

TRENDSTUDIE
»BANK & ZUKUNFT 2016«
Management Summary

TRENDSTUDIE »BANK & ZUKUNFT 2016«

Neue Wege gehen

Dipl. oec. Claus-Peter Praeg

M.Sc. Carsten Schmidt

Prof. Dr.-Ing. Prof. e. h. Wilhelm Bauer (Herausgeber)

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Stuttgart

Inhalt

1		
Management Summary		5
2		
Bibliografische Informationen		11
2.1		
Ansprechpartner und Kontakt:		11
3		
Antwort- und Kontaktbogen		12

1 Management Summary

Wie in den vergangenen Jahren haben sich auch an der Trendstudie »Bank & Zukunft 2016« wieder zahlreiche Teilnehmende aus allen Bankengruppen im deutschsprachigen Raum beteiligt. Die Befragung wurde im Kontext der Arbeiten des Innovationsforums »Bank & Zukunft« vom Fraunhofer IAO im Zeitraum zwischen Dezember 2015 und März 2016 durchgeführt. Analog zum Vorgehen in den Vorjahren wurden dazu Vorstände, Entscheider und Führungskräfte der Banken zu zentralen Herausforderungen, Marktentwicklungen und geplanten Maßnahmen für die Bereiche Vertrieb, Kundenmanagement, Organisation und Technologieeinsatz befragt. Im Rahmen des Innovationsforums »Bank & Zukunft« wird diese Trendstudienreihe unter der wissenschaftlichen Leitung des Fraunhofer IAO seit 2005 durchgeführt und erfreut sich seither sehr großer Verbreitung im deutschsprachigen Bankenmarkt. Die Kontinuität in der Erhebungs- und Teilnehmerstruktur bietet interessierten Lesern den großen Vorteil der guten Vergleichbarkeit der Ergebnisse über einen sehr langen Zeitraum hinweg.

Banken blicken nach wie vor pessimistisch in die Zukunft

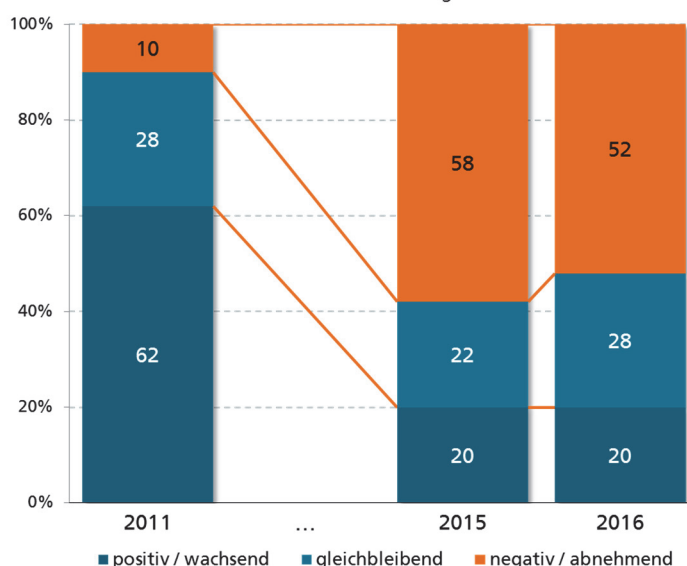
Management Summary

Die umfassenden und tiefgreifenden politischen, marktlichen und technologischen Veränderungen prägen noch immer die Einschätzungen der Teilnehmer in Bezug auf die zukünftige Geschäftsentwicklung von Banken. Nach wie vor rechnen mehr als die Hälfte der Entscheidungsträger mit sinkenden Erträgen in den traditionellen Geschäftsfeldern in den kommenden vier Jahren.

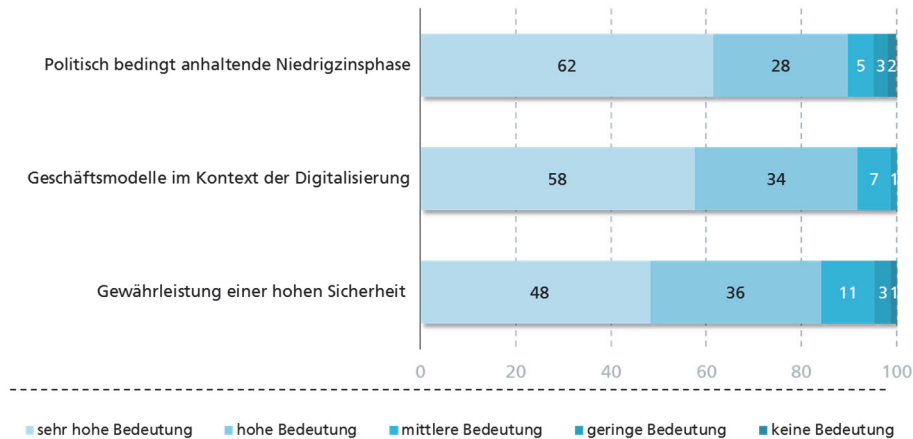
Trotz dieser Einschätzungen ist die Bereitschaft für tiefgreifende Veränderungen, sowohl bei den Geschäftsmodellen als auch den organisatorischen Strukturen und Abläufen, noch immer sehr gering.

Wie in den Vorjahren sehen die Teilnehmer die größten Herausforderungen in den Folgen der Niedrigzinsphase, dem Aufbau neuer Geschäftsmodelle im Kontext der Digitalisierung, der weiteren Aufrechterhaltung eines hohen Sicherheitslevels, regulatorischen Auflagen sowie der zunehmenden Verlagerung des Banking in Online- und mobile Kanäle.

Erwartungen hinsichtlich des zu erwartenden Geschäftserfolgs in 4 Jahren



Welche Bedeutung messen Sie nachfolgenden Herausforderungen für das Jahr 2016 bei? (TOP 3)



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. Für die Entscheidungsträger bedeutet dies, dass sie endlich neue Wege beschreiten müssen, um zukünftig neue Ertragsfelder für ihr Institut erschließen zu können. Das Zeitfenster, welches Banken zur Entwicklung und Umsetzung neuer Geschäftsmodelle besitzen, wird kontinuierlich kleiner.

Investitionen, nicht Kostensenkungsprogramme bringen Banken wieder nach vorn!

Daher ist es notwendig, sich vom bisher verfolgten Kostendiktat zu entfernen und sich verstärkt Gedanken darüber zu machen, welche Bereiche zukünftig geeignet sind, um neue Ertragsfelder durch entsprechende Investitionen erschließen zu können.

Fast zwei Drittel der Banken sehen Kostensenkungsprogramme als Leuchtturmprojekt für 2016 an

In den Top 4 der geplanten Leuchtturmprojekte für das Jahr 2016 zielt lediglich eines auf die direkte Kundenseite ab. Drei von vier priorisierten Leuchtturmvorhaben dienen u.a. der Umsetzung regulatorischer Auflagen, der Optimierung organisatorischer Abläufe im Kontext von Digitalisierungsmaßnahmen sowie der Umsetzung von Kostensenkungsmaßnahmen. Weder von der Erschließung neuer Märkte noch von Investitionen in neue Lösungen ist hier die Rede. Wodurch lassen sich zukünftig Erträge neu generieren, um die bisherigen Rückgänge in den angestammten Geschäftsbereichen kompensieren zu können?

Wettbewerberorientiert statt kundenorientiert: Kundenmanagement immer noch 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 Bestandskundenstamm mehr Geschäft zu generieren. Es wird Banken ohne neue Angebote mit erweitertem Nutzen für Kunden jedoch nicht gelingen, das Potenzial aus dem Kundenstamm wirksam und dauerhaft zu erhöhen.

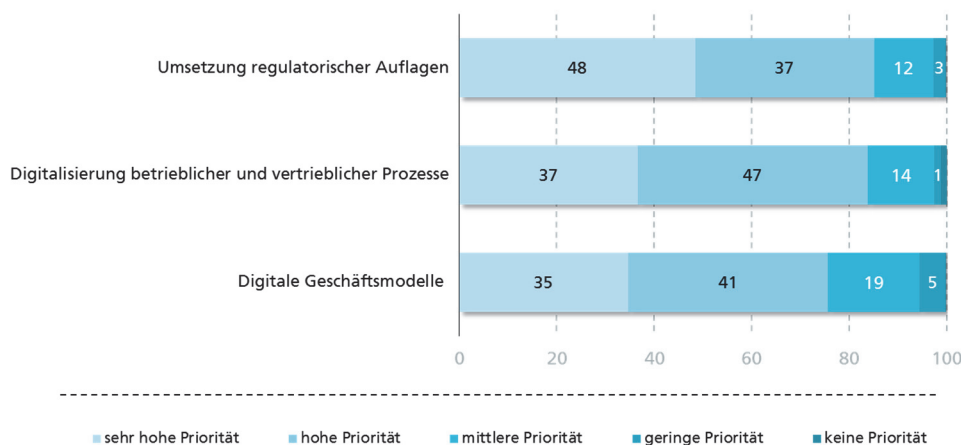
Des Weiteren verdeutlichen die vorliegenden Ergebnisse, dass Banken im deutschsprachigen Raum nach wie vor auf den Wettbewerb und ihre Wettbewerber fokussiert sind. Die vielfach proklamierte Kundenzentrierung findet so gut wie nicht statt. Daher müssen sich die Institute die Frage gefallen lassen, wie sie wirkliche Innovationen voranbringen möchten, wenn sie sich nicht mit neuen Ideen von ihren Wettbewerbern absetzen. Eine stringente kundenorientierung und Kundenzentrierung würde viele neue Impulse in die Häuser bringen. Dieser neue Weg wäre die Option für wirkliche Innovationen und Wachstumsmöglichkeiten.

Bankenbranche braucht neue Begeisterung für Innovationsprojekte!

In den seltenen Fällen, in dem Kunden einbezogen werden, dominieren nach wie vor klassische Methoden mit einer unidirektionalen Kommunikation, wie Kundenbefragungen und klassische Kundenveranstaltungen. Diese punktuellen Auseinandersetzungen mit Kunden müssen in Zukunft durch einen kontinuierlichen Dialog und Austausch ersetzt werden. Dies unterstützt die fortwährende Weiterentwicklung der Angebote sowie der organisatorischen Strukturen und Abläufe.

Dabei könnte die verstärkte Nutzung sozialer Medien die Kommunikation mit dem Kunden sinnvoll und gezielt unterstützen. Jedoch zeigen die Ergebnisse von 2016 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 Studienteilnehmern statt.

Mit welcher Priorität werden die nachfolgenden strategischen Leuchtturmprojekte ab 2016 angegangen? (TOP 3)



Nach vielen Jahren des intensiven Dialogs über Chancen und Nutzen einer aktiven Kundenkommunikation ist es sehr erstaunlich, wie wenig Banken sich in den vergangenen Jahren hier angepasst haben. Einem kritischen Dialog mit Kunden gehen noch immer zu viele Häuser aus dem Weg. Dabei wäre dies eine sehr große Chance, echte und wirkungsvolle Verbesserungspotenziale in den Institutionen zu identifizieren.

Rückzug aus der Fläche hält weiter an – Aufbau der digitalen Präsenz wird weiter gestärkt

Der Trend zum weiteren Rückzug aus der Fläche wird auch in diesem Jahr bestätigt. Die physische Flächenpräsenz wird weiter reduziert, die digitalen Kanäle werden weiter aufgebaut.

Zentrale Maßnahmen im Vertriebsmanagement zielen vorwiegend auf die Steigerung der Effizienz durch weitere Kostensenkungsmaßnahmen und die Standardisierung von Vertriebsprozessen ab. In Folge dieser Entwicklungen verlieren die Flächeninstitute noch weiter an Differenzierungsmöglichkeiten und gleichen sich immer mehr an Direktbanken und andere Wettbewerber an. Banken werden somit immer ähnlicher und austauschbarer.

Gleichzeitig betonen die Teilnehmer auch in diesem Jahr, dass sie im Vertrieb die Etablierung langfristiger und persönlicher Kundenbeziehungen anstreben. Die Studienergebnisse legen den Schluss nahe, dass diese Kundenbeziehung vorwiegend auf digitalem Wege zustande kommen soll. Es bleibt offen, wodurch sich die zukünftig verbleibenden Banken noch unterscheiden wollen bzw. können.

Zukünftige Rolle der Filiale ist von Banken noch immer nicht definiert

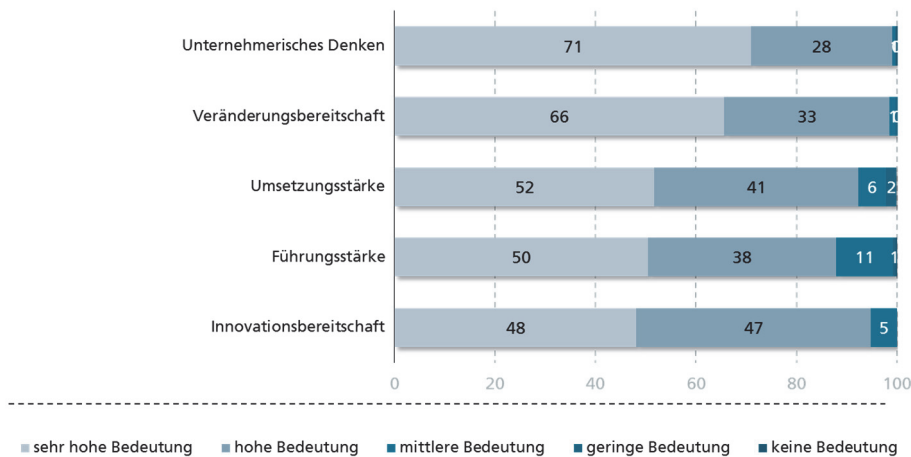
Die ewig bedeutende Frage zur Zukunft der Filiale wird auch in diesem Jahr ambivalent bewertet. Einerseits wird die Anzahl der Filialen weiter reduziert. Auch in diesem Jahr geben zwei Drittel der Teilnehmer an, Standorte in der Fläche schließen zu wollen. Die verbliebenen Standorte sollen dagegen modernisiert werden und das dortige Angebot maßgeblich erweitert werden.

Transformation der Banken stärker vorantreiben

Die Herausforderungen im Bereich der Organisation und Geschäftsprozesse zeigen, dass der Umbau der Institute und der Abbau von Silo-Organisationen noch stärker vorangetrieben werden muss, um zukünftig wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Neue Wege und Veränderungen werden auch von Vorständen und Führungskräften eingefordert. Die in diesem Jahr erstmals aufgeführten zukünftigen Anforderungen an Vorstände und Führungskräfte zeigen, dass sowohl unternehmerisches Denken als auch Veränderungsbereitschaft als Top-Anforderungen genannt werden. Ebenso richtet sich die Forderung nach einer stetigen Veränderungsbereitschaft auch – und ebenso stark wie in den Vorjahren – an die Mitarbeiter der Bank. Nicht nur die Organisation muss flexibler werden, auch Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen. Entsprechende Freiräume für ein selbstbestimmtes Arbeiten und die Auseinandersetzung mit neuen Themen sind damit eng verbunden.

Welche Bedeutung messen Sie nachfolgenden Anforderungen an »Vorstände und Führungskräfte der Zukunft« bei? (TOP 5)



Weitere organisationale Veränderungsabsichten bestehen beispielsweise 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, die mit einer Verringerung der Komplexität in den betreffenden Prozessen einhergeht, sowie des weiteren Ausbaus eines Qualitätsmanagements in der Organisation.

Rolle des IT-Managements

Ergänzend zu 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.

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.

IT im Spannungsfeld zwischen Sicherheit und Flexibilität

Entscheidend wird in diesem Bereich sein, dass Banken in der Lage sind, ihre Kernanwendungen weiter sicher zu betreiben und gleichzeitig die Flexibilisierung der Gesamtbank maßgeblich zu unterstützen. Hierzu ist Legacy durchaus noch eine Zeit lang akzeptabel. Wichtig ist das Management der Schnittstellen, um in der Lage zu sein, etwaige externe Lösungen schnell, sicher und effizient in das Angebot der Bank integrieren zu können.

Wichtige Handlungsbedarfe in diesem Kontext bestehen nach wie vor in den Bereichen Online- und Mobile Banking sowie in der Umsetzung der Multikanalintegration. Gleichzeitig wird die Herausforderung deutlich, 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 2021

Wie in jedem Jahr bildet der Ausblick auf die Bank im Jahr 2021 einen wichtigen Bestandteil der Trendstudie. An dieser Stelle werden die Einschätzungen der Studienteilnehmer hinsichtlich zukünftig zu erwartender Veränderungen im Bankenmarkt und des Bankings insgesamt erfragt. Auch hier zeigt sich, dass die Ergebnisse der Vorjahre weitestgehend fortgeschrieben werden. Nach wie vor wird die Integration der Vertriebskanäle weiter als das dominierende Thema in den Banken angesehen. Ebenso wird davon ausgegangen, dass regulatorische Auflagen Banken zur An-

passung ihres Angebotsportfolios bewegen werden und gleichzeitig einen wichtigen Treiber für Innovationen darstellen. Alles in allem wird von Seiten der Entscheidungsträger die heute vorherrschende Situation und begonnene Entwicklung linear fortgeschrieben. Stärkere Veränderungen im Vergleich zum heutigen Status quo werden als eher unwahrscheinlich angesehen.

Fazit

Zusammenfassend zeigt sich, dass es zunehmend wichtig wird, wirklich neue Wege im Banking einzuschlagen. Die Ertragsrückgänge in den traditionellen Geschäftsbereichen werden in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen. Damit steigt der Druck, neue Ertragsquellen zu erschließen, um überlebensfähig zu bleiben. Denjenigen, die neue Wege zuerst beschreiten, eröffnen sich vielfältige Möglichkeiten. Demzufolge bleibt nur eines abschließend festzustellen:

Die Innovationsreise jetzt beginnen, viele neue Erfahrungen sammeln und neue Wege gehen!

2 Bibliografische Informationen

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2016« wird unter folgendem Titel publiziert:

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

**Trendstudie »Bank & Zukunft 2016
»Neue Wege gehen«**

Stuttgart: Fraunhofer-Verlag 2016

ISBN 978-3-8396-1066-4

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 August 2016 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

An:

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

Absender

Firma:
Name:
Funktion:
Anschrift:
.....
.....
Tel. / Fax: /
E-Mail:

Fax: +49 711 970-2299

E-Mail:

claus-peter.praeg@iao.fraunhofer.de

Innovationsforum »Bank & Zukunft«

- Wir bestellen die Trendstudie »Bank & Zukunft 2016« 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 per E-Mail über aktuelle Studien und Veranstaltungen des Fraunhofer IAO. *(Dieses Einverständnis kann jederzeit widerrufen werden).*

E-Mail-Adresse: _____

- Wir interessieren uns für eine Mitgliedschaft im Innovationsforum »Bank & Zukunft«.
Bitte senden Sie uns die aktuelle Projektbeschreibung an die angegebene Adresse.