

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

Zusammenfassung zur Trendstudie

Bank & Zukunft 2009

Innovationsstrategien in turbulenten Zeiten



Innovationsforum
»Bank & Zukunft«

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

Informationen zur Trendstudie

Im Rahmen des Verbundforschungsprojektes Innovationsforum »Bank & Zukunft« (weitere Informationen unter www.bankundzukunft.de) führt Fraunhofer IAO seit dem Jahr 2005 jährlich eine Branchentrendstudie im Bankensektor durch. An der aktuellen Trendstudie »Bank & Zukunft 2009« haben sich rund 360 Bankmanager aller Bankengruppen in Deutschland beteiligt und aktuelle Herausforderungen sowie strategische Investitionsfelder für die Zukunft bewertet. Die Befragung wurde von Fraunhofer IAO von Ende November 2008 bis Mitte Februar 2009 auf Basis eines schriftlichen Fragebogens durchgeführt, der auch online ausfüllbar war.

Im Mittelpunkt der aktuellen Trendstudie »Bank & Zukunft 2009« stehen Ansätze, mit denen die Banken den turbulenten Zeiten begegnen wollen und Innovationen, die es zur nachhaltigen Stärkung der eigenen Bankmarke gezielt umzusetzen gilt.

Wir danken allen Studienteilnehmern für ihre tatkräftige Unterstützung.

Strategische Herausforderungen 2009

Die Folgen der internationalen Bankenkrise zeigen sich auch in den Ergebnissen der aktuellen Trendstudie. So erachten rund drei Viertel der Befragten das gewachsene Misstrauen in die Banken bzw. die Bankwirtschaft insgesamt als wichtige strategische Herausforderung. Dazu sieht rund die Hälfte einen steigenden Einfluss der Politik auf die Bankinstitute als zentrale Herausforderung an. Rund 62 Prozent erwarten in der Folge eine steigende Komplexität durch verschärfte gesetzliche Regelungen.

Der intensive Preiswettbewerb bei Standardprodukten stellt weiterhin die wichtigste marktorientierte Herausforderung für Banken dar, wenngleich dieser Aspekt mit 79 Prozent deutlich geringer bewertet wurde als im Vorjahr (96 Prozent). Auch Wettbewerbsfaktoren wie der Vertrieb von Finanzprodukten über Nichtbanken (38 Prozent) oder die wachsende Konkurrenz durch ausländische Anbieter (17 Prozent) haben im Vergleich zu vorherigen Studien des IAO eine geringere Bewertung erfahren. Es ist jedoch davon auszugehen, dass diese Faktoren nur temporär an Relevanz eingebüßt haben und sich der Wettbewerb zukünftig wieder verschärfen wird.

Strategische Leuchtturmprojekte 2009

Die Auswirkungen der Krise schlagen sich auch in der Bewertung der strategischen Leuchtturmprojekte nieder. An erster Stelle wichtiger Vorhaben nennen die Banken Kostensenkungsprogramme mit begleitender Umsetzung verbesserter Steuerungsinstrumente (56 Prozent). Dieser Aspekt wurde bereits in den Vorjahren mit ähnlicher Priorität gesehen, ebenso wie Maßnahmen des Prozess- und Qualitätsmanagements. Die Umsetzung regulatorischer Auflagen, im Vorjahr noch mit 87 Prozent an erster Stelle genannt, wurde in Folge der zwischenzeitlich realisierten Maßnahmen (z. B. SEPA-Start in 2008) mit 41 Prozent deutlich geringer bewertet.

Die Turbulenzen am Bankenmarkt werden aber auch als Chance verstanden. Um sich künftig eindeutig im Markt zu positionieren plant rund jede zweite Bank die Initiierung eines Strategieprozesses. Hierdurch soll es gelingen, gestärkt aus der Krise hervorzutreten und die Weichen für die Zukunft zu stellen. Begleitend sieht rund jede dritte Bank die Modernisierung der Kundenschnittstellen im Vertrieb vor, um das eigene Markenprofil zu schärfen. Imagekampagnen zur Vertrauensrückgewinnung werden nur von 23 Prozent der befragten Banken geplant.

Vertriebsmanagement 2009

Im Vertrieb setzen die Banken in schwierigen Zeiten auf die Intensivierung bestehender Kundenbeziehungen (95 Prozent), die durch verbesserte Vertriebssteuerungsinstrumente zielorientierter erschlossen werden sollen. Ergänzend dazu plant rund jede dritte Bank strukturelle Anpassungen in der Vertriebsorganisation. Neben bestehenden Kunden wollen sich rund 43 Prozent der befragten Banken um neue Kundengruppen im Sinne einer gezielten Neukundenakquisition kümmern. Damit soll dem Trend »vagabundierender« Kunden bei bestimmten Bankprodukten durch aktionsbezogene Kundenansprache begegnet werden. Die Notwendigkeit von Innovationen im Produkt- und Dienstleistungsportfolio sehen nur 13 Prozent aller befragten Bankführungskräfte; bei den Geschäftsbanken und Spezialinstituten hingegen 30 Prozent. Mit neuen Konditionsregelungen (z. B. Preismodelle, Beratungshonorare) setzt sich bereits jede fünfte Bank auseinander.

Markenmanagement

Die Bankmarke stellt für 88 Prozent der Studienteilnehmer einen wichtigen Erfolgsfaktor im Finanzvertrieb dar. Diese steht insbesondere für traditionelle Werte wie Vertrauen, Zuverlässigkeit und Sicherheit, die in die Zielgruppenkommunikation systematischer integriert werden sollen.

Investitionen in den Vertriebswegen

Einen wichtigen Bestandteil des Markenerlebnisses stellt die Kommunikation in den Vertriebswegen dar. Die Filiale hat hierbei eine gleichbleibende (71 Prozent) bzw. zunehmende Bedeutung (17 Prozent), wenngleich jede zweite Bank hier einen flächendeckenden Modernisierungsbedarf identifiziert. Deutlich höher wird mit 80 Prozent der Nennungen die Notwendigkeit des Ausbaus von Services im Internet bewertet.

Industrialisierung

Im Bereich der Bankenindustrialisierung hat im Vergleich zu den Vorjahren eine Verschiebung der Prioritäten stattgefunden. Galten in den vergangenen Jahren Aspekte zur Prozessoptimierung noch als ein hoch prioritäres Thema, so fokussieren die Befragten aktuell zunehmend die Notwendigkeit zur Verbesserung der internen Planung und Steuerung (51 Prozent). Dies erfordert neue Managementkonzepte mit entsprechenden Steuerungsgrößen. Neben den bankinternen Industrialisierungsaspekten hat sich auch der Bereich der Kooperationen (62 Prozent) wieder als bedeutsam herauskristallisiert. Dabei wird insbesondere die Kompetenz zum Management von Kooperationen betont. Im Rahmen des Innovationsforums »Bank & Zukunft« wurden diese Entwicklungen bereits adaptiert und entsprechende toolbasierte Lösungen für Banken und Dienstleister der Branche entwickelt.

Die aktuelle Studie verdeutlicht, dass sich Banken in den vergangenen Jahren intensiv mit dem Geschäftsprozessmanagement auseinandergesetzt haben. Insbesondere in Bereichen, in denen gut strukturierte Prozesse vorliegen wie z. B. im Zahlungsverkehr oder Wertpapiergeschäft bewertet die überwiegende Mehrzahl der Teilnehmer ihre Prozessreife als mittel bis hoch. Ein Bedarf zum Ausbau der Managementreife besteht vor allem in Prozessen, welche die Teilnehmer als zukünftig relevant ansehen.

Informationstechnologie-Einsatz (IT)

Im Hinblick auf die Optimierung der Kostenstrukturen kommt auch dem IT-Bereich eine hohe Bedeutung zu (82 Prozent). Gleichsam spielt die effiziente Gestaltung innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien zur fortschreitenden Prozessoptimierung nach wie vor eine gewichtige Rolle, auch wenn diese im Vergleich zum Vorjahr hinter den Maßnahmen zur Kostenreduzierung zurücktritt. In diesem Zuge gilt es die IT-Kompetenz der Mitarbeiter nachhaltig zu fördern und diesen geeignete Lösungen zur Durchführung eines ganzheitlichen und bedarfsorientierten Kundenmanagements an die Hand zu geben.

Potenziale zur Steigerung der Ertragsseite mittels IT-Innovationen an der Kundenschnittstelle werden erkannt, gezielte Maßnahmen jedoch nur nachrangig genannt. IT-Investitionsschwerpunkte werden insbesondere hinsichtlich der Weiterentwicklung von Anwendungen für die Beratung im Filialvertrieb gesehen (50 Prozent). Parallel dazu soll der Produktabsatz im Online-Banking durch die Etablierung einer »virtuellen Filiale« (46 Prozent) forciert werden. Zur Gewährleistung eines fundierten Kredit- und Risikomanagements und Unterstützung strategischer wie auch operativer Planungsprozesse investieren die Bankinstitute in geeignete Systeme. Mittel fließen – wenn auch in geringerem Umfang als zuvor – weiterhin in die (Neu-) Gestaltung von Kernbankensystemen sowie die IT-gestützte Bewältigung rechtlicher Anforderungen.

Die Nutzung von Werkzeugen im Kontext des »Web 2.0« erfreut sich nunmehr auch im Bankensektor zunehmender Beliebtheit. So bejahen ca. ein Viertel der Befragten den Einsatz ausgewählter Lösungen im Pilot- bzw. Live-Betrieb. Bedeutung haben diese Technologien insbesondere im Zuge der Informationsbereitstellung für Kunden und Berater.

Investitionen trotz turbulenter Zeiten

Investitionen sollen trotz der Bankenkrise nicht generell gestoppt oder pauschal reduziert werden. Dennoch gibt es unterschiedliche Vorgehensweisen. So wollen die Sparkassen und Genossenschaftsbanken weitestgehend an ihren Planungen festhalten, während die Geschäftsbanken und Spezialinstitute Investitionen künftig selektiver bzw. fokussierter tätigen wollen.

Investitionen in neue Geschäftsfelder

Die Banken zeigen sich hinsichtlich der Erschließung neuer Geschäftsfelder noch sehr vorsichtig. Rund 79 Prozent der Befragten haben keine konkreten Pläne hierfür bzw. können dies für sich aktuell noch nicht bewerten. Im Vertrieb will man sich auf klassische Finanzprodukte sowie individuell angepasste Lösungen konzentrieren. Erforderlich ist dazu allerdings eine Reduktion der Produktkomplexität, die von 40 Prozent der Banken als Handlungsfeld genannt wird.

Ausblick bis zum Jahr 2015

Die aktuellen Entwicklungen im Bankensektor haben auch Einfluss auf die künftig von den Bankmanagern erwarteten Veränderungen. Dies äußert sich einerseits in einer abnehmenden Anzahl von Banken in Deutschland und andererseits in einer Strukturveränderung im Markt. Über die Hälfte der Banken geht z. B. von einer zunehmenden Auslagerung und Abwicklung von Back-Office Prozessen über Shared Service Center aus.

Damit werden sich zukünftig sowohl die Organisationsstrukturen der Banken als auch die Strukturen im Bankenmarkt insgesamt verändern. Mögliche Szenarien hinsichtlich zukünftiger Marktstrukturen im Bankensektor wurden im Rahmen des Innovationsforums »Bank & Zukunft« gemeinsam mit Bankenexperten wissenschaftlich erarbeitet und dokumentiert. Diese erfordern erweiterte Bankprofile wie auch neue Wege im Umgang mit den Kunden, die es mittels innovativer Lösungsansätze zu gestalten gilt. Dies belegt auch die erwartete Verteilung der Mitarbeiter in Markt- und Marktfolgebereichen. So prognostizieren rund 60 Prozent der Befragten einen Anteil von 50 bis 70 Prozent der Mitarbeiter im Vertrieb.

Neben dem steigenden Marktdruck und der Notwendigkeit einer stärkeren Kundenorientierung erwarten die Banken zukünftig eine noch stärkere Regulierung des Bankenmarktes in Deutschland und auf europäischer Ebene. Inwieweit zunehmende Regulierungen sich auf die Wettbewerbsfähigkeit der Banken auswirken, wird sich in den kommenden Jahren zeigen. Der Trend zur europäischen Harmonisierung der Finanzmärkte ist dabei ungebrochen und darf nicht allein auf Regulierungsaspekte reduziert werden. Vielmehr werden damit auch Märkte langfristig verändert.

Den Wandel beherrschen

Die erwarteten Veränderungen werden von 84 Prozent der Befragten als Bestandteil kontinuierlicher Veränderungen im Markt bewertet, lediglich 14 Prozent erwarten Veränderungen, die aus heutiger Sicht noch nicht absehbar sind. Jede zweite Bank sieht sich heute gut (46 Prozent) oder sogar sehr gut (4 Prozent) zur Bewältigung künftiger Herausforderungen gerüstet; 38 Prozent hingegen erachten Detailfragen noch als unzureichend gelöst.

Fazit

Die Krise als Chance begreifen, das ist die zentrale Herausforderung in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Speziell Banken stehen aktuell und zukünftig vor der Herausforderung, einem gesteigerten Misstrauen entgegenzuwirken und neue strategische Konzepte umzusetzen. Um sich auf dem Markt eindeutig zu positionieren, die Vertriebskraft in allen Vertriebskanälen zu stärken und zukünftige Wertschöpfungsstrategien zu formulieren, müssen Banken einen fundierten Strategieprozess einleiten. Die Schlüsselfaktoren auf dem Weg zur Bank der Zukunft sind hierbei effizientere Prozesse sowie eine emotionale als auch innovative Bank-Kunde-Kommunikation.

Für 2009 geplante Investitionen sollen vor diesem Hintergrund nicht gestoppt werden. Viele Banken stellen diese jedoch gründlicher auf den Prüfstand und wollen die Investitionsentscheidungen selektiver vornehmen.

Publikation der Gesamtstudie

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2009« wird unter folgendem Titel publiziert:

Spath, D. (Hrsg.); Engstler, M.; Praeg, C.; Vocke, C.: Trendstudie »Bank & Zukunft 2009«, Stuttgart: Fraunhofer IRB 2009

Interessenten können die Studie zum Preis von 65,- € (incl. MwSt. und Versand) ab Mitte April 2009 direkt über den IAO-Shop bestellen:

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

Ansprechpartner und Kontakt:

Fraunhofer IAO
Dr. Martin Engstler
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Martin.Engstler@iao.fraunhofer.de
www.bankundzukunft.de