

IAO-Trendumfrage  
**»Bank & Zukunft 2017«**

(Fragebogen für den Bereich FinTechs / Startups)

---

**Rückantwort erbeten bis 29. Mai 2017 an:**

Fraunhofer IAO  
Herrn Claus-Peter Praeg  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Telefonnummer für Rückfragen: +49 711 / 970 2121 (Assistenz)  
E-Mail: claus-peter.praeg@iao.fraunhofer.de

Hinweis:

Sie können den Fragebogen auch online ausfüllen unter **www.bankundzukunft.de**.

---

**Informationen zur Trendumfrage »Bank & Zukunft 2017«**

Die Trendumfrage wird im Rahmen des **Innovationsforums »Bank & Zukunft«** am Fraunhofer IAO durchgeführt und setzt die Reihe früherer Bankentrendstudien fort. Weitere Informationen zum Verbundforschungsprojekt sind im Internet unter [www.bankundzukunft.de](http://www.bankundzukunft.de) abrufbar.

Das Ausfüllen des Fragebogens dauert **ca. 20 Minuten**. Die Auswertung des Fragebogens erfolgt anonym.

Allen Teilnehmern wird auf Wunsch eine **Ergebniszusammenfassung kostenfrei** zugestellt (**hierfür ist die Angabe einer gültigen E-Mail-Adresse erforderlich**).

---

**Freiwillige Angaben zur Zusendung der Ergebniszusammenfassung:**

Institutsname, Ansprechpartner, Anschrift und E-Mail-Adresse:

---

---

---

---

**Gültige E-Mail-Adresse für die elektronische Benachrichtigung bzw. Zusendung der Ergebniszusammenfassung:**

\_\_\_\_\_@\_\_\_\_\_

- Bitte senden Sie uns die **Ergebniszusammenfassung** zur Trendstudie »Bank & Zukunft 2017« zu.
- Wir möchten gerne an einer **Ergebnispräsentation** teilnehmen.
- Wir möchten mehr über das Verbundprojekt **Innovationsforum »Bank & Zukunft«** erfahren.

# Fragebogen »Bank & Zukunft 2017«

**Hinweis:** Alle Daten werden anonym ausgewertet.

## I. Angaben zu Ihrem Bankinstitut und Ihrer Funktion

1. In welchem **Land** sind Sie für Ihr Bankinstitut tätig?

- Deutschland
- Österreich
- Schweiz
- anderes Land:

2. Zu welcher **Institutsgruppe** gehören Sie?

- Geschäfts- / Privatbank
  - Genossenschaftsbank
  - Sparkasse
  - Direktbank
  - FinTech / Startup
  - Spezialinstitut
- ggf. Angaben zum Banktyp des Spezialinstituts:

### Angaben zu Ihrer Funktion in der Bank

3. Welche **Funktion** nehmen Sie in Ihrem Institut / Unternehmen wahr?

- Vorstand / Stv. Vorstandsmitglied / Executive
  - Gründer / Inhaber
  - Bereichsleiter
  - Führungskraft / Leitende(r) Angestellte(r)
  - Andere / weitere Funktion
- ggf. ergänzende Angaben zu Ihrer Funktion bitte hier eintragen, falls diese oben nicht aufgeführt:

4. In welchem **Bereich** sind Sie hauptsächlich tätig?

- Strategie / Business Development
- Vertrieb
- Organisation / Personal / IT
- FinTech / Startup

## II. Allgemeine Entwicklungstendenzen im Finanzdienstleistungssektor

5. Wie schätzen Sie die **allgemeine Geschäftsentwicklung** (im Sinne des operativen Ergebnisses) Ihrer Bank / FinTechs / Unternehmens insgesamt für den Zeitraum 2017 / bis 2019 / bis 2022 ein?

	Sehr positiv (höher als 5% p.a.)	Positiv (zwischen 0,6% und 5%)	Gleich- bleibend (zw. +/- 0,5%)	Negativ (zwischen -0,6% und -5%)	Sehr negativ (unter -5%)
kurzfristig (in 2017)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mittelfristig (bis 2019)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
langfristig (bis 2022)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Welche Bedeutung haben die Anregungen folgender Gruppen auf Ihre **Geschäftsstrategie**?

	keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung	sehr hohe Bedeutung
Endkunden (private und/oder Firmenkunden)	<input type="checkbox"/>				
Banken (als Kunden)	<input type="checkbox"/>				
Interne Strategieabteilung bzw. Business Development Unit	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Verbände	<input type="checkbox"/>				
Verbundpartner	<input type="checkbox"/>				
Unternehmensberatungen	<input type="checkbox"/>				
Marktforschungsinstitute	<input type="checkbox"/>				
Forschungseinrichtungen (z. B. Universitäten, Fraunhofer etc.)	<input type="checkbox"/>				
IT-Dienstleister	<input type="checkbox"/>				
Servicedienstleister	<input type="checkbox"/>				
Andere FinTechs / Startups	<input type="checkbox"/>				
Wettbewerber	<input type="checkbox"/>				

7. Welche Bedeutung messen Sie nachfolgenden **Herausforderungen** für Banken für 2017 bei?

	keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung	sehr hohe Bedeutung
Umsetzung neuer Geschäftsmodelle im Kontext der Digitalisierung	<input type="checkbox"/>				
Politisch bedingte anhaltende Niedrigzinsphase	<input type="checkbox"/>				
Strategische Positionierung der Bankmarke im Wettbewerb	<input type="checkbox"/>				
Zunehmende Verlagerung des Bankings ins Internet und ins mobile Netz	<input type="checkbox"/>				
Intensiver Wettbewerb um Kunden und sinkende Kundenloyalität	<input type="checkbox"/>				
Steigender Leistungs- und Qualitätsanspruch der Kunden	<input type="checkbox"/>				
Veränderte Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>				
Zunehmende Präsenz von FinTechs / Startups mit hoher Innovationskraft	<input type="checkbox"/>				
Markteintritt branchenfremder Wettbewerber (z. B. Internetkonzerne, Telkoms etc.)	<input type="checkbox"/>				
Zunehmende Transparenz der Märkte und Vergleichbarkeit der Leistungsangebote	<input type="checkbox"/>				
Intensiver Preiswettbewerb bei Standardprodukten	<input type="checkbox"/>				
Zunehmende Verbreitung von Crowdsourcing und Peer-to-peer-Finanzplattformen	<input type="checkbox"/>				
Aufrechterhaltung des Filialnetzes bei steigenden Kosten und/oder sinkenden Erträgen	<input type="checkbox"/>				
Gewährleistung einer hohen Sicherheit bei Bankgeschäften	<input type="checkbox"/>				
Prozessanpassungen aufgrund zunehmender Regulierung und damit verbundener Auflagen	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung zukünftiger regulatorischer Anforderungen (z.B PSD2 etc.)	<input type="checkbox"/>				
Weitere Herausforderung: _____	<input type="checkbox"/>				

8. Mit welcher Priorität werden die nachfolgenden strategischen **Leuchtturmprojekte** (Projekte mit Signalwirkung, die Aufmerksamkeit erzeugen) ab 2017 angegangen?

	keine Priorität	geringe Priorität	mittlere Priorität	hohe Priorität	sehr hohe Priorität
Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle im Kontext der Digitalisierung	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung regulatorischer Auflagen	<input type="checkbox"/>				
Intensivierung des Kundenmanagements (Bestandskunden / Neukunden)	<input type="checkbox"/>				
Erweiterte Nutzung von Kunden-Daten z.B. mittels Big Data	<input type="checkbox"/>				
Entwicklung / Erweiterung der mobilen und online abschlussfähigen Bankdienstleistungen	<input type="checkbox"/>				
Entwicklung von Lösungen auf Basis der Blockchain-Technologie	<input type="checkbox"/>				
Etablierung neuer Beratungsansätze mittels Lösungen der künstlicher Intelligenz (z.B. Robo-Advice)	<input type="checkbox"/>				
Partnerschaften mit Drittanbietern	<input type="checkbox"/>				
Digitalisierung betrieblicher <u>und</u> vertrieblicher Prozesse (end-to-end)	<input type="checkbox"/>				
Automatisierung von Geschäftsprozessen	<input type="checkbox"/>				
Nutzung kognitiver Systeme zur Reduzierung manueller Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung vertrauensbildender Maßnahmen für Kunden	<input type="checkbox"/>				
Ausbau der Mitarbeiterkompetenzen	<input type="checkbox"/>				
Durchsetzung von Kostensenkungsprogrammen	<input type="checkbox"/>				
Veränderungen des Leistungsprofils (kundenbedarfsgerechte Produkte / Dienstleistungen)	<input type="checkbox"/>				
Umsetzung von Multi-Channel Banking	<input type="checkbox"/>				
Um- bzw. Neugestaltung von Filialen	<input type="checkbox"/>				
Individualisierung der Produkt- und Service Angebote	<input type="checkbox"/>				
Aufbau bzw. Ausbau eines eigenen Innovation Labs oder Inkubators	<input type="checkbox"/>				
Nutzung eines externen Innovationslabors / Inkubators	<input type="checkbox"/>				

9. Welches sind aus Ihrer Sicht im nächsten Jahr **die drei wichtigsten Dinge** für Banken bzw. FinTechs, **um den aktuellen Herausforderungen zu begegnen?**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

10. Welche Priorität haben für Sie in 2017 nachfolgende **Maßnahmen** in Bezug auf **Kunden und Kundenanforderungen**?

	keine Priorität	geringe Priorität	mittlere Priorität	hohe Priorität	sehr hohe Priorität
Aktive Einbindung der Kunden bei der Produkt- bzw. Leistungsgestaltung	<input type="checkbox"/>				
Gezielte Neukundenakquisition	<input type="checkbox"/>				
Erhöhung der Anzahl fallabschließender Bearbeitungen von Kundenanfragen	<input type="checkbox"/>				
Nutzung von Erkenntnissen aus Social Media Analysen	<input type="checkbox"/>				
Kundenbeziehungs-managements (z. B. Etablierung Social CRM)	<input type="checkbox"/>				
Potenzialausschöpfung bei Bestandskunden	<input type="checkbox"/>				
Kanalintegration im Vertrieb	<input type="checkbox"/>				
Möglichkeit zur Produktkonfiguration durch Kunden	<input type="checkbox"/>				
Verbesserung der Kommunikationsqualität	<input type="checkbox"/>				
Nutzung von Big Data Analysen für das Kundenmanagement	<input type="checkbox"/>				
Etablierung unabhängiger und individueller Beratungsleistungen	<input type="checkbox"/>				
Etablierung von innovativen Produkten und Lösungen für Kunden	<input type="checkbox"/>				
Vereinfachung des Leistungsangebots	<input type="checkbox"/>				
Neugestaltung der Kundenerlebnisse über alle Kanäle hinweg	<input type="checkbox"/>				

11. In welcher Häufigkeit **beziehen Sie Kunden** aktiv in unterschiedliche Phasen des **Innovationsprozesses** für Produkt- und Dienstleistungsentwicklung ein?

	gar nicht	selten	manchmal	häufig	immer
Ideenfindung	<input type="checkbox"/>				
Ideenbewertung und -auswahl	<input type="checkbox"/>				
Konzeption und Bewertung von Umsetzungsalternativen	<input type="checkbox"/>				
Umsetzungsplanung	<input type="checkbox"/>				
Markteinführung	<input type="checkbox"/>				
Marktevaluation	<input type="checkbox"/>				

12. Wie erfolgt die **Einbeziehung der Kunden** in den Innovationsprozess?  
(Hinweis: Mehrfachnennungen möglich)

- Befragungen
- Open Innovation Plattformen
- Prototyping
- Bankeigener Internetauftritt
- Soziale Netzwerke (z.B. XING, Facebook)
- Themenspezifische Kundenveranstaltungen
- Beiräte
- Hackathons
- Open Spaces
- Design Thinking Workshops mit Kunden
- Durch externe Dienstleister
- Andere, und zwar:

- keine Angabe

### III. Rolle der Banken

13. Wie bewerten Sie die Rolle von etablierten Banken und Sparkassen für Ihr Unternehmen?  
(Hinweis: Mehrfachnennungen möglich)

- Banken besitzen für uns keine Relevanz
- Wir nutzen die Banklizenz etablierter Banken, um unser Geschäft betreiben zu können
- Banken sind für uns Partner für die Abwicklung von Transaktionen
- Wir bieten gemeinsam mit Banken neue Leistungen für deren Kunden an
- Wir sind Transaktions- bzw. Abwicklungspartner für Banken
- weitere:

14. Wie ist Ihre Strategie im Umgang mit den zunehmenden regulatorischen Auflagen?  
(Hinweis: Mehrfachnennungen möglich)

- Uns betreffen die regulatorischen Auflagen nicht, da wir keine Banklizenz besitzen und nicht der Aufsicht unterliegen
- Wir interpretieren die entsprechenden Auflagen und schauen was wir davon umsetzen können
- Uns interessiert in erster Linie unser eigenes Produkt / Leitung, regulatorische Auflagen werden erst nach entsprechenden Hinweisen der betreffenden Stellen berücksichtigt.
- Unser Bankenpartner kümmert sich um regulatorische Auflagen, so dass wir das selbst nicht berücksichtigen müssen.
- Wir erfüllen die regulatorischen Auflagen genauso wie etablierte Banken
- weitere:

15. Wie schätzen Sie die Entwicklung der FinTech Branche ein?  
(Hinweis: Mehrfachnennungen möglich)

- FinTechs werden über kurz oder lang wieder vom Markt verschwinden
- FinTechs werden zukünftig den Großteil der Kundenschnittstellen besetzen – Banken agieren nur noch im Hintergrund
- FinTechs werden den Bankenmarkt übernehmen und Banken weitestgehend verdrängen
- FinTechs bieten Plattformen, die auch wir für andere Angebote genutzt werden können
- FinTechs bieten für Kunden wichtige Zusatzdienste an, die Banken nicht anbieten können
- weitere Entwicklungen:

#### IV. Trends und Ausblick Bank und Banking 2030

16. Welche Bedeutung messen Sie nachfolgenden **Anforderungen an »Mitarbeiter der Zukunft«** bei?

	keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung	sehr hohe Bedeutung
Fachliche Qualifikation	<input type="checkbox"/>				
Flexibilität und Mobilität (bzgl. Arbeitszeit / -ort)	<input type="checkbox"/>				
Interkulturelle Kompetenz	<input type="checkbox"/>				
Soft Skills (Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz)	<input type="checkbox"/>				
Technikaffinität / Technologieverständnis	<input type="checkbox"/>				
Social Media Affinität	<input type="checkbox"/>				
Stetige Veränderungsbereitschaft	<input type="checkbox"/>				

17. Welche Bedeutung messen Sie nachfolgenden **Anforderungen an »Vorstände und Führungskräfte der Zukunft«** bei?

	keine Bedeutung	geringe Bedeutung	mittlere Bedeutung	hohe Bedeutung	sehr hohe Bedeutung
Interdisziplinäres Denken	<input type="checkbox"/>				
Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
Führungsstärke	<input type="checkbox"/>				
Empathie	<input type="checkbox"/>				
Veränderungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
Umsetzungsstärke	<input type="checkbox"/>				
Fehlertoleranz	<input type="checkbox"/>				
Coaching für Mitarbeiter & Teams	<input type="checkbox"/>				
Technikaffinität / Technologieverständnis	<input type="checkbox"/>				
Networking	<input type="checkbox"/>				
Mitarbeiter- und Teamentwicklung	<input type="checkbox"/>				
Bindung von Talenten	<input type="checkbox"/>				
Kulturentwicklung in der Bank	<input type="checkbox"/>				
Sozialkompetenz	<input type="checkbox"/>				
Unternehmerisches Denken	<input type="checkbox"/>				

18. Wie schätzen Sie folgende **Entwicklungen** bis zum Jahr **2030** ein?

	sehr unwahrscheinlich	eher unwahrscheinlich	vielleicht	eher wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Banken ohne klares in der Öffentlichkeit verankertes Wertesystem haben massive Wettbewerbsnachteile.	<input type="checkbox"/>				
Banken haben sich in der Bevölkerung als primäre Ansprechpartner über alle Lebenslagen etabliert (Bank als Life Assistance Anbieter).	<input type="checkbox"/>				
Banking für Privatkunden findet weitgehend auf digitalen Plattformen und ohne Banken statt.	<input type="checkbox"/>				
Das Kreditgeschäft für Privat- und Firmenkunden hat sich weitestgehend auf Online-Plattformen (z. B. peer-to-peer Plattformen) verlagert.	<input type="checkbox"/>				
Digitale Zahlungsdienstleistungen haben das Bargeld weitestgehend abgelöst.	<input type="checkbox"/>				
Kunden nutzen digitale Identitäten zur Auswahl und Konfiguration von Bankleistungen.	<input type="checkbox"/>				
Klassische Banken haben die digitale Transformation verpasst und sind weitestgehend vom privat und Firmen-Endkundenmarkt verdrängt.	<input type="checkbox"/>				
Digitale Vertriebskanäle werden zulasten des stationären Vertriebs weiter ausgebaut.	<input type="checkbox"/>				
Kommunikation und Beratung findet weitestgehend über digitale Medien statt (z. B. per Web- oder Videokonferenz); Filialen sind weitgehend abgeschafft.	<input type="checkbox"/>				
Filiallose Banken, die nur digital erreichbar sind, haben klassische Filialbanken vom Markt weitestgehend verdrängt.	<input type="checkbox"/>				
Der Flächenvertrieb ist gestärkt und wird weiter ausgebaut.	<input type="checkbox"/>				
Filialen haben sich zu beliebten und stark frequentierten Treffpunkten und Erlebniswelten entwickelt.	<input type="checkbox"/>				
Banken bieten Kunden bankfremde Zusatzleistungen, mittels branchenübergreifender Netzwerke, <u>als Erweiterung</u> des klassischen Leistungsangebotes an.	<input type="checkbox"/>				
Branchenübergreifende Angebote von Leistungsbündeln dominieren klassische Bankprodukte.	<input type="checkbox"/>				

	sehr unwahrscheinlich	eher unwahrscheinlich	vielleicht	eher wahrscheinlich	sehr wahrscheinlich
Aufgrund regulatorischer Auflagen werden Teile des heutigen Bankportfolios nicht mehr angeboten.	<input type="checkbox"/>				
Regulatorische Regelungen sind Treiber für Innovationen im Banking.	<input type="checkbox"/>				
Banken bieten nur noch Beratungsleistungen an, Produktion erfolgt durch Dritte.	<input type="checkbox"/>				
Banken haben ergänzende IT Angebote (Bereitstellung von Speicher, IT-Services, analytische Services etc.) weiter ausgebaut und bieten diese Endkunden als eigenständige Leistung an.	<input type="checkbox"/>				
Banken spielen im Zahlungsverkehr faktisch keine Rolle mehr, da dieser durch branchenfremde Dienstleister (IT-Konzerne, Mobilfunkanbieter etc.) übernommen wurde.	<input type="checkbox"/>				
Banken agieren vorwiegend noch als White-Label Dienstleister, ohne eigenständige Marke und direkten Kundenkontakt.	<input type="checkbox"/>				
Banken bieten eine geringe Anzahl hoch standardisierter Finanzprodukte an.	<input type="checkbox"/>				
Multi-Kanalintegration ist in allen Bereichen der Bank umgesetzt und durchgängig in kundenorientierten Prozessen etabliert.	<input type="checkbox"/>				
Mittels neuer Technologien (z. B. Augmented Reality, 3-D Brillen etc.) sind Banken in der Lage, multi-sensorische Erlebniswelten für ihre Kunden zu erschaffen.	<input type="checkbox"/>				
Blockchain-Technologien und Smart Contracts haben das Banking weitestgehend automatisierbar gemacht	<input type="checkbox"/>				
Lösungen für künstliche Intelligenz haben dafür gesorgt, dass die Beratungsqualität verbessert und der persönliche Kontakt mit Kunden gestärkt wurde	<input type="checkbox"/>				
Lösungen zur künstlichen Intelligenz haben Menschen in der Kundenberatung und im Bank-Office weitestgehend ersetzt	<input type="checkbox"/>				
Banken haben sich als Dreh- und Angelpunkt einer „Sharing Society“ etabliert, wo nicht mehr das Besitzen, sondern das Ermöglichen und Nutzen im Vordergrund steht	<input type="checkbox"/>				
Ich erwarte keine grundlegenden Veränderungen bis 2030	<input type="checkbox"/>				

**Vielen Dank für Ihre Unterstützung der  
Trendstudie »Bank & Zukunft 2017«!**