden gezielte Maßnahmen zur Kostenreduktion der IT genannt. Zudem gilt es nach Ansicht der Befragten ein Hauptaugenmerk auf die Integration von Kundendaten zu legen, um die oben dargestellte Intensivierung des Kundenmanagements umsetzen zu können.

### Handlungsfelder IT

Das bereits angesprochene geringe Vertrauen der Kunden in die Finanzdienstleistungsbranche rückt die Frage nach neuen Wegen der Bank-Kunde-Interaktion verstärkt in den Mittelpunkt strategischer Überlegungen. Aktuell planen 54 Prozent der befragten Institute in 2010 gezielte Investitionen in den Vertriebskanal »Internet«, gefolgt von Investitionen zur Optimierung im Bereich Multikanalintegration.

### Ausblick bis zum Jahr 2020

Die Einschätzung bezüglich der zu erwartenden Entwicklungen für den deutschen und internationalen Bankenmarkt ist aufgrund der mannigfaltigen und schnellen Entwicklungen derzeit schwer zu prognostizieren. In Bezug auf den Bankenmarkt bis zum Jahr 2020 sind derzeit rund zwei Drittel der Teilnehmer der Überzeugung, dass sich zukünftig innovative Formen der Finanzberatung am Markt etablieren werden. So gehen diese davon aus, dass die Beratungstätigkeit zukünftig durch den Einsatz innovativer Technologien (z. B. Web- oder Videokonferenzen) zunehmend orts- wie auch zeitunabhängig durchgeführt wird. Darüber hinaus manifestiert sich der Trend zur Auslagerung von Back-Office- und Kreditprozessen. Wie im Vorjahr gehen über die Hälfte der Befragten davon aus, dass die Befreiung von derartigen Aktivitäten zukünftig neue Zeitanteile zur intensivierten Betreuung und Pflege der Kunden mit sich bringen wird. Erfreulicherweise erkennen die Banken zunehmend auch die Notwendigkeit zur Innovation. So bewerten in der aktuellen Studie 38 Prozent (im Vorjahr lediglich 16 Prozent) die Verankerung eines Innovationsmanagers auf der ersten Führungsebene als sehr bedeutsam.

### Vorbereitung auf die Zukunft

Wie im Vorjahr beurteilt der Großteil der Befragten (89 Prozent) die erwarteten Entwicklungen in der Branche und in den Geschäftsmodellen der Banken als Bestandteil eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses. 40 Prozent der Banken sehen sich heute gut und fünf Prozent sehr gut zur Bewältigung künftiger Herausforderungen gerüstet; demgegenüber bescheinigen 42 Prozent Defizite in Detailfragen und 11 Prozent sehen das Erfordernis umfassender Veränderungen.

### Fazit

Die Ergebnisse der Trendstudie »Bank & Zukunft 2010« verdeutlichen, dass viele Banken nach den turbulenten Zeiten in diesem Jahr wieder optimistisch nach vorne blicken. Dazu fokussieren sie ihre Aktivitäten auf ein aktives Kundenmanagement und eine zunehmende Intensivierung des Kundendialogs. Der Einsatz neuer Technologien, insbesondere von »Social Software«-Lösungen spielt dabei eine wichtige Rolle. Diese Lösungen bieten zahlreiche Möglichkeiten, mit denen Banken ihre Kunden auf neue Art und Weise kennenlernen und betreuen können. Zudem kommt der Etablierung verteilter Wertschöpfungsstrukturen eine wichtige Bedeutung zu. Durch die Verknappung der internen Ressourcen werden Banken in Zukunft stärker auf die Integration externer Partner in die Strukturen und Prozesse angewiesen sein. Hierzu bedarf es in Zukunft neuer Konzepte und Lösungen.

### Publikation der Gesamtstudie

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2010« wird unter folgendem Titel publiziert:

Spath, D. (Hrsg.); Praeg, C.; Vocke, C.; Engstler, M.: Trendstudie »Bank & Zukunft 2010«, Stuttgart: Fraunhofer-Verlag 2010

Interessenten können die Studie zum Preis von 65,- € (incl. MwSt. und Versand) ab Mai 2010 über das Fraunhofer IAO bestellen:

<https://shop.iao.fraunhofer.de/>

### Ansprechpartner und Kontakt:

Fraunhofer IAO  
Dipl. oec. Claus-Peter Praeg, PMP®  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Claus-Peter.Praeg@iao.fraunhofer.de  
[www.bankundzukunft.de](http://www.bankundzukunft.de)