



**Fraunhofer** Institut  
Arbeitswirtschaft und  
Organisation

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

Trendstudie

# Bank & Zukunft 2007

Mit Prozesseffizienz und Vertriebsinnovationen  
die Bank der Zukunft gestalten



Die Studie wurde gefördert von  
den Mitgliedsunternehmen des



Herausgeber: Prof. Dr.-Ing. Dieter Spath

Autoren: Dipl.-Kfm. Martin Engstler  
Dipl. oec. Claus-Peter Praeg  
Dipl.-Ing. (BA) Christian Vocke

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO

Verlag: Fraunhofer IRB Verlag  
Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

Copyright: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO, Stuttgart

ISBN: 978-3-8167-7329-0

Erscheinungsjahr: 2007

Druck: Mediendienstleistungen des Fraunhofer-Informationszentrum  
Raum und Bau IRB

Auslieferung und Vertrieb: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft  
und Organisation IAO  
Dipl.-Kfm. Martin Engstler  
Nobelstraße 12  
70569 Stuttgart

Telefon: +49 711 / 970-54 75 (Assistenz -54 90)  
Fax: +49 711 / 970-20 83  
E-Mail: martin.engstler@iao.fraunhofer.de

IAO-Shop: [www.iao.fraunhofer.de/d/shop/index.hbs](http://www.iao.fraunhofer.de/d/shop/index.hbs)

Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die über die engen Grenzen des Urheberrechts hinausgeht, ist ohne schriftliche Zustimmung des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen sowie die Speicherung in elektronischen Systemen. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen und Handelsnamen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass solche Bezeichnungen im Sinn der Warenzeichengesetzgebung als frei zu betrachten wären und deshalb von jedermann benutzt werden dürfen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>II</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Zielsetzung und Systematik der Studie</b> .....	<b>2</b>
2.1 Ziele der Studie.....	2
2.2 Methodisches Design.....	2
<b>3 Gegenstand und Aufbau der Studie</b> .....	<b>6</b>
<b>4 Entwicklungstendenzen in der Finanzbranche</b> .....	<b>7</b>
4.1 Herausforderungen im Bankenmarkt 2007 .....	7
4.2 Strategische Leuchtturmprojekte 2007.....	10
4.3 Innovationen im Finanzvertrieb .....	13
4.4 Management von Innovationen .....	23
4.5 Change Management bei Führungskräften und Mitarbeitern .....	27
4.6 Industrialisierung der Finanzbranche .....	32
4.7 Informationstechnologeeinsatz in Banken .....	44
<b>5 Ausblick auf das Jahr 2015</b> .....	<b>51</b>
5.1 Aussagen zum Bankenmarkt im Jahr 2015.....	51
5.2 Aussagen zum Banking im Jahr 2015.....	54
<b>6 Fazit</b> .....	<b>56</b>
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	<b>58</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Studienteilnehmer nach Institutsgruppen .....	3
Abbildung 2: Größe der befragten Institute nach Bilanzvolumen .....	3
Abbildung 3: Größe der befragten Institute nach Anzahl der Filialen .....	4
Abbildung 4: Größe der befragten Institute nach Mitarbeiterzahl .....	4
Abbildung 5: Studienteilnehmer nach Tätigkeitsfeldern in den Banken .....	5
Abbildung 6: Themenfelder der Trendstudie »Bank & Zukunft 2007« .....	6
Abbildung 7: Strategische Herausforderungen im Jahr 2007 .....	7
Abbildung 8: Strategische Herausforderungen 2006 (Vergleich) .....	8
Abbildung 9: Strategische Herausforderungen 2007 (nach Bankengruppen) .....	9
Abbildung 10: Strategische Leuchtturmprojekte 2007 (»hohe Priorität«) .....	10
Abbildung 11: Strategische Projekte 2006 - Priorität »hoch« (Vergleich) .....	11
Abbildung 12: Strategische Projekte 2005 (Vergleich) .....	11
Abbildung 13: Strategische Leuchtturmprojekte 2007 (»hohe Priorität«, nach Bankengruppen) .....	12
Abbildung 14: Herausforderungen im Vertriebsmanagement .....	13
Abbildung 15: Herausforderungen im Vertriebsmanagement (nach Funktion) .....	14
Abbildung 16: Herausforderungen im Vertriebsmanagement (nach Bankengruppen) ..	15
Abbildung 17: Investitionsschwerpunkte im Vertrieb .....	17
Abbildung 18: Investitionsschwerpunkte im Vertrieb (nach Bankengruppen) .....	17
Abbildung 19: Show Case »Bank & Zukunft« am Fraunhofer IAO .....	18
Abbildung 20: Zielgruppenprioritäten im Privatkundenbereich .....	20
Abbildung 21: Zielgruppenprioritäten im Privatkundenbereich (nach Bankengruppen) .	21
Abbildung 22: Zielgruppenprioritäten im Geschäftskundenbereich .....	22
Abbildung 23: Zielgruppenprioritäten im Geschäftskundenbereich (nach Bankengruppen) .....	22
Abbildung 24: Innovationsmanagement in Banken .....	24
Abbildung 25: Innovationsmanagement in Banken (nach Bankengruppen) .....	25
Abbildung 26: Instrumente des Innovationsmanagements .....	25
Abbildung 27: Instrumente des Innovationsmanagements (nach Bankengruppen) .....	26
Abbildung 28: Phasenmodell der Innovationsentwicklung .....	26
Abbildung 29: Vorbereitung der Mitarbeiter auf Veränderungen .....	28
Abbildung 30: Vorbereitung der Mitarbeiter auf Veränderungen (nach Bankengruppen) .....	29
Abbildung 31: Anforderungen an Führungskräfte .....	30
Abbildung 32: Anforderungen an Führungskräfte (nach Bankengruppen) .....	30
Abbildung 33: Vorbereitung von Führungskräften .....	31
Abbildung 34: Vorbereitung von Führungskräften (nach Bankengruppen) .....	31
Abbildung 35: Industrialisierungspotenziale aus Sicht der Banken .....	33
Abbildung 36: Industrialisierungspotenziale aus Sicht der Banken .....	34
Abbildung 37: Sichtbare Erfolge durch Industrialisierung .....	35
Abbildung 38: Sichtbare Erfolge durch Industrialisierung (nach Bankengruppen) .....	35
Abbildung 39: Ziele und Erwartungen der Banken .....	36
Abbildung 40: Ziele und Erwartungen der Banken (nach Bankengruppen) .....	37
Abbildung 41: Ziele und Erwartungen von Banken, die bereits Erfolge erzielt haben ....	38
Abbildung 42: Maßnahmen im Kontext zur Industrialisierung .....	39

Abbildung 43: Maßnahmen im Kontext zur Industrialisierung (nach Bankengruppen) ..	40
Abbildung 44: Hindernisse bei Industrialisierungsmaßnahmen .....	41
Abbildung 45: Hindernisse bei Industrialisierungsmaßnahmen (nach Bankengruppen) .	41
Abbildung 46: Zentrale Herausforderungen im IT-Management .....	45
Abbildung 47: Zentrale Herausforderungen im IT-Management (nach Bankengruppen) .....	46
Abbildung 48: Themenfelder bei der IT-Investitionsplanung .....	46
Abbildung 49: Themenfelder bei der IT-Investitionsplanung (nach Bankgröße) .....	47
Abbildung 50: Informations- und Kommunikationstechnologien an der Kundenschnittstelle .....	48
Abbildung 51: Informations- und Kommunikationstechnologien an der Kundenschnittstelle (nach Cluster »Breites Zielgruppensegment«) .....	49
Abbildung 52: Aussagen zum Bankenmarkt im Jahr 2015 .....	51
Abbildung 53: Aussagen zum Bankenmarkt im Jahr 2015 (nach Bankengruppen) .....	52
Abbildung 54: Aussagen zum Banking im Jahr 2015 .....	54
Abbildung 55: Aussagen zum Banking im Jahr 2015 (nach Bankengruppen) .....	55

## Abkürzungsverzeichnis

COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
CRM	Customer Relationship Management
FDL	Finanzdienstleister bzw. Finanzdienstleistungen
GAA	Geldausgabeautomat
IAO	(Fraunhofer) Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation
IP	Internet Protokoll
IuK	Informations- und Kommunikationstechnologie
IQC	Industrialisierungs-Quick-Check
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
IT	Informationstechnologie
KAD	Kontoauszugsdrucker
KWG	Kreditwesengesetz
N	Anzahl der Nennungen bzw. Teilnehmer
LAN	Local Area Network
MIFID	Markets in Financial Instruments Directive
RFID	Radio Frequency Identification
SB	Selbstbedienung
SEPA	Single Euro Payments Area
SOA	Service-orientierte Architektur
WLAN	Wireless LAN

# 1 Einleitung

Die Entwicklungspfade der Bankinstitute und der Finanzbranche insgesamt werden weiterhin von einem zunehmenden Wettbewerbsdruck im Markt bestimmt. Für Banken steht im Jahr 2007 vor allem der Wiedergewinn von Kundennähe im Vordergrund. Dazu muss die Begegnung von Bank und Kunde durch Innovationen im Leistungsangebot, in den Vertriebswegen und der Vertriebsreorganisation strategisch neu positioniert werden.

Weiterhin ist für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit die Weiterentwicklung des Prozessmanagements hin zu einer Prozessexzellenz von zentraler Bedeutung. Die Auseinandersetzung mit industriellen Methoden und deren Übertragung auf den Bankensektor zeigt in diesem Zusammenhang bereits erste Erfolge. Dennoch werden diese Ansätze als Teil eines strukturellen Unternehmensplans von vielen Banken noch eher zurückhaltend angegangen.

Die Banken müssen sich bereits heute für nächste Schritte der Unternehmensentwicklung rüsten und haben dabei durchaus klare Erwartungen wie sich der Bankenmarkt und das Bankgeschäft künftig weiterentwickeln werden. Die Vorbereitung der Führungskräfte und Mitarbeiter auf neue Managementansätze im Banking bildet dabei eine wichtige Voraussetzung zur Bewältigung der erwarteten Veränderungen im Bankensektor. Von entscheidender Bedeutung wird es dabei sein, das Thema Innovation als Leitthema im Markt wie auch im internen und unternehmensübergreifenden Management zu verankern.

Im Bereich der IT-Investitionen dominieren im Jahr 2007 überwiegend die operativ erforderlichen Maßnahmen, wie z. B. Investitionen zur Abbildung neuer regulatorischer Auflagen. Innovative Zukunftsthemen, die bereits heute als strategisch relevant eingestuft werden, finden hingegen erst langsam Eingang in die aktuellen Investitionsplannungen.

Mit der vorliegenden Studie liegt Ihnen bereits die dritte Trendstudie der Reihe »Bank & Zukunft« vor, die auf Erkenntnissen des im Jahr 2004 initiierten Verbundforschungsprojektes Innovationsforum »Bank & Zukunft« aufsetzt. Unser besonderer Dank gilt in diesem Zusammenhang den Projektpartnern der Forschungsphase 2006-2007 des Innovationsforums »Bank & Zukunft« für die Förderung dieser Studie. Die dargestellten empirischen Ergebnisse basieren auf einer Trendumfrage bei 460 Bankmanagern, die im Herbst 2006 durchgeführt wurde.

An dieser Stelle möchten wir allen Studienteilnehmer herzlich danken, die durch das Ausfüllen der Fragebögen zum Gelingen dieser Studie beigetragen haben und wünschen allen Lesern viel Freude bei der Lektüre.

## 2 Zielsetzung und Systematik der Studie

### 2.1 Ziele der Studie

Die vorliegende Trendstudie »Bank & Zukunft 2007« setzt die Reihe der von Fraunhofer IAO in den zurück liegenden Jahren durchgeführten Branchenstudien fort. Fokussiert werden aktuelle Herausforderungen im Finanzdienstleistungssektor und sich daraus ergebende Strategieschwerpunkte in Banken.

Die Auswahl der Themenschwerpunkte und die daraus abgeleiteten Fragestellungen basieren auf den im Rahmen der Forschungsarbeiten des Verbundforschungsprojektes Innovationsforum »Bank & Zukunft« am Fraunhofer IAO behandelten Inhalte. Die durch die Auswertungsergebnisse gewonnenen Erkenntnisse werden in den Expertengesprächen mit den Projektpartnern des Innovationsforums »Bank & Zukunft« vertiefend analysiert und zur Generierung themenspezifischer Handlungsleitfäden und Lösungsansätze für Bankinstitute genutzt.

### 2.2 Methodisches Design

Die empirische Grundlage der Trendstudie »Bank & Zukunft 2007« bildet eine im Zeitraum von Mitte Oktober bis Ende November 2006 unter Führungskräften in Banken durchgeführte Befragung, welche sowohl schriftlich als auch online vorgenommen werden konnte. Der dieser Befragung zugrunde liegende Fragebogen umfasste sechs statistische sowie 21 Fragen zu aktuellen fachlichen Themenkomplexen der Finanzbranche, die mit vordefinierten Antwortmöglichkeiten versehen wurden (zumeist mit der Möglichkeit von Mehrfachnennungen).<sup>1</sup> Als methodischer Ansatz dienten dabei die in den Trendstudien »Bank & Zukunft 2005« und »Bank & Zukunft 2006« verwendeten Gliederungspunkte.<sup>2</sup> Mit 460 berücksichtigten Antwortbögen wurde die bislang höchste Rücklaufquote verzeichnet.

#### **Überblick über die befragten Institute nach Banksegmenten**

Die Teilnehmerstruktur der Befragung setzt sich aus Instituten aller Bankengruppen zusammen (siehe Abbildung 1). Hierbei wird die Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute in den Auswertungen der empirischen Daten als Gesamtgruppe analysiert.

---

<sup>1</sup> Hinweis: Abweichungen zu 100 Prozent in den Auswertungsgraphiken sind rundungsbedingt.

<sup>2</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Vocke (2005) und Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006).



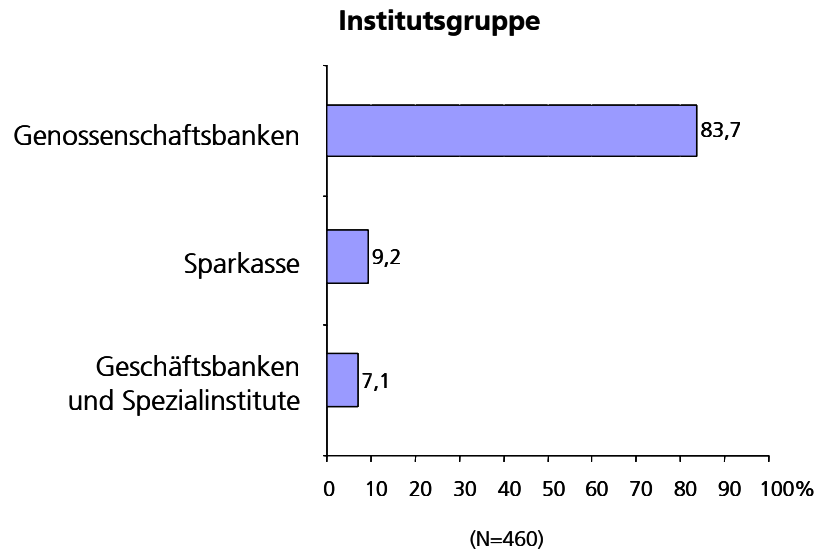


Abbildung 1: Studienteilnehmer nach Institutsgruppen

### Nach der Bilanzsumme

In Bezug auf die Bilanzsumme sind die meisten teilnehmenden Institute im Bereich bis 0,5 Mrd. € (56,3 Prozent) angesiedelt. Einer Bilanzsumme von 0,5 bis 1 Mrd. € lassen sich 18,8 Prozent der Institute zuordnen. Ein Bilanzvolumen von 1 bis 10 Mrd. € weisen 19,2 Prozent der Banken auf. Darüber hinaus gaben 5,7 Prozent eine Bilanzsumme von über 10 Mrd. € an (siehe Abbildung 2).

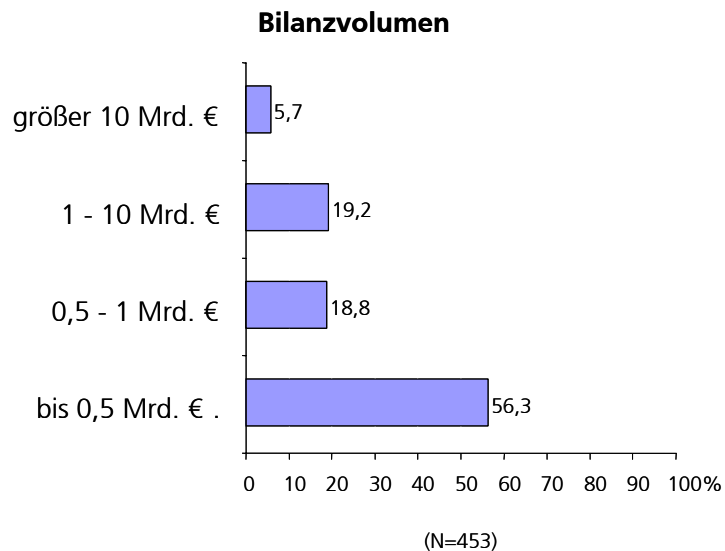


Abbildung 2: Größe der befragten Institute nach Bilanzvolumen

### Nach Anzahl der Filialen

Die Anzahl der Institute mit keiner bzw. mehr als 50 Filialen liegt bei 7,1 Prozent. Weitere 40,6 Prozent gaben an bis zu zehn Filialen angesiedelt zu haben. Im Bereich von 11 bis 50 Filialen findet sich mit 45,2 Prozent der größte Anteil der Studienteilnehmer wieder (siehe Abbildung 3).

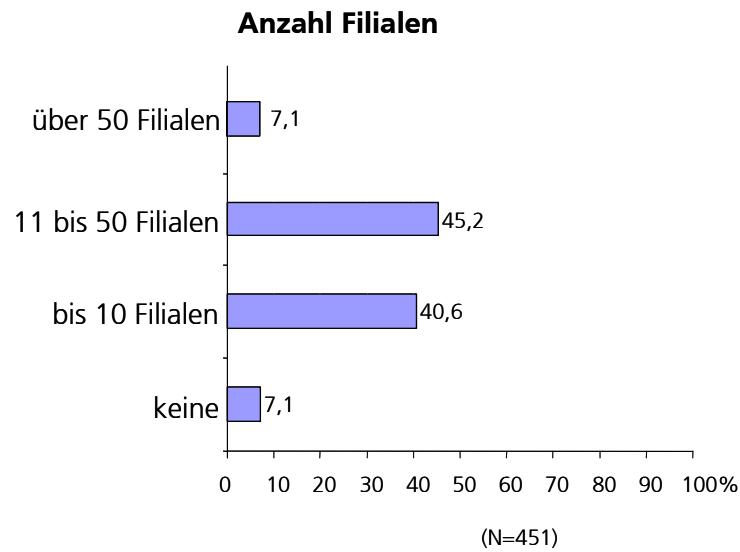


Abbildung 3: Größe der befragten Institute nach Anzahl der Filialen

### Nach der Mitarbeiteranzahl

Gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter bilden kleine Bankinstitute mit bis zu 100 Beschäftigten den Großteil der Teilnehmer. Es folgen mit 31,5 Prozent Institute mittlerer Größe (101 bis 250 Beschäftigte). Institute mit 251 bis 1.000 Beschäftigten sind mit 18,7 Prozent und große Institute (über 1.000 Beschäftigte) mit 9,1 Prozent vertreten (siehe Abbildung 4).

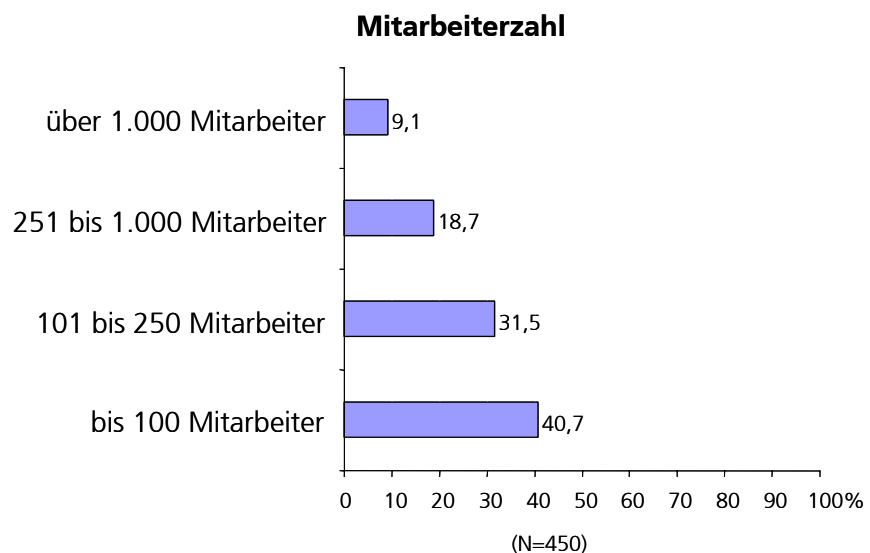


Abbildung 4: Größe der befragten Institute nach Mitarbeiterzahl

### Zusammensetzung der Studienteilnehmer

Bezüglich ihrer Funktion in der Bank sind die an der Studie teilnehmenden Personen überwiegend Vorstände (42,8 Prozent). Weiterhin basieren die Auswertungsergebnisse auf Angaben von Führungskräften in Stabsbereichen der Banken (35,5 Prozent), Führungskräften im Vertrieb (14,6 Prozent) sowie Personen mit weiteren Funktionen (7,1 Prozent), siehe Abbildung 5.

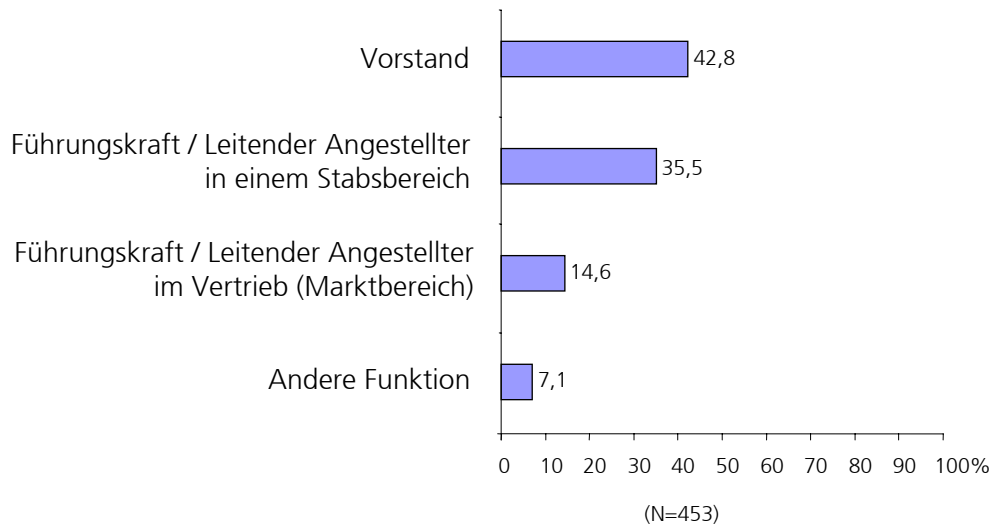


Abbildung 5: Studienteilnehmer nach Tätigkeitsfeldern in den Banken

### Erweiterung des Auswertungsdesigns

Im Rahmen der Datenanalyse wurden zusätzlich Auswertungen für definierte Erhebungsgruppen vorgenommen und nach signifikanten Abweichungen analysiert. Diese wurden nach der Zugehörigkeit zu einer Bankengruppe, der Bankengröße (Bilanzvolumen, Anzahl Filialen) und der Tätigkeit des Studienteilnehmers geclustert. Im Folgenden sind Detailauswertungen vorwiegend nach Bankengruppen dargestellt. Bei signifikanten Abweichungen der Ergebnisse einzelner Auswertungsgruppen werden diese Analysen im Rahmen der Studie ergänzend erläutert.

### 3 Gegenstand und Aufbau der Studie

Die Trendumfrage »Bank & Zukunft 2007« dient zur Ermittlung strategischer Themenschwerpunkte, die von Bankmanagern zur Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle aufgegriffen werden. Zudem werden die hieraus resultierenden Investitionsfelder in den definierten Themenschwerpunkten dargestellt und erläutert (siehe Abbildung 6).

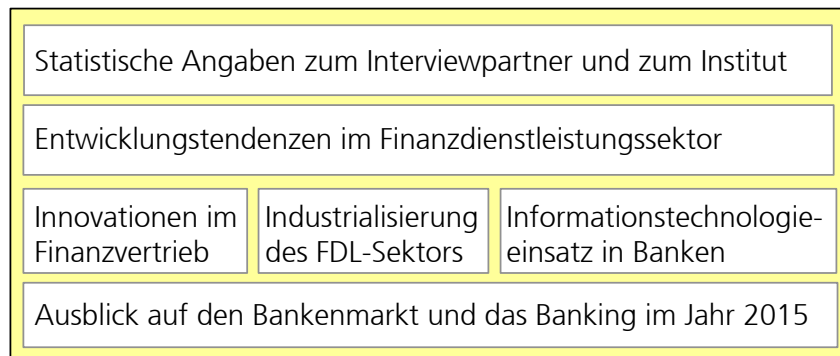


Abbildung 6: Themenfelder der Trendstudie »Bank & Zukunft 2007«

#### **Allgemeine Entwicklungstendenzen im Finanzdienstleistungssektor 2007**

Zu Beginn werden strategische Herausforderungen im Bankenmarkt im Jahr 2007 erhoben und den geplanten strategischen Projekten (»Leuchtturmprojekte«) gegenübergestellt.

#### **Innovationen im Finanzvertrieb**

Ermittelt werden Herausforderungen im Vertriebsmanagement allgemein und Maßnahmen, mit denen man diesen Herausforderungen begegnen will. Zudem werden die prioritären Zielgruppen für Vertriebsmaßnahmen im Jahr 2007 durch die Banken bewertet.

#### **Industrialisierung des Finanzdienstleistungssektors**

Im Themenschwerpunkt Industrialisierung wurden die Banken nach erzielten Erfolgen im Kontext der Industrialisierung befragt. Instrumente der Industrialisierung werden hinsichtlich deren Relevanz bewertet und Hürden einer weiteren Industrialisierung dargestellt.

#### **Informationstechnologeeinsatz in Banken**

Die Zielsetzungen und Investitionsschwerpunkte im IT-Bereich werden ermittelt sowie Investitionsfelder an der Kundenschnittstelle dargestellt, die aus Sicht der Banken eine hohe Priorität aufweisen.

#### **Ausblick: Bankenmarkt und Banking 2015**

In einem Ausblick werden Entwicklungstrends im Bankenmarkt und im Banking bis zum Jahr 2015 bewertet.

Abschließend werden die zentralen Aussagen der Trendstudie in einem Fazit zusammengefasst.

## 4 Entwicklungstendenzen in der Finanzbranche

Der Wettbewerb im Bankenmarkt hat sich in den letzten Jahren zunehmend verschärft. Vor diesem Hintergrund wurden nahezu in allen Instituten zum Teil drastische Kostensenkungsprogramme umgesetzt. Nun wollen die Banken wieder stärker an den Geschäftsmodellen arbeiten und damit ihre Zukunft gestalten.

Vor diesem Hintergrund wurden die Studienteilnehmer befragt, welche strategischen Herausforderungen im Jahr 2007 erwartet werden und mit welchen Leuchtturmprojekten man sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereiten will.

### 4.1 Herausforderungen im Bankenmarkt 2007

Die Banken wurden zunächst befragt, welchen besonderen strategischen Herausforderungen sie sich im Jahr 2007 stellen müssen.

#### Zunehmender Wettbewerb

Als zentrale Herausforderung im Jahr 2007 wird von 89,9 Prozent der befragten Banken der zunehmende Preiswettbewerb bei Standardprodukten genannt (siehe Abbildung 7). Auch in der Vorjahresstudie »Bank & Zukunft 2006« war dies mit deutlichem Abstand als bedeutendste Herausforderung von den Banken genannt worden (siehe Abbildung 8). Man geht dabei von einer gestiegenen Markt- und Preistransparenz aus. Wurden Aktionspreise bislang vorwiegend von den Direktbanken als Werbebotschaft eingesetzt, so schließen sich immer mehr Flächeninstitute diesem Trend an.

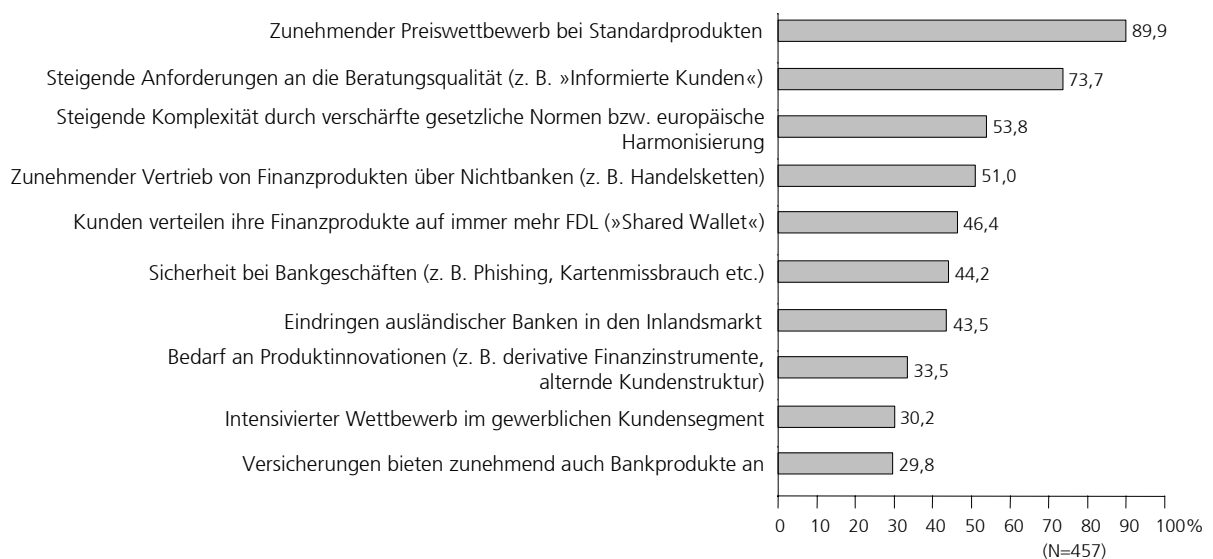


Abbildung 7: Strategische Herausforderungen im Jahr 2007

Das Bankgeschäft wird allerdings nicht nur über den Preiswettbewerb entschieden. Rund 73,7 Prozent der Banken sehen die steigenden Anforderungen an die Beratungsqualität durch besser »informierte Kunden« als wichtige Herausforderung an. Ursachen für diesen Trend sind die zunehmende Markttransparenz und das zunehmende Wissen der Kunden über Finanzprodukte, die den Wissensvorsprung des Bankberaters gegenüber seinem Kunden insbesondere im Massengeschäft reduziert haben. Hinzu kommt, dass der Erwerb von Finanzprodukten nicht mehr alleinige Domäne der Banken ist. Rund jede zweite Bank (51,0 Prozent) wertet den zunehmenden Vertrieb von Finanzprodukten über Nichtbanken, z. B. Handelsketten, als strategische Herausforderung (in der Studie »Bank & Zukunft 2006« lag diese Herausforderung mit 65,8 Prozent sogar an zweiter Stelle, siehe Abbildung 8). Mit 29,8 Prozent der Nennungen sehen die Banken hingegen den Vertrieb von Bankprodukten über Versicherungen als weitaus geringere Gefahr im Vertrieb an. Den Trend, dass die Bankkunden ihre Produkte auf immer mehr Finanzdienstleister verteilen, sieht mit 46,4 Prozent noch rund jeder zweite Befragte als wichtiges strategisches Handlungsfeld. Dabei spielen zunehmend international agierende Anbieter im Inlandsmarkt eine Rolle (43,5 Prozent).

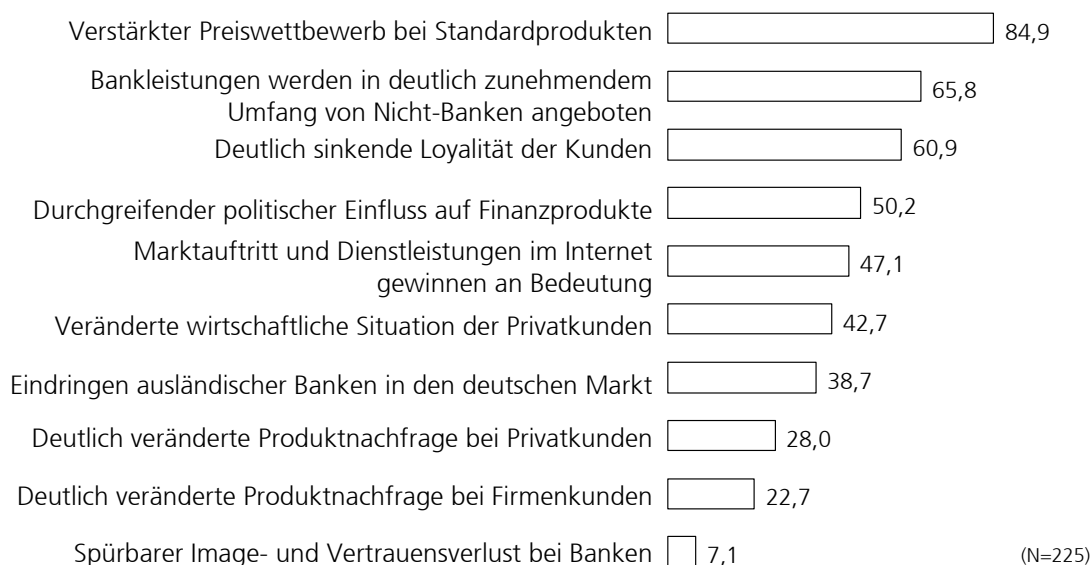


Abbildung 8: Strategische Herausforderungen 2006 (Vergleich)<sup>3</sup>

### Steigende Komplexität durch gesetzliche Rahmenbedingungen

Die Banken sehen nicht allein die marktbedingte Verschärfung des Wettbewerbs als strategische Herausforderung. Vielmehr sieht man sich mit einer steigenden Komplexität konfrontiert (53,8 Prozent), die in verschärften gesetzlichen Normen bzw. der europäischen Harmonisierung begründet ist. Es wird damit ein zusätzlicher Aufwand erwartet, der künftig mit der Umsetzung weiterführender Auflagen und Verfahren verbunden ist (z. B. MIFID, SEPA).

<sup>3</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 10.

## Geschäftsbanken sehen mehr Innovationsbedarf

In einer differenzierten Betrachtung der strategischen Herausforderungen nach Bankengruppen zeigt sich, dass die Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute mit 68,8 Prozent (gegenüber 33,5 Prozent Gesamt) einen deutlich höheren Innovationsbedarf bei Produkten sieht (siehe Abbildung 9).

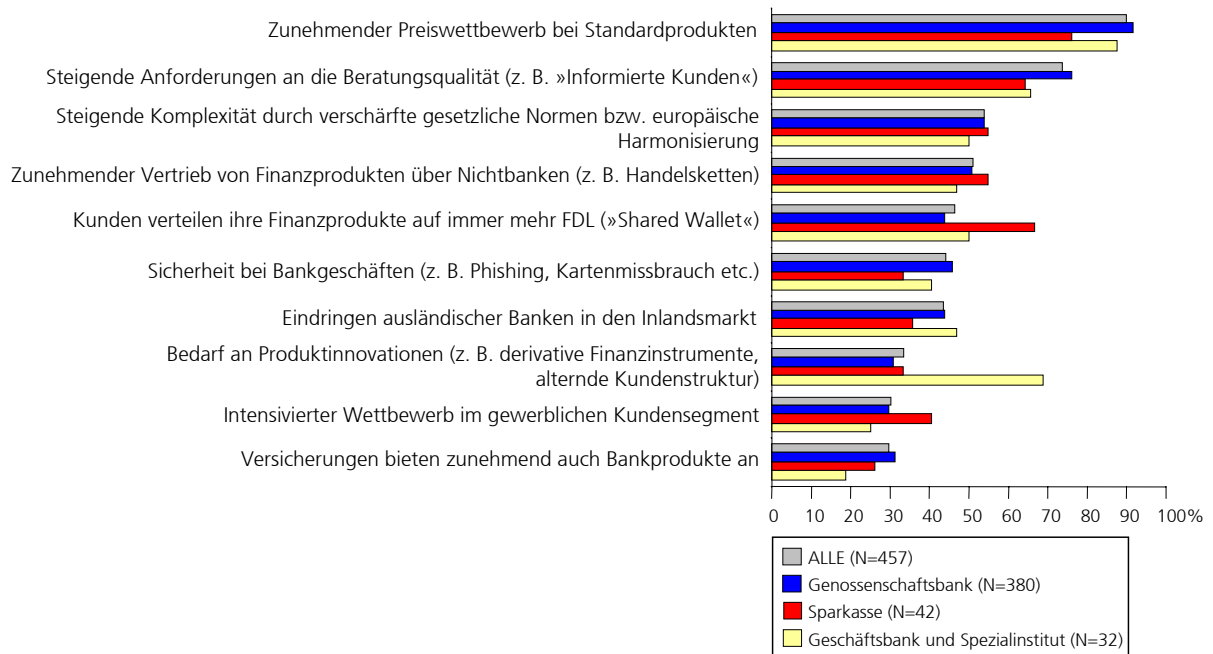


Abbildung 9: Strategische Herausforderungen 2007 (nach Bankengruppen)

Diese Innovationen werden als erforderlich erachtet, um den veränderten Anforderungen der Kunden gerecht zu werden. Dies betrifft einerseits den gewerblichen Kundenbereich, z. B. Bedarf an neuen Finanzierungsinstrumenten, andererseits auch den privaten Kundenbereich, z. B. alternde Kundenstruktur, gesellschaftliche Veränderungen wie die zunehmende Anzahl an Single-Haushalten. Zudem wurden die Bankkunden in den letzten Jahren immer selbstständiger und orientieren sich nach den »besten Angeboten« am Markt. Dies führt dazu, dass die Kunden mehrere Dienstleister in Anspruch nehmen (»Shared Wallet«) und Vertriebs- und Risikosteuerungsansätze nicht allein aus dem Portfolio einer Bank bewertbar sind.

Die Herausforderungen im Markt sind damit insbesondere durch einen weiter intensivierten Wettbewerb gekennzeichnet, der strategisches Handeln von den Banken verlangt. Dabei gilt es bestehende Differenzierungsmerkmale deutlicher zu betonen und künftig neue herauszuarbeiten. Diese sind nicht allein durch Spezifikationsmerkmale auf Produktebene erzielbar, vielmehr gilt es das gesamte Dienstleistungsprofil weiter zu entwickeln und für den Kunden als wahrnehmbares Differenzierungsmerkmal zu präsentieren. Es sind auch gesellschaftliche Trends wie demographische Veränderungen, das Herausbilden gesellschaftlicher Gruppen etc. zu reflektieren und im Dienstleistungsansatz zu integrieren.

## 4.2 Strategische Leuchtturmprojekte 2007

Im Rahmen der Studie wurde ermittelt, mit welchen strategischen Leuchtturmprojekten die Banken den erwarteten Herausforderungen im Jahr 2007 begegnen wollen. In den nachfolgenden Auswertungen werden die Themen dargestellt, die von den Banken mit »hoher Priorität« angegangen werden.

### Kundennähe durch Intensivierung des Vertriebs

Den Herausforderungen am Bankenmarkt wollen 87,2 Prozent der Banken vor allem durch Maßnahmen zur Vertriebsintensivierung (Cross- und Upselling) begegnen (siehe Abbildung 10). Die Banken gehen davon aus, dass das vorhandene Vertriebspotenzial bei den Bestandskunden bislang noch unzureichend ausgeschöpft wird und sind sich der Gefahr der Abwanderung der Kunden zu Fremdanbietern bei ausgewählten Leistungen bewusst.

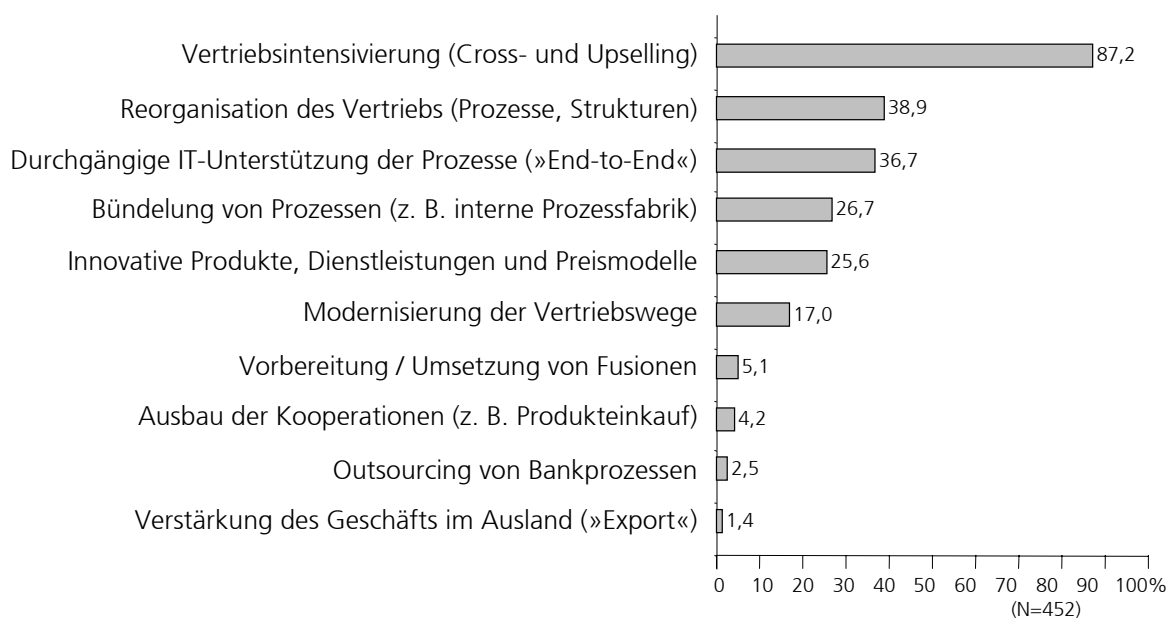


Abbildung 10: Strategische Leuchtturmprojekte 2007 (»hohe Priorität«)

### Intensivierung des Vertriebs durch optimierte Strukturen und Prozesse fördern

Die Maßnahmen zur Vertriebsintensivierung sollen durch eine Reorganisation der Prozesse und Strukturen im Vertrieb (38,9 Prozent) sowie eine durchgängige IT-Unterstützung der Prozesse im Sinne von »End-to-End«-Ansätzen (36,7 Prozent) unterstützt werden. Damit will man die Leistungskraft der Vertriebsorganisation insgesamt erhöhen und die erforderlichen Freiräume für eine intensivere Kundenbetreuung und zielorientierte Verkaufsprozesse schaffen. In diesem Zusammenhang sieht jedes vierte Bankinstitut (26,7 Prozent) noch Optimierungsmöglichkeiten durch eine weitere interne Bündelung von Prozessen im Sinne von Prozessfabriken. Vergleicht man die Top-Nennungen der Leuchtturmprojekte 2007 mit denen des Jahres 2006 (siehe Abbildung 11) sowie des Jahres 2005 (Abbildung 12) so zeigt sich, dass die Banken den bereits in früheren Jahren begonnenen Strukturentwicklungsprozess im Vertrieb fortsetzen wollen.



Im Mittelpunkt stehen die Vertriebsprozesse und die damit verbundenen Rollenprofile der Mitarbeiter im Vertrieb, die schrittweise modernisiert werden sollen.

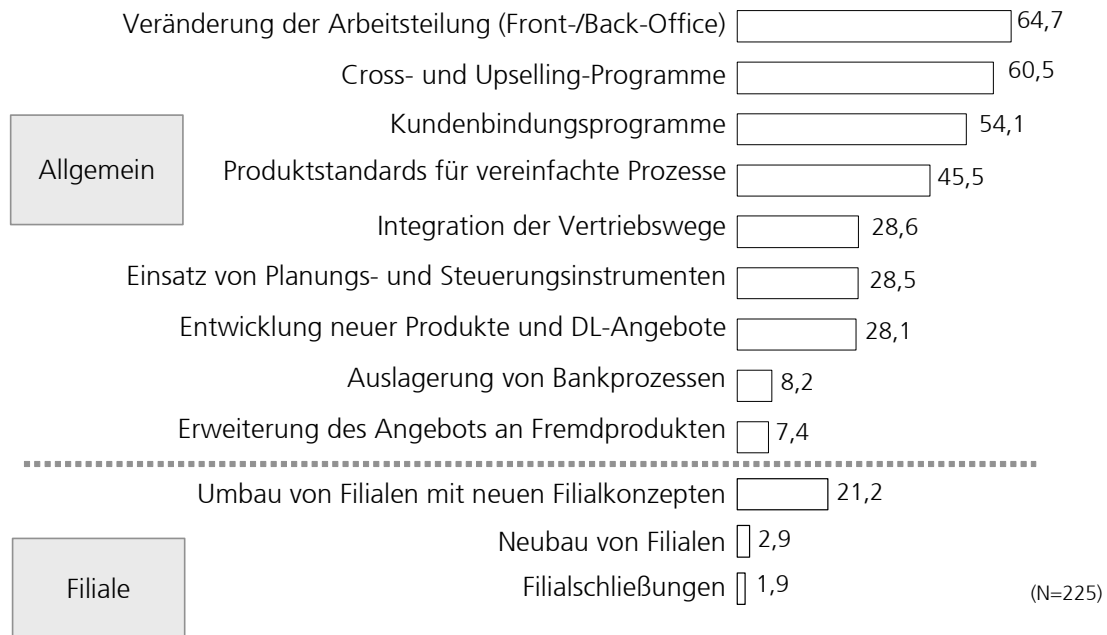


Abbildung 11: Strategische Projekte 2006 - Priorität »hoch« (Vergleich)<sup>4</sup>

Im Vergleich der Nennungen zu strategischen Projekten zeigt sich, dass das Thema »Vertriebsintensivierung (Cross- und Upselling)« von Jahr zu Jahr an Bedeutung gewonnen hat und nun in den Mittelpunkt gestellt wird.

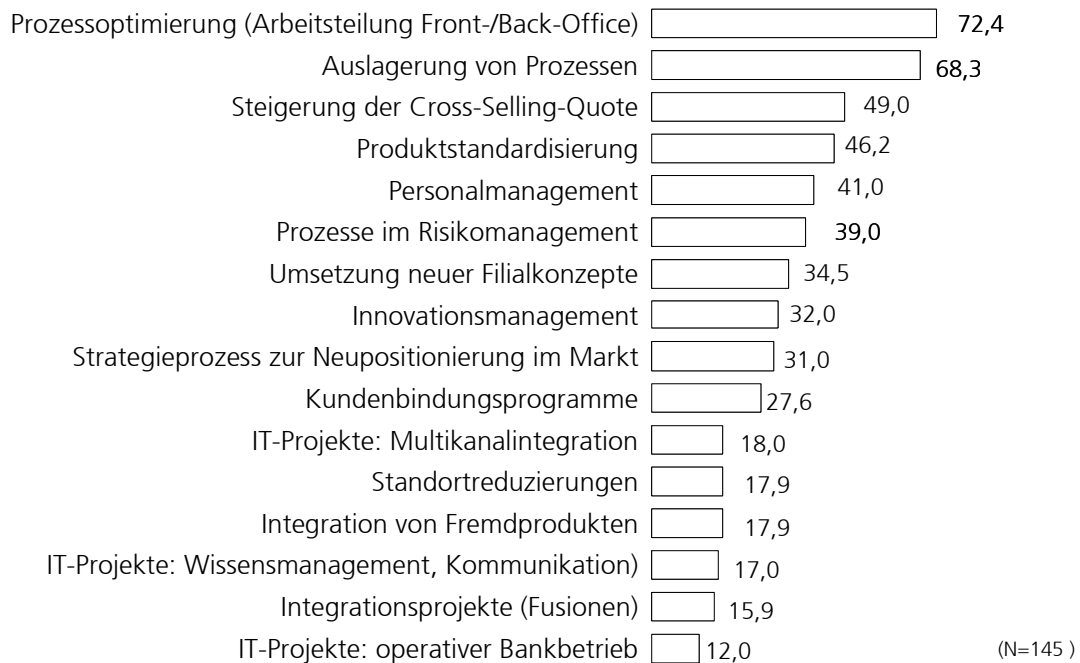


Abbildung 12: Strategische Projekte 2005 (Vergleich)<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 11.

Hingegen wurde das Thema »Outsourcing von Prozessen« immer weniger als strategisches Schwerpunktthema genannt.

### Alte Wege intensivieren oder neue Wege gehen

Die Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute sieht im Vergleich zu den anderen Bankengruppen einen deutlichen Produktinnovationsbedarf. Rund 56,7 Prozent der Befragten in dieser Auswertungsgruppe planen die Entwicklung innovativer Produkte, Dienstleistungen und Preismodelle (im Gesamtdurchschnitt lediglich 25,6 Prozent, siehe Abbildung 13). Damit wollen die Teilnehmer dieser Bankengruppe dem als besonders wichtig eingestuften Innovationsbedarf Rechnung tragen (siehe Darstellung der strategischen Herausforderungen nach Bankengruppen, Abbildung 9). Die Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute sieht zudem einen höheren Bedarf hinsichtlich der Modernisierung der Vertriebswege (33,3 Prozent in dieser Auswertungsgruppe gegenüber 17,0 Prozent im Durchschnitt aller Teilnehmer). Insgesamt werden in dieser Bankengruppe Innovationsthemen deutlich höher bewertet als bei Genossenschaftsbanken und Sparkassen (siehe Auswertung »Strategische Herausforderungen«, Abbildung 9). Diese Tendenz setzt sich in den Ergebnissen der nachfolgend dargestellten Auswertung zum Vertriebsmanagement (siehe Kapitel 4.3) fort.

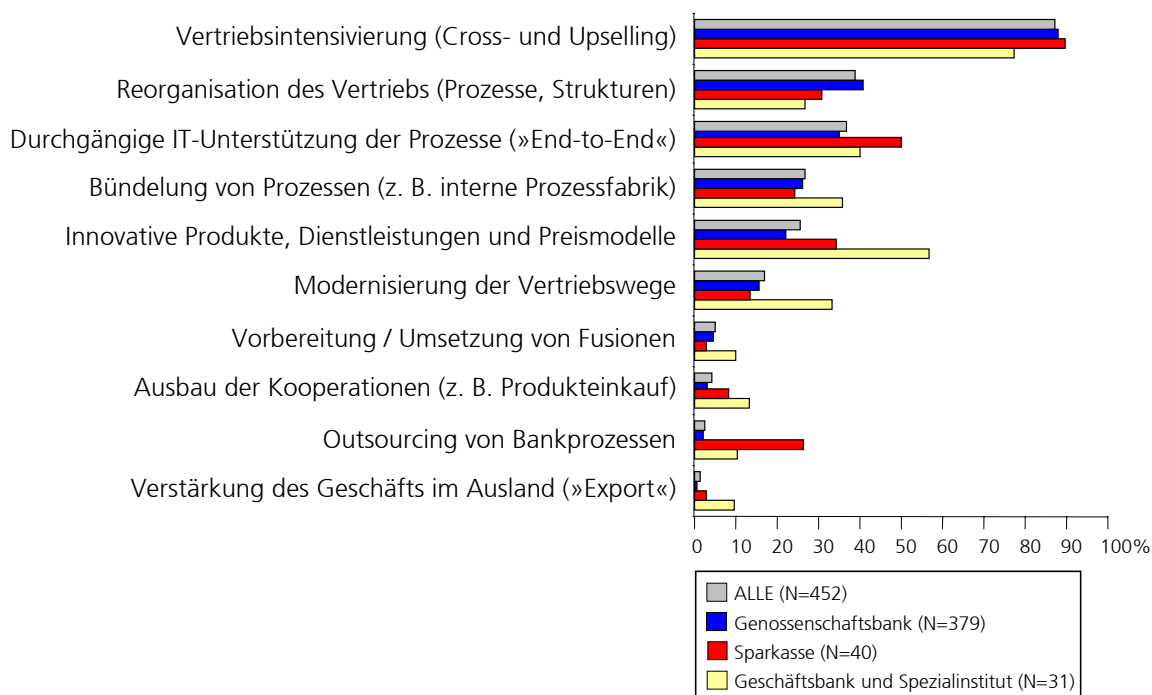


Abbildung 13: Strategische Leuchtturmprojekte 2007 (»hohe Priorität«, nach Bankengruppen)

In der Detailauswertung nach Bankengruppen war auffällig, dass die Teilnehmer aus der Gruppe der Sparkassen mit 50,0 Prozent der Teilnehmer die Prozessthemen »durchgängige IT-Unterstützung in den Prozessen« (gegenüber 26,7 Prozent Gesamt) und »Outsourcing von

<sup>5</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Vocke (2005), S. 14.

Bankprozessen« mit 26,3 Prozent (nur 2,5 Prozent Gesamt) mit höherer Priorität angehen als die anderen Bankengruppen. Es werden somit verstärkt Wege gesucht, die Prozesse insgesamt zu optimieren. Die IT-Integration in den Prozessen bildet eine zentrale Herausforderung, die von den Sparkassen stärker als von den anderen Gruppen bewertet wurde.

### 4.3 Innovationen im Finanzvertrieb

Die Banken suchen mehr Nähe zum Kunden und planen hierzu eine Intensivierung des Vertriebs (siehe Ausführungen in Kapitel 4.2). Nachfolgend werden hierzu zunächst die zentralen Herausforderungen im Vertriebsmanagement herausgearbeitet und die daraus abgeleiteten Investitionsschwerpunkte im Vertrieb konkretisiert. Zudem werden die Zielgruppen analysiert, die im Rahmen der geplanten Vertriebsprogramme besonders adressiert werden sollen.

#### 4.3.1 Herausforderungen im Vertriebsmanagement im Jahr 2007

Die Planung konkreter Maßnahmen im Vertriebsmanagement erfordert zunächst eine Auseinandersetzung mit den veränderten Anforderungen an der Kundenschnittstelle.

#### Banken spüren einen höheren Qualitätsanspruch der Kunden

Die Banken spüren einen höheren Qualitätsanspruch der Kunden bei Beratungen. Rund 61,0 Prozent nannten dies als zentrale Herausforderung im Vertriebsmanagement (Abbildung 14), in der Auswertungsgruppe der Führungskräfte im Vertrieb nannten dies sogar 71,0 Prozent der Teilnehmer (siehe Abbildung 15).

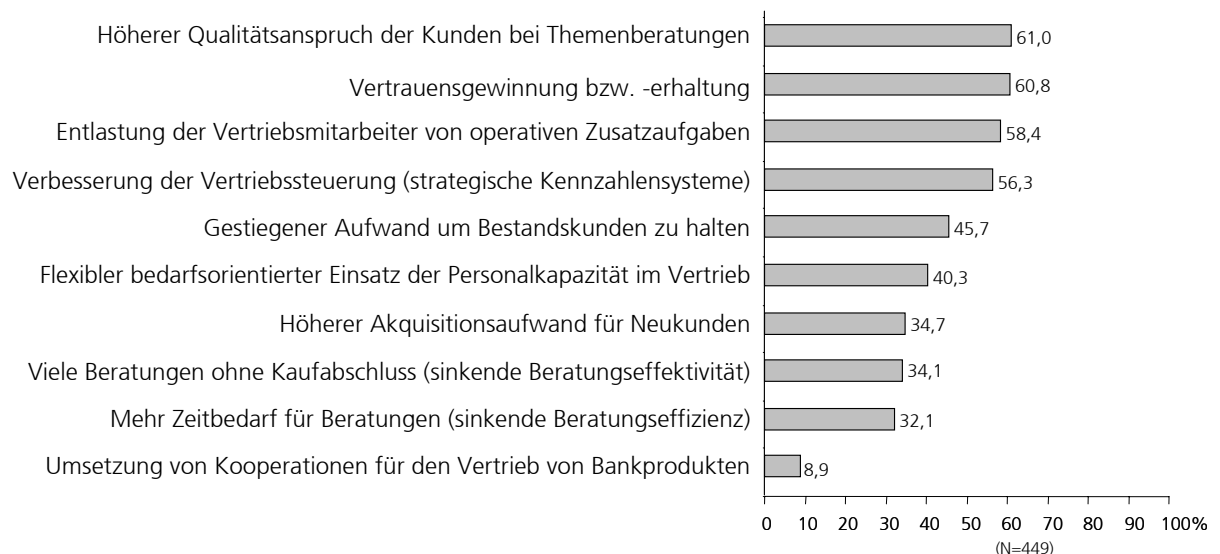


Abbildung 14: Herausforderungen im Vertriebsmanagement

#### Qualifizierte Beratung als Schlüsselkompetenz

Die Beratung als reine Produktinformation ist überholt. Die Kunden nutzen bereits im Vorfeld eines Beratungsgesprächs vielfältige Informationsangebote und treten »vorbereitet« in Beratungsgespräche

ein. Einen Mehrwert lässt sich künftig somit nur über die individuelle Problemlösungskompetenz und die Servicequalität erzielen. Hierzu ist es erforderlich, eine Vertrauensbasis aufzubauen bzw. zu erhalten, die diesen erweiterten Beratungsansatz erst ermöglicht. Die Banken sehen daher die Vertrauensgewinnung bzw. -erhaltung mit 60,8 Prozent als bedeutendes Handlungsfeld im Vertriebsmanagement (insbesondere Nennungen von Genossenschaftsbanken, siehe Abbildung 16). Dieser Beratungsansatz stellt hohe Anforderungen an die Qualität in der Kundeninteraktion. Dazu müssen u. a. Zugangsbarrieren einer persönlichen Ansprache beseitigt werden.

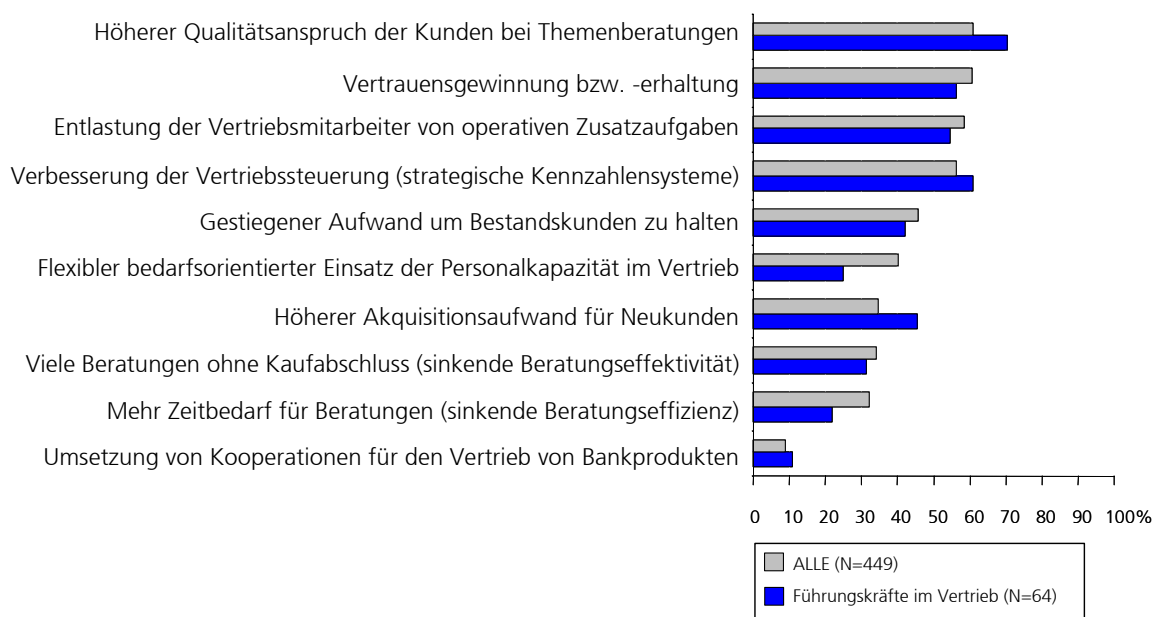


Abbildung 15: Herausforderungen im Vertriebsmanagement (nach Funktion)

Für einen problemlösungsorientierten und vertrauensbildenden Bank-Kunden-Dialog ist zudem das Wissen über den Kunden, seine Präferenzen und sein Interaktionsverhalten von zunehmender Bedeutung und muss in die Gesprächsführung als Grundinformation integriert sein, um der zunehmenden Erwartungshaltung an eine Beratungsqualität gerecht zu werden.

### Steigender Aufwand für Kundenbindung und -akquisition

Die Banken spüren auch, dass es immer schwieriger wird die Kunden langfristig an ihr Haus zu binden. Rund 45,7 Prozent der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass der Aufwand Bestandskunden zu halten bereits heute gestiegen ist. Auch wird von 34,7 Prozent der Teilnehmer ein zunehmender Aufwand für die Neukundenakquisition genannt, bei der Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute nannten dies sogar 62,1 Prozent der befragten Institute.

### Steigerung der Vertriebsperformance

Die Banken sehen die Notwendigkeit zur Steigerung der Vertriebsperformance. Rund 58,4 Prozent der Studienteilnehmer sehen hierzu den Bedarf einer Weiterentwicklung der Vertriebsprozesse und der Rollenprofile der Mitarbeiter im Vertrieb. Es wird hinterfragt, welche

Aufgaben an der Kundenschnittstelle zu leisten sind. Hierzu muss analysiert werden, von welchen Aufgaben die Vertriebsmitarbeiter durch neue Formen der Arbeitsteilung bzw. durch intensivierten Einsatz moderner IT-Lösungen künftig entlastet werden können. Dies führt in der Folge zu neuen Definitionen der Rollenprofile der Mitarbeiter im Vertrieb und weiterentwickelten Ansätzen der Kollaboration mit den weiteren Prozessbeteiligten, einschließlich der hierfür erforderlichen technischen Unterstützung im Sinne der angestrebten »End-to-End«-Lösungen. Der Arbeitsplatz eines Vertriebsmitarbeiters ist damit neu zu konfigurieren und an zukunftsorientierten »Rollendefinitionen« im Vertrieb auszurichten.

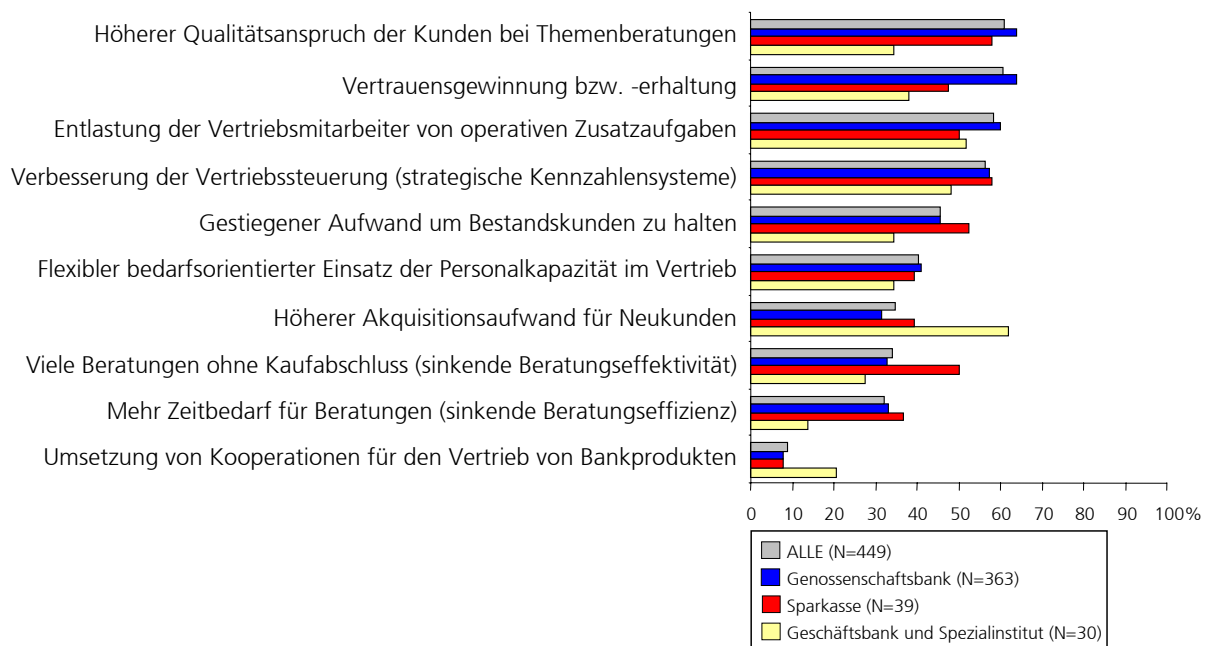


Abbildung 16: Herausforderungen im Vertriebsmanagement (nach Bankengruppen)

### Messung und Steuerung der Vertriebsperformance

Um die Performance im Vertrieb besser steuern zu können sieht mit 56,3 Prozent rund jedes zweite Institut akuten Handlungsbedarf bei der Verbesserung der Vertriebssteuerung mittels strategischer Kennzahlensysteme. In der Teilnehmergruppe der Führungskräfte im Vertrieb nannten dies sogar 60,9 Prozent als wichtiges Handlungsfeld. Im Mittelpunkt steht dabei die Frage, wie die vorhandenen Mitarbeiterressourcen zielorientierter und wirtschaftlicher eingesetzt werden können. Rund jeder dritte Studienteilnehmer erkennt in diesem Zusammenhang die sinkende Beratungseffektivität (34,1 Prozent), d. h. viele Beratungen enden ohne Verkaufsabschluss bzw. die sinkende Beratungseffizienz (32,1 Prozent), d. h. ein zunehmender Zeitbedarf für Beratungen, als Herausforderung. Durch den Einsatz verbesserter Controllinginstrumente verspricht man sich eine verbesserte Informationsbasis, um kurzfristiger auf Veränderungen reagieren zu können und damit die Vertriebsperformance insgesamt zu verbessern.

### **Flexibler Einsatz der Mitarbeiter im Vertrieb**

Neben der Qualifikation der Mitarbeiter im Vertrieb muss der am Kundenbedarf orientierte Einsatz der Mitarbeiter sicher gestellt werden. Angestrebt werden flexiblere Personaleinsatzmodelle in allen Vertriebswegen, d. h. in der Filiale, im mobilen Vertrieb sowie im medialen Vertrieb (z. B. Call Center). Rund 40,3 Prozent der befragten Banken sehen Defizite bei der heute erreichten Flexibilität des Mitarbeiterereinsatzes. Unterstützt werden müssen hierbei insbesondere neue Geschäftsmodelle im Vertrieb, die z. B. durch Entkopplung von Filialöffnungs- und Beratungszeiten notwendig werden. Neben der zeitlichen Einsatzplanung sind dabei qualitative Anforderungen wie Fachkompetenzen und personelle Profile für den zielgruppenorientierten Einsatz von Mitarbeitern zu berücksichtigen.

### **Kooperationen im Vertrieb**

Der Ausbau von Kooperationsmodellen im Vertrieb wird lediglich von 8,0 Prozent aller Teilnehmer als Herausforderung genannt. In der Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute hingegen wird dies bereits von 20,7 Prozent der Teilnehmer als notwendig erachtet. Betrachtet man in diesem Zusammenhang den von dieser Gruppe mit 62,1 Prozent als wichtigste Herausforderung im Vertrieb genannten höheren Aufwand für die Neukundenakquisition, so kann interpretiert werden, dass die Geschäftsbanken über Kooperationen durchaus einen Ansatz für die Erreichung neuer Kundengruppen sehen. Hiermit bestätigt sich auch, dass diese Teilnehmergruppe vertriebsorientierten Innovationen und damit neuen Wegen im Vertrieb aufgeschlossener gegenüber steht als die Genossenschaftsbanken und Sparkassen.

#### *4.3.2 Investitionsschwerpunkte im Vertrieb*

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbsdruck planen die Banken eine Intensivierung der Vertriebsaktivitäten. Hierzu werden Ansätze gesucht, die zur Stärkung eines individuellen Profils der Bank beitragen. Die Kunden sollen »ihre« Bank deutlicher als bisher wahrnehmen. Zudem will man bestehende Zugangsbarrieren beseitigen und Modernität gegenüber dem Kunden ausstrahlen. Angestrebt wird eine Intensivierung der Vertriebsmaßnahmen, die sich langfristig in wachsenden Vertriebsfolgen niederschlagen soll.

### **Investition in die Kundenbindung**

Die Banken wollen künftig mehr Kundennähe zeigen und investieren vor allem in den intensivierten persönlichen Kundenkontakt. Dabei soll insbesondere den Bestandskunden ein neues Erlebnis ihrer Bank geboten werden, um Abwanderungen zu verhindern. Neben dem Ausbau der Kundenbindungsprogramme (63,3 Prozent) stehen vor allem Investitionen in den mobilen Vertrieb (56,9 Prozent) und die Modernisierung der Filialen für den Finanzvertrieb (40,1 Prozent) im Jahr 2007 im Fokus.

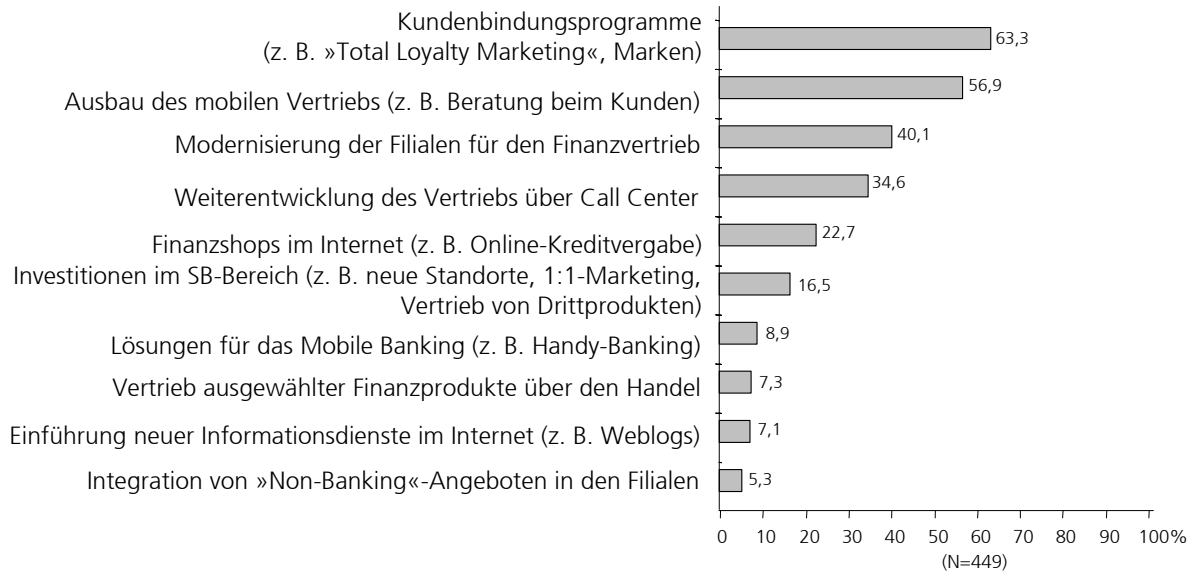


Abbildung 17: Investitionsschwerpunkte im Vertrieb

### Genossenschaftsbanken und Sparkassen wollen näher an den Kunden

In der Detailauswertung nach Bankengruppen zeigt sich, dass die Investitionsschwerpunkte bei Geschäftsbanken und Spezialinstituten von denen der Genossenschaftsbanken und Sparkassen teilweise deutlich abweichen. Beispielsweise werden die von den Genossenschaftsbanken (65,0 Prozent) und Sparkassen (46,2 Prozent) hoch priorisierten Kundenbindungsprogramme nur von 20,0 Prozent der Geschäftsbanken als wichtiges Investitionsfeld genannt.

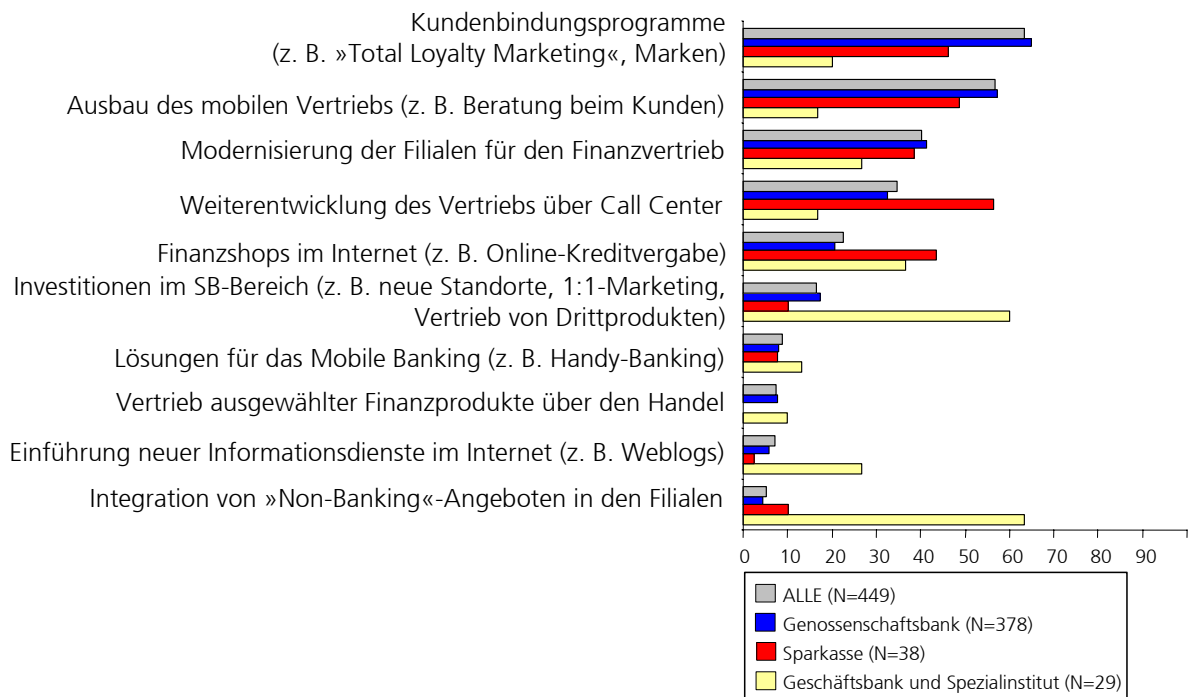


Abbildung 18: Investitionsschwerpunkte im Vertrieb (nach Bankengruppen)

Ähnlich verhält es sich beim Ausbau des mobilen Vertriebs. Hier planen 57,3 Prozent der Genossenschaftsbanken und 48,7 Prozent der Sparkassen Investitionen im Jahr 2007, bei den Geschäftsbanken und Spezialinstituten jedoch lediglich 16,7 Prozent. Somit sehen die regionalen Anbieter an dieser Stelle einen deutlichen Nachholbedarf und wollen ihre Vertriebsstrukturen diesbezüglich weiterentwickeln. An dritter Stelle der Investitionsschwerpunkte folgt in der Gesamtauswertung mit 40,1 Prozent die Modernisierung der Filialen für den Finanzvertrieb. Genossenschaftsbanken (41,3 Prozent) und Sparkassen (38,5 Prozent) geben der Filialinvestition eine hohe Priorität. Bei den Geschäftsbanken und Spezialinstituten nannte dies mit 26,7 Prozent immerhin noch jedes vierte Bankinstitut<sup>6</sup> als Investitionsfeld.



Abbildung 19: Show Case »Bank & Zukunft« am Fraunhofer IAO

### Modernisierung der Filialen

Die Filiale wird auch künftig das persönliche »Gesicht« einer Multikanalbank im Markt prägen, ist aber vor dem Hintergrund veränderter Kundenanforderungen und der Weiterentwicklung anderer Vertriebskanäle neu zu positionieren. Gestaltungsansätze hierfür bieten die im Innovationsforum »Bank & Zukunft« entwickelten vier Filialszenarien »Community-Banking«, »Life-Assistance-Banking«, »Convenience-Banking« und »High-Tech-Banking«.<sup>7</sup> In der Praxis sind bereits Gestaltungselemente dieser Szenarien erlebbar und zeigen, dass »High-Tech« und »High-Touch« durchaus kombiniert und zu einem individuellen »Gesicht« im Markt verhelfen können. Leitgedanke für die innovativen Filialszenarien ist die Gestaltung eines wahrnehmbaren Mehrwerts des Filialbesuchs für den Kunden und damit einen höhe-

<sup>6</sup> Hinweis: In dieser Auswertungsgruppe sind auch Spezialinstitute zugeordnet, die heute ohne Filialvertrieb arbeiten.

<sup>7</sup> Siehe dazu die Darstellung der vier Szenarien in der Trendstudie »Bank & Zukunft 2006«, vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 22ff.



ren Vertriebs Erfolg für die Bank. Ein Universalmodell für alle Filialstandorte kann und soll es dabei nicht geben. In den Filial Szenarien wird die Interaktion von Bankkunde und Bankmitarbeiter in den Mittelpunkt des Gestaltungsansatzes gestellt. Darauf aufbauend werden innovative Interaktionsmodelle bezüglich der Prozessgestaltung und IT-Unterstützung definiert. Ausgewählte Elemente dieser Szenarien sind seit Frühjahr 2007 im Show Case »Bank & Zukunft« am Fraunhofer IAO in Stuttgart erlebbar (siehe Abbildung 19).<sup>8</sup>

### **Investitionen im medialen Vertrieb**

In der Detailauswertung fällt zudem auf, dass die Sparkassen vielfach noch Nachhol- und Modernisierungsbedarf bei den medialen Vertriebswegen Telefon und Internet sehen. So planen 56,4 Prozent der Sparkassen den Ausbau des Vertriebs über Call Center (im Vergleich 34,6 Prozent Gesamt). Den Ausbau von Finanzshops im Internet planen 43,6 Prozent (im Vergleich 22,7 Prozent Gesamt). Künftig sollen auch komplexe Produkte über das Internet erwerbbar sein. Hingegen werden Ansätze des Mobile Banking wie z. B. das »Handy-Banking« von den Banken nur mit geringer Priorität angegangen. Hier konnten in den letzten Jahren trotz Investitionen noch keine positiven Erfahrungen gesammelt werden. Es mangelt noch an der Akzeptanz beim Kunden, die u. a. in dem zumeist unzureichenden Bedienkomfort begründet ist.

### **Investition in Innovation**

Die Geschäftsbanken und Spezialinstitute räumen innovativen Ansätzen im Vertrieb eine deutlich höhere Priorität ein als Genossenschaftsbanken und Sparkassen. So nannten 63,3 Prozent der Teilnehmer dieser Gruppe die »Integration von »Non-Banking«-Angeboten in den Filialen« als Investitionsfeld, im Gesamtdurchschnitt nannten dies lediglich 5,3 Prozent. Unter dem Ansatz »Bank & More« sollen damit weitere Begegnungsanlässe initiiert und damit der Filiale mehr Modernität verliehen werden.

### **Investitionen im SB-Bereich - Automation und Zusatzfunktionen**

Ein weiteres Innovationsfeld sehen die Teilnehmer aus dem Bereich der Geschäftsbanken und Spezialinstitute im SB-Bereich. Hier planen 60,0 Prozent der Teilnehmer weitere Investitionen, z. B. in neue Standorte, mit individuelleren Ansprachekonzepten (z. B. 1:1-Marketing) oder Leistungserweiterungen wie z. B. dem Vertrieb von Drittprodukten. Neben attraktiven Zusatzfunktionen wird damit eine weitere Automation bei einfachen Serviceaufgaben angestrebt, die in den Filialen Freiräume für die individuellere Betreuung schaffen sollen.

### **Zurückhaltung bei innovativen Kommunikationsmedien**

Die Einführung neuer Informationsdienste im Internet (z. B. Weblogs) planen rund 26,7 Prozent der Teilnehmer aus dem Bereich der Geschäftsbanken und Spezialinstitute (Vergleich 7,1 Prozent Gesamt). Auch hier zeigt sich, dass innovative Medien in dieser Bankengruppe eine deutlich höhere Priorität bei Investitionen einnehmen als bei den Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Die Nennungen von Ge-

---

<sup>8</sup> Weitere Informationen unter [www.bankundzukunft.de](http://www.bankundzukunft.de).

schäftsbanken und Spezialinstituten bei neuen Medien zeigen die hohen Erwartungen an neue Wege des Zugangs zum Kunden.

### Zielgruppen von Vertriebsmaßnahmen

Erstmals wurden in der Trendumfrage »Bank & Zukunft 2007« erhoben, welche Zielgruppen die Banken bei den geplanten Vertriebsmaßnahmen im Jahr 2007 besonders adressieren wollen. Dabei wurden die Studienteilnehmer nach den vorrangigen Zielgruppen im Privatkunden- und im Geschäftskundenbereich befragt. Im Rahmen der Datenanalyse wurde darüber hinaus noch überprüft, welche »Cluster« bei den Studienteilnehmern hinsichtlich der Zielgruppen identifizierbar sind.

### Zielgruppen im Privatkundenbereich

Die Befragung nach den zentralen Zielgruppen bei Vertriebsmaßnahmen im Jahr 2007 ergab, dass die Banken insbesondere die Zielgruppen »Erbengeneration« (68,3 Prozent) und »Familien« (64,5 Prozent) adressieren wollen (siehe Abbildung 20).

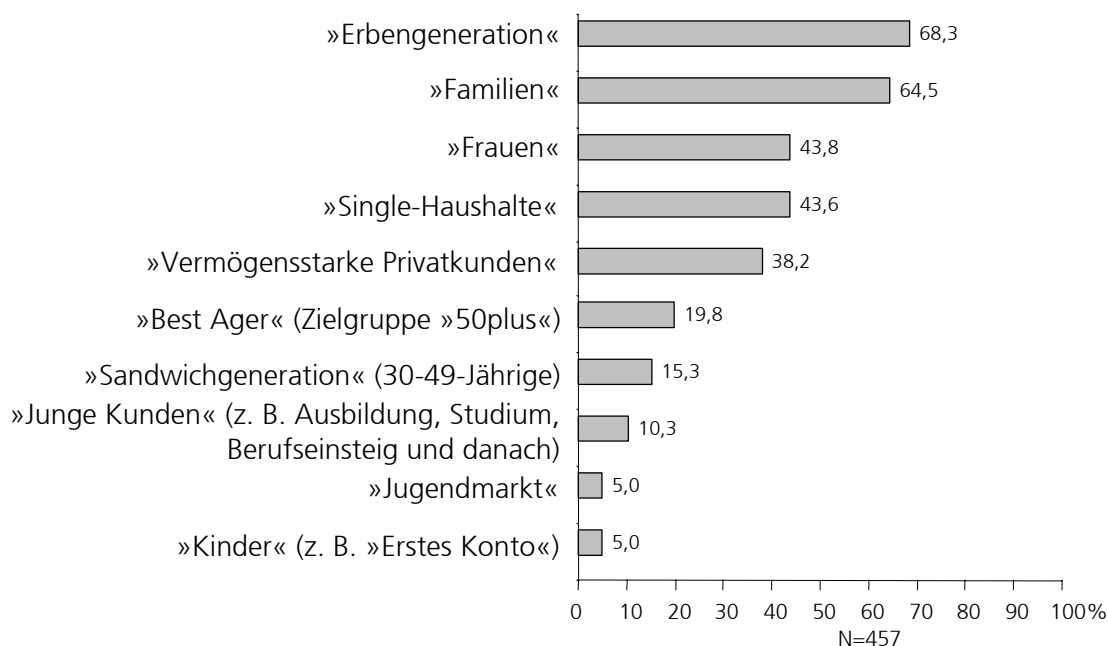


Abbildung 20: Zielgruppenprioritäten im Privatkundenbereich

### Genossenschaftsbanken und Sparkassen: Unterschiedliche Zielgruppen

In der Auswertung nach Bankengruppen zeigen sich Unterschiede (siehe Abbildung 21). So nennen rund 83,3 Prozent der Sparkassen die Erbengeneration als bedeutendste Zielgruppe, bei den Genossenschaftsbanken hingegen nur 66,6 Prozent (Gesamt 68,3 Prozent). Als weitere bedeutende Zielgruppe werten 55,6 Prozent der Sparkassen die »Vermögensstarken Privatkunden« (zweithöchster Wert bei Sparkassen), bei den Genossenschaftsbanken nannten lediglich 37,3 Prozent der Befragten diese Zielgruppe. Auf Rang zwei bei den Genossenschaftsbanken liegt hingegen die Zielgruppe der »Familien« mit rund 65,6 Prozent der Nennungen.

### Neue Zielgruppen: Frauen und Single-Haushalte

Überraschend war das Ergebnis, dass knapp jeder zweite Studienteilnehmer die Gruppe der »Frauen« (43,8 Prozent) und »Single-Haushalte« (43,6 Prozent, bei Geschäftsbanken und Spezialinstituten sogar 77,8 Prozent) als wichtige Zielgruppe definiert. Die Gruppe der »Best-Ager (50-plus)« wird hingegen nur von 19,8 Prozent als Zielgruppe genannt. Es scheint somit, dass sich die Banken inzwischen intensiver mit den gesellschaftlichen Entwicklungen auseinandersetzen und Bedarfsunterschiede bei Kundensegmenten differenzierter aufarbeiten wollen. Die zahlenmäßig große Kundengruppe der »Sandwich-Generation (30-49-Jährige)« wird hingegen lediglich von 15,3 Prozent der Studienteilnehmer genannt. Es scheint damit, dass die Banken die Zielgruppendefinition verstärkt an leistungsorientierten Profilen ausrichten und mit daraus resultierenden Lösungsangeboten an den Markt gehen wollen.

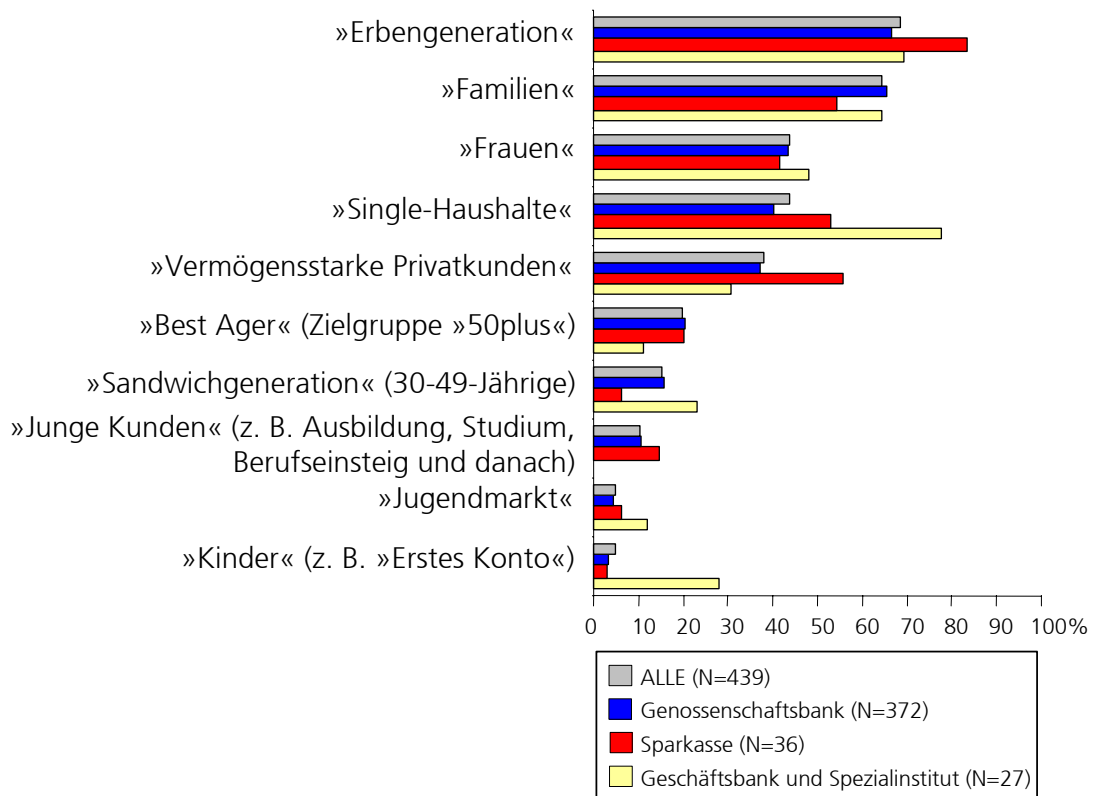


Abbildung 21: Zielgruppenprioritäten im Privatkundenbereich (nach Bankengruppen)

### Die Kunden von morgen werden wenig adressiert

Die jüngeren Kundengenerationen, d. h. »Kinder«, »Jugendliche« und »Junge Kunden (z. B. in der Ausbildungszeit)« werden als wichtige Kunden »von morgen« von den Banken im Gesamtdurchschnitt kaum adressiert. Lediglich die Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute weicht hier vom Gesamtdurchschnitt ab. So wird die Zielgruppe »Kinder« von 28,0 Prozent dieser Bankengruppe als Zielgruppe genannt (Vergleich 5,0 Prozent Gesamt) und der »Jugendmarkt« immerhin von 12,0 Prozent (Vergleich 5,0 Prozent Gesamt).

### Im Geschäftskundenbereich dominiert der Mittelstand

Bei den Zielgruppen im Bereich der Geschäftskunden liegt der Schwerpunkt bei allen Bankengruppen mit 59,6 Prozent deutlich bei den »Mittelstandskunden« (siehe Abbildung 22).

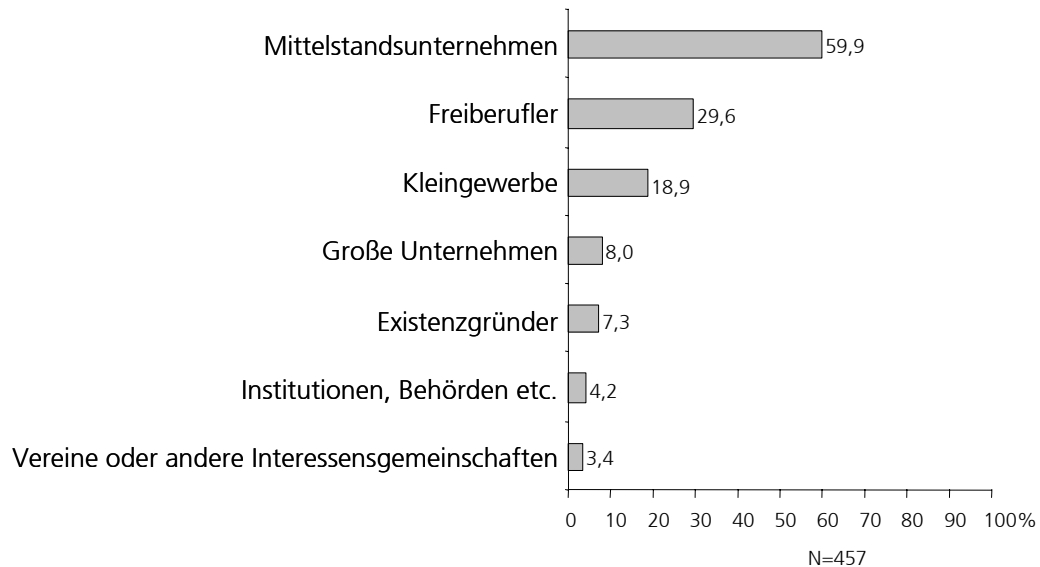


Abbildung 22: Zielgruppenprioritäten im Geschäftskundenbereich

Es folgen an zweiter Stelle mit 29,6 Prozent der Nennungen die »Freiberufler« und mit 18,9 Prozent der Nennungen die »Kleingewerbetreibenden«. Lediglich bei den Geschäftsbanken und Spezialinstituten ist die Zielgruppe »Große Unternehmen« mit 39,1 Prozent als herausragend definiert (siehe Abbildung 23).

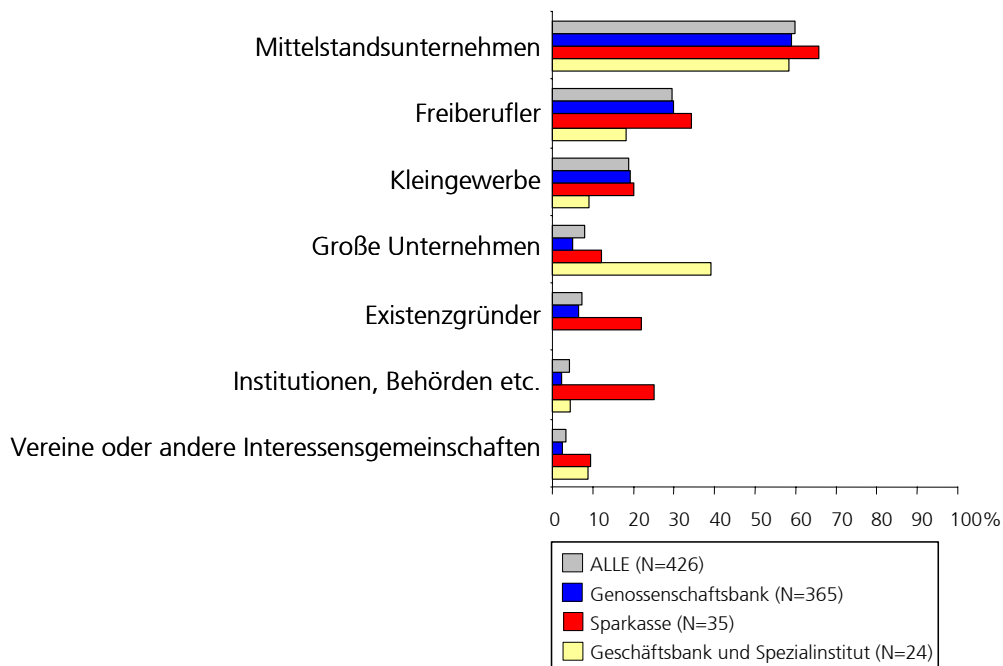


Abbildung 23: Zielgruppenprioritäten im Geschäftskundenbereich (nach Bankengruppen)

Existenzgründer werden lediglich noch von 7,3 Prozent der Banken als Zielgruppe herausgehoben. Die Geschäftsbanken und Spezialinstitute adressieren die »Freiberufler« und das »Kleingewerbe« mit deutlich geringerer Priorität. »Existenzgründer« werden nur von der Gruppe der Sparkassen mit 21,9 Prozent als Zielgruppe hervorgehoben.

#### **Mittelstandsorientierung der Sparkassen**

Bei der Gruppe der Sparkassen fällt mit 63,8 Prozent die deutliche Orientierung am Mittelstand auf. Auch kümmern sich die Sparkassen mit 21,9 Prozent der Nennungen am stärksten um die Gruppe der »Existenzgründer« (im Vergleich 7,3 Prozent Gesamt). Als einzige Bankengruppe nennen 25,0 Prozent der Sparkassen die »Institutionen, Behörden etc.« als wichtige Zielgruppe, was sich durch die Trägerschaft begründen lässt.

#### **4.4 Management von Innovationen**

Innovationsmanagement hat eine strategische Bedeutung für Banken und ist der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit und Weiterentwicklung der Banken in veränderten Dienstleistungsmärkten. Dies umfasst sowohl unternehmensinterne Innovationsprozesse als auch die zunehmend unternehmensübergreifenden Innovationsprozesse in Kooperationen. Das Management von Innovationen und deren strategische Positionierung ist eine der herausragenden Managementaufgaben der nächsten Jahre, deren Bedeutung - auch bei angespannter Wirtschaftslage - zunehmend erkannt wird und zur nachhaltigen Entwicklung von Märkten beiträgt.

#### **Innovationsbegriff**

Der Begriff Innovation leitet sich ab aus dem lateinischen »innovare« und bedeutet »erneuern«. Ein beschreibendes Merkmal stellt also der Neuigkeitsgrad dar. Hierin kommt zum Ausdruck, dass Innovationen nicht immer zwingend völlig neuentwickelte Produkte oder Dienstleistungen darstellen müssen, sondern dass die Bank diese Entwicklung als innovativ wahrnimmt (subjektive Neuigkeit). Daher können etablierte Produkte oder Dienstleistungen aus anderen Bereichen oder Industriezweigen durchaus Innovationen für das Bankenumfeld bedeuten. Innovation beschreibt somit eine nutzenstiftende Problemlösung durch einen neuen Ansatz. Sie kann sich beziehen auf neue oder verbesserte Erzeugnisse, Leistungen, Verfahren, Organisationsformen, Märkte und umfasst den gesamten Prozess von der Idee über die Entwicklung und Produktion bis hin zur Realisierung bzw. Markteinführung.<sup>9</sup>

#### **Innovationsmanagement**

Ein funktionierendes Innovationsmanagement bildet die Basis für die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Die Innovation stellt dabei eine nutzenstiftende Problemlösung dar, die durch einen neuen Ansatz entsteht. Eine Eingrenzung auf neue Produkte oder Dienstleistungen der Bank greift zu kurz. In einer erweiterten Sicht sind Innovationen

---

<sup>9</sup> Vgl. ADG (Hrsg.)/Marx/Engstler/Praeg (2003), S. 11f.

auch hinsichtlich neuer Interaktionsprozesse, Verfahren, Organisationsformen oder der Entwicklung und Erschließung neuer Märkte zu verstehen. Das Innovationsverständnis in Banken hat sich dabei von einer engen Produktsicht hin zu einem umfassenderen Dienstleistungsverständnis weiterentwickelt. Im Rahmen der Trendstudie wurde ermittelt, welchen Reifegrad das Innovationsmanagement in Banken heute erreicht hat und welche Instrumente heute in diesem Kontext zum Einsatz kommen.

### Reifegrade des Innovationsmanagements

In den Banken bestehen heute weitgehend Defizite bei Methoden und Instrumenten des Innovationsmanagements, insbesondere bei deren organisatorischer Implementierung und der Integration in einen integrierten Managementansatz. So gaben nur 2,7 Prozent der befragten Banken haben heute bereits einen Innovationsmanagementprozess etabliert und verbessern diesen kontinuierlich (siehe Abbildung 24).

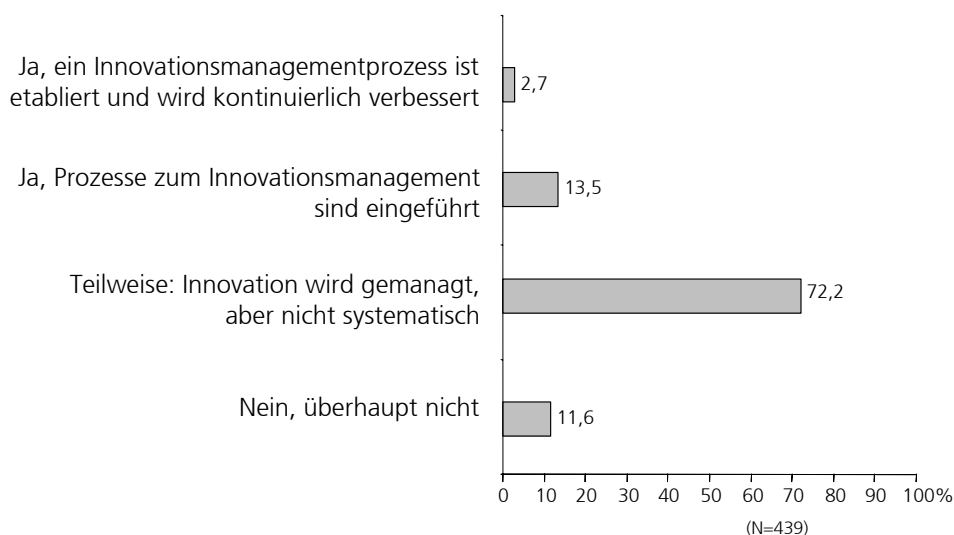


Abbildung 24: Innovationsmanagement in Banken

Auch in der Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute, die dem Thema Innovationen einen besonderen Stellenwert einräumen (vgl. Auswertungen in Kapitel 4.3) gaben lediglich 6,9 Prozent an, entsprechende Managementprozesse bereits etabliert zu haben (siehe Abbildung 25).

### Innovationen werden zu wenig systematisch gemanagt

Nur rund jede siebte Bank hat heute Prozesse zum Innovationsmanagement eingeführt (13,5 Prozent). Immerhin 72,2 Prozent der Banken gaben an, Aspekte eines Innovationsmanagement etabliert zu haben, diese aber allerdings noch nicht systematisch zu managen. Außerdem nannten 11,6 Prozent der befragten Banken noch keinen effizienten Innovationsmanagementprozess installiert zu haben. Es mangelt damit noch an Managementansätzen, die von den Banken aufgegriffen bzw. auf diese übertragen werden können.

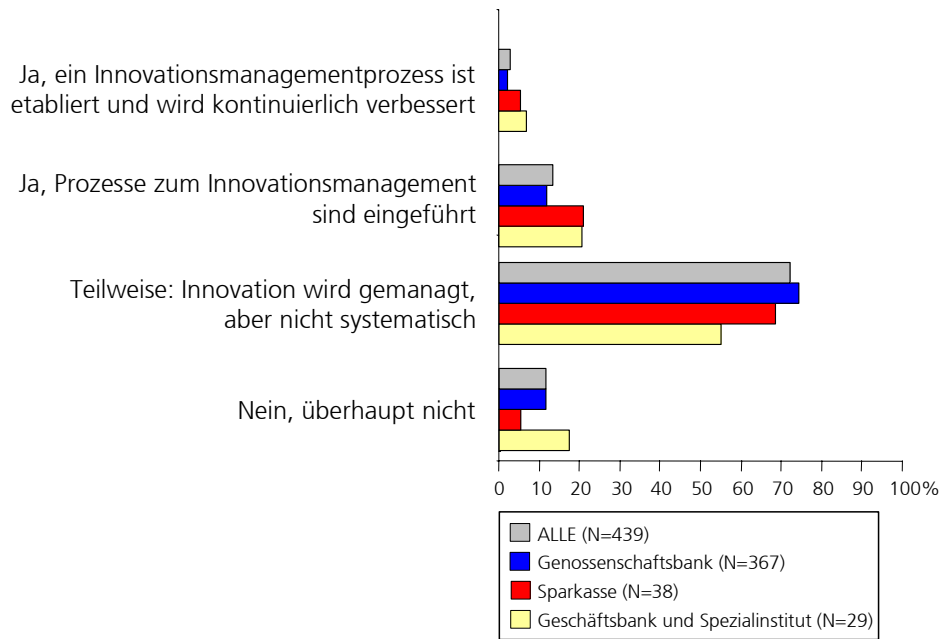


Abbildung 25: Innovationsmanagement in Banken (nach Bankengruppen)

### Instrumente des Innovationsmanagements in Banken

Im Bereich der Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen sind systematische Prozesse eines Innovationsmanagements erst bei 56,7 Prozent der Banken etabliert (siehe Abbildung 26).



Abbildung 26: Instrumente des Innovationsmanagements

In der Gruppe der Geschäftsbanken und Spezialinstitute sind entsprechende Prozesse bei 73,1 Prozent definiert und werden heute bereits eingesetzt (siehe Abbildung 27).

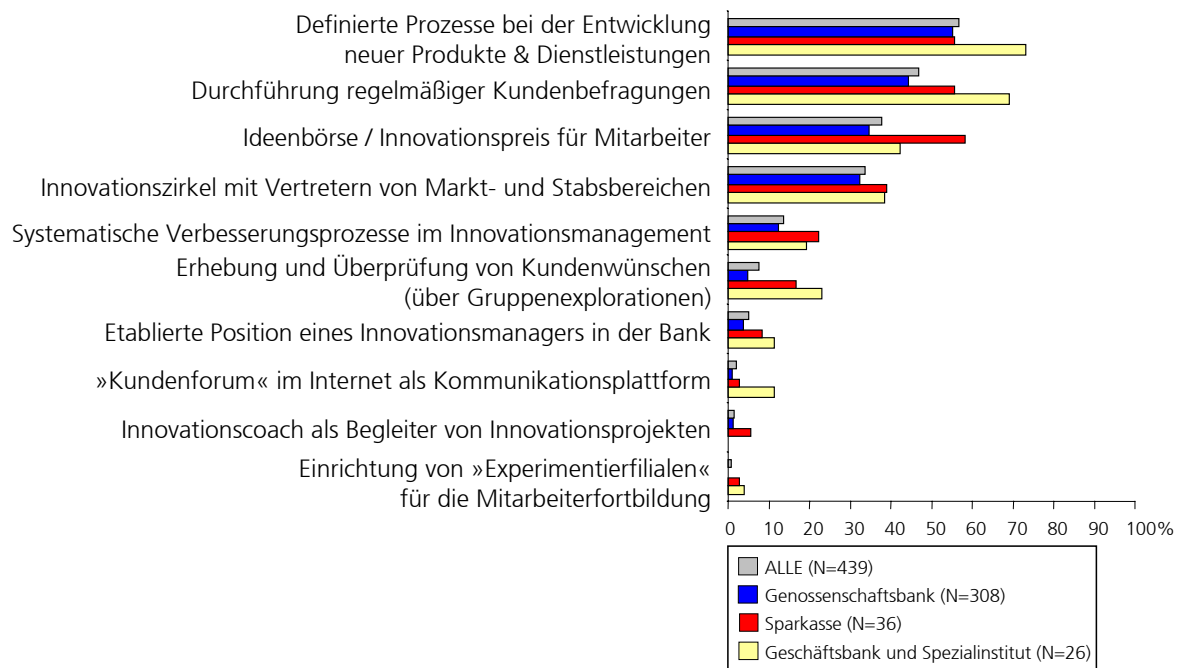


Abbildung 27: Instrumente des Innovationsmanagements (nach Bankengruppen)

### Innovation basiert auf einem Prozess

Die Innovationsentwicklung lässt sich in überschaubare Schritte aufgliedern (siehe Beispiel in Abbildung 28). Von herausragender Bedeutung ist dabei vor allem die Initialphase einer Innovation, in der jede Neuerung irgendwann im Kopf eines Menschen als solche »geboren« wird.



Abbildung 28: Phasenmodell der Innovationsentwicklung<sup>10</sup>

Im Rahmen der Trendstudie wurden daher insbesondere Instrumente untersucht, die diese frühen Phasen eines Innovationsprozesses unterstützen.

<sup>10</sup> Vgl. ADG (Hrsg.)/Marx/Engstler/Praeg (2003), S. 41f.



### **Am Beginn der Innovation steht der Kunde**

Um Kundenbedürfnisse besser kennen zu lernen nutzen 46,8 Prozent der Banken Methoden für Kundenbefragungen (bei Geschäftsbanken und Spezialinstituten bereits 69,2 Prozent). Mit klassischen empirischen Kundenbefragungen wird die Wahrnehmung der Bank aus Sicht des Kunden ermittelt.

Vertiefende Erhebungsformen, die einen interaktiven Dialog mit dem Kunden in Form von Gruppenexplorationen ermöglichen, werden jedoch erst von 7,5 Prozent der Befragten genutzt. Diese Form der Bedarfsermittlung ist gegenüber den klassischen Kundenbefragungen zunächst aufwändiger, ermöglicht es aber präzisere Einschätzungen der Kunden zu erhalten und aus interaktiven Feedbackprozessen zu lernen. Der Einsatz von Kundenforen im Internet spielt mit 1,9 Prozent der Nennungen heute (noch) keine Rolle.

### **Innovationsquelle Mitarbeiter**

Neben den Kunden stellen die Mitarbeiter eine der wichtigsten Ausgangspunkte für Innovationen dar. Rund 37,7 Prozent der Banken haben vor diesem Hintergrund Ideenbörsen eingeführt bzw. Innovationspreise ausgelobt. In der Gruppe der Sparkassen nutzen dies sogar 58,3 Prozent der Banken. Auch werden mit 33,7 Prozent bereits bei rund jedem dritten Bankinstitut Innovationszirkel durchgeführt, in denen Mitarbeiter aus Markt- und Stabsbereichen gemeinsam an Innovationen arbeiten. Lernstätten wie Experimentierfilialen, in denen die Mitarbeiter und die Kunden gemeinsam lernen werden nur von 0,8 Prozent der Befragten thematisiert.

### **Defizite bei der strukturellen Verankerung des Innovationsmanagements**

Heute haben erst 5,1 Prozent der Banken die Rolle eines Innovationsmanagers strukturell in der Organisation verankert. Auch die Rolle eines Innovationscoachs, der Innovationsprojekte begleitet, ist mit 1,6 Prozent der Nennungen praktisch noch nicht in den Banken eingeführt. Hier wird ein wesentlicher Handlungsbedarf gesehen, um mit diesem Innovationskern die Basis für die Etablierung der erforderlichen Innovationsprozesse zu ermöglichen.

## **4.5 Change Management bei Führungskräften und Mitarbeitern**

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor der Unternehmensentwicklung besteht darin, die Mitarbeiter und Führungskräfte auf die Veränderungen bei den Geschäftsmodellen vorzubereiten. Im Rahmen der Studie wurde daher ermittelt, welche Ansätze heute hierzu praktiziert werden und welchen Anforderungen die Führungskräfte künftig gerecht werden sollen.

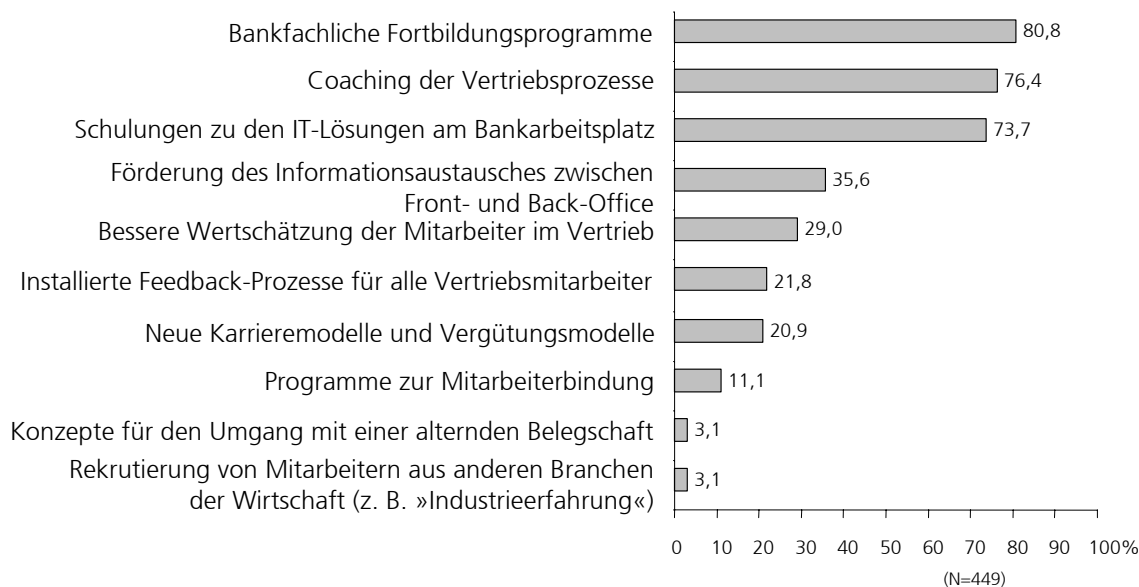


Abbildung 29: Vorbereitung der Mitarbeiter auf Veränderungen

### Vorbereitung der Mitarbeiter mit klassischen Ansätzen

Im Vertrieb werden die Bankmitarbeiter vorwiegend mittels bankfachlicher Fortbildungsprogramme (80,8 Prozent) und dem Coaching neuer Vertriebsprozesse (76,4 Prozent) auf die neuen Herausforderungen im Vertrieb vorbereitet (siehe Abbildung 29). Hinzu kommen Schulungen zu neuen IT-Lösungen am Bankarbeitsplatz (73,7 Prozent). Bei der Bedeutung dieser drei am häufigsten genannten Maßnahmen sind über die Bankengruppen hinweg bei einigen Aspekten abweichende Schwerpunkte zu erkennen (siehe Abbildung 30).

### Förderung der Kommunikation

Die Kommunikation zwischen Front- und Back-Office wird mit 35,6 Prozent bereits von rund jeder dritten Bank gefördert. Damit soll ein ganzheitliches Prozessverständnis (»End-to-End«) gefördert und Problemlösungsprozesse vereinfacht werden. Einen weiteren wichtigen Punkt stellt die bessere Wertschätzung der Mitarbeiter im Vertrieb dar, den 29,0 Prozent der Banken erkannt haben. Bei den Sparkassen nannten 43,6 Prozent der Teilnehmer dies als wichtige Maßnahme. Auch planen bereits 20,9 Prozent aller Banken die Einführung neuer Karriere- und Vergütungsmodelle; bei Sparkassen bereits 25,6 Prozent und bei Geschäftsbanken und Spezialinstituten sogar 32,1 Prozent. Darüber hinaus gehende Ansätze stehen allerdings erst am Anfang. So finden Programme zur Mitarbeiterbindung (11,1 Prozent), Konzepte für den Umgang mit einer alternden Belegschaft (3,1 Prozent) oder die Rekrutierung von Mitarbeitern aus anderen Branchen der Wirtschaft (3,1 Prozent) nur wenig Eingang in die aktuellen Personalentwicklungskonzepte.

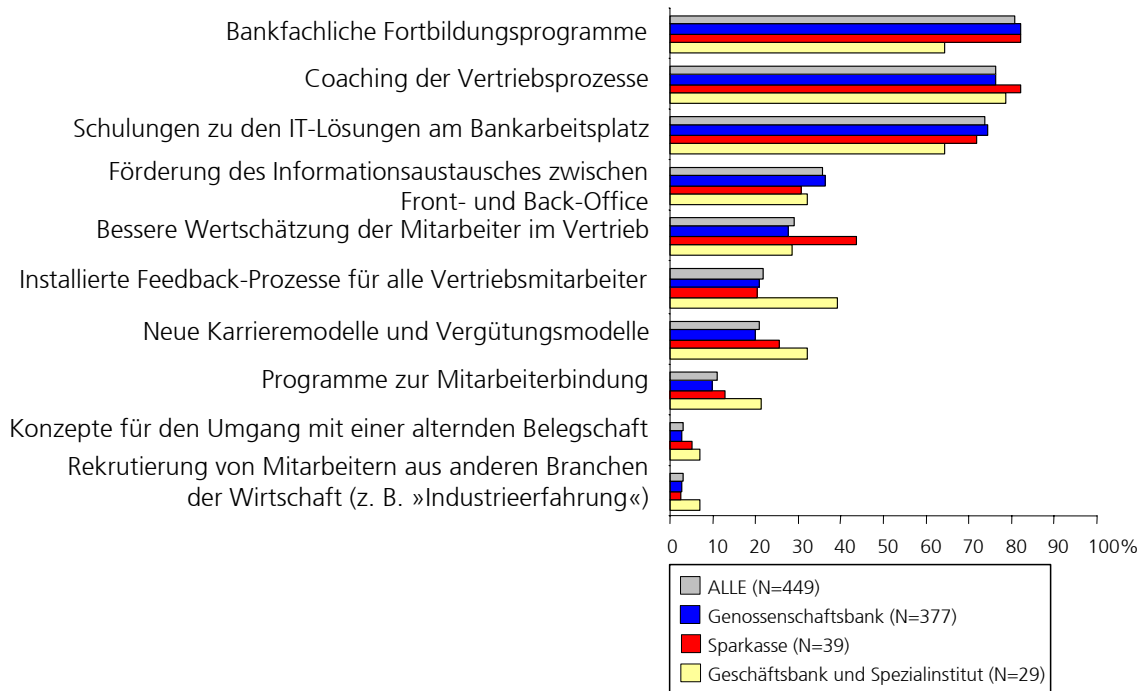


Abbildung 30: Vorbereitung der Mitarbeiter auf Veränderungen (nach Bankengruppen)

### Anforderungen an die Führungskräfte - mehr Kommunikation

Neben den Mitarbeitern sehen die Banken noch Weiterentwicklungsbedarf bei den Führungskräften. Als zentrale Anforderungen an die Führungskräfte werden ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten (77,3 Prozent), die Fähigkeit vernetzt zu denken (68,4 Prozent) bzw. systemisch zu denken und zu handeln (60,4 Prozent) genannt (siehe Abbildung 31).

### Arbeiten in Teams

Einen weiteren wichtigen Punkt sehen die Banken in der Verbesserung der Teamentwicklungsfähigkeit (56,8 Prozent), d. h. wie es gelingt, Teamstrukturen über die Zeit weiterzuentwickeln. 48,1 Prozent nannten die Teamfähigkeit der in Teams arbeitenden Mitarbeiter. Von den Führungskräften werden in diesem Zusammenhang starke Integrationsfähigkeiten erwartet (36,1 Prozent), die sowohl auf Führungsebene als auch gegenüber den Mitarbeitern zum Tragen kommen sollen. Diese Integrationsarbeit setzt ein systemisches Denken und Handeln voraus (60,4 Prozent), um die Komplexität der Zusammenhänge zu erfassen und lösungsorientiert in den Managementprozessen umzusetzen. Ein systematisches Denken und Arbeiten wird dabei als Grundanforderung an Führungskräfte vorausgesetzt (24,3 Prozent der Nennungen).



Abbildung 31: Anforderungen an Führungskräfte

### Anforderungen an Führungskräfte in den Bankengruppen vergleichbar

Die vertiefende Bewertung der Anforderungen nach Bankengruppen zeigt, dass in allen Bankengruppen eine ähnliche Gewichtung der Anforderungen vorgenommen wird (siehe Abbildung 32).

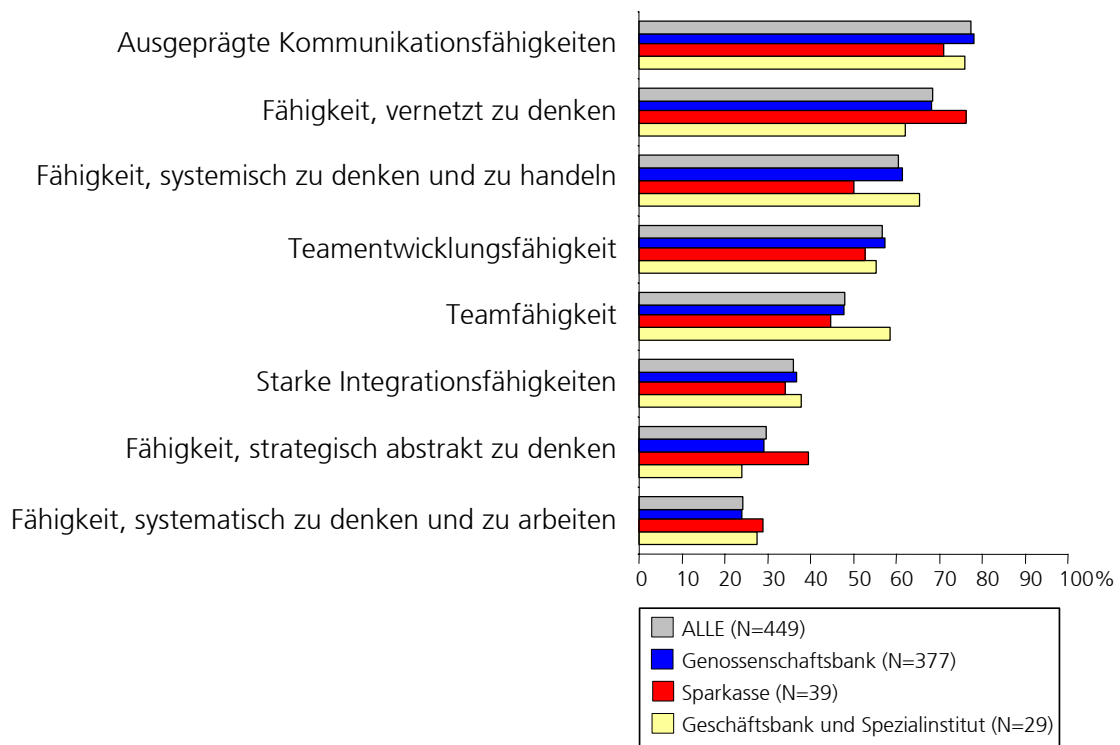


Abbildung 32: Anforderungen an Führungskräfte (nach Bankengruppen)

### Vorbereitungs- und Fördermaßnahmen für Führungskräfte

Auf die dargestellten Anforderungen werden die Führungskräfte heute noch überwiegend mit klassischen Trainingsinstrumenten vorbereitet. Mit 74,0 Prozent wird die Teilnahme an Führungsseminaren an den Weiterbildungsakademien als wichtigste Maßnahme bewertet (siehe Abbildung 33).

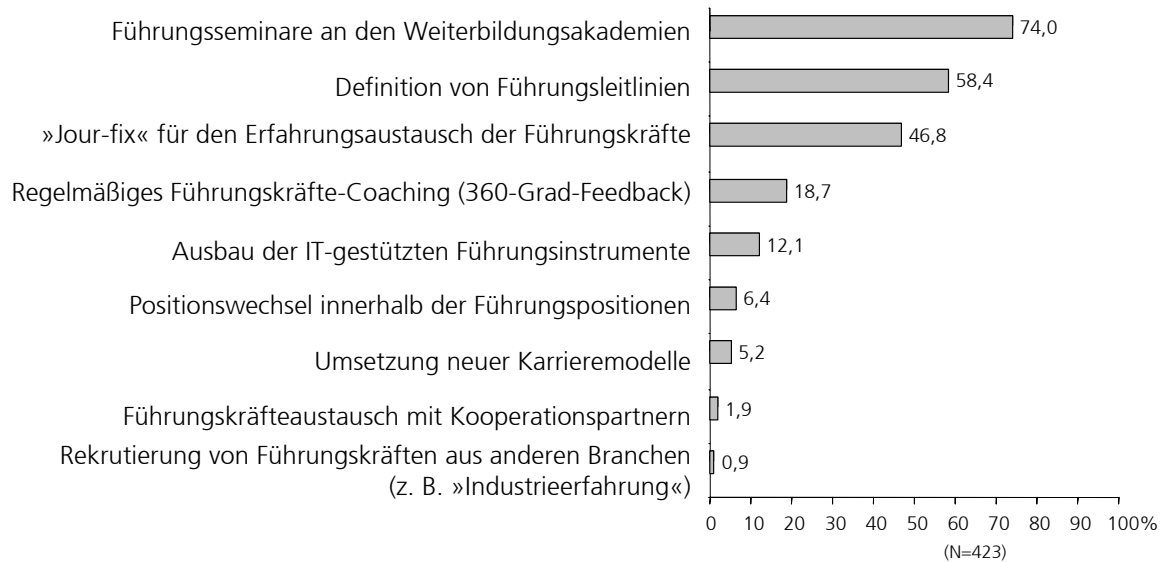


Abbildung 33: Vorbereitung von Führungskräften

An zweiter Stelle folgt die Definition von Führungsleitlinien, die von 58,4 Prozent aller Banken mit hoher Relevanz bewertet wird. Die Geschäftsbanken und Spezialinstitute (70,4 Prozent) sowie die Sparkassen (66,7 Prozent) sehen hier einen höheren Bedarf als die Genossenschaftsbanken mit 56,9 Prozent (siehe Abbildung 34).

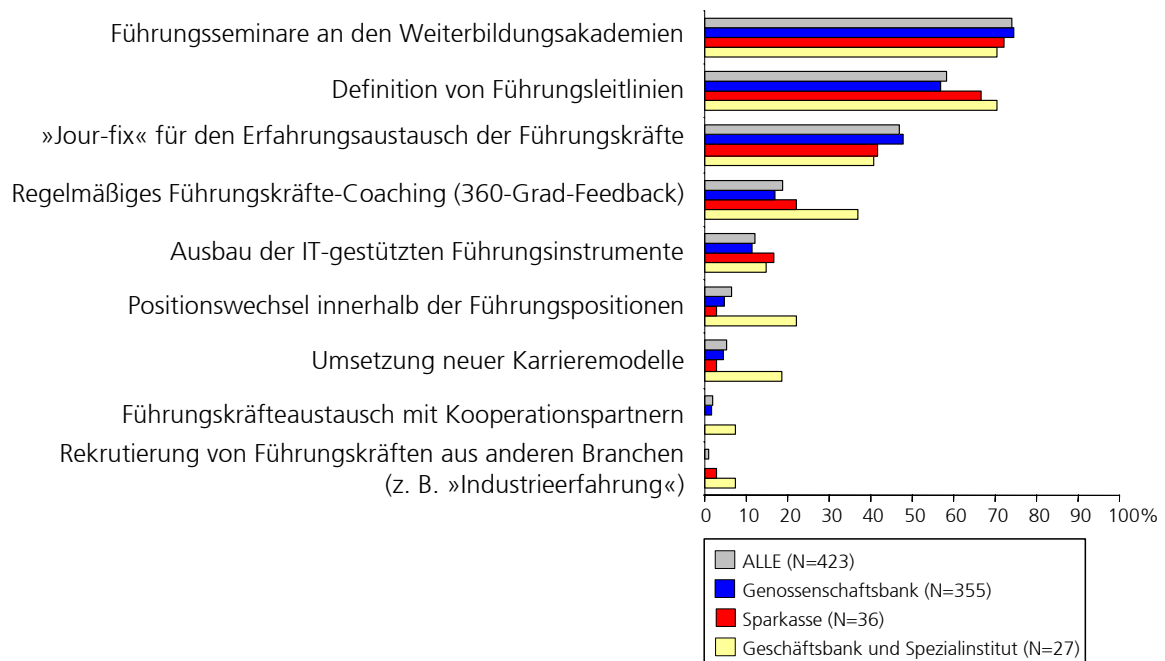


Abbildung 34: Vorbereitung von Führungskräften (nach Bankengruppen)

### **Führung durch Feedback**

Die Banken sehen in der Intensivierung des Erfahrungsaustausches untereinander (46,8 Prozent) eine Chance zur Verbesserung der Führung. Zudem wird von 18,7 Prozent der Befragten gefordert, dass die Führungskräfte in regelmäßigen Feedback-Gesprächen (»360-Grad-Feedback«) ein Coaching erfahren, das zur Weiterentwicklung der Führungsqualität insgesamt beiträgt. Bei den Geschäftsbanken und Spezialinstituten fordern dies sogar 37,0 Prozent.

### **Neue Ansätze der Führungskräfteentwicklung erst am Anfang**

Neue Wege der Führungskräfteentwicklung werden von den Banken insgesamt nur mit geringer Priorität angegangen. Lediglich die Geschäftsbanken und Spezialinstitute messen neuen Ansätzen wie einem Positionswechsel innerhalb der Führungsfunktionen (22,2 Prozent), der Umsetzung neuer Karrieremodelle (18,5 Prozent), dem Führungskräfteaustausch mit Kooperationspartnern (7,4 Prozent) oder der Rekrutierung von Führungskräften anderer Branchen z. B. mit Industrieerfahrung (7,4 Prozent) eine Bedeutung zu.

## **4.6 Industrialisierung der Finanzbranche**

Die Industrialisierung des Bankensektors ist eine langfristige Entwicklung mit der sich die Banken in Zukunft auseinandersetzen werden. Industrialisierung ist somit kein Strohfeuer, sondern wird als nachhaltiges und strategisches Thema der Banken gesehen, mit dessen Hilfe sie sich Effizienzsteigerungen erhoffen. Gleichzeitig werden durch die fortschreitende Industrialisierung der Banken sowie der Bankenlandschaft insgesamt bedeutende Veränderungen stattfinden. Die konkreten Ausprägungen dieser Veränderungen lassen sich im Moment noch nicht mit Bestimmtheit vorhersagen. Es wird jedoch tendenziell eine zunehmende Spezialisierung einzelner Banken stattfinden.

Die Banken befinden sich derzeit noch in einem sehr frühen Stadium der Industrialisierung. Die Studienergebnisse deuten darauf hin, dass der Großteil der teilnehmenden Banken noch nicht in der Lage ist, die Industrialisierungspotenziale voll auszuschöpfen. Die erkannten Potenziale im Prozess- und Partnermanagement sollen dem Beispiel der Industrie folgend nun schrittweise erschlossen werden. Dabei zielt die Industrialisierung sowohl auf die Veränderung der internen Strukturen innerhalb der Banken als auch auf die Veränderung der Wertschöpfungsprozesse ab. Mittels Industrialisierung versuchen Banken die in den vergangenen Jahren begangenen Versäumnisse in Bezug auf das Prozessmanagement nachzuholen.

### **Definition zur Industrialisierung**

Im Innovationsforum »Bank & Zukunft« wurde unter Moderation von Fraunhofer IAO ein weit gefasstes Verständnis der Industrialisierung entwickelt. Demnach kann unter Industrialisierung die Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette verstanden werden. Ob im Rahmen der Optimierung und des Aufbrechens der Wertschöpfungskette und der Konzentration auf Kernkompetenzen eine veränderte interne

Arbeitsteilung oder eine veränderte externe Arbeitsteilung in Form von vertikalen oder horizontalen Wertschöpfungsk Kooperationen erfolgen, muss bankindividuell entschieden werden.

Industrialisierung ist die optimierte Wertschöpfung durch Gestaltung

- der gesamten Wertschöpfungskette («Value Chain») und Gestaltung der Arbeitsteilung,
- der Serien- / Massenprozesse (Skaleneffekte, Lernkurveneffekte, Komplexitätseffekte / -management),
- der Arbeitsorganisation (Aufgaben-Kompetenz-Verantwortung im Einklang),
- der Systemunterstützung (IT-Einsatz, Standards, Schnittstellen),
- der Personalwirtschaft (Qualifikation, Motivation und Entlohnung, flexible Arbeitszeit, verschiedene Personalkonzepte für die Mitarbeitergruppen je nach Qualifikations- und Anforderungsprofil) sowie
- des Produktes (Kundenorientierung) und des Preises (Verursachungsprinzip, risikoorientierte Preiskalkulation, erklärbare Regeln).

Die vorliegende Studie zeigt, dass die Banken auf dem Weg zur Industrialisierung sind. Wie weit fortgeschritten dieser Weg bereits ist, zeigen die nachfolgenden Ergebnisse der Erhebung.

### Industrialisierungspotenzial wird erkannt

Die Bankenbefragung zeigt, dass die Banken sich nach wie vor mit dem Thema Industrialisierung befassen. Dabei steht nun nicht mehr die Frage »Industrialisierung ja oder nein?« im Fokus der Diskussion, sondern vielmehr die Frage, wie hoch die Banken ihr individuelles Potenzial bezüglich der Industrialisierung einschätzen. Rund 5,7 Prozent der Teilnehmer erkennen dabei ein sehr hohes Industrialisierungspotenzial in ihrem Institut (siehe Abbildung 35).

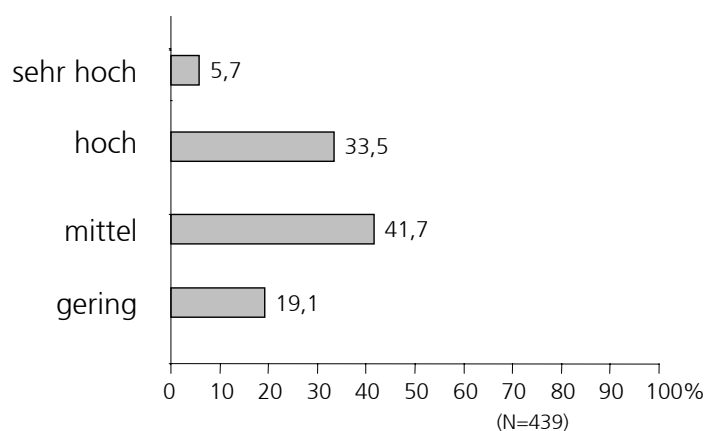


Abbildung 35: Industrialisierungspotenziale aus Sicht der Banken

Weitere 33,5 Prozent der befragten Teilnehmer identifizieren ein hohes Industrialisierungspotenzial, wohingegen 41,7 Prozent aller teil-

nehmenden Banken derzeit noch ein mittleres Potenzial, welches sich durch Industrialisierungsmethoden erschließen lässt, vorhalten. Dabei zeigt sich insbesondere, dass Geschäftsbanken und Spezialinstitute ein tendenziell höheres Industrialisierungspotenzial identifizieren, als dies bei Sparkassen oder Genossenschaftsbanken der Fall ist (siehe Abbildung 36).

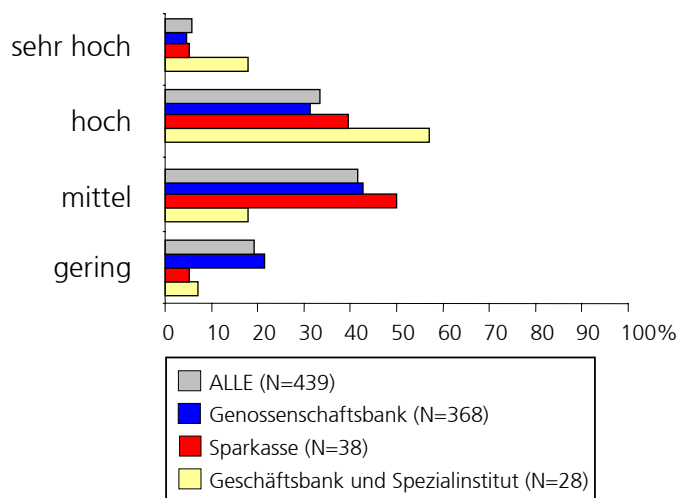


Abbildung 36: Industrialisierungspotenziale aus Sicht der Banken

Rund 85,0 Prozent der Geschäftsbanken sehen ein sehr hohes bzw. hohes Industrialisierungspotenzial in ihrem Institut. Bei den Sparkassen sind ungefähr 89,5 Prozent der Meinung ein mittleres bis hohes Industrialisierungspotenzial zu besitzen. Die Genossenschaftsbanken sehen ein tendenziell mittleres bis niedriges Industrialisierungspotenzial. Wichtiger als das reine Erkennen von Industrialisierungspotenzialen ist für die Banken die Erschließung und Realisierung von wirtschaftlichen Erfolgen durch die Industrialisierung.

### Erfolge durch Industrialisierung

In der Trendstudie »Bank & Zukunft 2006« waren über 76,7 Prozent der Studienteilnehmer der Meinung, dass Banken stärker industrielle Ansätze zur Verbesserung der Strukturen und Organisation einsetzen sollten.<sup>11</sup> In diesem Jahr zeichnen sich erste Erfolge bei denjenigen Banken ab, die Industrialisierungsmethoden einsetzen. Durch die Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen haben 27,4 Prozent der Studienteilnehmer schon deutliche Erfolge erzielen können (siehe Abbildung 37).

<sup>11</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 32.



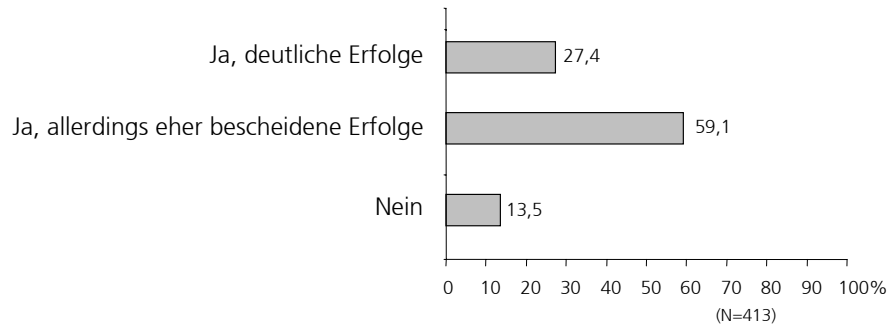


Abbildung 37: Sichtbare Erfolge durch Industrialisierung

Besonders hervorzuheben ist hierbei die Tatsache, dass 23,8 Prozent der Genossenschaftsbanken deutliche Erfolge identifizieren, obwohl diese tendenziell geringere Potenziale in Bezug auf Industrialisierung sehen (siehe Abbildung 38). Keine der teilnehmenden Geschäftsbanken hat bisher deutliche Erfolge durch Industrialisierungsmaßnahmen erzielen können.

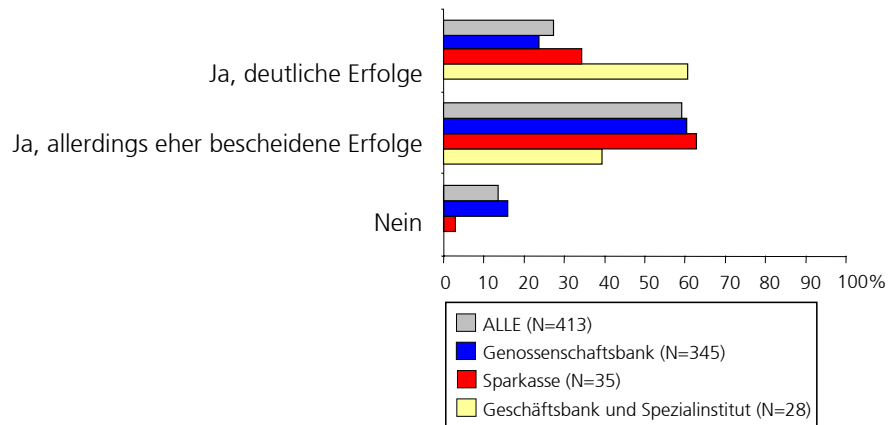


Abbildung 38: Sichtbare Erfolge durch Industrialisierung (nach Bankengruppen)

Rund 59,1 Prozent der Banken konnten bisher kleinere Erfolge bezüglich der Industrialisierung verzeichnen. Dabei sind 60,3 Prozent der Geschäftsbanken und Spezialinstitute sowie 34,4 Prozent der Sparkassen der Meinung, kleinere Erfolge erzielt zu haben. Da diese Gruppe eher große Industrialisierungspotenziale in ihren Instituten sieht, wird evident, dass sich diese Gruppe noch im Prozess der Potenzialerschließung befindet. Lediglich 13,5 Prozent aller Teilnehmer sind der Ansicht, bisher keine Erfolge durch Industrialisierungsmaßnahmen erreicht zu haben. Davon sind 62,9 Prozent der teilnehmenden Sparkassen und 60,3 Prozent der Genossenschaftsbanken der Überzeugung bisher keine Erfolge realisiert zu haben.

### Potenziale werden unterschiedlich bewertet

Es zeigt sich, dass innerhalb der teilnehmenden Banken große Unterschiede in Bezug auf die Einstellung zur Industrialisierung und bezüglich deren Potenzial in der Bank bestehen. Wie oben gezeigt, sehen Geschäftsbanken tendenziell größere Potenziale als Genossenschaftsbanken und Sparkassen. Die Einschätzung bezüglich der tendenziell

geringeren Realisierung von bisher erzielten Erfolgen könnten dadurch begründet werden, dass die Geschäftsbanken aufgrund der vermuteten großen Potenziale erst einen kurzen Weg in Bezug auf die Erschließung hinter sich gebracht haben und eher von einer längerfristigen Erschließung der Industrialisierungspotenziale ausgehen, als dies beispielsweise bei den Genossenschaftsbanken der Fall ist.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass sich die Banken derzeit noch in einem eher geringen Industrialisierungsstadium befinden. Die vorhandenen Potenziale, welche sich den Banken durch die Nutzung von Industrialisierungsmethoden und -instrumenten bieten, werden derzeit noch nicht voll erschlossen. Jedoch sind die Banken dabei, diese Entwicklung konsequent fortzusetzen.

### Ziele und Erwartungen

Bezogen auf die angestrebten Zielsetzungen ist in diesem Jahr besonders die Thematik der Effizienzsteigerung in den Fokus der Studienteilnehmer gerückt. Rund 88,7 Prozent der teilnehmenden Banken erwarten Effizienzverbesserungen in den Prozessen (siehe Abbildung 39). Dabei gibt es keine signifikanten Abweichungen zwischen den einzelnen Teilnehmergruppen. Die Effizienzsteigerung in den Prozessen ist somit das primäre Ziel welches Banken mit Industrialisierung verbinden.

Damit einhergehend soll die Produktivität der Mitarbeiter gesteigert werden. Für 78,6 Prozent der Studienteilnehmer wird im Zusammenhang mit der Industrialisierung mit einer Produktivitätsverbesserung der Mitarbeiter gerechnet. Auch hinsichtlich dieser Zielsetzung gibt es keine bedeutenden Abweichungen zwischen den einzelnen Bankengruppen (siehe Abbildung 40).

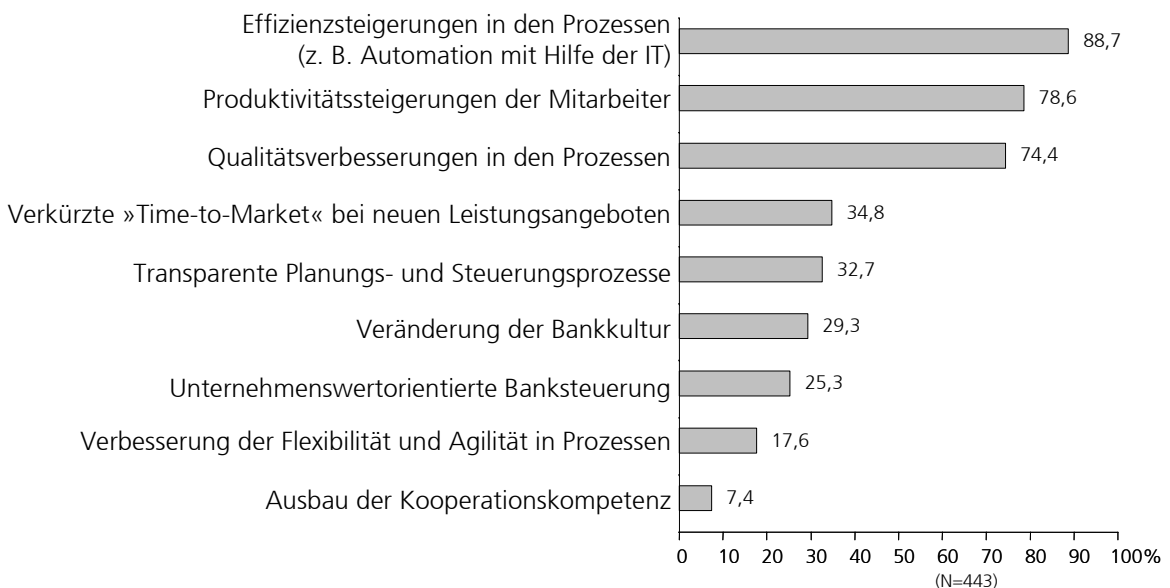


Abbildung 39: Ziele und Erwartungen der Banken

Rund 74,4 Prozent der teilnehmenden Banken zielen auf eine Qualitätsverbesserung in den Prozessen ab. Innerhalb des Teilnehmerkrei-

ses ist dieses Ziel vor allem von Geschäftsbanken und Genossenschaftsbanken hoch bewertet worden. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass diese Bankengruppe im Reifegrad der Industrialisierung tendenziell weiter fortgeschritten ist als dies bei Sparkassen der Fall ist. Diese sind eher noch dabei ihre Prozesse entsprechend den veränderten Anforderungen zu gestalten, bevor sie sich mit Qualitätsaspekten befassen.

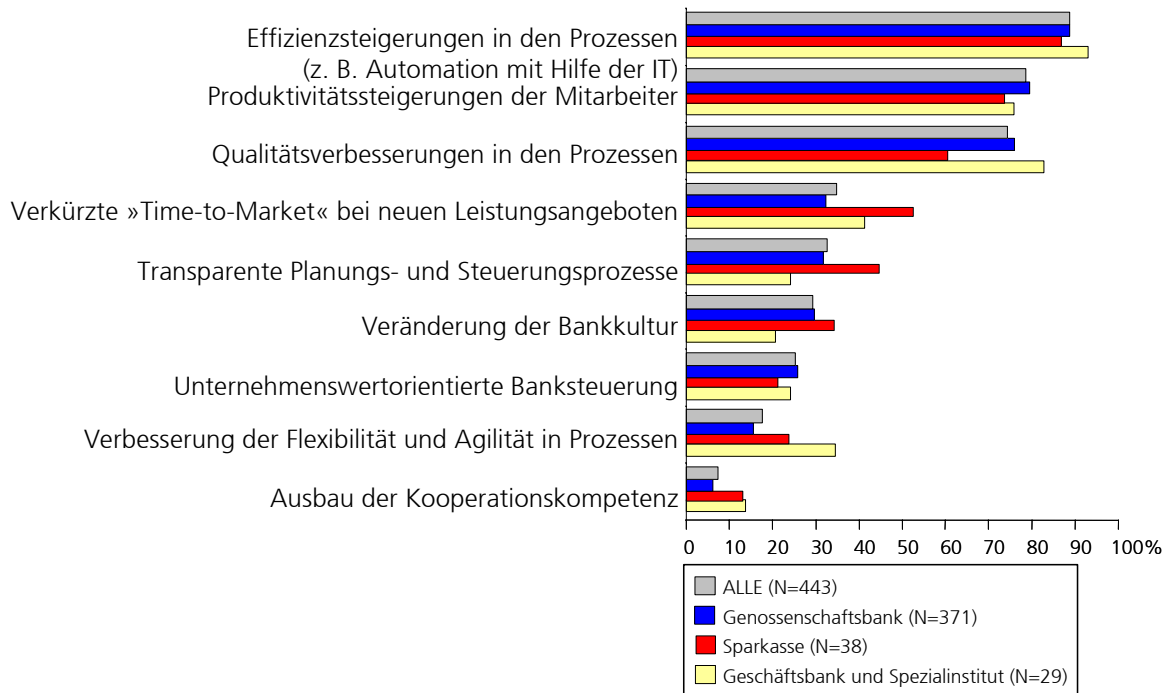


Abbildung 40: Ziele und Erwartungen der Banken (nach Bankengruppen)

Eine verkürzte »Time-to-Market« erwarten 34,8 Prozent der Studienteilnehmer als Folge der Industrialisierung. Dabei ist dieser Aspekt vor allem für die Sparkassen von großer Bedeutung. Im Vergleich zur Trendstudie »Bank & Zukunft 2006« hat somit die Bedeutung für die Banken jedoch eher abgenommen (Einschätzung in der Trendstudie »Bank & Zukunft 2006«: 49,3 Prozent<sup>12</sup>). Eine mögliche Erklärung dafür besteht darin, dass die im Vorjahr umgesetzten Maßnahmen auf dieses Ziel ausgerichtet waren und somit eine gewisse Zielerreichung stattgefunden hat.

Im Bereich der Veränderungen beim Management einer Bank erwarten 32,3 Prozent aller Studienteilnehmer eine Verbesserung in der Transparenz der Planungs- und Steuerungsprozesse. Im Vorjahr war dieses Ziel mit 49,3 Prozent noch deutlich höher bewertet worden als für das Jahr 2007. Auch dieses Ziel ist für die Sparkassen von größerer Bedeutung als für die Genossenschaftsbanken und Geschäftsbanken.

Eine Veränderung in der Bankkultur sehen derzeit 29,3 Prozent der Teilnehmer als nennenswertes Ziel, die Umsetzung einer wertorientierten Banksteuerung rund 25,3 Prozent. Ein weiteres strategisches

<sup>12</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 33.

Managementthema, die Verbesserung der Flexibilität und Agilität in den Bankprozessen, verbinden derzeit nur etwa 17,6 Prozent aller Studienteilnehmer mit dem Thema Industrialisierung. Vor allem für Geschäftsbanken ist dieser Punkt von wesentlicher Bedeutung. Der Ausbau der Kooperationskompetenz wird nur von 7,4 Prozent aller Banken als Ziel in Bezug auf die Industrialisierung gesehen. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Priorität dieses Ziels für die Banken eher abgenommen (Trendstudie »Bank & Zukunft 2006«: 17,4 Prozent<sup>13</sup>).

### Reifegrad der Industrialisierung

Die These, dass die Banken sich noch in einem frühen Stadium der »Industrialisierung« befinden wird durch die empirische Erhebung gestützt (siehe Abbildung 41). Es ist erkennbar, dass sich die Ziele und Erwartungen von Banken verschieben, wenn erste Erfolge mit Industrialisierungsmaßnahmen zu verzeichnen sind. Für diesen Teilnehmerkreis stehen vor allem der Ausbau der Kooperationskompetenz, die Produktivitätssteigerung der Mitarbeiter als auch die Verbesserung der Flexibilität und Agilität der Prozesse als zentrale Ziele und Erwartungen für das Jahr 2007 fest. Dies sind Managementthemen, die angestrebt werden, wenn die Grundlagen zur Industrialisierung geschaffen sind und es nun an den Ausbau der Managementqualität innerhalb der Bank geht. Die Umfragen der nächsten Jahre werden zeigen, ob sich diese Entwicklung bei den anderen Banken einstellt, die sich heute noch eher mit den Managementgrundlagen zur Industrialisierung befassen.

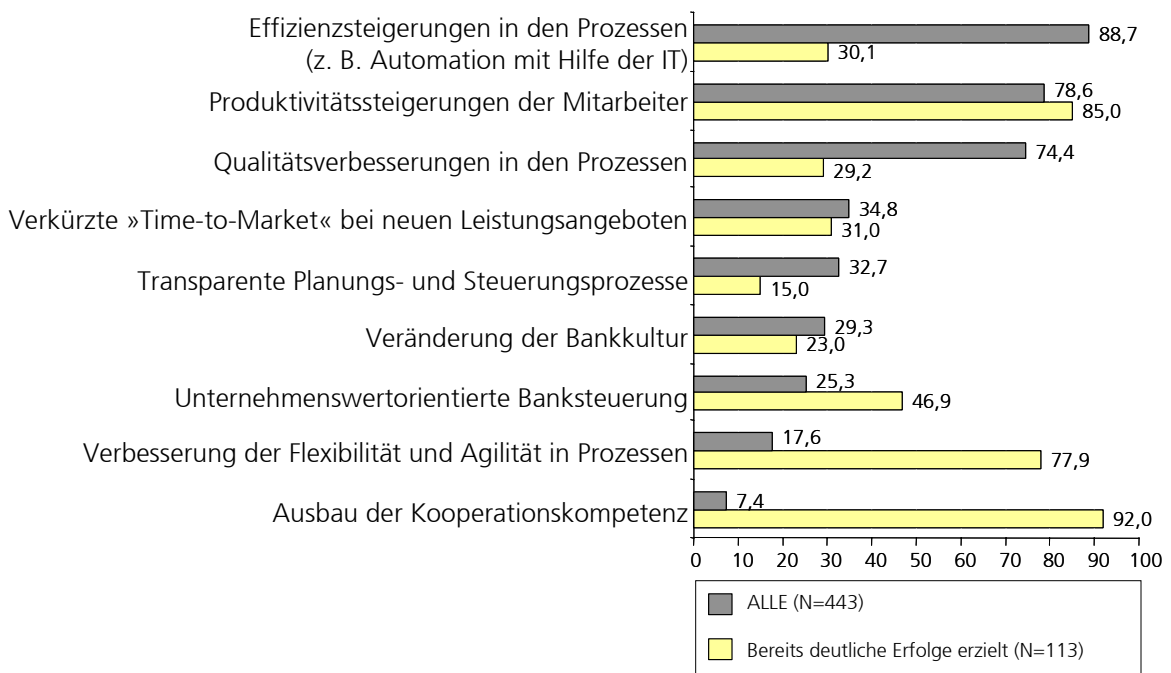


Abbildung 41: Ziele und Erwartungen von Banken, die bereits Erfolge erzielt haben

<sup>13</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 33.

## Maßnahmen im Kontext zur Industrialisierung

Zur Realisierung ihrer Ziele und Erwartungen sowie zur Umsetzung von Industrialisierungsmethoden und -instrumenten werden von Banken verschiedene Maßnahmen vorgesehen. Bei der Analyse der geplanten Maßnahmen der Banken für das Jahr 2007 zeigt sich, dass grundlegende organisatorische und strukturelle Aspekte der Industrialisierung noch im Vordergrund stehen und derzeit ein eher geringer Industrialisierungsreifegrad vorhanden ist. Rund 73,6 Prozent der Teilnehmer planen für 2007 die Standardisierung und Dokumentation der vorhandenen Prozesse (siehe Abbildung 42). Dabei gibt es zwischen den verschiedenen Bankengruppen keine nennenswerten Unterschiede in Bezug auf diese vorgesehene Maßnahme (siehe Abbildung 43).

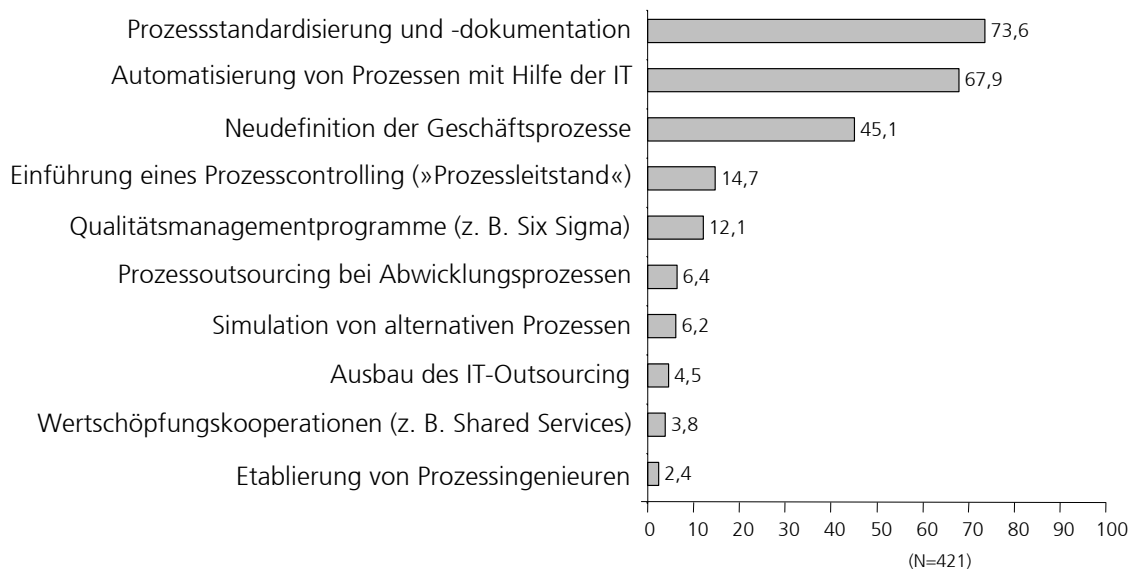


Abbildung 42: Maßnahmen im Kontext zur Industrialisierung

An zweiter Stelle folgt die Automatisierung von Prozessen mit Hilfe der IT (67,9 Prozent) vor der Neudefinition von Geschäftsprozessen mit 45,1 Prozent der befragten Banken. Die Automatisierung von Prozessen wird dabei besonders von Geschäftsbanken und Sparkassen forciert, wohingegen sich Genossenschaftsbanken eher über die Neudefinition von Geschäftsprozessen Gedanken machen.

Es zeigt sich, dass die Banken vorrangig die vorhandenen Strukturen verbessern und optimieren möchten, die Neugestaltung hingegen eine eher geringe Priorität erhält. Es wird also tendenziell eher Bestehendes bewahrt und verbessert als etwas Neues gewagt.

Die Einführung von Instrumenten zum Prozesscontrollings (14,7 Prozent) sowie Qualitätsmanagementprogramme werden von den teilnehmenden Banken in diesem Jahr mit geringerer Priorität gesehen. Maßnahmen in diesem Bereich werden von den Geschäftsbanken höher bewertet als von den anderen Teilnehmergruppen.

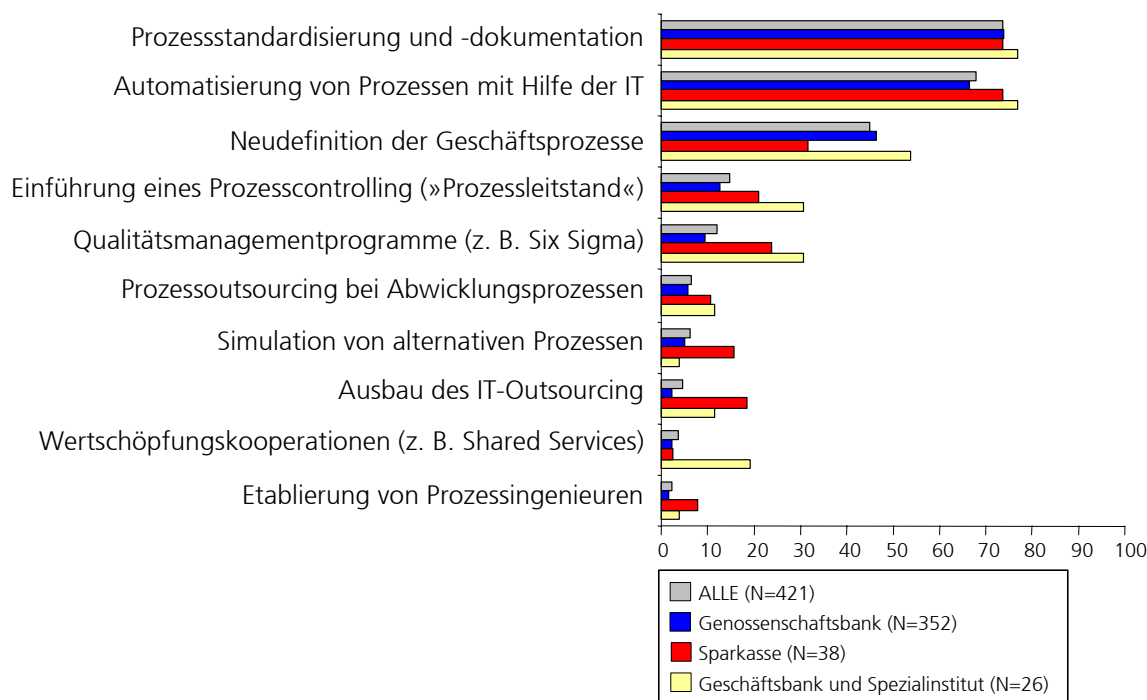


Abbildung 43: Maßnahmen im Kontext zur Industrialisierung (nach Bankengruppen)

## Outsourcing

Ebenso verhält es sich mit dem Bereich des Outsourcings. Sowohl ein Prozessoutsourcing von Abwicklungsprozessen (6,4 Prozent) als auch ein Ausbau des IT-Outsourcings (4,5 Prozent) spielt bei den Banken im Jahr 2007 faktisch keine Rolle. Ebenso wird von der Simulation von alternativen Prozessen und von der Realisierung von Wertschöpfungsk Kooperationen tendenziell abgesehen. Der Etablierung eines Prozessingenieurs, der für die Gestaltung, Planung und Steuerung neuer Prozesse in den Banken verantwortlich ist, wird von den Studienteilnehmern derzeit nur eine sehr geringe Priorität (2,4 Prozent) eingeräumt.

Im Vergleich zur Trendstudie »Bank & Zukunft 2006« hat sich somit keine signifikante Veränderung in Bezug auf die zu ergreifenden Maßnahmen bei den Teilnehmern ergeben.<sup>14</sup>

Einen neuen Aspekt in der vorliegenden Studie stellt die Frage nach den derzeitigen Hemmnissen bei der Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen dar.

## Hindernisse bei der Banken Industrialisierung

Die derzeit größten Hemmnisse bei der konsequenten Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen werden vor allem im Hinblick auf den sehr großen Aufwand bezüglich der Industrialisierung gesehen. Insbesondere die Abbildung und Modellierung der Geschäftsprozesse werden von 54,9 Prozent der Studienteilnehmer als größtes Hindernis aufgefasst (siehe Abbildung 44).

<sup>14</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 33ff.

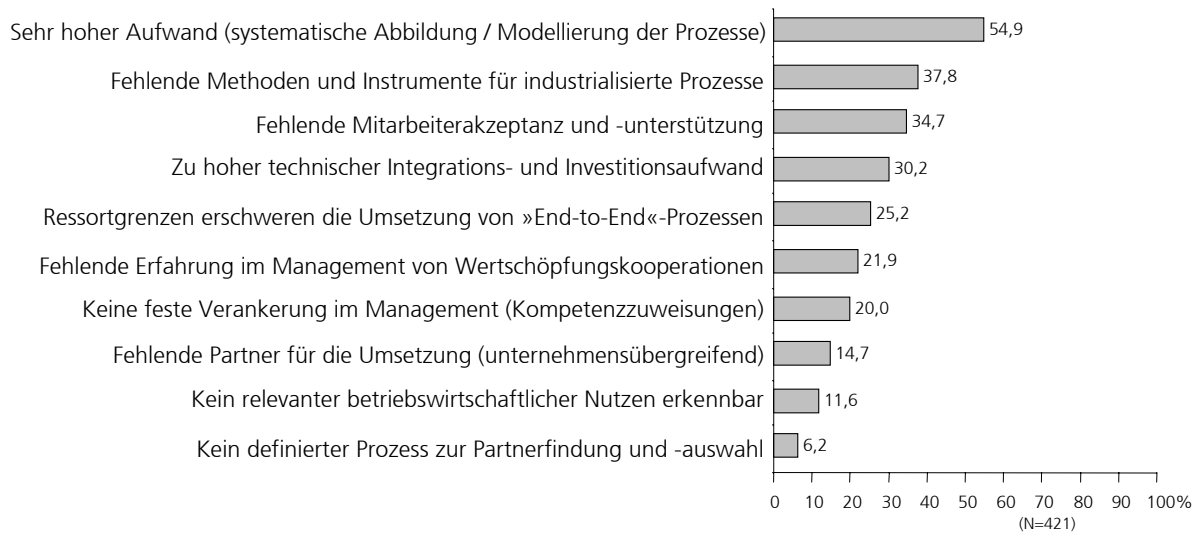


Abbildung 44: Hindernisse bei Industrialisierungsmaßnahmen

Dies zeigt wiederum, dass trotz der seit mehreren Jahren stattfindenden Diskussion um das Thema Prozessmanagement noch viel Grundlagenarbeit bei den Banken zu erledigen ist. Dabei sehen insbesondere Geschäftsbanken und Genossenschaftsbanken diesen Aspekt als Haupthindernis bei der Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen (siehe Abbildung 45).

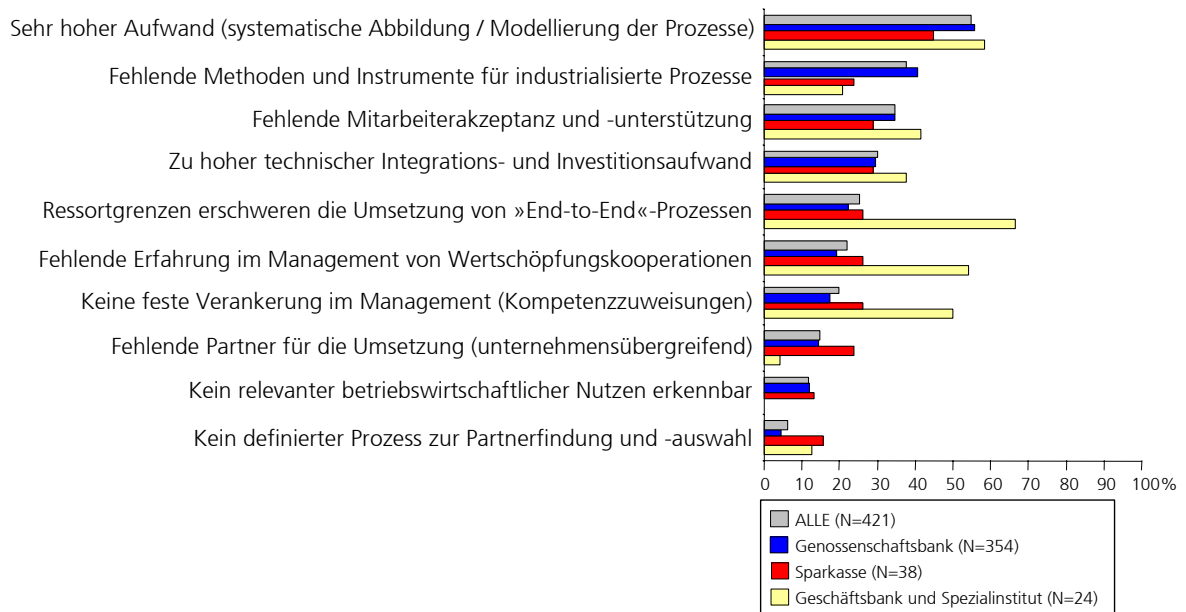


Abbildung 45: Hindernisse bei Industrialisierungsmaßnahmen (nach Bankengruppen)

Bei 37,8 Prozent der Studienteilnehmer sind fehlende Methoden und Instrumente zur Realisierung der Industrialisierung ein bedeutendes Hindernis, was insbesondere von den Genossenschaftsbanken geäußert wird.

### **IAO-Methodik: »Industrialisierungs-Quick-Check (IQC)«**

Mit dem im Rahmen des Innovationsforums »Bank und Zukunft« entwickelten Tool »Industrialisierungs-Quick-Check (IQC)« stellt das Fraunhofer IAO gemeinsam mit den Projektpartnern einen erprobten Ansatz bereit, mit dessen Hilfe Banken in die Lage versetzt werden, eine systematische Analyse bezüglich ihres Industrialisierungsreifegrades durchzuführen. Ergebnis der Analyse sind eine Visualisierung der vorhandenen Industrialisierungslücken und eine Empfehlung zu geeigneten Methoden- und Instrumenten zur Schließung dieser Lücken. Der IQC zielt auf die prozessorientierte und funktionsübergreifende Steigerung der Produktivität innerhalb der Bank und in der Kooperation mit externen Partnern ab. Dabei orientiert sich dieser an der Strategie und den Zielen des Institutes sowie an dessen spezifischer Marktsituation.

Der »Industrialisierungs-Quick-Check« deckt die folgenden vier Bereiche für das Bankmanagement ab:

- Industrialisierungs-Trends und Marktentwicklung:  
Aktuelle und nachhaltige Markttrends und Entwicklungen bilden den Wettbewerbsrahmen für die Banken. Diese Entwicklungen determinieren die Strategien und die daraus abgeleiteten Maßnahmen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Diese Trends können im IQC aufgenommen und aus der spezifischen Situation der Bank bewertet werden.
- Situation und Strategie:  
Aufgrund der gegebenen Marktbedingungen müssen die Banken eine Neuorientierung ihrer strategischen Ausrichtung vornehmen. Daher wird in diesem Bereich auf die strategische Ausrichtung fokussiert, um ein kritisches Hinterfragen der eigenen Situation bezüglich der gewünschten strategischen Ausrichtung anzuregen.
- Reifegradmodell:  
Dieser Bereich fokussiert auf die vorhandenen internen Abläufe in der Bank. Vorhandene Geschäftsprozesse werden auf ihren Reifegrad hinsichtlich der Industrialisierungsprozessreifegrade analysiert und von den Nutzern bewertet.
- Methoden und Maßnahmen-Set:  
Basierend auf den Prozessbewertungsergebnissen werden vorhandene Gap's (Differenzen zwischen den IST- und SOLL- Prozessreifegraden) identifiziert und quantifiziert. Auf Basis dieser Bewertung werden Handlungsempfehlungen priorisiert und Vorschläge hinsichtlich Methoden und Instrumenten zur Schließung dieser Lücken bereitgestellt. Damit wird der zielgerichtete Methodeneinsatz durch Vorauswahl relevanter industrieller Methoden unterstützt.



## **Mitarbeiter und Management**

Eine fehlende Mitarbeiterakzeptanz und -unterstützung wird von 34,7 Prozent der Studienteilnehmer als bedeutendes Hindernis in Bezug auf die Industrialisierung angesehen. Ein zu hoher technischer Integrations- und Investitionsaufwand wird von ca. 30,2 Prozent der Banken als Hindernis aufgeführt.

Interne Restriktionen in Form von Barrieren zwischen den verschiedenen Ressorts, verhindern bei 25,2 Prozent der Banken die Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen.

Im Bereich des Managements werden fehlende Erfahrung im Management von Wertschöpfungsk Kooperationen (21,9 Prozent), fehlende Partner für die organisationsübergreifende Umsetzung (14,7 Prozent) und eine fehlende Verankerung der Thematik bei den Entscheidungsträgern im Management als wesentliche Hindernisse angesehen. Insbesondere die Geschäftsbanken sehen in diesem Punkt große Hindernisse in Bezug auf eine erfolgreiche Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen. Ebenso stellen diese Punkte für Sparkassen größere Hemmnisse dar als für Genossenschaftsbanken.

## **Erfolge müssen messbar sein**

Der betriebswirtschaftliche Nutzen stellt dagegen aus Sicht der Banken ein sehr geringes Hindernis bei der Umsetzung dar (11,6 Prozent), ebenso wie der eigentliche Prozess der Partnerfindung und -auswahl (6,2 Prozent). Vor allem für Sparkassen ist dieser Punkt im Vergleich zu den übrigen Teilnehmern besonders hervorzuheben.

Die geringe Bedeutung dieses Aspekts kann jedoch auch daran liegen, dass die Banken derzeit darum bemüht sind ihre internen Strukturen für die Industrialisierung fit zu machen. Um die Erweiterung der Wertschöpfung werden sich daher derzeit noch wenig Gedanken macht.

## **Schlussfolgerungen**

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Industrialisierung kein Strohfeder, sondern einen nachhaltigen Trend in der Entwicklung der deutschen Bankenlandschaft darstellt. In der Industrialisierung sehen die Banken eine Möglichkeit, ihre interne Effizienz zu verbessern und die in den vergangenen Jahren gemachten Versäumnisse in Bezug auf das interne Prozessmanagement aufzuholen.

Der im Rahmen des Innovationsforums »Bank und Zukunft« entwickelte Industrialisierungs-Quick-Check hilft den Banken diese Entwicklung systematisch und auf ihre spezifische Ausgangssituation abgestimmt in Angriff zu nehmen. Dabei wird ihnen aufgezeigt, wo die größten internen Lücken in Bezug auf die Industrialisierungsreife sind.

Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangspositionen der jeweiligen Bankengruppen werden dabei unterschiedliche Prioritäten bei den eingesetzten Maßnahmen zur Industrialisierung vorgenommen.

Für die Banken stellt die Industrialisierung noch einen weiten Weg dar. Es bedarf auch hier einiger innovativer Pioniere, die sich dieser Entwicklung stellen und die Industrialisierung vorantreiben. Mit der Zunahme von ersten Industrialisierungserfolgen werden zahlreiche weitere Banken das Potenzial dieser Entwicklung erkennen und nutzen wollen. Vor allem vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs auf dem deutschen und europäischen Bankenmarkt werden sich Banken mit dem Thema Industrialisierung auseinandersetzen müssen, um für die zukünftigen Marktanforderungen entsprechend gewappnet zu sein.

#### **4.7 Informationstechnologeeinsatz in Banken**

Fortschreitende Innovationen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologien halten vermehrt Einzug in den Bankensektor. Hierbei führt die wachsende Anzahl zu integrierender technologischer Systeme und Lösungen einerseits zu einer zunehmenden Komplexität des Bankgeschäfts, die Finanzinstitute vor neue Herausforderungen stellt. Andererseits erweisen sich die fortschrittlichen technologischen Errungenschaften als für die Realisierung innovativer Geschäftsmodelle förderlich und bieten neue Möglichkeiten für die Abbildung innerhalb dieser zu bewerkstellenden interaktiven Prozesse.

In den zurück liegenden Jahren wurden veraltete Kernbankensysteme und ungenügend integrierte Software am Bankarbeitsplatz als wesentliche Ursachen für die mangelnde Wettbewerbsfähigkeit und nicht zufriedenstellende Kundenorientierung im Bankvertrieb aufgefasst. Diese Einschätzung wird von Führungskräften in Banken insbesondere auf die mangelnde Flexibilität existierender Kernbankensysteme zurückgeführt; aber nicht nur im Management, sondern auch bei den Beratern in den Bankfilialen wächst der Unmut über unzureichend integrierte Systeme. So gehen den Beratern etwa 40 Prozent der Arbeitszeit durch die Abwicklung von Aufgaben im Back-Office ohne Kundenkontakt verloren.<sup>15</sup> Zudem erfordern aktuelle Marktveränderungen und die von Finanzdienstleistern zur Stärkung des Vertriebs Erfolgs intendierte Etablierung neuer, erweiterter Geschäftsmodelle einen zielgerichteten Einsatz und flexible Nutzungsmöglichkeiten von informationstechnischen Lösungen in Banken. Die Gestaltung der IT-Systeme ist zu diesem Zweck im Abgleich mit den aus diesen Konzepten erwachsenden Anforderungen sowie unter Einhaltung gesetzlicher Vorschriften und Auflagen vorzunehmen.

Die Ergebnisse der Trendumfrage geben Aufschluss über die von Banken geplanten Maßnahmen im IT-Management. In diesem Zusammenhang werden zunächst die zentralen Herausforderungen im IT-Management vorgestellt. Anschließend werden die Themenfelder mit hoher Priorität bei der IT-Investitionsplanung sowie der Gestaltung neuer Informations- und Kommunikationsinfrastrukturen an der Kundenschnittstelle erörtert.

---

<sup>15</sup> Vgl. Fallstudie Fraunhofer IAO (2003).

## Zentrale Herausforderungen im IT-Management

Die effiziente Integration innovativer Informations- und Kommunikationstechnologien im Abgleich mit den bankspezifischen Geschäftsprozessen stellt eine der zentralen Managementherausforderungen in Bankinstituten dar. Dabei soll diese primär zur Generierung einer auch unter Kostengesichtspunkten optimierten IT-Landschaft beitragen. So wird die Senkung der IT-Kosten durch weitergehende Standardisierung von 83,1 Prozent der Banken als primäre Herausforderung im IT-Bereich gesehen (siehe Abbildung 46). Diese Notwendigkeit wird insbesondere von den Vorständen der Banken (91,1 Prozent) als dringlichste Aufgabe verstanden.

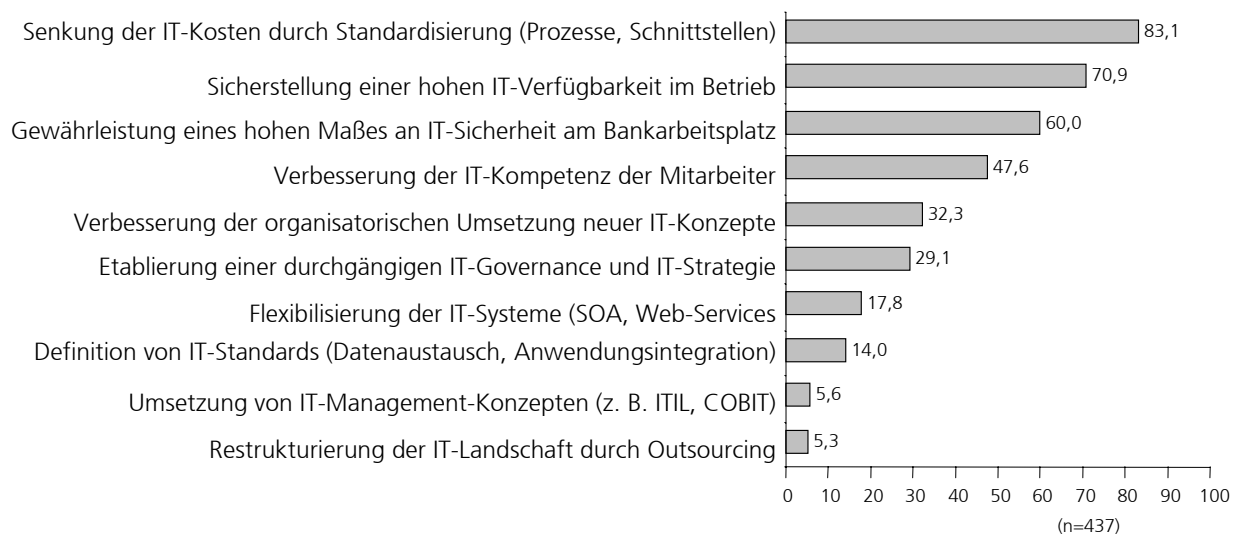


Abbildung 46: Zentrale Herausforderungen im IT-Management

Neben der Sicherstellung einer hohen IT-Verfügbarkeit im Betrieb (70,9 Prozent) stellt nach Meinung der befragten Teilnehmer die Gewährleistung eines hohen Maßes an IT-Sicherheit am Bankarbeitsplatz (60,0 Prozent) ein weiteres zentrales Handlungsfeld dar. Zur effizienten Nutzung der existierenden IT-Systeme und Bankanwendungen gilt es zudem, die IT-Kompetenz der Mitarbeiter zu optimieren (47,6 Prozent). Dieses lässt sich mittels gezielter Vorbereitung und Schulung der Mitarbeiter sowie durch Bereitstellung von für die jeweilige Aufgabenerfüllung relevanten Funktionalitäten erreichen.<sup>16</sup>

Die Auswertung zentraler Herausforderungen im IT-Management nach Bankengruppen verdeutlicht, dass insbesondere die Geschäftsbanken und Spezialinstitute eine Verbesserung der organisatorischen Umsetzung neuer IT-Konzepte (54,2 Prozent) anstreben (siehe Abbildung 47). Als Basis hierfür ist die Etablierung einer durchgängigen IT-Governance und IT-Strategie zu verstehen, um die sich in erster Linie die Geschäftsbanken und Spezialinstitute (58,3 Prozent) sowie die Sparkassen (50,0 Prozent) bemühen. Die ebenfalls erforderliche Flexibilisierung der IT-Systeme (17,8 Prozent) und Definition von IT-Standards (14,0 Prozent) sollen weiter vorangetrieben werden.

<sup>16</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 39ff.

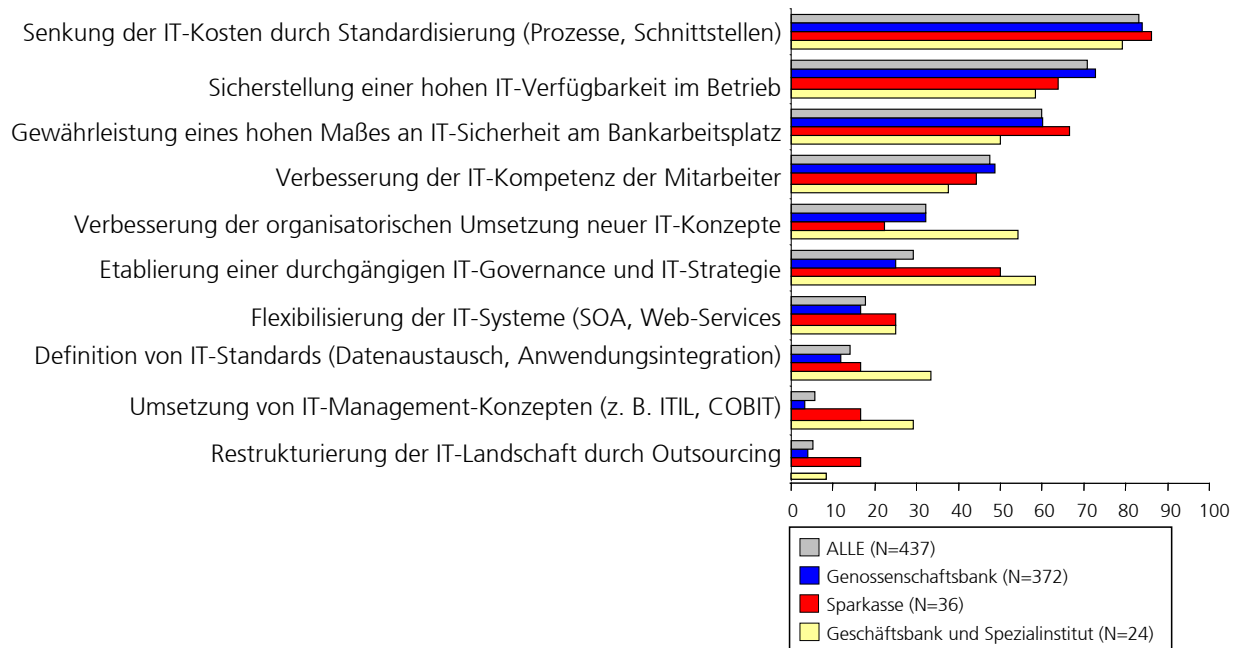


Abbildung 47: Zentrale Herausforderungen im IT-Management (nach Bankengruppen)

Mit geringerer Priorität hinsichtlich der zentralen Herausforderungen im IT-Management für das Jahr 2007 werden die Umsetzung von IT-Management-Konzepten (5,6 Prozent) und die Restrukturierung der IT-Landschaft durch Outsourcing ausgewählter Komponenten (5,3 Prozent) beurteilt. Die vorgenommene Bewertung lässt darauf schließen, dass Maßnahmen in diesen Bereichen in der Vergangenheit bereits in ausreichendem Maße bzw. ohne den erwünschten Erfolg durchgeführt wurden.

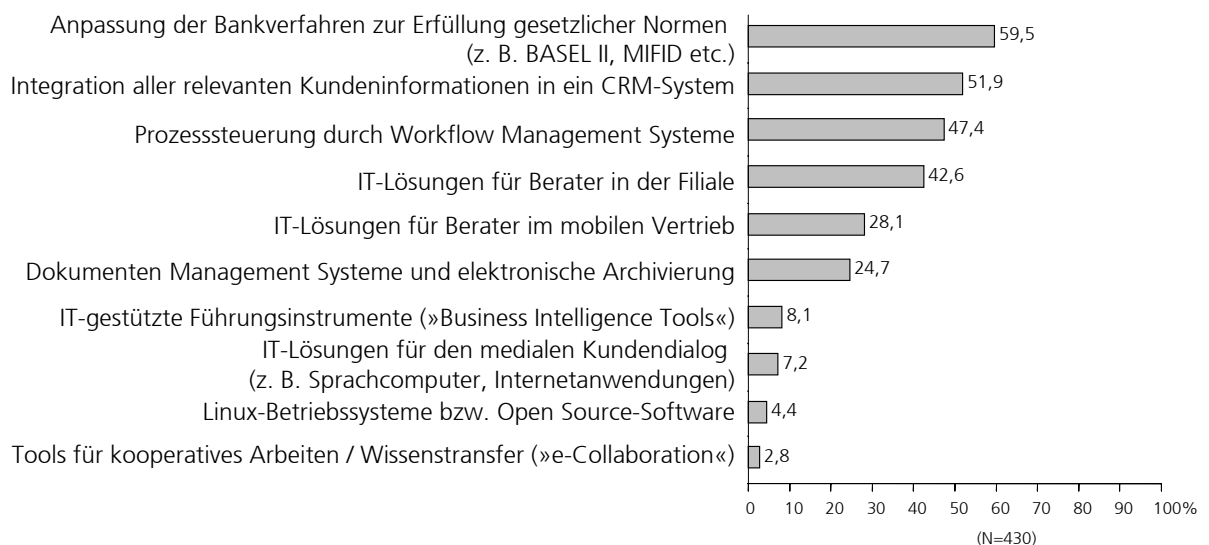


Abbildung 48: Themenfelder bei der IT-Investitionsplanung

### Prioritäten bei der IT-Investitionsplanung in 2007

In Bezug auf die im Jahr 2007 vorgesehenen IT-Investitionen zeigen die Befragungsergebnisse, dass diese hauptsächlich für die Anpassung der Bankverfahren zur Erfüllung gesetzlicher Normen (59,5 Prozent) getätigt werden (siehe Abbildung 48). Hierin kommt die enorme Bedeutung der Gewährleistung gesetzteskonformer Abwicklungsprozesse zum Ausdruck, welche einen stetigen Weiterentwicklungsprozess der IT-Systeme mit sich bringen. Insbesondere Finanzinstitute ohne bzw. mit kleinen Filialen fokussieren dieses Themenfeld (siehe Abbildung 49).

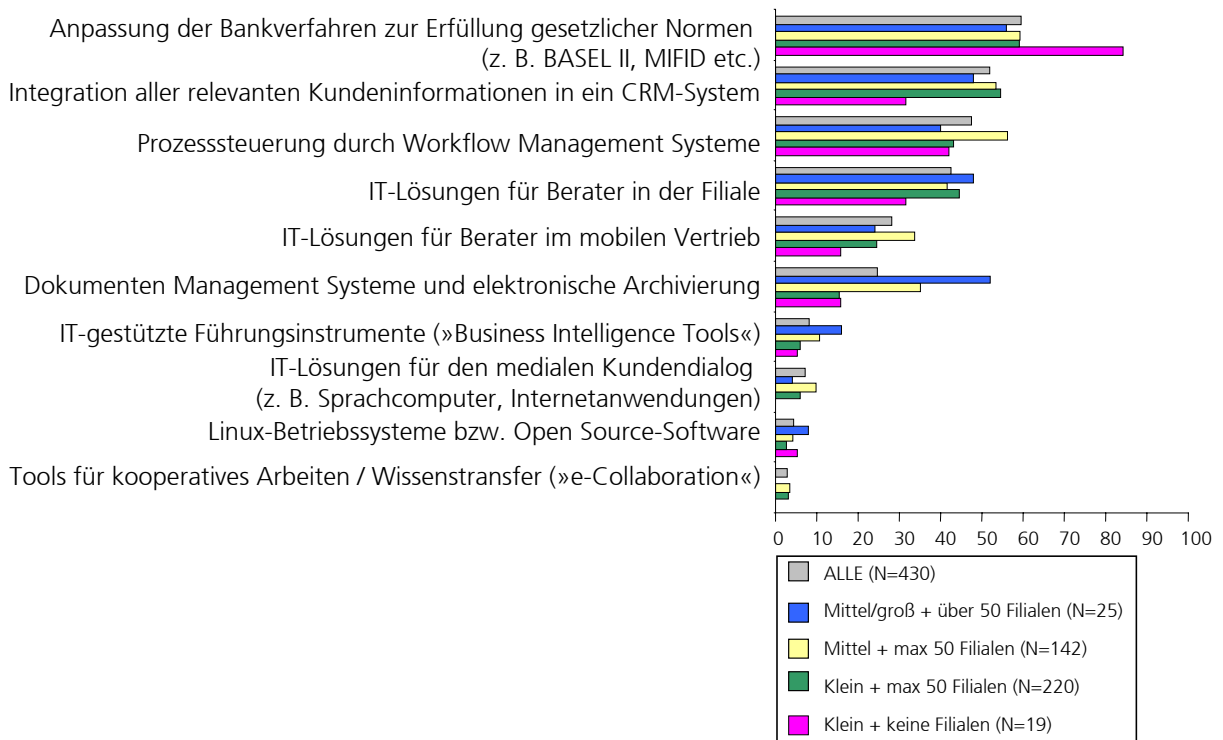


Abbildung 49: Themenfelder bei der IT-Investitionsplanung (nach Bankgröße)

Es folgen mit 51,9 Prozent Investitionen in die Integration aller relevanten Kundeninformationen in ein CRM-System sowie mit 47,4 Prozent Investitionen zur Prozesssteuerung durch Workflow Management Systeme, welche bereits für das Jahr 2006 als wichtigste Investitionsfelder identifiziert wurden.<sup>17</sup> Damit werden sowohl Investitionen an der Kundenschnittstelle mit dem Ziel der Optimierung und Intensivierung der Kundenbeziehung als auch in die interne Prozessoptimierung im Rahmen der Industrialisierung fortgeführt. Zudem sehen 42,6 Prozent der befragten Teilnehmer Investitionsbedarf für IT-Lösungen im stationären Vertrieb sowie 28,1 Prozent im mobilen Vertrieb. Die Einführung und Nutzung von Dokumenten Management Systemen sowie Lösungen zur elektronischen Archivierung (24,7 Prozent) werden vorwiegend von Finanzinstituten angestrebt, welche über mittlere bzw. große Filialen verfügen.

<sup>17</sup> Vgl. Spath (Hrsg.)/Engstler/Praeg/Vocke (2006), S. 38

## Informations- und Kommunikationstechnologien an der Kundenschnittstelle

Im Zuge der von den Finanzinstituten intendierten Prozessoptimierung und Steigerung der Vertriebsperformanz spielt die Gestaltung innovativer Informations- und Kommunikationsstrukturen an der Kundenschnittstelle eine gewichtige Rolle. Die IT soll hierbei als wesentlicher Enabler wirken, indem diese Mobilität und Flexibilität in Bezug auf die effiziente Bereitstellung und Verarbeitung von Informationen gewährleistet.

Die IT-Branche hat in den letzten Jahren durch technische Innovationen zu einer nachhaltigen Veränderung der Bankenbranche geführt. Darüber hinaus stehen zahlreiche innovative Technologien in den nächsten Jahren vor dem Sprung in die Marktreife und müssen vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit bezüglich Ihrer Anwendung in Unternehmen überprüft werden. Allerdings gelten die Potenziale bereits vorhandener innovativer Technologien im Finanzdienstleistungssektor noch als unzureichend ausgeschöpft.

Die Erhebungsergebnisse der Trendstudie »Bank & Zukunft 2007« bestätigen, dass der Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechnologien an der Kundenschnittstelle überwiegend sehr zurückhaltend bewertet wird (siehe Abbildung 50). So werden lediglich von 28,2 Prozent der befragten Teilnehmer Investitionen in die technologiegestützte Kundenansprache und -überleitung in der Filiale mit hoher Priorität geplant.

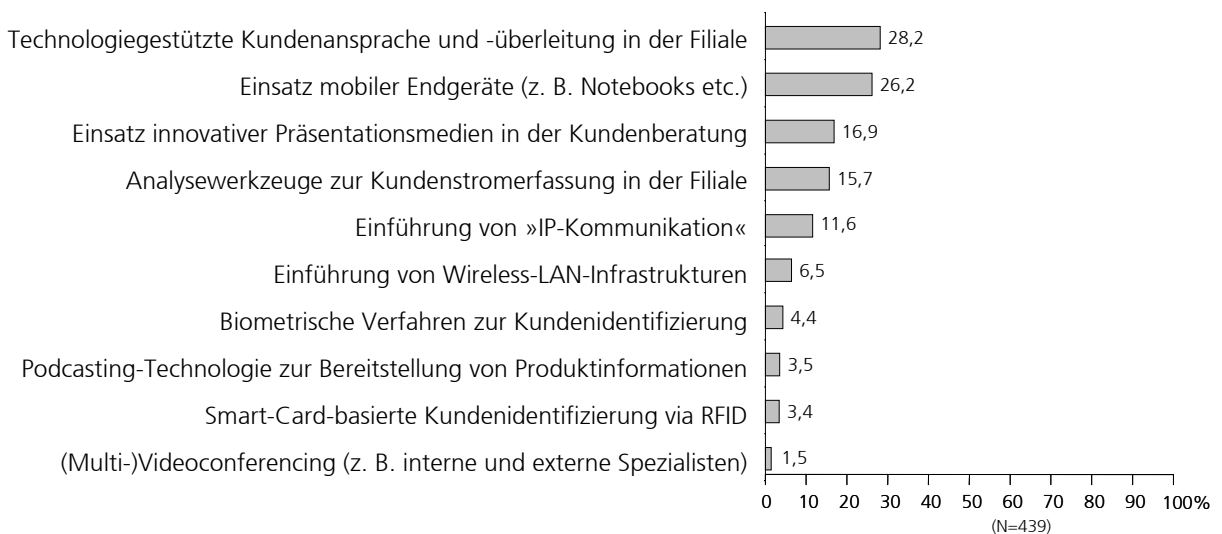


Abbildung 50: Informations- und Kommunikationstechnologien an der Kundenschnittstelle

Demzufolge wird der Einsatz technologischer Lösungen, welche in anderen Branchen zur Optimierung der Kundenansprache und -information bereits seit längerer Zeit standardmäßig genutzt werden, wie z. B. mobile Endgeräte (26,2 Prozent), innovative Präsentationsmedien in der Kundenberatung (16,9 Prozent) sowie Analysewerkzeuge zur Kundenstromfassung (15,7 Prozent), sehr distanziert betrachtet.

Kommunikationstechniken wie IP-Kommunikation (11,6 Prozent) und Wireless-LAN-Infrastrukturen (6,5 Prozent) sowie biometrische Verfahren zur Kundenidentifizierung (4,4 Prozent) werden ebenfalls nur zu einem geringen Prozentsatz genannt.

Betrachtet man die Ergebnisse in Bezug auf ein Auswertungscluster »Breites Zielgruppensegment«<sup>18</sup> so ergibt sich ein differenzierteres Bild (siehe Abbildung 51).

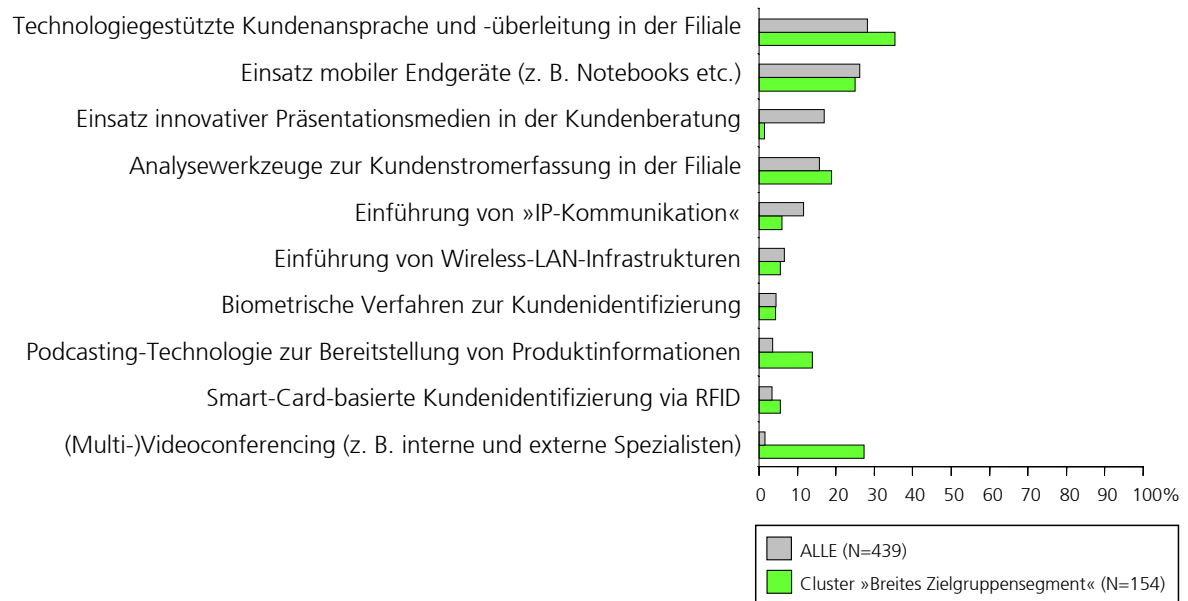


Abbildung 51: Informations- und Kommunikationstechnologien an der Kundenschnittstelle (nach Cluster »Breites Zielgruppensegment«)

Die Auswertung verdeutlicht, dass der Einsatz innovativer Technologien wie z. B. Analysewerkzeuge zur Kundenstromerfassung in der Filiale und »Smartcard«-basierte Kundenidentifizierung via RFID sowie insbesondere die Podcasting-Technologie zur Bereitstellung von Produktinformationen und (Multi-)Videoconferencing zur Hinzuschaltung interner bzw. externer Spezialisten in Bezug auf dieses Zielgruppencluster z. T. wesentlich höher liegen als in der Gesamtbewertung (siehe Abbildung 51).

Im Rahmen des am Fraunhofer IAO entwickelten Show Case »Bank & Zukunft« erfolgte eine Einbettung dieser Technologien in die interaktiven Prozessschritte der innovativen Filialszenarien »Community-Banking« und »Life-Assistance-Banking«. Innerhalb des als Experimentierfeld und Prozesslabor konstruierten Show Case werden innovative Wege der technologiegestützten Kundenansprache und -überleitung mittels intelligenter Informationsbereitstellung und -verarbeitung aufgezeigt.

<sup>18</sup> Hinweis: Dieses Cluster fasst Teilnehmer zusammen, die bei der Nennung von vorrangigen Zielgruppen für Vertriebsmaßnahmen im Jahr 2007 ein breites Kundenspektrum angaben, d. h. keine Fokussierung auf wenige Zielgruppen im Privat- und Geschäftskundenbereich vornahmen (siehe Zielgruppenanalysen im Vertrieb in Kapitel 4.3.2).

### **Chancen durch zielgerichtete IT-Investitionen**

Zusammenfassend lassen sich nachfolgende Erkenntnisse bezüglich des Einsatzes von Informations- und Kommunikationstechnologien im Finanzdienstleistungssektor in 2007 festhalten:

- Die Banken sehen die Senkung der IT-Kosten durch weitergehende Standardisierung als zentrale Herausforderung (insbesondere Nennungen der Vorstände). Geschäftsbanken, Spezialinstitute und Sparkassen sehen weiterhin die Etablierung einer durchgängigen IT-Governance und Strategie als vordergründige Herausforderung.
- IT-Investitionen werden hauptsächlich zur Erfüllung gesetzlicher Auflagen getätigt (v. a. Banken mit keinen oder wenigen Filialen). Bei mittleren Banken (bis zu über 50 Filialen) haben Dokumenten Management Systeme und elektronische Archivierung besonders hohe Priorität.
- CRM ist als strategisches IT-Thema bei den Teilnehmern gesetzt und soll zur Verbesserung und Intensivierung der Kundenbeziehung beitragen.
- Die Maßnahmen zur Prozessoptimierung im Rahmen der Industrialisierung werden durch den Einsatz von Workflow Management Systemen unterstützt.
- Die Hälfte der Banken sieht Investitionsbedarf an den Arbeitsplätzen im stationären und mobilen Vertrieb.
- Generell wird der Einsatz innovativer Technologien an der Kundenschnittstelle noch abwartend betrachtet.



## 5 Ausblick auf das Jahr 2015

Im Rahmen der Trendstudie »Bank und Zukunft 2007« wurde neben den strategischen Schwerpunktthemen der Banken im Jahr 2007 auch eine Einschätzung zur Entwicklung der Branche bis zum Jahr 2015 erhoben. Dabei wurden folgende Untersuchungsschwerpunkte berücksichtigt:

- Aussagen zum »Bankenmarkt 2015«
- Aussagen zum »Banking 2015«

Die Teilnehmer der Trendstudie konnten hierzu die Gültigkeit von vorformulierten Aussagen in einer fünfstufigen Skala bewerten. Die dargestellten Auswertungen fassen die Ergebnisse mit starker Zustimmung zusammen.

### 5.1 Aussagen zum Bankenmarkt im Jahr 2015

Zunächst wurden die Aussagen zum Bankenmarkt im Jahr 2015 bewertet. Hierbei zeigt sich in der Einschätzung der Studienteilnehmer vor allem, dass spezialisierte Nischenanbieter zukünftig ihre Marktposition ausgebaut haben werden. 73,6 Prozent der Banken sehen darin eine bedeutende Veränderung im zukünftigen Bankenmarkt. Dabei wird diese Entwicklung von allen Teilnehmern aus den verschiedenen Bankensektoren mit ähnlich hoher Bedeutung bewertet.

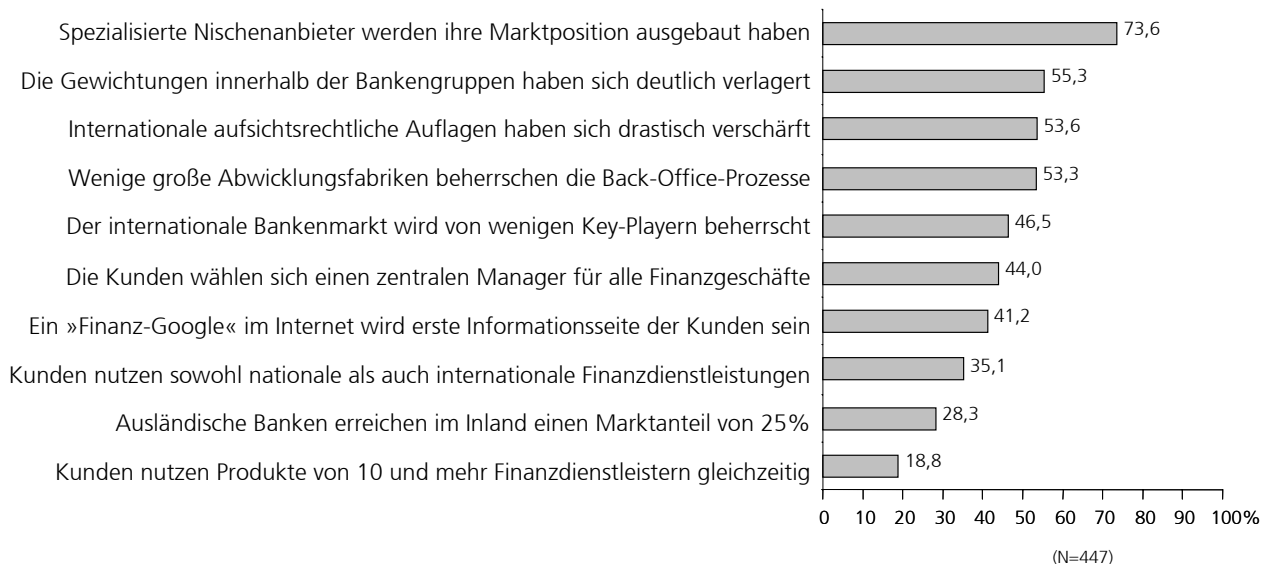


Abbildung 52: Aussagen zum Bankenmarkt im Jahr 2015

Damit einher geht weiterhin die Einschätzung, dass sich die Gewichtungen innerhalb der Bankengruppen verlagern werden. Rund 55,3 Prozent der Studienteilnehmer rechnen zukünftig mit einer deutlichen Verlagerung der vorhandenen Strukturen. Diese Einschätzung

wird vor allem von Geschäftsbanken und Genossenschaftsbanken gesehen. Die Sparkassen schätzen diesen Trend geringer ein (siehe Abbildung 53).

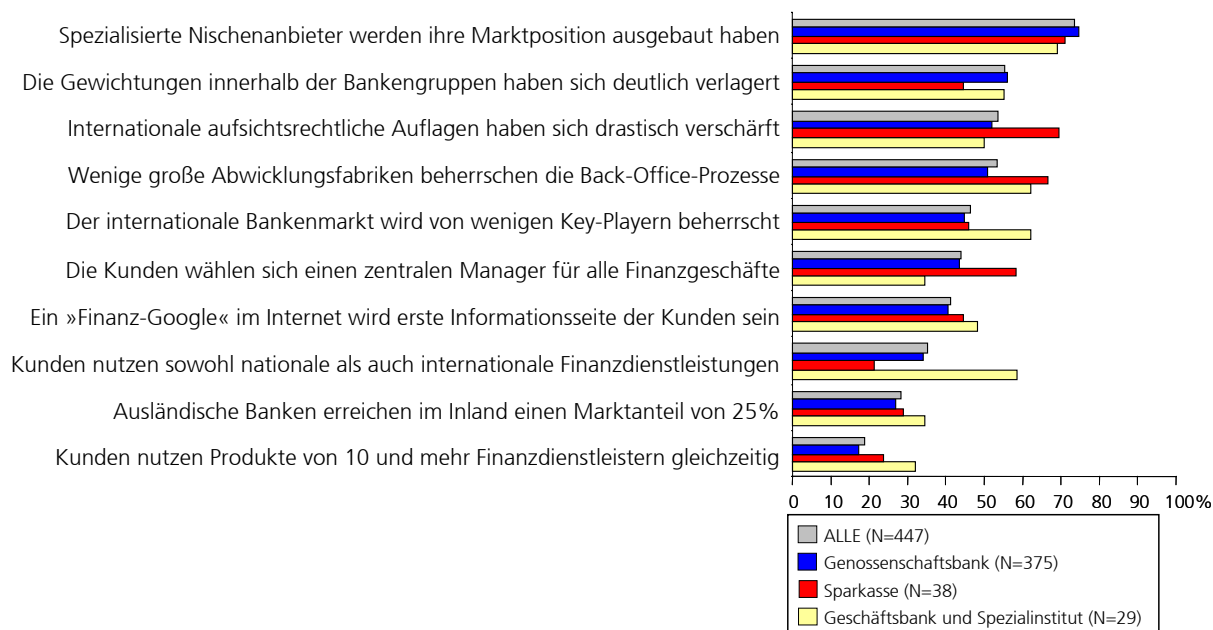


Abbildung 53: Aussagen zum Bankenmarkt im Jahr 2015 (nach Bankengruppen)

### Internationale Auflagen werden sich verschärfen

Auch die zunehmenden internationalen gesetzlichen und aufsichtsrechtlichen Regelungen tragen ihren Teil in Bezug auf die Veränderung des zukünftigen Bankenmarktes bei. Durch die noch zunehmenden internationalen Verflechtungen bei Banken, Dienstleistern und in der Industrie, müssen auf globalen Märkten zunehmend internationale Auflagen der jeweils betroffenen Aufsichtsbehörden berücksichtigt werden. Rund 53,6 Prozent der Studienteilnehmer schließen dadurch auf eine bedeutende Veränderung im Bankenmarkt. Insbesondere Banken aus dem Sparkassensektor messen diesem Aspekt ein größeres Gewicht bei.

### Strukturwandel schreitet voran

Eng verbunden mit der zunehmenden Bedeutung von spezialisierten Nischenanbietern ist der Trend, dass große Abwicklungsfabriken die Back-Office-Prozesse für Banken abwickeln. Rund 53,3 Prozent der Teilnehmer sehen darin eine bedeutende Veränderung des Bankenmarktes. Diese Entwicklung setzt jedoch eine zunehmende organisatorische Reife der Banken in Bezug auf die Industrialisierung voraus, um von den Vorteilen, die sich aus der Nutzung solcher Abwicklungsfabriken ergeben, profitieren zu können. Diese Einschätzung wird vor allem von Sparkassen und Geschäftsbanken vorausgesehen.

### Internationalisierung

Rund 46,5 Prozent der befragten Banken erwarten, dass der internationale Bankenmarkt zunehmend durch einige wenige »Key-Player« beherrscht wird. Bei den Geschäftsbanken gehen 62,1 Prozent der

Teilnehmer davon aus, dass hier zukünftig eine bedeutende Entwicklung auf die Banken zukommen wird. Beispiele in den Märkten des europäischen Auslands zeigen, dass durch Fusionen innerhalb einer Bankengruppe einige wenige marktbeherrschende Großbanken entstanden sind. Auch transnationale Fusionen bei Großbanken zeigen, dass diese Entwicklung noch nicht abgeschlossen ist und zukünftig in den entsprechenden Strategien der Banken zu berücksichtigen sein wird.

Ebenso bewerten die Banken eine verstärkte Internationalisierung der Kunden in Bezug auf deren Finanzdienstleistungsaktivitäten mit einer eher geringen Priorität (35,1 Prozent). Im Gegensatz dazu wird dieser Aspekt jedoch von 58,6 Prozent der Geschäftsbanken als eine bedeutende zukünftige Entwicklung betrachtet.

Die Wettbewerbswirkung durch die dadurch entstandenen internationalen Großbanken wird derzeit von den teilnehmenden Banken noch nicht in der Form wahrgenommen. Nur 28,3 Prozent der Teilnehmer rechnen mit einer Zunahme des Marktanteils von ausländischen Banken auf bis zu 25 Prozent. Der deutsche Bankenmarkt wird als großer und attraktiver Markt im Ausland wahrgenommen, ausländische Banken mit innovativen Ansätzen werden daher ihre Vertriebsaktivitäten in Deutschland ausweiten. Dabei versuchen sie vom positiven Image ihrer jeweiligen Herkunftsländer zu profitieren.

### **Kunden wählen die Vertriebskanäle und den Anbieter**

Rund 44,0 Prozent der Banken erwarten, dass die Kunden zukünftig einen zentralen Finanzmanager für ihre Finanzgeschäfte heranziehen werden. Insbesondere die Sparkassen messen dieser Entwicklungsoption eine relativ große Bedeutung bei (58,3 Prozent). Geschäftsbanken dagegen sehen in Bezug auf die zukünftigen Kundenbeziehungen eher eine stärkere Bedeutung des Internets als zentrale Informationsplattform für die Kunden. Rund 48,1 Prozent der Geschäftsbanken bewerten diese Veränderung als bedeutsam. Insgesamt wird dem Internet als eine Art »Finanz-Google« für erste Informationen der Kunden mit 41,2 Prozent eine geringere Bedeutung beigemessen. Eine entsprechende Bewertung fällt bezüglich der Anzahl von Finanzdienstleistern aus, die Kunden zukünftig nutzen werden. Aus Sicht der Banken werden Kunden nicht zu einem »Multi-Banken-User«, sondern konzentrieren ihre Finanzgeschäfte auf einige wenige Institute. Nur 18,8 Prozent der Studienteilnehmer vertreten diese Ansicht. Jedoch ist auch hier eine Differenzierung innerhalb der Banken zu erkennen. So ist dieser Aspekt für Geschäftsbanken wesentlich bedeutender als für Sparkassen oder Genossenschaftsbanken.

Es zeigt sich, dass die teilnehmenden Banken, vor allem die Sparkassen und Genossenschaftsbanken sich auch zukünftig sehr stark auf den regionalen Markt konzentrieren werden. Die Entwicklungen, die sich aus einem zunehmenden internationalen Wettbewerb ergeben werden derzeit vor allem von Geschäftsbanken und Spezialinstituten wahrgenommen.

## 5.2 Aussagen zum Banking im Jahr 2015

In einem zweiten Schritt wurden im Rahmen der Trendumfrage Aussagen zur Durchführung des Bankgeschäfts bis zum Jahr 2015 bewertet. Hierbei ergaben sich folgende Einschätzungen (siehe Abbildung 54 und Abbildung 55):

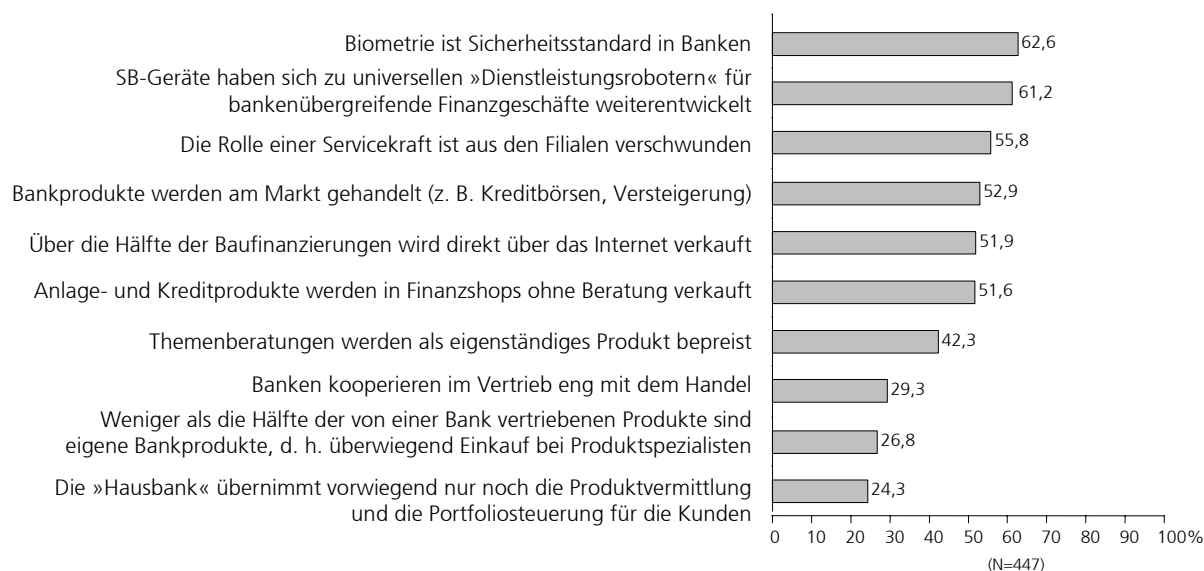


Abbildung 54: Aussagen zum Banking im Jahr 2015

### Biometrie als Sicherheitsstandard

Die größte Zustimmung der befragten Teilnehmer erhielt die These, dass im Jahr 2015 biometrische Verfahren als Sicherheitsstandard in Banken eingesetzt werden (62,6 Prozent). Als Einsatzgebiete sind in diesem Zusammenhang bspw. die automatisierte Kundenerkennung und Bereitstellung kundenbezogener Daten bei Eintritt in die Filiale sowie die mitarbeiterprofilorientierte Zugangskontrolle zu IT-Systemen zu nennen.

### Wandlung der SB-Geräte zu Dienstleistungsrobotern

Der Aussage, dass SB-Geräte funktional deutlich erweitert sein werden und als universelle »Dienstleistungsroboter« für bankenübergreifende Finanzgeschäfte zum Einsatz kommen wurde von 61,2 Prozent mit großer Zustimmung bejaht. Neben den derzeit üblichen Standardfunktionalitäten (z. B. Kontostandsübersicht, Kontoauszugsdruck) könnte das Angebot z. B. um von der Bank in Kooperation mit weiteren Partnerunternehmen geschnürte Produktbündelangebote erweitert werden.

### Veränderung der Mitarbeiterprofile

Auch werden sich nach Meinung der Befragten die Rollenprofile der Bankmitarbeiter verändern (55,8 Prozent). So wird die heutige Rolle einer Servicekraft bis zum Jahre 2015 nicht mehr in den Filialen anzu-treffen sein. Im Abgleich mit neuen Produktangeboten werden speziell ausgebildete und geschulte Rollenprofile die Kundenberatung durchführen.

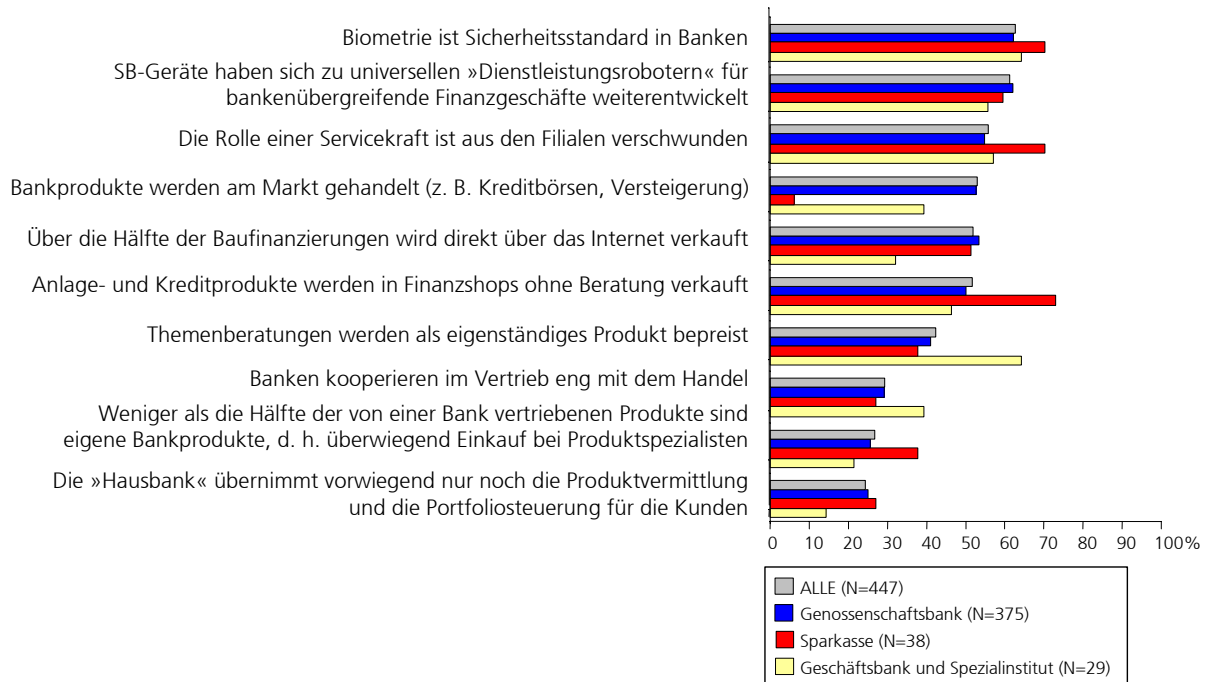


Abbildung 55: Aussagen zum Banking im Jahr 2015 (nach Bankengruppen)

### Etablierung innovativer Vertriebskonzepte

Eng gekoppelt mit der Veränderung der Mitarbeiterprofile geht die Etablierung innovativer Vertriebskonzepte einher. Rund jedes zweite Institut erwartet, dass Bankprodukte am Markt z. B. über Kreditbörsen bzw. Versteigerungen gehandelt (52,9 Prozent) und die Hälfte der Baufinanzierungen zukünftig direkt über das Internet verkauft werden (51,9 Prozent).

### Neue Formen der Beratung

Eine Bepreisung der Themenberatung als eigenes Produkt wird zunehmend von den Geschäftsbanken erwartet (64,3 Prozent gegenüber 42,3 Prozent Gesamt). Sparkassen befürworten stärker den Vertrieb von Anlage- und Kreditprodukten ohne Beratung in Finanzshops (73,0 Prozent gegenüber 51,6 Prozent Gesamt).

### Bankverständnis der Zukunft

Das Hausbankmodell mit einem breiten eigenen Produktangebot wird auch im Jahre 2015 nicht gänzlich aus dem Finanzdienstleistungssektor verschwunden sein. Lediglich 24,3 Prozent der Befragten sehen die Hausbank zukünftig lediglich als Vermittlungsstelle und Partner der Portfoliosteuerung. Zurückhaltend werden weiterhin die Kooperation von Banken mit dem Handel (29,3 Prozent) sowie der drastische Rückgang des bankeigenen Produktangebotes (26,8 Prozent) beurteilt.

## 6 Fazit

Die Banken erwarten im Jahr 2007 eine weitere Intensivierung des Wettbewerbs - sowohl im breiten Privatkundengeschäft als auch im Individual- und Geschäftskundenbereich. Als größte Herausforderung wird der intensivierte Preiswettbewerb bei standardisierten Produkten genannt. Zugleich wird aber ein zunehmender Qualitätsanspruch an die Beratung sowie eine steigende Prozesskomplexität auf Grund verschärfter gesetzlichen Anforderungen genannt. Diesen Herausforderungen wollen die Banken einerseits mit innovativen Vertriebsansätzen und andererseits mit einer weiteren Industrialisierung der Prozesse begegnen.

Im Vertrieb suchen die Banken wieder mehr Nähe zum Kunden. Zur erfolgreichen Umsetzung neuer Strategien bedarf es Innovationen sowohl bei den Leistungsprofilen am Markt als auch bei deren Umsetzung im Unternehmen bzw. in Kooperationen (»End-to-End«-Sicht). Innovationsthemen werden insgesamt von den Geschäftsbanken stärker aufgegriffen als von den regional tätigen Bankinstituten.

Es zeigt sich, dass die Banken in Bezug auf die Industrialisierung noch eine geringe Reife besitzen. Die Potenziale, die sich daraus ergeben, werden aber von allen Banken erkannt. Mit entsprechenden Maßnahmen versuchen die Banken diese Potenziale zu erschließen, wobei die Geschäftsbanken tendenziell die größeren Industrialisierungspotenziale erkennen. Banken, die bereits den Prozess der Industrialisierung eingeleitet haben, streben nun eine weitere Intensivierung dieser Maßnahmen an, um »Exzellenz« zu erreichen. Hierbei wird ersichtlich, dass den Banken zur Erschließung der Möglichkeiten der Industrialisierung vor allem geeignete Methoden und Instrumente fehlen. Zudem steht einer schnellen Industrialisierung des deutschen Bankensektors ein hoher Aufwand für die Modellierung und systematische Abbildung der Prozesse entgegen.

Im IT-Bereich stehen notwendige Investitionen (z. B. aufgrund gesetzlicher Vorschriften und Auflagen) im Vordergrund der aktuellen Planungen. Insgesamt aber wird eine verbesserte IT-Effizienz angestrebt, um Investitionsspielräume für strategische IT-Investitionen zu schaffen. In den aktuellen Investitionsplanungen werden allerdings Investitionsfelder mit hoher Zukunftsrelevanz noch sehr zurückhaltend angegangen. So wird zum Beispiel im Szenario 2015 der Einsatz biometrischer Verfahren als Standard in Banken erwartet, in den aktuellen Investitionsplanungen werden derartige Technologien jedoch noch nachrangig berücksichtigt.

Für die Zukunft erwarten die Banken tief greifende Strukturveränderungen im Bankgeschäft. Damit verbunden sind Veränderungen bei den Prozessen, den Rollen von Mitarbeitern und der Bedeutung von Technologien in Bankgeschäft. Es wird mit einer Intensivierung der

Industrialisierung der Branche gerechnet, die eine zunehmende Spezialisierung von Banken forcieren wird. Damit wird ebenfalls eine deutliche Verlagerung innerhalb des Bankensektors einhergehen. Ebenso schätzen die Banken die zukünftigen Entwicklungen eher aus einer nationalen Perspektive ein. Der zunehmende internationale Wettbewerb auf europäischer Ebene und die daraus resultierenden Auswirkungen für die nationalen und regionalen Märkte werden derzeit noch nicht so stark eingeschätzt.

Die Banken müssen sich bereits heute für nächste Schritte der Unternehmensentwicklung rüsten und haben dabei durchaus klare Erwartungen wie sich der Bankenmarkt und das Bankgeschäft künftig weiterentwickeln werden. Von entscheidender Bedeutung wird sein, wie es gelingt das Thema Innovation als Leuchtturm im Markt sichtbar zu machen und die erforderlichen Managementprozesse zu installieren. Ziel muss es sein, die Zukunft aktiv zu gestalten und damit den Geschäftserfolg in der Zukunft zu sichern.

## Quellenverzeichnis

ADG (Hrsg.); Marx, A.; Engstler, M.; Praeg, C.-P. (2003): Leitfaden Innovationsmanagement in Genossenschaftsbanken, Schloss Montabaur: Akademie Deutscher Genossenschaften ADG 2003

Bullinger, H.-J. (Hrsg.); Engstler, M.; Praeg, C.-P.; Dold, C.; Günther, J. (2002): IT-Szenarien Finanzdienstleister 2002plus – Trendstudie, Stuttgart: Fraunhofer IRB 2002

Bullinger, H.-J.; Engstler, M.; Jordan, L. (2000): Szenario Finanzdienstleistungsmarkt 2000plus – Chancen für kleine und mittlere Filialbanken, Stuttgart: Fraunhofer IRB 2000

Engstler, M.; Heundl, S. (2005): Neue Geschäftsmodelle im Vertrieb - Die Geschäftsstelle im Wandel, Stuttgart: Württembergischer Genossenschaftsverband Raiffeisen/Schulze-Delitzsch e.V., 2005

Spath, D. (Hrsg.); Engstler, M.; Dold, C. et al. (2003): Zukunft von Filialbanken - von Filialen zu Dienstleistungszentren, Stuttgart: Fraunhofer IRB 2003

Spath, D. (Hrsg.); Engstler, M.; Günther, J. (2003): Banken im Aufbruch, Stuttgart: Fraunhofer IRB, 2003

Spath, D. (Hrsg.); Engstler, M.; Vocke, C. (2005): »Bank & Zukunft 2005«. Trends und Entwicklung im Front- und Back-Office von Banken in Deutschland, Stuttgart: Fraunhofer IRB 2005

Spath, D. (Hrsg.); Engstler, M.; Praeg, C.-P.; Vocke, C. (2006): »Bank & Zukunft 2006«. Wettbewerbsfähigkeit durch Innovationen im Vertrieb und industrialisierte Prozesse, Stuttgart: Fraunhofer IRB 2006



## Innovationsforum »Bank & Zukunft«

Unter wissenschaftlicher Leitung von Fraunhofer IAO bündeln im Innovationsforum »Bank & Zukunft« derzeit rund 25 Banken und IT-Dienstleister der Finanzbranche ihre Kompetenzen zu Zukunftsfragen im Bankensektor.



Ziel dieses Verbundforschungsprojekts ist es, durch eine enge Kooperation von Anwendern und Herstellern von Technologien im Bankbereich zielgerichtete Akzente in der Finanzdienstleistungsbranche zu setzen und damit notwendige Innovationsprozesse zu initiieren.

Aktuelle Forschungsschwerpunkte bilden die Themenfelder »Innovationsdialog Filiale«, »Innovative Szenarien für den Direktvertrieb« und »IT-Alignment für industrialisierte Geschäftsprozesse«.

Detaillierte Informationen zum Innovationsforum »Bank & Zukunft«, den Partnern sowie den aktuellen Forschungsschwerpunkten sind im Internet unter [www.bankundzukunft.de](http://www.bankundzukunft.de) abrufbar.