

Dieter Spath (Hrsg.)
Wilhelm Bauer
Claus-Peter Praeg
Christian Vocke

Zusammenfassung zur Trendstudie

Bank & Zukunft 2012

Wachstum durch Wandel –
Transformation durch kundenfokussierte
Innovationsstrategien



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

Das Innovationsforum »Bank & Zukunft« unter der wissenschaftlichen Leitung des Fraunhofer IAO hat die Ergebnisse der gleichnamigen Trendstudie 2012 auf Bankenfachtagung 2012 vorgestellt. An der aktuellen Trendstudie haben sich über 335 Teilnehmer aus Finanzinstituten aller Bankengruppen in Deutschland beteiligt und aktuelle Herausforderungen sowie strategische Investitionsfelder für die Zukunft bewertet. Die Befragung wurde vom Fraunhofer IAO im Zeitraum zwischen November 2011 und April 2012 durchgeführt. Wie in den Vorjahren bekleidet die Mehrzahl der Studienteilnehmer eine Vorstandstätigkeit in den betreffenden Instituten. 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 Ergebnisse der aktuellen Studie zeigen, dass trotz des tiefgreifenden Wandels und aktuell großer Turbulenzen bei den Studienteilnehmern derzeit noch immer eine positive Grundstimmung in Bezug auf die zukünftige Entwicklung der Geschäftstätigkeit vorherrscht. Nach wie vor macht den teilnehmenden Instituten die Erfüllung regulatorischer Auflagen zu schaffen. Diese nehmen einen zunehmenden Anteil im Tagesgeschäft ein und binden vorhandene Kapazitäten, die meist zu Lasten von Innovationsvorhaben für die Umsetzung der gesetzlichen Auflagen eingesetzt werden. Auch die zunehmende Übertragung von staatlichen Aufgaben an Banken führt dazu, dass Projekte, welche die langfristige Positionierung und Wettbewerbssicherung zum Ziel haben, oftmals zurückgestellt werden. Dies könnte sich langfristig negativ auf die Kundenorientierung und -nähe auswirken.

Im Rahmen des Innovationsforums »Bank & Zukunft« konnten vier Handlungsfelder einer auf dem Weg zu einer kundenzentrierten Bank identifiziert werden. Diese können als Leitlinien für die Umsetzung von Maßnahmen und Einführung von Instrumenten dienen:

Kunden kennen und verstehen

Wie können Banken ihre Kunden besser kennenlernen und vorhandene Informationen über diese adäquat nutzen? Eine Möglichkeit dazu bieten soziale Netzwerke, in denen die Nutzer freiwillig sehr umfangreiche Informationen über sich preisgeben und auch Hinweise bezüglich ihrer Präferenzen und Bedürfnisse äußern. Für die technische Erschließung dieser Informationen bieten sich unter anderem Data-Mining-Verfahren für »Social Network Analysen« an, mit deren Hilfe man vielfältige Informationen über Kunden und deren Bedürfnisse erkennen und analysieren kann. Die Studie zeigt, dass derzeit knapp ein Drittel der Befragten diesen Anwendungen eine hohe bzw. sehr hohe Bedeutung zuschreibt, allerdings weniger als zehn Prozent der Studienteilnehmer entsprechende Lösungen im alltäglichen Geschäft einsetzen.

Allerdings darf neben dem Einsatz moderner IT-Anwendungen der persönliche Kontakt zu den Kunden nicht verloren gehen. Denn im persönlichen Gespräch wird die Basis für Vertrauen und Zutrauen geschaffen. Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle brauchen daher entsprechende Zeitbudgets, die auch in den Führungs- und Steuerungssystemen der Banken berücksichtigt werden müssen.

Kunden einbinden

Das zweite Handlungsfeld betrifft die stärkere Einbeziehung des Kunden in die Wertschöpfungsstrukturen und Innovationsprozesse der Banken. Viele andere Branchen binden ihre Kunden bereits heute in alle Phasen der Innovations- und Wertschöpfungsprozesse ein. Der Bankensektor hat hier starken Nachholbedarf, sowohl was die gemeinsame Ideenfindung mit Kunden als auch deren Integration in die Wertschöpfungsprozesse betrifft. Insbesondere vor dem zunehmenden Druck der Anpassung bzw. Erweiterung der traditionellen Geschäftsmodelle und Strategien werden hier vielfältige Quellen neuer Ideen nicht in ausreichendem Maße mit berücksichtigt. Des Weiteren bewerten fast als ein Fünftel der Studienteilnehmer modulare Angebote und Möglichkeiten zur Selbstkonfiguration von Lösungen als bedeutend.

Kunden passgenau bedienen

Dies zeigt sich auch im dritten Handlungsfeld »Neue Services und Produkte«. Derzeit schätzen nur 12 Prozent der teilnehmenden Banken zukünftiges Marktpotenzial in einem kombinierten Angebot von Bank- und Nichtbankprodukten. Dagegen bewerten mehr als drei Viertel kundenspezifische Lösungen, die im Rahmen von Beratungsgesprächen konfiguriert werden, mit einer hohen bzw. sehr hohen Relevanz. Die Umsetzung solcher Lösungen erfordert modular aufgebaute Produkte und Lösungen sowie entsprechend geschulte Mitarbeiter. Wie die Ergebnisse weiterhin zeigen, müssen Banken im Bereich der Beratungsqualität, Sicherheit und der Umsetzung von vertrauensbildenden Maßnahmen noch weiter investieren. Ergänzend dazu gilt es, sowohl die neuen als auch die existierenden, vielfältigen technischen Möglichkeiten hinsichtlich ihrer Einsatzmöglichkeiten zu evaluieren und schnellstmöglich in Leistungen zu integrieren, die von Kundenseite entsprechend wahrgenommen werden können und einen nachweislichen Nutzen erbringen.

Banken fit für die Zukunft machen

Aktuell sehen über 80 Prozent der Banken in der Personalentwicklung die bedeutendste organisatorische Herausforderung dar, dicht gefolgt von der Personalrekrutierung. Auch hier müssen Banken neue Wege gehen, um auch zukünftig als ein wichtiger und interessanter Arbeitgeber konkurrenzfähig zu bleiben. Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass der Bankmitarbeiter der Zukunft sowohl über eine starke Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz als auch über eine hohe fachliche Qualifikation verfügen sollte. Nicht nur die Vernetzung mit Kunden, sondern auch die interne und bereichsübergreifende Vernetzung sind dabei zentrale Erfolgsfaktoren.

Die dynamischen Marktentwicklungen sowie die wachsenden Anforderungen der Kunden hinsichtlich individualisierter Produkte und Beratungsleistungen zwingt Banken dazu, ihre Organisation sowie ihre Wertschöpfungsstrukturen anzupassen. Um den marktseitigen Erwartungen und Anforderungen auch zukünftig gerecht werden zu können, müssen Banken weiterhin konsequent ihre Prozesse optimieren und die Entwicklungsgeschwindigkeit sogar noch weiter erhöhen. Die organisatorischen Prozesse sollten dabei übergreifend und vernetzt gestaltet sein. Die Studie zeigt zwar Fortschritte im internen Geschäftsprozessmanagement, im Bereich der unternehmensübergreifenden Prozessgestaltung allerdings nach wie vor Handlungsbedarf.

Die Rolle der Informationstechnologie

Hinsichtlich des Einsatzes innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien im Bankensektor in 2012 lässt sich festhalten, dass die Finanzinstitute um die Gewährleistung durchgängiger und sicherer Prozessstrukturen bemüht sind sowie nach Wegen suchen, Kosten einzusparen. Effiziente Datenaufbereitung soll im Bereich des IT-Managements für effizientes Kundenmanagement sorgen. IT-Investitionen dienen im Bereich der Vertriebswege in erster Linie zur Weiterentwicklung webbasierter. Diese umfassen dabei neben innovativen Services im Internet zunehmend die Bereitstellung von Lösungen im Bereich des Mobile Banking. Aktuell noch brach liegende Potenziale zur Optimierung der Bank-Kunde-Interaktion wollen die Banken zukünftig durch den Einsatz von Anwendungen des Web 2.0 bzw. Web 3.0 heben.

Insgesamt zeichnet sich ab, dass die Finanzinstitute den Mehrwert technologischer Errungenschaften insbesondere zur zukunftsfähigen Gestaltung der Bank-Kunde-Beziehung nutzen möchten, um sich im Wettbewerb erfolgreich behaupten zu können. Dies setzt voraus, dass Banken flexibler werden und Innovationsbereitschaft zeigen. Dies betrifft sowohl die Ausrichtung ihrer Vertriebsstrukturen als auch die Auseinandersetzung mit zu verzeichnenden Kundenbedarfen zur Generierung maßgeschneiderter Lösungsangebote.

Wege in die Zukunft

Das langfristige Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit von Banken hängen davon ab, ob diese es schaffen, nachhaltig in Kunden und Kundenbeziehungen zu investieren und die vorhandene Basis schnellstmöglich weiter ausbauen. Wachstum gelingt im Bankenmarkt langfristig nur durch Wandel. Diesen gilt es, trotz zunehmender regulatorischer Auflagen und der damit verbundenen Bindung von Ressourcen und finanziellen Mitteln zu gestalten. Kundennähe und -vernetzung entwickelt sich zu einem der zentralen Erfolgsfaktoren. Inwieweit Banken es schaffen, diese Position zu besetzen, wird darüber entscheiden, ob die geäußerten positiven Geschäftsaussichten auch langfristig erreicht werden können, oder ob nicht Unternehmen anderer Branchen diese lukrativen Schnittstellen besetzen werden.

Weitere Informationen:

Publikation der Gesamtstudie:

Die Trendstudie »Bank & Zukunft 2012« wird unter folgendem Titel publiziert:

Spath, D. (Hrsg.); Bauer, W.; Praeg, C.-P.; Vocke, C.:

Trendstudie

»Bank & Zukunft 2012 Wachstum durch Wandel – Transformation durch kundenfokussierte Innovationsstrategien«, Stuttgart: Fraunhofer-Verlag 2012

Interessenten können die Studie zum Preis von 70,- € (incl. MwSt. und Versand) über das Fraunhofer IAO bestellen:

<https://shop.iao.fraunhofer.de/details.php?id=535>

Ansprechpartner und Kontakt:

Fraunhofer
Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Dipl. oec. Claus-Peter Praeg
Projektleiter Innovationsforum »Bank & Zukunft«
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Mail: claus-peter.praeg@iao.fraunhofer.de

www.bankundzukunft.de

Antwortbogen

An:

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

Absender

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

Fax: +49 (0) 7 11/ 970-20 99

E-Mail: claus-peter.praeg@iao.fraunhofer.de

Innovationsforum »Bank & Zukunft«

- Wir bestellen die Trendstudie »Bank & Zukunft 2012« zum Preis von 70 Euro.
Bitte die Liefer- und Rechnungsanschrift, sofern von obiger Adressangabe anweichend, 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.