

TRENDSTUDIE
»BANK & ZUKUNFT 2015«
Management Summary

TRENDSTUDIE BANK & ZUKUNFT 2015

Aufbruch zu neuen Kundenerlebnissen und
Services in der digitalen Ökonomie

Dipl. oec. Claus-Peter Praeg

M.Sc. Carsten Schmidt

Prof. Dr. Wilhelm Bauer (Herausgeber)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Stuttgart

Inhalt

1	
Management Summary	5
2	
Bibliografische Informationen	10
2.1	
Ansprechpartner und Kontakt:	10
3	
Antwort- und Kontaktbogen	11

1 Management Summary

An der Trendstudie »Bank & Zukunft 2015« haben sich 388 Teilnehmende aus Finanzinstituten aller Bankengruppen in Deutschland beteiligt. Die Befragung wurde vom Fraunhofer IAO im Zeitraum zwischen Dezember 2014 und April 2015 durchgeführt. Wie in den Vorjahren wurden dazu vor allem Vorstände, Entscheider und Führungskräfte zu zentralen Herausforderungen, Marktentwicklungen und geplanten strategischen Maßnahmen für die Bereiche Vertrieb, Organisation und Technologieeinsatz in Banken befragt. 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. Die Kontinuität in der Erhebungs- und Teilnehmerstruktur bietet den großen Vorteil der guten Vergleichbarkeit der Ergebnisse im Zeitverlauf.

Banken blicken pessimistischer in die Zukunft

Die tiefgreifenden und anhaltenden Veränderungen im marktlichen Umfeld der Banken schlagen sich in den Einschätzungen der Teilnehmer in Bezug auf die zukünftige Geschäftsentwicklung nieder. Insbesondere der Ertragsrückgang vieler Institute in den traditionellen Geschäftsbereichen wird nicht mehr als vorübergehend angesehen, sondern als mittel- bis langfristiges Problem erkannt. Im Vergleich zum Vorjahr hat sich der Anteil derjenigen verdoppelt, die in den kommenden 4 Jahren eine negative Entwicklung der Geschäftstätigkeit erwarten. Die Quote derer, die für den gleichen Zeitraum eine positive Entwicklung erwarten, ist hingegen um mehr als 25 Prozentpunkte gesunken.

Wie schätzen Sie die allgemeine Geschäftsentwicklung Ihrer Bank ein?

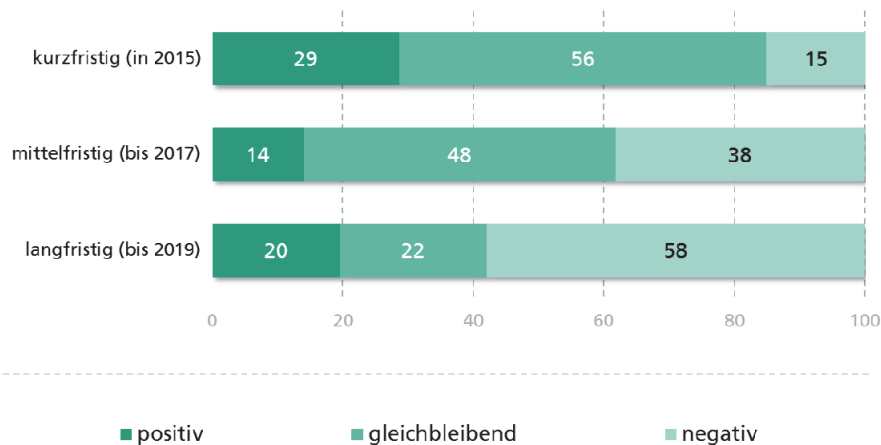


Abb. 01: Erwartungen der Geschäftsentwicklung bis 2019

Der Handlungsdruck für die Entscheider in den Banken steigt somit stark an. Als bedeutendste Herausforderungen werden auch in diesem Jahr sowohl die politisch induzierte Niedrigzinsphase als auch die Anpassung von Geschäftsprozessen aufgrund regulatorischer Auflagen gesehen.

Diese Einschätzungen unterstreichen die seit Jahren proklamierte Notwendigkeit zur grundlegenden Transformation der Banken. Sofern in naher Zukunft keine grundlegenden Änderungen in den wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen stattfinden werden, ist mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon auszugehen, dass sich die Ertragsrückgänge in vielen Bereichen des Bankgeschäfts weiter fortsetzen werden.

Es ist daher höchste Zeit, dass sich Banken intensiv mit der Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle auseinandersetzen.

Welche Bedeutung messen Sie nachfolgenden Herausforderungen für das Jahr 2015 bei? (TOP 4)

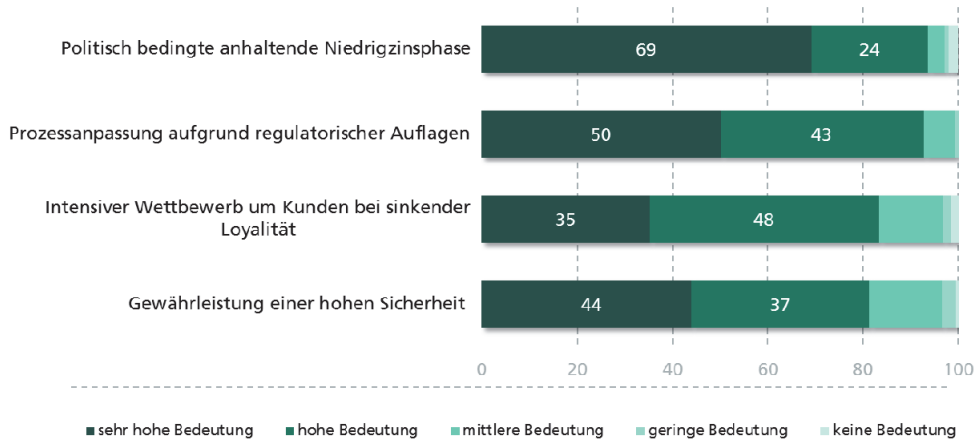


Abb. 02: Herausforderungen im Bankenmarkt

Sparen ist kein Geschäftsmodell!

Die aus der aktuellen Studie herauszulesenden Maßnahmen hinsichtlich kurzfristiger Kostensenkungen werden das Problem der anhaltenden Ertragsschwäche nicht lösen. Im Gegenteil: Es besteht sogar die Gefahr, dass aufgrund der einseitig durchgeführten - Maßnahmen mit Fokus auf die Kostenseite dazu führt, dass wichtige und notwendige Schritte in den Bereichen Innovation und Ertragssteigerung nicht mehr durchgeführt werden. Im Ergebnis werden dadurch die Probleme langfristig noch verstärkt und es könnte eine Abwärtsspirale ausgelöst werden, die viele Institute mittel- bis langfristig nicht überstehen werden.

Fast die Hälfte der Banken sehen Kostensenkungsprogramme als Leuchtturmprojekt für 2015 an!

In den Top 4 der geplanten Leuchtturmprojekte für das Jahr 2015, zielt lediglich eines auf die direkte Kundenseite ab. Drei von vier priorisierten Leuchtturmvorhaben dienen der Optimierung organisatorischer Abläufe und Kostenstrukturen sowie der Einhaltung regulatorischer Vorgaben.

Welche strategischen Leuchtturmprojekte werden ab 2015 mit hoher Priorität angegangen? (TOP 4)

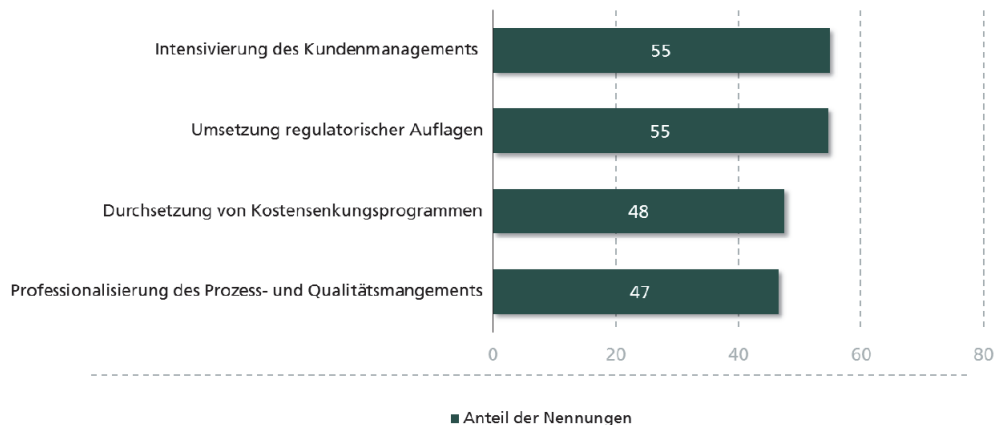


Abb. 03: Geplante Leuchtturmprojekte 2015

Kundenmanagement ohne Einbeziehung der Kunden

Die Intensivierung des Kundenmanagements wird wie in den Vorjahren als eines der wichtigsten Themen von Seiten der Banken angesehen. Dabei versuchen Banken nach wie vor, primär aus dem bestehenden Kundenstamm mehr Geschäft zu generieren. Bei einem konstanten Angebot von Seiten der Banken dürfte diese Strategie auf Dauer nicht die erhofften Ertragssteigerungen erbringen, da der Bedarf der Kunden nach traditionellen Finanzprodukten nicht in dem Maße gesteigert werden kann, der notwendig wäre, um die rückläufigen Erträge zu kompensieren.

Den Alternativweg, diese defensive Strategie zugunsten einer innovationsorientierten Vorgehensweise, gründend auf der Entwicklung von Produkten mit hohem Kundennutzen und entsprechenden Margen, fallen zu lassen scheitert unter anderem an der mangelnden Einbindung des Kunden in den Wertschöpfungsprozess. Die Einbeziehung der Kunden in Entwicklungen und Innovationsvorhaben der Banken, fällt noch immer in zu geringem Umfang aus.

Im seltenen Falle der Einbeziehung dominieren dann klassische tendenziell unidirektionale Methoden wie Kundenbefragungen und Kundenveranstaltungen bei den genannten Maßnahmen zum Einbezug der Kunden. Diese punktuellen Auseinandersetzungen mit Kunden müssen in Zukunft zugunsten eines kontinuierlichen Dialogs und Austausches ersetzt werden.

Dabei könnte die verstärkte Nutzung sozialer Medien die Kommunikation mit dem Kunden sinnvoll und gezielt unterstützen. Jedoch zeigen die Ergebnisse von 2015 noch immer, dass die digitalen Kanäle insgesamt und auch die sozialen Medien im Besonderen hauptsächlich zur Informationsbereitstellung genutzt werden. Ein intensiver Austausch und Dialog findet nur bei sehr wenigen der Studienteilnehmer statt.

Vertrieb: Rückzug aus der Fläche – Aufbau der digitalen Präsenz

Die starke Fokussierung auf Kostensenkungen spiegelt sich auch in den Maßnahmen zum stationären Vertrieb wider.

Statt einer oftmals propagierten Kundenorientierung, dominieren auch in diesem Jahr Maßnahmen mit dem Ziel die Vertriebsorganisation effizienter zu gestalten. Dabei spielt die Standardisierung von Vertriebsprozessen eine bedeutende Rolle.

Gleichzeitig betonen die Teilnehmer auch in diesem Jahr im Vertrieb die Etablierung langfristiger und persönlicher Kundenbeziehungen anzustreben. Die Studienergebnisse legen den Schluss nahe, dass diese Kundenbeziehung vorwiegend auf digitalem Wege zustande kommen soll. Dafür spricht der geplante Ausbau der digitalen Vertriebskanäle, bei denen Banken seit Jahren noch große Potenziale besitzen.

Zukünftige Rolle der Filiale ist von Banken noch nicht definiert

Die ewig bedeutende Frage zur Zukunft der Filiale wird auch in diesem Jahr nicht eindeutig von den Teilnehmern bewertet. Zwar plant eine Mehrheit der teilnehmenden Institute die bestehenden Filialen weiter zu modernisieren. Gleichzeitig hat sich aber der Anteil derjenigen Teilnehmer, die die Schließung von Standorten vornehmen werden, im Vergleich zum Vorjahr mehr als verdoppelt. Es bleibt auch hier zu vermuten, dass sich die Modernisierungen vorwiegend auf bauliche Maßnahmen beschränken. Eine Modernisierung aufgrund neuer Geschäftsmodelle und einer damit verbundenen Modernisierung, nicht nur baulicher Art, sondern auch durch neue Kundenerlebnisse, bleibt nach wie vor eine ungehörte Forderung von Seiten der Forschung bzw. der Kunden.

Transformation – nicht nur digital, sondern auch in der realen Organisation

Auf der Metaebene sehen die teilnehmenden Banken die Steigerung der Veränderungsfähigkeit als bedeutendste Herausforderung an. Ebenso richtet sich die Forderung nach einer stetigen Veränderungsbereitschaft auch, noch stärker als in den Vorjahren, an die Mitarbeiter der Bank. Die Bedeutung der Personalentwicklung, welche der Bereitschaft zur Veränderung auch die entsprechenden Fähigkeiten beiseite stellt, ist jedoch im Vergleich zum Vorjahr deutlich gesunken.

Konkrete organisationale Veränderungsabsichten bestehen beispielsweise in der Überwindung des Silodenkens und in der Etablierung einer verstärkten Projektarbeit über Bereichsgrenzen hinweg. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer bewerten diese Vernetzung als große Herausforderung.

Begegnen wollen die teilnehmenden Banken diesen Herausforderungen unter anderem durch eine zunehmende Automatisierung von Standardprozessen und damit einhergehend mit einer Verringerung der Komplexität in den betreffenden Prozessen sowie des weiteren Ausbaus eines Qualitätsmanagements in der Organisation.

Rolle des IT-Managements

Neben den organisatorischen Gegebenheiten, müssen entsprechende Voraussetzungen in der IT-Infrastruktur und den betreffenden Anwendungen geschaffen werden. Der Einsatz innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien ist grundlegender Bestandteil zur Gestaltung des Bankings und der Umsetzung zukunftsorientierter

Geschäftsmodelle. Der zielgerichtete und effiziente Einsatz von IT kann folglich als das Rückgrat der Banken angesehen werden.

Neben diesen entwicklungsbezogenen Anforderungen bleiben die Herausforderungen bei der Aufrechterhaltung eines sicheren und zuverlässigen Betriebs der IT-Infrastrukturen und Anwendungen das wichtigste Thema bei der bankbezogenen IT. Trotz kontinuierlich steigender Anforderungen an die Sicherheit, müssen IT-Bereiche diese Aufgaben mit immer weniger Budget durchführen. Die ausschließliche Fokussierung auf Kostensenkungen könnte an dieser Stelle genauso fatale Folgen haben, wie bereits oben in den Bereichen Kunden- und Vertriebsmanagement aufgezeigt.

Wichtige Handlungsbedarfe werden in diesem Jahr vor allem in den Bereichen Online- und Mobile Banking sowie in der Umsetzung der Multikanalintegration gesehen. Gleichzeitig verdeutlicht sich die Herausforderung, dass mit den reduzierten Mitteln bestehende Altsysteme auf moderne IT-Lösungen transformiert werden sollen, um damit eine möglichst flexible IT-Unterstützung in den Geschäftsprozessen gewährleisten zu können.

Ausblick Bank 2020

Wie in jedem Jahr bildet der Ausblick auf die Bank im Jahr 2020 den Abschluss der Untersuchung. An dieser Stelle werden die Einschätzungen der Studienteilnehmer hinsichtlich zukünftig zu erwartender Veränderungen im Bankenmarkt und des Bankings insgesamt erfragt. Auch in diesem Jahr wird der weitere Ausbau der digitalen Vertriebskanäle als bedeutendste Entwicklung angesehen. Die Integration der unterschiedlichen Kanäle soll ebenfalls innerhalb der nächsten 5 Jahre erfolgen. Gleichzeitig sollten sich Banken um ein eindeutiges und transparentes Wertesystem bemühen, um keine Wettbewerbsnachteile zu erleiden.

Ergänzend dazu wurden auch in diesem Jahr wieder Einschätzungen der Teilnehmer zu möglichen Implikationen von langfristigen Trends und Entwicklungen bei Banken erhoben. Im Rahmen des Innovationsforums wird dies als Basis zur Pflege und Aktualisierung der »Banken-Trend Arena« genutzt. Dieses Werkzeug soll Banken bei der Bewertung möglicher Auswirkungen spezifischer Trends unterstützen und eine branchenweite Plattform für Banken darstellen.

Fazit

Banken sind in ihren Antworten stringent und schlüssig, leider aber immer noch in der Welt vor der Digitalisierung und des technischen Wandels verhaftet. Banking wird in der Breite noch immer anhand traditioneller Ansichten interpretiert und in vielen Fällen auch gelebt. Damit verschenken die Institute die nach wie vor vielfältigen Chancen und Möglichkeiten, die ihnen besonders heute offen stehen. Es wird jedoch von Jahr zu Jahr und von Monat zu Monat schwerer, ein traditionelles Geschäftsmodell aufrecht zu erhalten, das nicht mehr die Erträge abwirft, die benötigt werden, um die vorhandenen Arbeitsstrukturen und Infrastrukturen der Institute aufrecht zu erhalten. Der Wandel kommt bzw. ist seit langem in vollem Gange. Welche Rolle Banken zukünftig im Geschäft mit den Privatkunden spielen werden, ist jedoch offener als je zuvor.

2 Bibliografische Informationen

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2015« wird unter folgendem Titel publiziert:

Bauer, W. (Hrsg.); Praeg, C.-P.; Schmidt, C.:

**Trendstudie »Bank & Zukunft 2015
»Aufbruch zu neuen Kundenerlebnissen und Services in der digitalen
Ökonomie«**

Stuttgart: Fraunhofer-Verlag 2015

ISBN 978-3-8396-0894-4

Interessenten können die Studie zum Preis von 70,- € (zzgl. Versand) über den Online-Shop des Fraunhofer IAO bestellen:

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

Die Studie wird voraussichtlich ab Ende Juni 2015 erhältlich sein.

2.1 Ansprechpartner und Kontakt:

Fraunhofer
Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Claus-Peter Praeg
Projektleiter
Innovationsforum »Bank & Zukunft«

Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart

claus-peter.praeg@iao.fraunhofer.de

Carsten Schmidt
Stv. Projektleiter
Innovationsforum »Bank & Zukunft«

Nobelstraße 12 | 70569 Stuttgart

carsten.schmidt@iao.fraunhofer.de

Internet: www.bankundzukunft.de

Twitter: @bankundzukunft

3 Antwort- und Kontaktbogen

Antwort- und Kontaktbogen

An:

Fraunhofer IAO
Claus-Peter Praeg
Themenbeauftragter
Finanzdienstleister
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart

Absender

Firma:

Name:

Funktion:

Anschrift:

.....

.....

Tel. / Fax: /

E-Mail:

Fax:+49 (0) 7 11/ 970-22 99

E-Mail:

claus-peter.praeg@iao.fraunhofer.de

Innovationsforum »Bank & Zukunft«

- Wir bestellen die Trendstudie »Bank & Zukunft 2015« zum Preis von 70,- Euro zzgl. Versand.
Bitte die Liefer- und Rechnungsanschrift, sofern von obiger Adressangabe abweichend, hier eintragen:

- Wir interessieren uns für die Aktivitäten des Innovationsforums »Bank & Zukunft«.
Bitte informieren Sie uns künftig über aktuelle Studien und Veranstaltungen von Fraunhofer IAO.
- Wir interessieren uns für eine Mitgliedschaft im Innovationsforum »Bank & Zukunft«.
Bitte senden Sie uns die aktuelle Projektbeschreibung an die angegebene Adresse.