

IAO-Trendumfrage  
»Bank & Zukunft 2017«

(Fragebogen für den Bereich Strategie/ Business Development)

---

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. 30 Minuten**. Die Auswertung des Fragebogens erfolgt anonym.

Allen Teilnehmern wird auf Wunsch eine **Ergebniszusammenfassung kostenfrei** gestellt (**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 wahr?

- Vorstand / Stv. Vorstandsmitglied
  - Bereichsleiter
  - Führungskraft / Leitende(r) Angestellte(r)
  - Gründer / Inhaber
  - 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 insgesamt für den Zeitraum 2017 / bis 2019 / bis 2022 ein?

|                          | Sehr positiv<br>(höher als<br>5% p.a.) | Positiv<br>(zwischen<br>0,6% und<br>5%) | Gleichbleibe<br>nd<br>(zw. 0 und<br>+/- 0,5%) | Negativ<br>(zwischen -<br>0,6% und -<br>5%) | Sehr<br>negativ<br>(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<br>Bedeutung       | geringe<br>Bedeutung     | mittlere<br>Bedeutung    | hohe<br>Bedeutung        | sehr hohe<br>Bedeutung   |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Endkunden (private und/oder Firmenkunden)                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Interne Strategieabteilung bzw.<br>Business Development Unit      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mitarbeiter   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verbände  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Verbundpartner  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unternehmensberatungen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marktforschungsinstitute  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Forschungseinrichtungen<br>(z. B. Universitäten, Fraunhofer etc.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| IT-Dienstleister  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Servicedienstleister  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| FinTechs / Startups   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wettbewerber  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

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

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

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

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

9. Welches sind aus Ihrer Sicht im nächsten Jahr **die drei wichtigsten Dinge** für Banken, **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<br>Priorität       | geringe<br>Priorität     | mittlere<br>Priorität    | hohe<br>Priorität        | sehr hohe<br>Priorität   |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Kunden erwarten Individuallösungen und -services   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden fordern qualitativ hochwertige Beratung   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden sind bereit für eine individuelle Beratung zu bezahlen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden wünschen einen vertrauensvollen Berater (Beratung statt reiner Verkauf)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden erwarten Standardlösungen mit geringer Produktkomplexität   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden haben fehlendes Vertrauen in Banken   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden nutzen zunehmend digitale Zugangswege zu Finanzdienstleistungen <u>für Beratung</u>   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden nutzen zunehmend digitale Zugangswege zu Finanzdienstleistungen <u>für Service</u>  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden tauschen sich untereinander aus und nutzen Meinungsbilder in Communities als Entscheidungsgrundlage                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden wollen ihren Berater jederzeit über verschiedene Medien erreichen können  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden erwarten aktive Ansprache durch ihren Berater   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden erwarten ein umfassendes digitales Angebot (von Beratung bis Abschluss)   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden erwarten Banking-Leistungen in kleinen, eigenständigen und leicht verständlichen Banking-Modulen (vergleichbar mit Auto-Konfigurator) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden möchten auf Chancen hingewiesen werden  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden erwarten Innovationen bei Leistungen und Produkten  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden erwarten Sicherheit und Beständigkeit   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kunden sind bereit für Zusatzleistungen zu bezahlen  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

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

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

12. 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"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ideenbewertung und -auswahl                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Konzeption und Bewertung von Umsetzungsalternativen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Umsetzungsplanung                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Markteinführung                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Marktevaluation                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

13. 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. FinTechs

14. Wie bewerten Sie die Rolle von sogenannten FinTechs für Ihr Haus?  
(Hinweis: Mehrfachnennungen möglich)

- FinTechs besitzen für uns keine Relevanz
- FinTechs bedrohen viele unserer Geschäftsbereiche
- FinTechs sind für uns Partner, für Back-Office Lösungen
- Wir bieten gemeinsam mit FinTechs neue Leistungen für unsere Kunden an
- Wir sind Abwicklungsbank für FinTechs
- weitere:

15. Wie schätzen Sie die Entwicklung der FinTechs 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 für weitere Angebote genutzt werden
- FinTechs bieten für Kunden wichtige Zusatzdienste an, die etablierte Banken nicht anbieten können
- weitere:



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

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

|  | keine Bedeutung          | geringe Bedeutung        | mittlere Bedeutung       | hohe Bedeutung           | sehr hohe Bedeutung      |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Fachliche Qualifikation                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Flexibilität und Mobilität (bzgl. Arbeitszeit / -ort)    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Interkulturelle Kompetenz                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Soft Skills (Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Technikaffinität / Technologieverständnis                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Social Media Affinität                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Stetige Veränderungsbereitschaft                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <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"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Innovationsfähigkeit                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Führungsstärke                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Empathie                                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Veränderungsfähigkeit                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Umsetzungsstärke                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Fehlertoleranz                            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Coaching für Mitarbeiter & Teams          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Technikaffinität / Technologieverständnis | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Networking                                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mitarbeiter- und Teamentwicklung          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Bindung von Talenten                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Kulturentwicklung in der Bank             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Sozialkompetenz                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Unternehmerisches Denken                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

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

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

|  | sehr<br>unwahr-<br>scheinlich | eher<br>unwahr-<br>scheinlich | vielleicht               | eher<br>wahr-<br>scheinlich | sehr<br>wahr-<br>scheinlich |
|--|-------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Aufgrund regulatorischer Auflagen werden Teile des heutigen Bankportfolios nicht mehr angeboten.   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |
| Regulatorische Regelungen sind Treiber für Innovationen im Banking.  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |
| Banken bieten nur noch Beratungsleistungen an, Produktion erfolgt durch Dritte.  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <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"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <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"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |
| Banken agieren vorwiegend noch als White-Label Dienstleister, ohne eigenständige Marke und direkten Kundenkontakt.   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |
| Banken bieten eine geringe Anzahl hoch standardisierter Finanzprodukte an.   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |
| Multi-Kanalintegration ist in allen Bereichen der Bank umgesetzt und durchgängig in kundenorientierten Prozessen etabliert.  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <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"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |
| Blockchain-Technologien und Smart Contracts haben das Banking weitestgehend automatisierbar gemacht  | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <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"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |
| Lösungen zur künstlichen Intelligenz haben Menschen in der Kundenberatung und im Bank-Office weitestgehend ersetzt   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <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"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |
| Ich erwarte keine grundlegenden Veränderungen bis 2030   | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/>      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/>    |

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