

## Lünendonk®-Trendstudie

# Zukunft der Banken 2020

Trends, Technologien, Geschäftsmodelle

Eine unabhängige Marktanalyse der Lünendonk GmbH  
in Zusammenarbeit mit



Logica is now part of CGI.



# Inhaltsverzeichnis

<b>VORWORT UND EINLEITUNG</b> .....	<b>3</b>
<b>MANAGEMENT SUMMARY</b> .....	<b>5</b>
<b>HERAUSFORDERUNGEN UND OPTIMIERUNGSBEDARF DER BANKEN 2020</b> .....	<b>6</b>
<b>GESCHÄFTSSTRATEGIEN UND GESCHÄFTSMODELLE</b> .....	<b>10</b>
<b>GESCHÄFTSPROZESSE</b> .....	<b>16</b>
<b>DIE ZUKUNFT DER BANKEN</b> .....	<b>21</b>
<b>ZUKUNFT DER ICT UND ICT-UNTERSTÜTZUNG</b> .....	<b>25</b>
<b>THEMEN DER GEPLANTEN ZUSAMMENARBEIT MIT MANAGEMENTBERATUNGEN UND IT-DIENSTLEISTERN</b> .....	<b>31</b>
<b>INFORMATIONEN ÜBER DIE ZUKUNFT VON BANKEN: NICHT ALLE INFORMATIONSKANÄLE WERDEN GLEICH GESCHÄTZT</b> .....	<b>33</b>
<b>STUDIENSTATISTIK UND METHODIK</b> .....	<b>34</b>
<b>DIE PARTNER DIESER TRENDSTUDIE</b> .....	<b>36</b>
<b>UNTERNEHMENSPROFIL</b> .....	<b>44</b>
geldinstitute .....	44
<b>UNTERNEHMENSPROFIL</b> .....	<b>45</b>
Lünendonk GmbH .....	45

## Vorwort und Einleitung



*Mario Zillmann, Leiter  
Professional Services,  
Lünendonk GmbH*

*Erwin Ströbele,  
Chefredakteur  
gi-geldinstitute*

Liebe Leserinnen und liebe Leser!

Das Fachmagazin *gi-geldinstitute* und das Marktforschungsunternehmen Lünendonk GmbH haben gemeinsam die hier vorliegende „Zukunftsstudie Banken 2020 – Trends, Technologien, Geschäftsmodelle“ initiiert.

Im heißen Sommer dieses Jahres 2012 – und wir meinen nicht notwendigerweise die Temperaturen – wollten wir mithilfe von Branchen-Experten Grundzüge der Entwicklung von Banken in den nächsten Jahren skizzieren.

Mehr als 110 Manager aus Privatbanken, Öffentlich-rechtlichen Geldinstituten und Genossenschaftsbanken haben sich Zeit genommen, über die nächsten acht Jahre der Entwicklung ihrer Branche bis zum Jahr 2020 nachzudenken und unsere Fragen zu beantworten. Hierfür bedanken wir uns bei allen Studienteilnehmern herzlich! Ebenfalls möchten wir uns

bei den Partnern dieser Studie bedanken, die es ermöglicht haben, den Blick in die Zukunft dieser wichtigen Branche zu richten: CGI, Computacenter, Management Partner, SAS, Steria Mummert und T-Systems.

Wir freuen uns sehr darüber, dass die Studie die Vielfalt des deutschen Bankensystems widerspiegelt, von den großen, auch international tätigen Instituten im Retail-Banking, im Firmenkunden- und Investmentbanking-Bereich bis hin zu den vielen kleineren Geldinstituten mit hoher lokaler Bedeutung für private Kunden und Gewerbetreibende. Hierbei wird deutlich, dass der Banksektor zersplittert und von unterschiedlichen Geschäftsmodellen bestimmt ist.

Besonders haben uns die spezifischen Herausforderungen und der Optimierungsbedarf von Banken bei Geschäftsprozessen und Produkten bis zum Jahr 2020 interessiert. Dabei stehen aktuelle und künftige Veränderungsprozesse im Bereich regulatorischer und gesetzlicher Vorgaben, Wiederaufbau der Reputation und Differenzierung im Wettbewerb im Fokus der Analysten.

Darüber hinaus wollten wir mehr erfahren über die künftige Ausrichtung ihrer Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle sowie über die Chancen moderner Vertriebskanäle wie Internet, Mobile Business oder Bankfilialen in Supermärkten und Warenhäusern. Immerhin ist der Banksektor seit jeher eine der größten und wichtigsten Kundengruppen von Management- und IT-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland.

In der vorliegenden Studie wurden fünf Themengebiete über insgesamt dreizehn Fragen analysiert.



Diese Themengebiete sind im Überblick:

- Herausforderungen und Optimierungsbedarf
- Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle
- Geschäftsprozesse
- Zukunft der Informations- und Kommunikationstechnologie in Banken und ihre Unterstützung durch Externe
- Ein Blick auf die Bankenwelt im Jahr 2020

Die Teilnehmer wurden gebeten, die entsprechenden Annahmen und Thesen jeweils auf einer Skala von 1 = „keine Zustimmung“ bis 4 = „sehr hohe Zustimmung“ zu bewerten.

Die Auswertung der Fragen basiert zum einen auf den Mittelwerten aller Antworten, die zwischen 1 und maximal 4 liegen. Zum anderen haben wir die prozentuale Häufigkeit der Antwortverteilungen ermittelt.

Spannend für uns waren insbesondere die Bewertungen und Aussagen zur Zukunft der Banken: Wie stellen sich leitende Bankangestellte die Zukunft des Vertriebes ihrer Institute, die Entwicklung der Bargeldversorgung und die Restrukturierung ihrer Back-Offices in groben Zügen vor?

Das Ergebnis liegt nun vor. Wir wünschen Ihnen viele Erkenntnisse und hohen Nutzwert beim Lesen!



Mario Zillmann



Erwin Ströbele

## Management Summary

Die Studie Banken 2020 beruht auf fünf Clustern von Themen, zu denen den Studienteilnehmern detaillierte Fragen gestellt wurden. Die Highlights der Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Es gab eine erfreulich hohe Beteiligung der Branche an der Studie.
- 6 Prozent der Banken mit statistisch über 40 Prozent der Gesamtbilanzsumme des deutschen Bankensektors beteiligten sich an dieser Studie.
- Genossenschaftsbanken stellen die größte Befragungsgruppe, während Großbanken verhältnismäßig unterrepräsentiert sind
- Die Regulierung nimmt zu und erhöht die Administrationskosten der Banken.
- Die größte Herausforderung für die Banken ist die Umsetzung von regulatorischen und gesetzlichen Vorgaben (Basel III, Stresstests oder Mindestanforderungen an die Kreditvergabe, etc.).
- Die Studienteilnehmer erwarten eine weitere deutliche Erhöhung des Aufwandes für Regulierungsaufgaben bis zum Jahr 2020.
- Das Back-Office ist nicht hinreichend optimiert.
- Nach wie vor sehen die befragten Institute Optimierungsbedarf hinsichtlich der Reduzierung der hohen Komplexität ihrer Geschäftsprozesse.
- Über 80 Prozent der befragten Bankfachleute sehen Ineffizienzen in der IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse, im Kundenmanagement, im Vertrieb sowie in den Beratungsservices. Die Wahrnehmung durch den Kunden bestimmt die Kundenzufriedenheit.
- Ganz oben auf der Skala der wichtigsten Differenzierungsmerkmale von Banken im Wettbewerb rangieren heute und 2020 „Beratungsqualität“ und „Kundennähe“.
- Der klassische Filialvertrieb wird selektiv durch andere Vertriebskanäle ergänzt.
- Im Vertrieb wird die Interaktion mit Kundenbetreuern in acht Jahren nahezu gleich wichtig sein wie heute; sie wird aber in ihrer Effizienz noch ergänzt durch die Interaktion von Kunden über Terminals.
- 58 Prozent stimmen der These zu, dass die Interaktion mit Kunden im Jahr 2020 mehrheitlich über Online-Kanäle erfolgt.
- 64 Prozent der Teilnehmer vermuten, dass mobile Plattformen für den Vertrieb von Bankprodukten in acht Jahren von sehr hoher Bedeutung sein werden.
- Fast 90 Prozent unserer Studienteilnehmer glauben, dass sich 2020 die bargeldlose Bezahlung über EC-Karten (electronic cash) und Kreditkarten auf die Bezahlung mittels Mobile Devices und Smartphones verlagert hat.
- Die Investitionen in neue Technologien steigen.
- Mehr als drei Viertel unserer Studienteilnehmer erwarten, dass in Technologien für Mobile Business, die Industrialisierung und die Automatisierung von Geschäftsprozessen stark oder sogar sehr stark investiert werden wird.
- Die Einführung neuer Technologien in der Kundenkommunikation, zum Beispiel über Smart Phones oder Tablet-PCs, empfinden 70 Prozent der Befragten als eine sehr relevante Herausforderung.
- Mehr als die Hälfte glaubt nicht, dass die neuen technischen Möglichkeiten und sozialen Medien für Banken zu deutlich mehr Umsätzen führen werden!
- Die befragten Manager erwarten eine Zusammenarbeit mit externen Beratungs- und IT-Dienstleistern vor allem bei der Prozessoptimierung und bei Prozessinnovationen.

Im Detail hat sich die auf den nächsten Seiten folgende Skizze einer Bankenlandschaft 2020 ergeben.



# Herausforderungen und Optimierungsbedarf der Banken 2020

## HERAUSFORDERUNGEN UND OPTIMIERUNGSPOTENZIALE VON BANKEN

MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „ÜBERHAUPT NICHT RELEVANT“ BIS 4 = „SEHR RELEVANT“ BZW. 1 = „SEHR GERING“ BIS 4 = „SEHR HOCH“

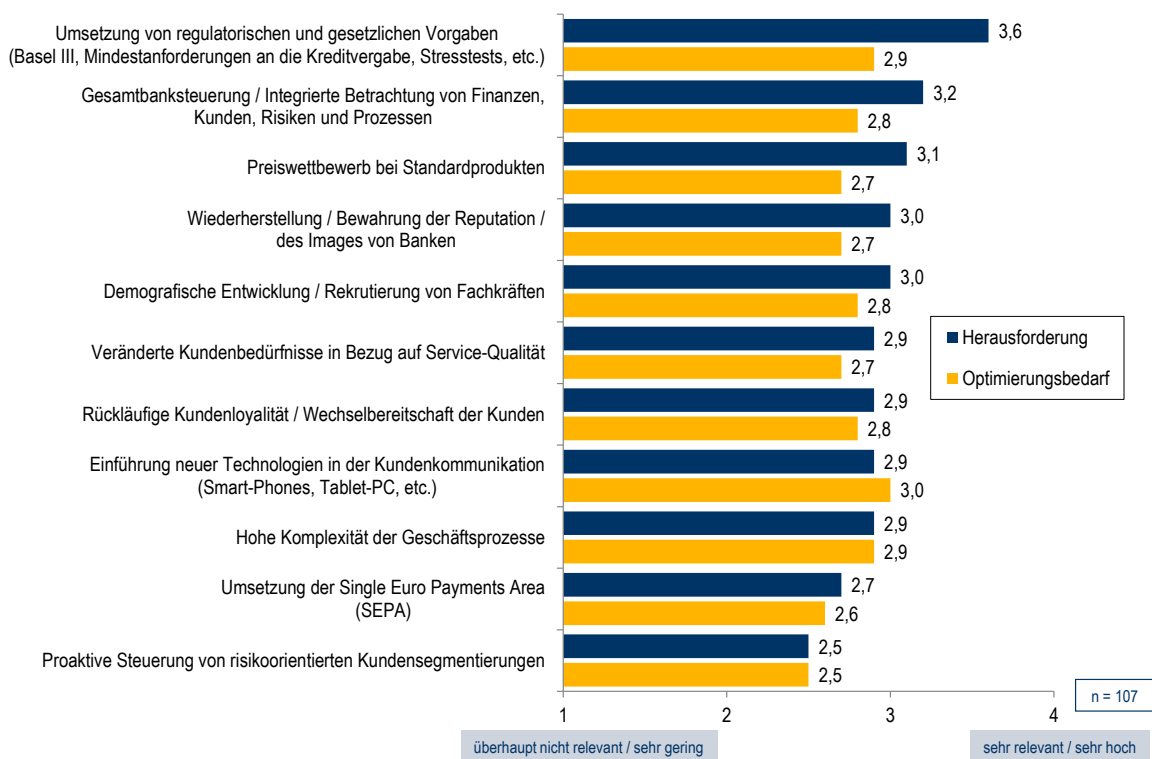


Abbildung 1: Regulatorische und gesetzliche Vorgaben sowie die Gesamtbanksteuerung stehen aktuell im Mittelpunkt der Banken. Der größte Optimierungsbedarf wird bei der Einführung neuer Technologien in der Kundenkommunikation gesehen.

Die Studienteilnehmer haben zunächst die wichtigsten Herausforderungen, denen sich Banken zukünftig stellen müssen und den Optimierungsbedarf, die angesichts dieser Herausforderungen bei den Geldinstituten notwendig werden, bewertet.

Folgt man der Grundannahme, dass die Herausforderungen von den Befragten tendenziell als die Her-

ausforderungen der gesamten Branche interpretiert wurden – und dass der Optimierungsbedarf sich eher auf die Wahrnehmung der Situation des eigenen Unternehmens bezieht – dann bietet die Gegenüberstellung von Herausforderungen und Optimierungsbedarf durch die Befragten einige interessante Erkenntnisse.

### **REGULIERUNGSBÜROKRATIE UND STEUERUNG DER BANK GRÖSSTE HERAUSFORDERUNGEN**

Die mit Abstand dringendste Herausforderung ist die Umsetzung gesetzlicher Regulierungen. Auf einer Skala von 1 = „überhaupt nicht relevant“ bis 4 = „sehr relevant“ wurde dieses Thema im Durchschnitt aller Bewertungen mit 3,6 gesehen. Direkt anschließend – mit einem Mittelwert von 3,2 – wird die Gesamtbanksteuerung mit der integrierten Betrachtung von Finanzen, Kunden, Risiken und Prozessen genannt. Beide Themenkomplexe werden von den Teilnehmern zu 97 Prozent beziehungsweise 87 Prozent als relevant bis sehr relevant eingestuft.

Ähnliche Herausforderungen signalisieren die Teilnehmer der Studie lediglich beim Preiswettbewerb der Standardprodukte, der auch überdurchschnittlich kritisch gesehen wird.

Hohen bis sehr hohen Optimierungsbedarf bei der Umsetzung von Auflagen beziehungsweise der Verbesserung der Gesamtbanksteuerung sieht die Mehrheit der Befragten – mit einer mittleren Bewertung von 2,9 beziehungsweise 2,8. Nach wie vor stellen die Institute auch einen hohen Optimierungsbedarf hinsichtlich der Reduzierung der hohen Komplexität ihrer Geschäftsprozesse fest (Mittelwert: 2,9).

### **FEINER SEGMENTIERTE KUNDENGRUPPEN UND INDIVIDUELLERE KOMMUNIKATION**

Die „Proaktive Steuerung von risikoadjustierten Kundengruppensegmentierungen“ nimmt den letzten Platz der Bewertungen ein – sowohl in der Rangfolge der Herausforderungen als auch hinsichtlich des Optimierungsbedarfes. Dies ist insofern überraschend, als diese Feinsteuerung in einem engen Zusammenhang steht mit den regulatorischen Vorgaben zu Kreditvergabe und zur Gesamtbanksteuerung, da sie deren Erfolg signifikant unterstützen kann. Die relativ niedrigen Bewertungen resultieren zum Teil aber daraus, dass Banken in den letzten Jahren enorm viele Projekte in diesen beiden Themen umgesetzt haben.

Die Einführung neuer Technologien in der Kundenkommunikation, zum Beispiel über Smartphones oder Tablet-PCs, ist für 70 Prozent der Befragten (68,7%) eine sehr relevante Herausforderung – korrespondierend hierzu glauben 72,4 Prozent von ihnen, dass auch ihr Optimierungsbedarf hierbei sehr hoch ist. Das statistische Mittel aller Bewertungen liegt bei 3,0 und hat damit die höchste mittlere Bewertung aller abgefragten Themen erhalten. In dieser Bewertung wird ersichtlich, dass Banken ihre Geschäftsmodelle immer stärker auf mobile Endgeräte übertragen.

Der „Preiswettbewerb bei Standardprodukten“ macht fast einem Drittel der Befragten (31%) sehr große Sorgen. Weitere 47 Prozent halten diesen für eine mindestens relevante Herausforderung. Die durchschnittliche Bewertung von 3,1 drückt dies aus. Sehr hohen Optimierungsbedarf sehen in diesem Bereich allerdings nur 21 Prozent; immerhin noch 41 Prozent der Befragten kommen auf einen hohen Optimierungsbedarf.

Die Umsetzung von noch nicht erfüllten SEPA-Anforderungen und der proaktiven Steuerung von Kundengruppensegmentierungen zur Beeinflussung des Risikos der Bank stellt nach Ansicht der Befragten keine große Herausforderung dar. Das statistische Mittel der Bewertungen beider Themen liegt bei 2,7 beziehungsweise 2,5. In den vergangenen Jahren haben Geldinstitute bereits hohe Investitionen in diese beiden Themen getätigt.

### **KUNDEN WERDEN WIEDER WICHTIGER**

Der Kunde steht bei den Banken immer stärker im Mittelpunkt. Vor allem die Wiederherstellung ihres Images beziehungsweise die Wahrung ihrer Reputation stellen für 40,4 Prozent der Befragten sehr große Herausforderungen dar. Dies ist eine Folge der Finanzmarktkrise aus dem Jahr 2009. Weitere 25 Prozent (24,6%) halten das Thema immerhin für relevant. Die mittlere Bewertung der Befragten liegt bei 3,0. Hierbei wird deutlich, dass aus Sicht der befragten Bankmanager die Reputation noch nicht



vollständig wiederhergestellt worden ist und weitere Anstrengungen in diesem Bereich nötig sind.

Die abnehmende Kundenloyalität und die erhöhte Wechselbereitschaft der Kunden zählen mit einer Bewertung von 2,9 im statistischen Mittel ebenso zu den dringenden Herausforderungen, wie „Veränderte Kundenbedürfnisse in Bezug auf Service-Qualität“. Vor dem Hintergrund des steigenden Wettbewerbsdrucks, mit dem sich die Branche konfrontiert sieht, werden Bankinstitute den Kunden auch stärker in den Fokus rücken müssen.

### NICHT ALLE BANKEN HABEN FACHKRÄFTEMANGEL

Ein sich in den nächsten Jahren verschärfendes Problem ist die schwierigere Beschaffung von Fachkräften aufgrund der demografischen Entwicklung.

Knapp 72 Prozent der Befragten sehen darin ein ernstes, sogar sehr ernstes Problem für ihr Haus beziehungsweise die Branche. Besonders stark gesucht werden Fachkräfte mit analytischen Kenntnissen, beispielsweise im Risikomanagement und der Gesamtbanksteuerung sowie Produktmanager.

Den Optimierungsbedarf bewerten aber lediglich 63,8 Prozent als hoch oder sehr hoch, was einerseits damit zusammenhängen mag, dass die volle Wucht der ungünstigen Demografie sich erst nach 2025 auswirken wird. Andererseits haben bereits viele Banken ihre HR-Prozesse auf die veränderten Anforderungen ausgerichtet und sehen daher keine wesentlichen Optimierungspotenziale. Vor allem im Arbeitgeber-Branding und bei der Besetzung von Schlüsselpositionen waren viele Großbanken in den letzten Jahren mit entsprechenden Projekten aktiv.

### HERAUSFORDERUNGEN UND OPTIMIERUNGSBEDARFE VON BANKEN

MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „ÜBERHAUPT NICHT RELEVANT“ BIS 4 = „SEHR RELEVANT“ BEZIEHUNGSWEISE VON 1 = „SEHR GERING“ BIS 4 = „SEHR HOCH“

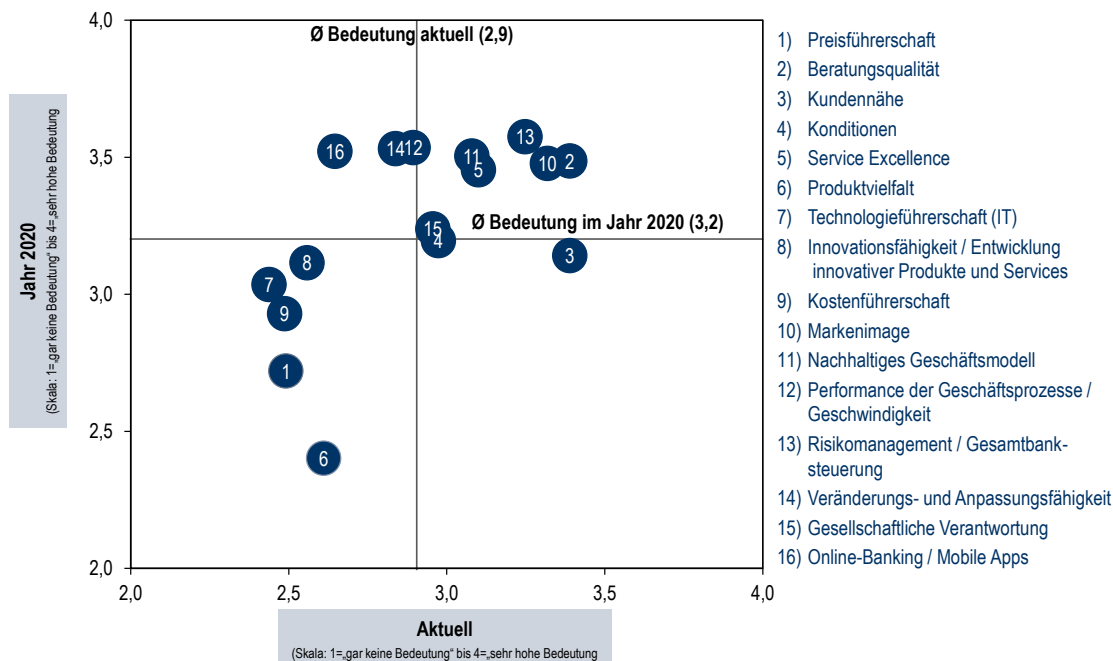


Abbildung 2: Die befragten Bankmanager sehen in regulatorischen und gesetzlichen Anforderungen die größten Herausforderungen für die Branche, bei gleichzeitigem Optimierungsbedarf.



### **NICHT JEDE HERAUSFORDERUNG WIRD ADÄQUAT ANGENOMMEN**

Das Verhältnis der Beurteilung von Herausforderungen zum als notwendig erachteten Optimierungsbedarf ist bezüglich der kundenorientierten Handlungsfelder einer besonderen Kommentierung wert.

Es ist eine valide Eingangshypothese zu unterstellen, dass der Kunde in der heutigen, sozusagen von allen Seiten skeptisch beäugten Bankenlandschaft ganz besondere Wertschätzung erfährt. Vor allem während der Finanzmarkt- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 bis 2010 hat die Reputation des Berufsstandes in der öffentlichen Wahrnehmung teilweise sehr gelitten. Daher haben Banken in den letzten Jahren große Anstrengungen unternommen, ihre Reputation zu verbessern – sowohl durch eine risiko- und kundenorientierte Produktpolitik als auch durch Öffentlichkeitsarbeit.

Aber es ist eine gewisse Diskrepanz in den Ergebnissen der Studie festzuhalten. Die mit dem Kunden verbundenen oder auf den Kunden zielenden Handlungsfelder (wie Kundenloyalität und Wechselbereitschaft, veränderte Kundenbedürfnisse bei Services, Wiederherstellung der Reputation der Banken beim Kunden, Preiswettbewerb bei Standardprodukten) werden zwar jeweils als relevant beziehungsweise sehr relevant für den Geschäftserfolg eingestuft. Allerdings sehen die befragten Banken insbesondere bei diesen Themen keinen besonders hohen Handlungsbedarf.

Diese Einschätzung mag darin begründet sein, dass die Mehrheit der Studienteilnehmer aus Volks- und Raiffeisenbanken und Sparkassen kommen, die tendenziell weniger im Fokus der öffentlichen Wahrnehmung während der Finanzkrise standen, als beispielsweise die international agierenden Großbanken und Investmenthäuser.



# Geschäftsstrategien und Geschäftsmodelle

**AKTUELLE UND ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG VON VERTRIEBS- UND KOMMUNIKATIONSKANÄLEN**  
MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „GAR KEINE BEDEUTUNG“ BIS 4 = „SEHR HOHE BEDEUTUNG“

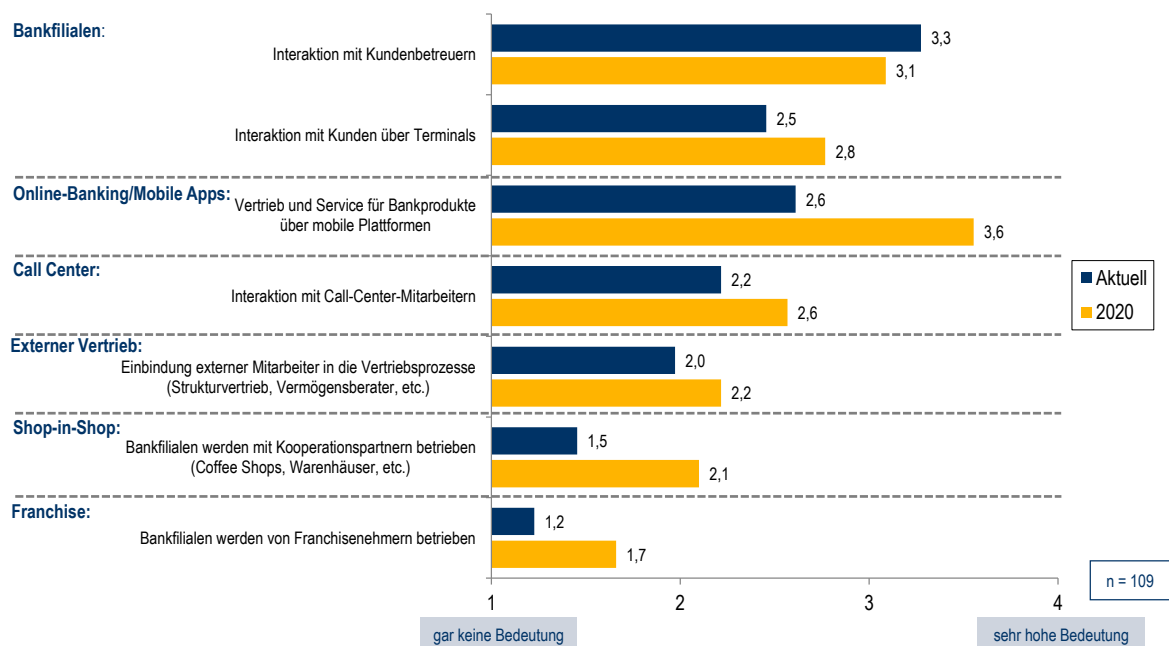


Abbildung 3: Während aktuell die Bankfilialen die höchste Bedeutung als Vertriebskanal einnehmen, werden zukünftig Online-Banking und Mobile Apps stark an Bedeutung gewinnen.

## BEDEUTUNG VON VERTRIEBS-UND KOMMUNIKATIONSKANÄLEN

### Noten für Vertriebsalternativen

Die klassische Bankfiliale bleibt! Dies ist die eine von zwei eindeutigen Aussagen zur Frage nach der Veränderung der Vertriebs- und Kommunikationskanäle bis 2020.

Die Interaktion mit Kundenbetreuern wird 2020 nach Meinung der Befragten eine nahezu gleich hohe Bedeutung einnehmen wie heute. Sie wird aber in ihrer Effizienz ergänzt durch die „Interaktion von Kunden über Terminals“. Beide Vertriebsformen bekommen aktuell in Bezug auf ihre Bedeutung für

den Geschäftserfolg der Banken eine hohe beziehungsweise sehr hohe Bedeutung von Studienteilnehmern (Mittelwerte: 3,3 und 2,5). Die künftige Bedeutung wird vor allem für die „Interaktion mit Kunden über Terminals“ steigen, und zwar auf eine mittlere Bedeutung von 2,8.

Ebenfalls stark an Bedeutung gewinnen wird aus Sicht der befragten Bankmanager die „Interaktion mit Call-Center-Mitarbeitern“. Während die mittlere Bewertung der aktuellen Bedeutung mit 2,2 vergleichsweise niedrig eingestuft wird, steigt die Relevanz dieses Vertriebsweges auf eine durchschnittliche Bewertung von 2,6.

Ausgehend von einer bereits hohen Bedeutung von 2,6 im arithmetischen Mittel werden auch Online-Banking und ergänzend Mobile Apps in den nächsten Jahren noch wichtiger werden. Die durchschnittliche Bewertung der Studienteilnehmer für das Jahr 2020 steigt auf 3,6.

Die viel diskutierten Optionen der Einbindung externer Mitarbeiter von Strukturvertrieben und von Vermögensberatern in die Vertriebsprozesse von Banken werden von den Befragten eher skeptisch gesehen; ihre Entwicklungsmöglichkeiten in den nächsten Jahren werden entsprechend zurückhaltend und unterdurchschnittlich beurteilt. Im statistischen Mittel kommt dieser Vertriebskanal auf eine Bewertung seitens der befragten Manager von 2,0 für das Jahr 2012 und auf 2,2 für 2020.

Bankfilialen als Shop-in-Shop-Lösungen in Kooperation mit externen Partnern (Warenhäuser, Coffee Shops, etc.) haben derzeit nach Auffassung der Befragten wenig Bedeutung, können allerdings prozentual nach ihrer Ansicht in den nächsten acht Jahren deutlich an Bedeutung für den Geschäftserfolg der Geldinstitute gewinnen.

Nur geringe Chancen werden der Möglichkeit eingeräumt, Filialen durch Franchisenehmer betreiben zu lassen. 81 Prozent messen dieser Option heute gar keine Bedeutung zu – und mehr als 55 Prozent auch in Zukunft nicht. Die mittlere Bewertung für das Jahr 2020 liegt bei 1,7.

#### **ONLINE-VERMARKTUNG VON BANKPRODUKTEN**

Der Online-Vertrieb über das Internet, über mobile Plattformen und im Grunde auch über Terminals wird sich voraussichtlich zur dritten Säule des Bankvertriebs entwickeln. Dies ist die zweite eindeutige Aussage der vorliegenden Studie zur Entwicklung des Banksektors.

Noch ist aber nicht abschließend geklärt, wie gut die jeweiligen Vertriebswege zu den verschiedenen Bankprodukten passen. Daher hat die Lünendonk GmbH die Befragten gebeten, zu bewerten, wie gut sich verschiedene Bankprodukte über moderne Vertriebswege wie Internet, Terminals und mobile Plattformen vermarkten lassen.

Hierfür unterschied Lünendonk zwischen „vereinfachten Produkten“, also modularen Finanzprodukten, und standardisierten Produkten sowie komplexeren Produkten wie erklärungsbedürftige Angebote und Beratungsservices.

Die Bewertung der Tauglichkeit des Vertriebs über Internet und Mobil sowie Terminals, gemessen an den von den Befragten vergebenen Bewertungen, zeigt für alle vier Produktkategorien gute Entwicklungsmöglichkeiten.

Beratungsservices und erklärungsbedürftige Angebote erhalten nach dieser Einschätzung im Jahr 2020 zumindest gute Prognosen für Vertrieb über „unpersönliche“ Vertriebswege.

Die mittlere Bewertung liegt für das Jahr 2020 bei 2,7 für den „Vertrieb von Beratungsservices“ sowie bei 2,4 für den „Vertrieb von erklärungsbedürftigen Produkten“.

Allerdings ist bei erklärungsbedürftigen Angeboten die Skepsis am größten: Nur 8 Prozent der Befragten konnten sich eine sehr gute Vertriebsfähigkeit über das Internet oder Terminals dafür vorstellen.

Bei Beratungsservices sehen 18,2 Prozent der Befragten sehr gute Möglichkeiten des Vertriebs über das Internet und Terminals. Weitere 43,6 Prozent räumen hier gute Möglichkeiten ein. Dies erfordert allerdings, dass Beratungsleistungen möglichst standardisiert und von den entsprechenden Medien dem Kunden verständlich und übersichtlich übermittelt werden.



## MÖGLICHKEIT DES VERTRIEBS VON VERSCHIEDENEN BANKPRODUKTEN ÜBER DAS INTERNET, MOBILE PLATTFORMEN UND TERMINALS

MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „GAR NICHT“ BIS 4 = „SEHR GUT“

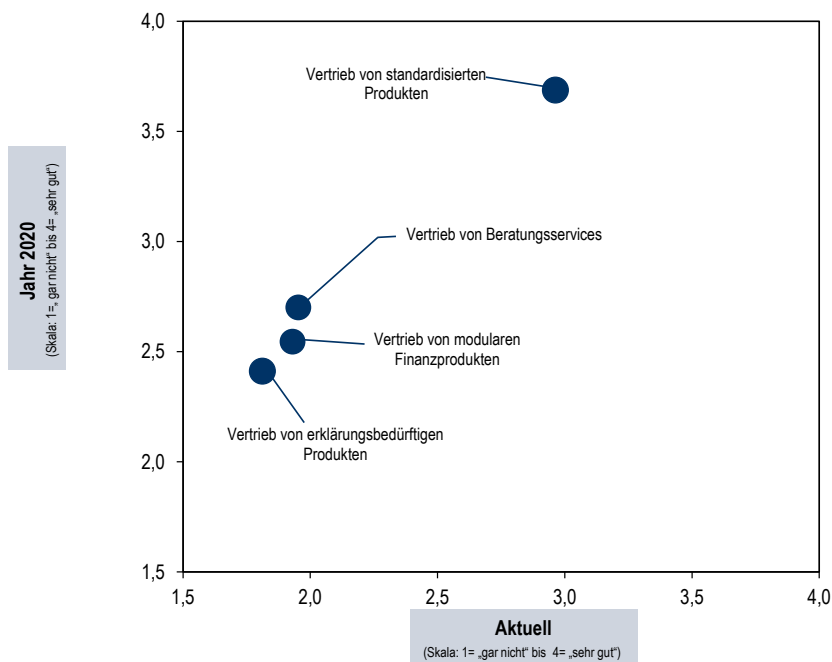


Abbildung 4: Aus Sicht der Befragten lassen sich standardisierte Bankprodukte heute und im Jahr 2020 am besten über moderne Vertriebskanäle vertreiben. Auf erklärungsbedürftige Bankprodukte trifft dies dagegen nur eingeschränkt zu.

Sowohl hinsichtlich der Beurteilung der aktuellen Situation als auch bezüglich der Entwicklung der Perspektiven für das Jahr 2020 schneidet der „Vertrieb von standardisierten Produkten“ am besten ab. Bereits heute wird ihre Online-Vertriebsfähigkeit als gut eingestuft, diese Bewertung steigt für das Jahr 2020 auf sehr gut an (Mittelwert 3,7).

So sehen 74,1 Prozent der Befragten für das Jahr 2020 sehr gute Möglichkeiten, standardisierte Produkte über die neuen Medien zu vermarkten; weitere 21,4 Prozent attestieren immerhin noch gute Möglichkeiten. Dieser Einschätzung müssen allerdings noch Investitionen in entsprechende Web Services und IT-Systeme folgen.

Auch modularen Finanzprodukten werden für die Zukunft Entwicklungsmöglichkeiten eingeräumt (Mittelwert 2,5). Aber nur 13,9 Prozent der Befragten gestehen ihnen sehr gute Chancen im Online-Vertrieb zu, weitere 43,6 Prozent sehen gute Möglichkeiten. Über 40 Prozent äußerten sich negativ zu den Chancen modularer Finanzprodukte.

Diese zwar überwiegend positive, aber doch polarisierende Beurteilung der Chancen überrascht ein wenig angesichts der exorbitant guten Bewertung der Chancen für standardisierte Produkte. Denn standardisierte Produkte sind im Prinzip Bausteine für den modularen Aufbau komplexerer Zusammensetzungen von Finanzprodukten.

**DIFFERENZIERUNGSMERKMALE VON BANKEN IM WETTBEWERB UND IHRE BEDEUTUNG**  
MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „GAR KEINE BEDEUTUNG“ BIS 4 = „SEHR HOHE BEDEUTUNG“

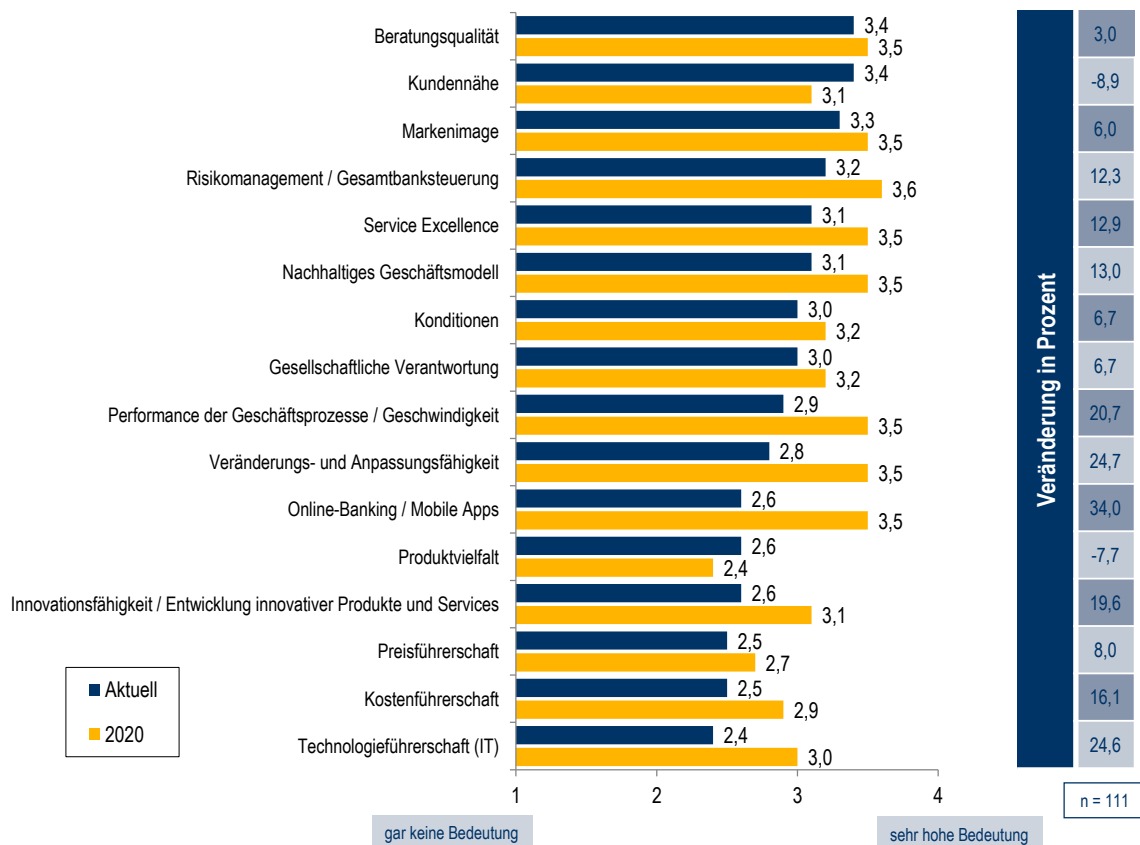


Abbildung 5: Aus Sicht der Befragten können sich Banken mit der „Beratungsqualität“ heute und zukünftig am besten gegenüber dem Wettbewerb differenzieren. Zukünftig gewinnen vor allem die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit, Performance der Geschäftsprozesse, Risikomanagement sowie Online-Banking stark an Bedeutung. Weniger wichtig – heute und zukünftig – ist die „Preisführerschaft“.

**DIFFERENZIERUNG IM WETTBEWERB: DIE WICHTIGEN MERKMALE VERSCHIEBEN IHRE GEWICHTE**

Von den 16 in dieser Studie analysierten Differenzierungsmerkmalen für Banken haben 2012 „Preisführerschaft“ (Mittelwert: 2,5), „Kostenführerschaft“ (Mittelwert: 2,5) und „Technologieführerschaft (IT)“ (Mittelwert: 2,4) im Mittel der Antworten die geringste Bedeutung inne.

Gleichzeitig werden bis zum Jahr 2020 die heutigen Schlusslichter Kosten- und Technologieführerschaft nach Meinung der Studienteilnehmer deutlich an Bedeutung für den Geschäftserfolg der Banken zu nehmen. Die Mittelwerte ihrer Bewertung steigen um etwa eine halbe Bewertungsstufe, was einem prozentualen Bedeutungszugewinn von 16,1 beziehungsweise 24,6 Prozent entspricht (Abbildung 5).

## **DIE VERFOLGERGRUPPE**

Korrespondierend hierzu werden diejenigen Differenzierungsmerkmale, die heute noch in der unteren Hälfte der Rangfolge der mittleren Bewertung anzutreffen sind, in ihrer Bedeutung steigen.

Interessanterweise betrifft jedes dieser vier Merkmale im weitesten Sinne die Leistungsfähigkeit, Produktivität und Kreativität der Bank:

- Die Weiterentwicklung von Online-Banking und Mobile Apps (+34,0%)
- Die Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit (+24,7%)
- Die Geschwindigkeit und Leistungsfähigkeit der Geschäftsprozesse (+20,7%)
- Die Innovationsfähigkeit beziehungsweise die Entwicklung innovativer Produkte und Services (+20%).

## **Die Top-Differenziatoren**

Ganz oben auf der Skala der wichtigsten Differenzierungsmerkmale rangieren aktuell „Beratungsqualität“ und „Kundennähe“. Beide Themen wurden von den Befragten mit durchschnittlich 3,4 bewertet. Die Bedeutung beider Merkmale wird sich in den nächsten acht Jahren nach Einschätzung der Studienteilnehmer aber nur geringfügig verändern, das heißt, ihre Bedeutung bleibt gleich hoch.

„Markenimage“ – also die Resultate unter anderem aus Beratungsqualität und Kundennähe – ist das dritt wichtigste Differenzierungsmerkmal mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,3. Die Bedeutung des „Markenimages“ wird nach Meinung der Befragten bis 2020 noch leicht zunehmen.

Neben diesen drei Top-Themen zählen „Risikomanagement / Gesamtbanksteuerung“ (Mittelwert: 3,2) und „Service Excellence“ (Mittelwert 3,1) zu den

wichtigsten Merkmalen zur Differenzierung von Geldinstituten im Wettbewerb. Die Bedeutung beider Themen wird in den nächsten acht Jahren aus Sicht der Befragten noch stark zunehmen.

## **„Kundennähe“ vor produktnahen Merkmalen**

Insgesamt fällt auf, dass 2020 vor allem die „kundennahen“ Differenzierungsfaktoren (wie Beratung, Service, Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit) in der Rangfolge vor den „produktnahen“ Faktoren (wie Konditionen, innovative Produkte und Services, Preis) rangieren werden.

Insbesondere die „Produktvielfalt“ hat nicht nur aktuell eine relativ geringe Bedeutung (Mittelwert aktuell: 2,6), sondern ihre Bedeutung wird in den nächsten Jahren sogar abnehmen.

Dies dürfte die Konsequenz der Aussagen der Studienteilnehmer zur Produktvereinfachung, zur Standardisierung und zur besseren Risikosteuerung des Portfolios sein: Produktvielfalt ist teuer, schwer zu steuern und zu vermitteln.

## **Kundennähe sollte wichtig bleiben**

Ein wenig widersprüchlich zu anderen Aussagen erscheint das Ergebnis, dass ausgerechnet die Bedeutung der „Kundennähe“ als Differenzierungsfaktor aus Sicht der Befragten leicht zurückgehen soll. So messen heute etwa 93 Prozent der Befragten der Kundennähe hohe beziehungsweise sehr hohe Bedeutung zu; für die Zukunft nehmen das aber nur noch knapp 78 Prozent der Studienteilnehmer an.

Dagegen werden viele Differenzierungsfaktoren, die „Kundennähe“ erzeugen sollen, in der Zukunft nach Auffassung der Teilnehmer wichtiger werden, so zum Beispiel die Entwicklung innovativer Produkte und Services, die Entwicklung von Online-Banking und Mobile Apps oder auch die „Beratungsqualität“.

## ENTWICKLUNG VON VERSCHIEDENEN Zahlungsmethoden bis 2020

### Das Smartphone kommt, aber das Bargeld bleibt!

2020 hat sich aus Sicht der befragten Bankmanager die bargeldlose Bezahlung über EC-Karten und Kreditkarten auf die Bezahlung mit Mobile Devices und Smartphones verlagert. Fast 90 Prozent (87,5%) halten dies für wahrscheinlich beziehungsweise sehr wahrscheinlich. Immerhin drei Viertel der Teilnehmer (73,2%) sehen auch die Verlagerung bargeldloser Zahlungsmethoden auf externe Dienstleister wie Paypal als wahrscheinlich oder sehr wahrscheinlich an.

Der Handel investiert bereits verstärkt in bargeldlose Bezahlssysteme mittels Mobile Devices. Auch gibt es immer mehr Möglichkeiten für Verbraucher mit Kreditkarten zu bezahlen – beispielsweise im Taxi.

Hinsichtlich der Versorgung mit Bargeld, das für die wenigen nicht elektronischen Geldtransaktionen in

Zukunft noch benötigt wird, halten 75,2 Prozent der Befragten die Verlagerung der Cash-Service-Funktion auf den Handel am Point-of-Sale für wahrscheinlich beziehungsweise sehr wahrscheinlich.

In Bezug auf die Option, dass die Bargeldversorgung neben stationären Geldautomaten in Bankfilialen auch durch mobile Automaten an Drittplätzen, zum Beispiel bei Veranstaltungen, erfolgt, haben sich polarisierende Antworten ergeben. Knapp 45 Prozent der Befragten halten diese Entwicklung für unwahrscheinlich, während nur etwa 17 Prozent sich eine solche Möglichkeit als sehr wahrscheinlich vorstellen können.

Noch weniger Befragte glauben allerdings, dass die Gebühren für das Abheben von Bargeld an fremden Geldautomaten in den nächsten acht Jahren entfallen. Mehr als die Hälfte (51,8%) der antwortenden Banker halten dies für unwahrscheinlich.

## AUSSAGEN ÜBER DIE ENTWICKLUNG VON VERSCHIEDENEN Zahlungsmethoden im Jahr 2020 RELATIVE HÄUFIGKEIT – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „ÜBERHAUPT NICHT WAHRSCHEINLICH“ BIS 4 = „SEHR WAHRSCHEINLICH“

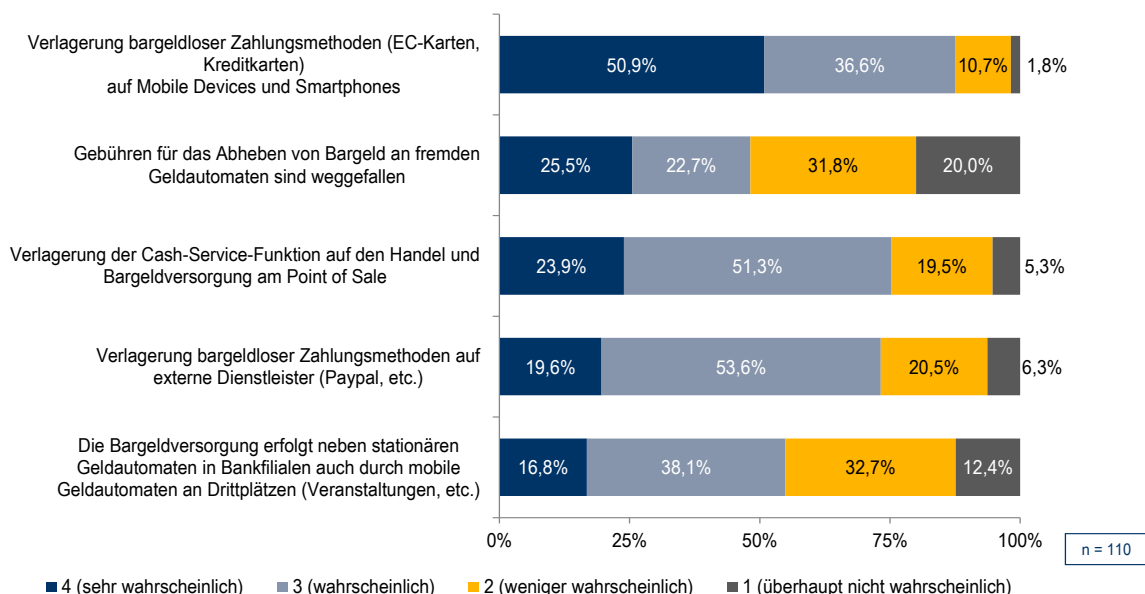


Abbildung 6: Mobile Endgeräte werden aus Sicht der Mehrheit der Befragten in Zukunft vermehrt als Zahlungsmethode eingesetzt. Die Wahrscheinlichkeit, dass Bankautomaten an Drittplätzen außerhalb der Filialen aufgestellt werden, spaltet die Meinungen der Studienteilnehmer.

# Geschäftsprozesse

## IN DIESEN GESCHÄFTSBEREICHEN WERDEN ZUKÜNFTIG OPTIMIERUNGSPOTENZIALE IN BEZUG AUF EFFIZIENZ UND PERFORMANCE GESEHEN

MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „GAR KEIN OPTIMIERUNGSPOTENZIAL“ BIS 4 = „SEHR HOHES OPTIMIERUNGSPOTENZIAL“



Abbildung 7: Aus Sicht der Befragten ist die „IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse“ ausbaufähig.

## SCHWÄCHEN IN EFFIZIENZ UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT VIELER GESCHÄFTSPROZESSE

### Von der IT wird wesentlich mehr Unterstützung erwartet

Sehr hohe Optimierungspotenziale in Bezug auf Effizienz und Leistungsfähigkeit attestieren die Studienteilnehmer zu jeweils mehr als zwei Dritteln der „IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse“ (38,7% der Nennungen) und dem Risikomanagement beziehungsweise der Gesamtbanksteuerung (33,6% der Nennungen).

Im statistischen Mittel entfällt auf die „IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse“ eine

Bewertung von 3,2, während auch „Risikomanagement, Gesamtbanksteuerung“ mit durchschnittlich 3,0 ein überdurchschnittlich hohes Optimierungspotenzial attestiert wird. Konkret bedeuten diese Ergebnisse: Diese Geschäftsprozesse scheinen in vielen Banken derzeit nicht den Anforderungen zu entsprechen.

Auch in den „Beratungsservices“ und im Personalbereich sehen viele Studienteilnehmer weiterhin sehr hohe Optimierungspotenziale, was die durchschnittlichen Bewertungen von 3,1 beziehungsweise 3,0 zeigen. Dieses Meinungsbild wird noch schärfer, wenn die Anteile der Nennungen für sehr hohes und hohes Optimierungspotenzial zusammengefasst werden. Dann erkennen jeweils über 80 Prozent der



befragten Bankfachleute Ineffizienzen in der „IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse“, in „Kundenmanagement, Vertrieb“ sowie in den „Beratungsservices“. Zwischen zwei Drittel und drei Viertel der Befragten erkennen Schwächen im Personalwesen (75,2% der Nennungen) sowie im Risikomanagement beziehungsweise der Gesamtbanksteuerung (69,9% der Nennungen).

### **Viele Kernbereiche suboptimal organisiert**

Aber auch in Kernbankbereichen, die aufgrund der IT-Investitionen der letzten Jahre bereits optimiert sein sollten, gibt es nach Auffassung der befragten Bankmanager größeren Optimierungsbedarf. So sehen knapp zwei Drittel der Befragten im Kreditgeschäft und im Wertpapiergeschäft Bedarf für Optimierungsprojekte. Im Durchschnitt wurden diese beiden Themen von den Befragten mit jeweils 2,9 bewertet.

Auch in der Basisfunktion einer Bank, dem Zahlungsverkehr, erkennt über die Hälfte (55,8% der Nennungen) der Befragten noch weiteres Potenzial zur Leistungsverbesserung. Allerdings sieht die andere Hälfte der Befragten bei diesem Punkt keinen Optimierungsbedarf. Die mittlere Bewertung liegt mit 2,7 im unteren Bereich.

Insgesamt betrachtet werden die Notwendigkeiten zur Verbesserung von Effizienz und Leistungsfähigkeit in den Kernbankbereichen, wie dem Kreditgeschäft, dem Wertpapiergeschäft und dem Zahlungsverkehr, weniger hoch angesehen als im IT-Support, der Personalwirtschaft und dem Risikomanagement und der Gesamtbanksteuerung (Abbildung 7).

Verhältnismäßig gut schneiden „Marketing“ und „Produktentwicklung“ ab. Nur für das „Berichtswesen“ stellt eine Mehrheit der Teilnehmer (52,3% der Nennungen) kein oder gar kein Optimierungspotenzial fest.

### **ERWARTETE IMPULSE DURCH SOCIAL MEDIA UND MOBILE BUSINESS IM JAHR 2020**

Grundsätzlich lassen sich durch Mobile Business und Social Media die Analysemöglichkeiten von Banken stärken, die Kommunikation mit Kunden und Partnern verbessern und Vertriebspartner besser in die Vertriebs- und Serviceprozesse einbinden.

Das ganze Kaleidoskop der möglichen Maßnahmen zielt auf höhere Umsätze durch Cross- und Up-Selling und eine stärkere Bindung der Kunden an das Geldinstitut sowie eine höhere Kundenzufriedenheit ab. Wie also beurteilen die Studienteilnehmer diese Optionen der „neuen Medien“?

### **Erfolgreicher Vertrieb und Risikosteuerung durch Analyse**

Eine der Grundlagen für verbesserte Marketing- und Vertriebsaktivitäten sind verbesserte Analysemöglichkeiten. 76,6 Prozent der Teilnehmer erwarten, dass Social-Media-Werkzeuge dazu beitragen, Kundengruppen schneller und einfacher nach unterschiedlichen Kriterien segmentieren zu können.

Marketing- und Vertriebskampagnen können nach Meinung der Befragten hinsichtlich ihres Erfolges über Social-Media-Werkzeuge besser gemessen und analysiert werden (66,3% der Nennungen). Auch die Wechselbereitschaft von Kunden lässt sich ihrer Meinung nach deutlich besser vorhersagen – allerdings nur von 9,5 Prozent der Befragten.

### **Kommunizieren mit Off-Linern, On-Linern, Web-Usern und App-Usern**

Social Media und Mobile Business eröffnen Banken neue Möglichkeiten der Outbound-Kommunikation. Kundenbindungsmaßnahmen lassen sich besser und erfolgreicher durchführen. Dementsprechend rechnen fast zwei Drittel der Befragten (63,4% der Nennungen) mit hohen und sehr hohen Impulsen durch Social Media. Zudem können Marketing- und Vertriebskampagnen in Zukunft aus Sicht von fast 80 Prozent (79,4% der Nennungen) der Studienteilnehmer kundenindividueller durchgeführt werden.



**ERWARTETE IMPULSE DURCH SOCIAL MEDIA UND MOBILE BUSINESS IM JAHR 2020**  
 RELATIVE HÄUFIGKEIT – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „SEHR GERING“ BIS 4 = „SEHR HOCH“

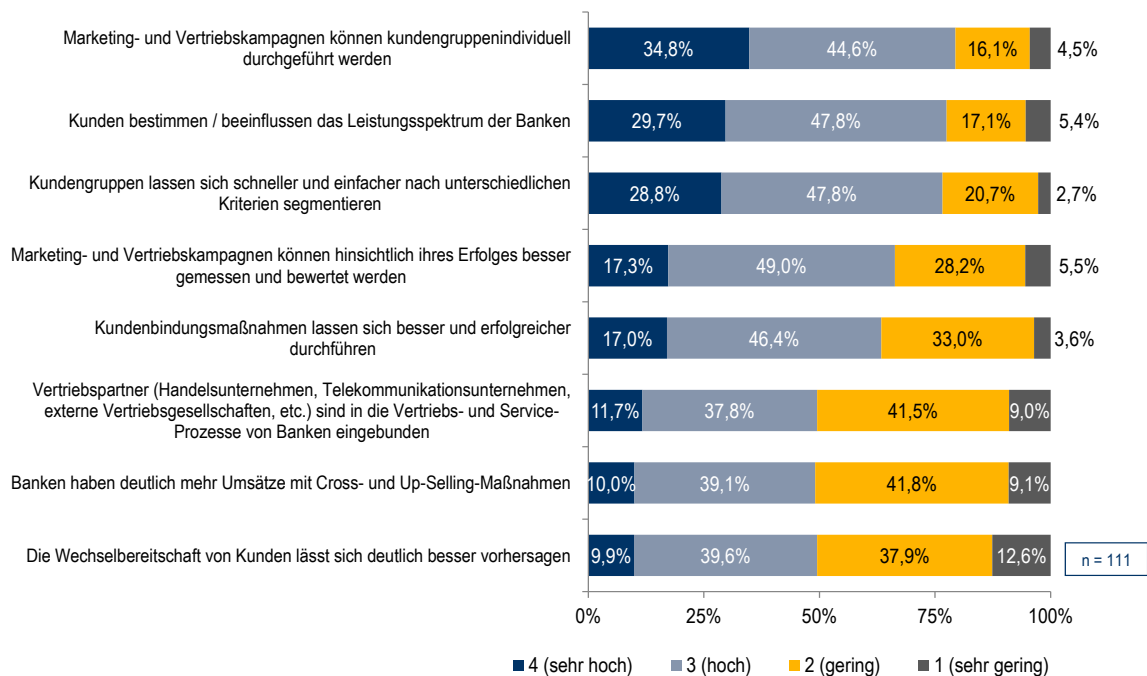


Abbildung 8: Social Media und Mobile Business werden aus Sicht der Befragten vor allem Marketing- und Vertriebskampagnen verbessern und das Leistungsspektrum der Banken optimieren.

Aber auch die Inbound-Kommunikation erfährt durch die zusätzlichen Möglichkeiten neue Impulse: Kunden bestimmen beziehungsweise beeinflussen das Leistungsspektrum der Banken durch ihre Rückmeldung! Dass Banken diese Option im Jahr 2020 nutzen, erwarten 77,5 Prozent der Befragten.

Fast vier Fünftel der Befragten (79,4%) gehen von hohen beziehungsweise sehr hohen Impulsen durch Marketing- und Vertriebskampagnen aus, die mit Social Media kundenindividuell durchgeführt werden.

Jeder zweite Befragte (49,5%) erwartet starke Impulse durch die neuen sozialen Medien bei der Einbindung von Vertriebspartnern in die Service- und Vertriebsprozesse der Banken. Fast zwei Drittel (63,4%) der Studienteilnehmer finden, dass Social Media und Mobile Business dabei helfen, Kunden-

bindungsmaßnahmen besser und erfolgreicher durchzuführen.

**UNTER DEM STRICH: NICHTS?**

Angesichts all dieser positiven Erwartungen hinsichtlich des Nutzens der neuen sozialen Medien und der Möglichkeiten des Mobile Business im Jahr 2020 ist die Aussage der Studienteilnehmer zum erwarteten Resultat der ganzen Anstrengungen überraschend: Mehr als die Hälfte von ihnen (50,2%) glaubt nicht, dass die neuen technischen und sozialen Möglichkeiten für Banken zu deutlich höheren Umsätzen über Cross- und Up-Selling-Kampagnen führen werden!

Ein Grund für die zurückhaltenden Bewertungen der Befragten hinsichtlich der Chancen von Social Media und Mobile Business kann auch in der noch mangelhaften Kommunikation dieser Möglichkeiten in den Banken liegen. Darüber hinaus gibt es derzeit

nur wenige messbare Erfahrungswerte über die Wirkungsweise von Social Media und Mobile Business für den Geschäftserfolg.

### RELEVANZ VON KUNDENBEDÜRFNISSEN FÜR DEN GESCHÄFTSERFOLG VON BANKEN

Der Kunde steht im Mittelpunkt der Geschäftsaktivitäten von Banken. Vor allem vor dem Hintergrund steigenden Wettbewerbsdrucks und der Austauschbarkeit standardisierter Bankprodukte gewinnen die Kundenbedürfnisse für den Geschäftserfolg von Banken stark an Bedeutung.

Daher wurden die Studienteilnehmer gebeten, die Kundenbedürfnisse anhand der Wichtigkeit für den Geschäftserfolg der Banken zu bewerten.

Folgende Kundenbedürfnisse wurden dabei abgefragt:

- „Kundenindividuelle Ansprache und Produktgestaltung“

- „Reduzierung der Service-Komplexität“
- „Stringente 24x7-Service-Kommunikation über Mehrkanal-Systeme“
- „Web-2.0-Nutzung des Internets bzw. der Online-Kanäle für Bankgeschäfte zulasten der Filialen“
- „Bargeldlose Bezahlmethoden“

### Mehr Individualität im Bankvertrieb

Entscheidet die gute Erfüllung der kundenindividuelle Ansprache und Produktgestaltung über den Geschäftserfolg von Banken im Jahr 2020? 95 Prozent unserer Studienteilnehmer glauben dies im Falle der „Kundenindividuellen Ansprache und Produktgestaltung“.

Die Erfüllung dieses Bedürfnisses rangiert am höchsten von den fünf Kriterien mit einem Mittelwert von 3,5. Es wäre auch überraschend gewesen, wenn diese Bewertung – verglichen mit anderen Branchen – nicht so ausgefallen wäre (Abbildung 9).

### BEURTEILUNG DER ZUKÜNFTIGEN RELEVANZ VON KUNDENBEDÜRFNISSEN FÜR DEN GESCHÄFTSERFOLG VON BANKEN

MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „ÜBERHAUPT KEINE RELEVANZ“ BIS 4 = „SEHR HOHE RELEVANZ“

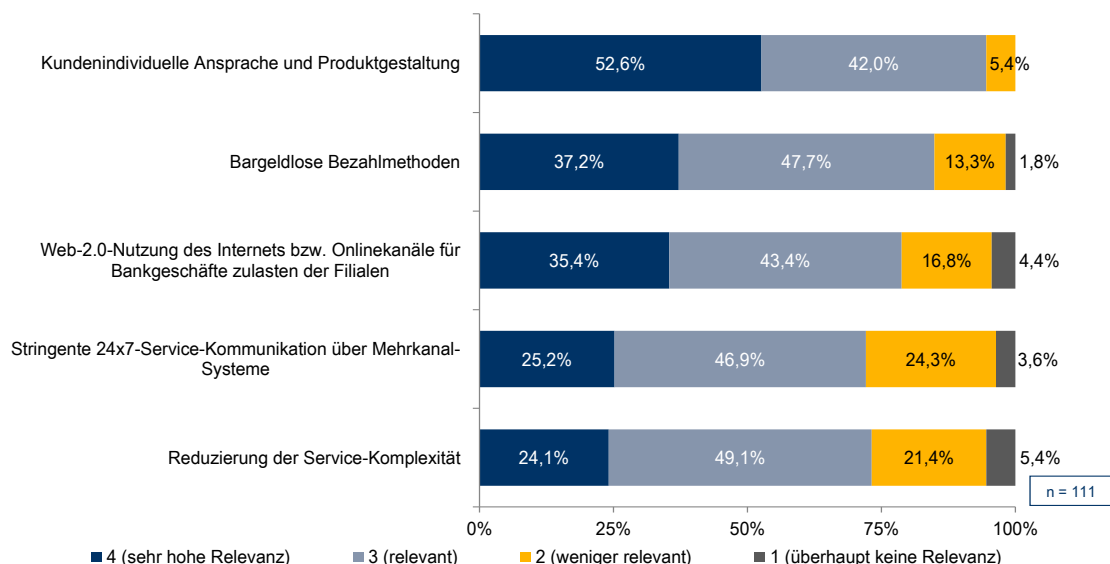


Abbildung 9: Die analysierten Banken sehen in der „Kundenindividuellen Ansprache und Produktgestaltung“ die beste Chance, beim Kunden zu punkten.

An zweiter Stelle der wichtigsten Kundenbedürfnisse stehen aus Sicht der Befragten „Bargeldlose Bezahlmethoden“ mit einer durchschnittlichen Bewertung von 3,2. Nun ist es gestattet zu unterstellen, dass sich dieses Bedürfnis nicht an den inländischen oder europäischen bargeldlosen Zahlungsverkehr orientiert, der ohnehin verwirklicht ist. Gemeint ist offensichtlich die kreative Unterstützung der Banken für eine Infrastruktur der bargeldlosen Bezahlung bei alltäglichen Transaktionen und im Internet für Web-Nutzer und App-Nutzer.

### **Mögen Kunden Komplexität?**

Deutlich weniger Studienteilnehmer (73,2%) dagegen meinen, dass die „Reduzierung der Service-Komplexität“ den Geschäftserfolg der Banken von morgen bestimmt. Dieses Thema kommt mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,9 auf die geringste Bedeutung unter allen abgefragten Themen. Unter Komplexität aus Kundensicht ist zu verstehen, dass die Services nicht einfach in Anspruch genommen werden können oder umständlich geleistet werden.

Etwas widersprüchlich erscheint die Interpretation dieser Aussage in Verbindung mit der hohen Bedeutung der „Kundenindividuellen Ansprache und Pro-

duktgestaltung“, welche seitens der Studienteilnehmer die höchste Bewertung erhielt.

Da nicht davon auszugehen ist, dass Bankkunden kompliziert angesprochen werden möchten, bleiben drei Interpretationen dieser Diskrepanz zwischen den beiden Ergebnissen übrig:

- Die teilnehmenden Bankexperten finden – dann allerdings wohl im Gegensatz zu vielen Kunden –, ihre Services seien nicht komplex.
- Sie glauben, die etwa vorhandene Komplexität sei bis 2020 ohnehin abgebaut und damit kein Problem mehr.
- Sie sehen die Komplexität ihrer Services, muten sie aber ihren Kunden auch weiterhin zu.

Vier Fünftel der Teilnehmer (78,8%) halten das Angebot einer Web-2.0-Nutzung des Internets und der Online-Kanäle als Alternative zur Filiale für ein Bedürfnis der Kunden mit hoher und sehr hoher Relevanz für den Geschäftserfolg von Banken. Etwas weniger, aber immerhin noch fast drei Viertel (72,1%), denken das gleiche über eine stringente und unterbrechungsfreie Service-Kommunikation über Mehrkanal-Systeme für Bankgeschäfte.

## Die Zukunft der Banken

Die Zukunft der Banken	
Cluster	These
Zahlungsverfahren	Near Field Communication (NFC) beziehungsweise Mobile Payment haben sich als Zahlungsmethoden durchgesetzt.
	Bargeld spielt nur noch eine untergeordnete Rolle als Zahlungsmethode.
Vertrieb / Kundenkommunikation	Banken beschränken sich auf den Point of Sale – Back-Office-Funktionen sind ausgelagert.
	Die Interaktion mit Kunden erfolgt mehrheitlich über Online-Kanäle.
	Es gibt keine Bankfilialen mehr, sondern der Vertrieb von Bankprodukten erfolgt überwiegend über mobile Vertriebsmitarbeiter, Online und Call Center.
	Finanzprodukte werden über Drittkanäle wie Supermarktketten oder Einzelhändler vertrieben.
Back-Office / Organisation	Es gibt weiterhin Bankfilialen, allerdings ohne Bankberater. Für Bankgeschäfte stehen für den Kunden (mobile) Terminals bereit.
	Durch die starke Zunahme des Datenvolumens haben Banken massiv in analytische Tools investiert.
	Die massive Zunahme von zu speichernden Kundendaten hat Banken zu hohen Investitionen in Datenschutz und Security-Lösungen veranlasst.
	Regulatorische und gesetzliche Vorgaben haben den administrativen Aufwand in Banken im Vergleich zu heute deutlich erhöht.
	Banken haben das Compliance- und Risikomanagement an spezialisierte Dienstleistungspartner ausgelagert.
	Banken haben Betrieb und Weiterentwicklung mobiler Applikationen an spezialisierte externe Dienstleistungspartner ausgelagert.

Abbildung 10: Die Thesen zur Zukunft der Bankinstitute wurden in drei Kategorien eingeteilt.

Zur Beurteilung der Eintrittswahrscheinlichkeit von Zukunftsentwicklungen in Bezug auf den Banksektor im Jahr 2020 wurden die Studienteilnehmer gebeten, Zukunftsthese auf einer Skala von 1 = „überhaupt nicht wahrscheinlich“ bis 4 = „sehr wahrscheinlich“ zu bewerten.

Es handelte sich hierbei um Aussagen zu den drei Kernbereichen einer Bank: „Zahlungsverfahren“,

„Back-Office / Organisation“ sowie „Vertrieb / Kundenkommunikation“ (Abbildung 10). Bei diesen drei Kategorien handelt es sich um die wesentlichen Geschäftsprozesse von Banken, in denen Veränderungen erwartet werden.

Die Ergebnisse der Bewertungen zu den einzelnen Thesen zeigen, dass sich die Befragten bei einigen Thesen eher einig sind als bei anderen.

## **DER VERTRIEB BLEIBT – WIRD ABER KOMMUNIKATIONS-TECHNISCH AUFGERÜSTET**

Eindeutig ist das Stimmungsbild in Bezug auf den Vertrieb von Bankprodukten. Für die Mehrheit der Befragten sind Thesen über Alternativen zur heutigen Vertriebsstruktur im Banksektor nicht wahrscheinlich beziehungsweise überhaupt nicht wahrscheinlich.

So bewerten die Befragten die These „Finanzprodukte werden über Drittkanäle wie Supermarktketten oder Einzelhändler vertrieben“ im statistischen Mittel mit 1,9. Nur ein knappes Viertel der Befragten (23,9%) hält diese These für sehr wahrscheinlich.

Die Abschaffung der Bankberater in den Filialen und ihr Ersatz durch (mobile) Terminals für zumindest Standardbankgeschäfte der Kunden schließen indes nahezu 80 Prozent der Studienteilnehmer aus (78,5%). Die mittlere Bewertung dieser These liegt ebenfalls bei 1,9.

Am wenigsten Zustimmung erhält die These „Es gibt keine Bankfilialen mehr, sondern der Vertrieb von Bankprodukten erfolgt überwiegend über mobile Vertriebsmitarbeiter, Online-Lösungen und Callcenter“. Das arithmetische Mittel der Antworten liegt bei 1,7 und damit an letzter Stelle aller bewerteten Thesen.

Dagegen findet sich eine mehrheitliche Zustimmung (58,4%) zu der These, dass die Interaktion mit Kunden 2020 mehrheitlich über Online-Kanäle erfolgt. Die durchschnittliche Bewertung liegt bei 2,7.

## **VOM GELD KÖNNEN DIE BANKER NICHT LASSEN**

...jedenfalls nicht vom haptischen Geld. Dass Bargeld nur eine untergeordnete Rolle als Zahlungsmethode spielen soll, kann sich nur weniger als die Hälfte (47,8%) der Studienteilnehmer für das Jahr 2020 vorstellen. Auf diese These entfällt ein Mittelwert von 2,5.

Allerdings sehen die Befragten einen starken Trend hin zu elektronischen Zahlungsmethoden wie Near-Field Communication (NFC) über Bankkarten (Smart Cards) für Micro Payments beziehungsweise Mobile Payments mit Smartphones. Die These „Near Field Communications (NFC) beziehungsweise Mobile Payment haben sich als Zahlungsmethoden durchgesetzt“ wurde im arithmetischen Mittel mit 3,2 und damit am zweithöchsten von den befragten Bankmanagern bewertet.

## **GEZIELTE VERBESSERUNG DES BACK- OFFICES – UND SPEZIALDIENSTLEISTER**

Ebenfalls eine hohe Zustimmung erzielen die Thesen zu Entwicklungsmöglichkeiten des Back-Offices. Zunächst einmal halten es zwei Drittel der Befragten (65,5%) für unwahrscheinlich, dass Banken sich vollständig auf den Point of Sale konzentrieren und Back-Office-Funktionen komplett auslagern. Diese These wurde im Durchschnitt mit 2,3 bewertet.

Sehr wohl können sich die Befragten aber das Auslagern bestimmter Verwaltungs- und Kontrollfunktionen vorstellen: 45,1 Prozent halten die Auslagerung des Risiko- und Compliance-Managements an spezialisierte Dienstleistungspartner innerhalb der nächsten acht Jahre für gut möglich (Mittelwert: 2,4). Hier spielt die Komplexität entsprechender Analyseanwendungen eine große Rolle. Denn Banken werden zukünftig nicht über ausreichend Fachspezialisten verfügen, um Analysen im Risiko- und Compliance-Management erstellen zu können.

Für bankenfremde, technische Anwendungen erscheint es aus Sicht der Befragten wahrscheinlich, externe Dienstleister zu beauftragen. Nahezu drei Viertel der Teilnehmer (74,3%) gehen davon aus, dass Banken 2020 den Betrieb und die Weiterentwicklung mobiler Applikationen an Spezialisten ausgelagert haben (Mittelwert: 2,9).

### DATEN SPIELEN IN ZUKUNFT EINE NOCH GRÖßERE ROLLE

Die Datenmengen, die Banken erhalten, erheben und vorhalten, nehmen massiv zu. Dies sind einerseits Kundendaten, zum Beispiel aufgrund der Dokumentationsanforderungen der Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente (Markets in Financial Instruments Directive – MiFID).

Andererseits werden in den nächsten Jahren immer mehr Daten aus dem Geschäftsverkehr der Kundenkommunikation digitalisiert vorliegen und darüber hinaus durch die zunehmende Kommunikation über

Online-Kanäle und auch Social Media entstehen. Darüber hinaus entstehen mehr Daten durch ein stärkeres Risikomanagement für die Gesamtbank sowie durch gesetzlich vorgeschriebene Stresstests.

Diese massive Zunahme von zu speichernden Kundendaten veranlassen Banken zu hohen Investitionen in Datenschutz und Sicherheitslösungen. Mehr als vier Fünftel (83,9%) der Befragten halten diese These für wahrscheinlich beziehungsweise sehr wahrscheinlich. Im statistischen Mittel ergibt sich eine Bewertung von 3,1.

### AUSSAGEN ZUR ZUKUNFT VON BANKEN

MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „ÜBERHAUPT NICHT WAHRSCHEINLICH“ BIS 4 = „SEHR WAHRSCHEINLICH“



Abbildung 11: Für die Zukunft rechnen die Befragten weiterhin mit hohen administrativen Belastungen durch regulatorische und gesetzliche Vorgaben im Banksektor.



Gleichzeitig bietet das wachsende Datenvolumen auch Möglichkeiten der intensiveren Nutzung. Nahezu drei Viertel (73,7%) der Studienteilnehmer glauben daher, dass die Banken massiv in Werkzeuge zur Analyse großer Datenmengen investieren, wie Data Mining, Predictive Analytics, Big Data Analytics (Mittelwert: 3,0).

Einsatzgebiete im Bankenbereich sind zum Beispiel die Aufdeckung von Unregelmäßigkeiten bei Finanztransaktionen (Fraud Detection), eine feiner segmentierende und schnellere Marktforschung oder die bessere Konzeption, effizientere Durchführung und detailliertere Erfolgsanalyse von Cross- und Upselling-Kampagnen.

#### **DIE BÜROKRATIE WIRD NICHT WENIGER – ABER TEURER**

Die These „Regulatorische und gesetzliche Vorgaben haben den administrativen Aufwand in Banken im Vergleich zu heute deutlich erhöht“ wurde im statistischen Mittel mit 3,5 am höchsten bewertet. Hierbei geht es aktuell um Themen wie Basel III und Mindestanforderungen an das Risikomanagement. Neben einem erhöhten Administrationsaufwand werden zur Umsetzung dieser Vorgaben die Banken auch in Technologien zur Analyse ihrer Geschäfts- und Risikodaten investieren müssen. Die Stichworte lauten dabei Business Analytics und Big Data.

#### **BANKENTRENDS IM SPIEGEL DER DURCHSCHNITTSBENOTUNG**

Die von den Studienteilnehmern vergebenen Durchschnittsnoten für die Zukunftsaussagen auf der Skala von 1 = „überhaupt nicht wahrscheinlich“ bis 4 = „sehr wahrscheinlich“ bestätigen das bisher eruierte Bild.

Überdurchschnittliche Zustimmung erhalten nahezu alle Aussagen zur Veränderung der Back-Offices, sei es durch die Verbesserung oder Einführung von Datenschutz- und Sicherheitslösungen, durch die Anwendung analytischer Werkzeuge zur Nutzung des steigenden Datenvolumens oder durch die Auslagerung der Entwicklung mobiler Applikationen an externe Partner. Skeptischer – und unterdurchschnittlich – ist aber die Zustimmung zu der These, dass Banken des Compliance- und Risikomanagement an externe Dienstleister auslagern könnten (Mittelwert: 2,4).

Eine geringe Eintrittswahrscheinlichkeit sehen die befragten Bankmanager bei denjenigen Thesen, welche auf die Vertriebswege abzielen. So rechnen sie in Zukunft nicht damit, dass Bankfilialen abgeschafft beziehungsweise Terminals vollständig die persönliche Kommunikation in den Filialen ersetzen werden. Ebenso ist es heute noch nicht sicher, dass Supermärkte und Einzelhändler in Zukunft den Vertrieb von Finanzprodukten übernehmen werden.



## Zukunft der ICT und ICT-Unterstützung

### WOHIN DIE INVESTITIONEN FLIEßEN

In welche Technologien und Themen werden Banken in den kommenden Jahren am stärksten investieren und dafür externe Unterstützung in Anspruch nehmen? Die 15 wichtigsten in unsere Befragung aufgenommenen Technologien und Themen lassen sich grob drei Gruppen zuordnen: dem Front- und dem Back-Office sowie Marketing / Vertrieb.

#### Investitionsschwerpunkte

Jeweils mehr als drei Viertel der Studienteilnehmer glauben, dass in folgende Bereiche stark oder sogar sehr stark investiert wird:

- Technologien für Mobile Business,
- Industrialisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen,
- Customer Relationship Management
- Integration der Kommunikationskanäle (Mehrkanal-System).

Immerhin jeweils mehr als zwei Drittel erwarten in den nächsten Jahren hohe Investitionen in den Bereichen Archivierung und Dokumentenmanagement, bei der Einführung von Standard-Software und Social-Media-Anwendungen sowie in der Vertriebssteuerung.

Auch für die restlichen Technologien und Themen antizipiert jeweils mehr als die Hälfte der Teilnehmer hohe oder sehr hohe Investitionen. Allerdings mit einer Ausnahme: 75 Prozent rechnen nicht damit, dass noch viel in Individual-Software investiert werden wird.

Vor dem Hintergrund des Effizienzstrebens ist eine Abkehr von Individual-Software zugunsten von Standard-Software auch nachvollziehbar.

Investitionsschwerpunkte		
Front-Office-Bezug	Back-Office-Bezug	Marketing- / Vertriebsbezug
Integration der Funktionalität der Kommunikationskanäle (Mehrkanal-Systeme) gegenüber dem Kunden	Unified Communications (Technische Zusammenführung aller Kommunikationsdienste des Unternehmens – PDA, Smart Devices, Telefon, Internet, ...)	Business Analytics / Big Data
Mobile Business	Konvergenz aus IT und Telekommunikation (ICT)	Vertriebssteuerung
Social Media	Industrialisierung von Geschäftsprozessen / Automatisierung	
Customer Relationship Management (CRM)	Einführung von Standard-Software	
	Einführung von Individual-Software	
	Cloud Computing	
	Archivierung / Dokumentenmanagement / Digitalisierung	
	Speichertechnologien / Datenhaltung	
	Security	

Abbildung 12: Die Investitionsschwerpunkte in Technologien betreffen drei Anwendungsbereiche der Banken.

## **INDUSTRIALISIERUNG UND KUNDENKOMMUNIKATION SIND DIE TOP-THEMEN FÜR EXTERNE UNTERSTÜTZUNG**

Bezüglich der externen Unterstützung, die Banken für die anstehenden Projekte in Anspruch nehmen werden, ist für jeweils mehr als zwei Drittel der Befragten klar, dass besonders in den folgenden Themen starke bis sehr starke Unterstützung von Externen erforderlich sein wird:

- Industrialisierung und Automatisierung von Geschäftsprozessen (75,5% der Nennungen)
- Integration der Kommunikationskanäle (69,2% der Nennungen)
- Konvergenz der Informations- und Kommunikationstechnologie (68,9% der Nennungen)
- Einführung von Mobile Business (67,9% der Nennungen)

Nur weniger als die Hälfte der Studienteilnehmer rechnet damit, dass sowohl bei der Einführung von Individualsoftware als auch bei der Optimierung der Vertriebssteuerung Unterstützung durch Externe erforderlich sein wird. Externe Unterstützung wird dabei von den Befragten mit einem Mittelwert von 2,1 am wenigsten erforderlich sein.

Bei allen anderen aufgeführten Themen und Technologien ist die Meinung der Teilnehmer in zwei Lager geteilt: Jeweils eine Mehrheit von knapp über 50 bis zu etwa 60 Prozent vermutet eine starke oder sehr starke Inanspruchnahme Externer bei diesen Themen und Technologien – ihnen steht auf der anderen Seite allerdings ein nicht unbeträchtliches Lager entgegen, das sich dieser Meinung nicht anschließt.

Diese Themen bei denen polarisierende Antworten auftreten, umfassen einerseits die technischen Bereiche wie Speichertechnologie; Digitalisierung, Dokumentenmanagement, Archivierung; Unified Communications. Andererseits sind damit die softwareorientierte Nutzung von Social Media, die Nutzung von Big Data und Business Analytics und Customer

Relationship-Management-Lösungen sowie die Einführung von Standardsoftware angesprochen.

Die Antworten lassen darauf schließen, dass einige Bankinstitute diese IT-Themen durch ihre interne IT-Abteilung umsetzen möchten.

### **Front-Office-Investitionen mit mehr Gewicht**

In Themen mit Bezug zum Front-Office wird nach Ansicht der Studienteilnehmer in den nächsten Jahren jeweils stark investiert (Mittelwert: 3,0). Am stärksten soll dabei in das Mobile Business investiert werden. Die mittlere Bewertung seitens der Befragten liegt bei 3,1. Investitionen in Social Media werden ebenfalls verstärkt erwartet. Hier liegt die durchschnittliche Bewertung der Studienteilnehmer bei 2,9. Externe Unterstützung wird in diesen Themengebieten jeweils etwas unterproportional stark in Anspruch genommen – offenbar trauen sich die Banken derzeit vieles alleine zu.

### **Big Data und Business Analytics mit externer Unterstützung**

Investitionen in „Vertriebssteuerung“ und „Business Analytics / Big Data“ werden mit einem Mittelwert von 2,7 auf der Bewertungsskala von 1 = „überhaupt nicht“ bis 4 = „sehr stark“ im Hinblick auf die Investitionen der Zukunft etwas schwächer gesehen, als die Front-Office-bezogenen Themen.

Erwähnenswert ist die relativ starke Bewertung der Notwendigkeit einer externen Unterstützung bei „Business Analytics / Big Data“. Dagegen scheinen die Banken die „Vertriebssteuerung“ primär im eigenen Hause regeln zu wollen.

### **Selektive Investitionsschwerpunkte für Back-Office-Bereiche**

Die Investitionen in die Themen des Back-Offices werden mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,7 schwächer gesehen, als die des Front-Offices. Eine Ausnahme bildet die Industrialisierung beziehungsweise die Automatisierung von Geschäftsprozessen mit einer mittleren Bewertung von 3,0.



**IN DIESE THEMEN UND TECHNOLOGIEN WIRD ZUKÜNFTIG AM STÄRKSTEN INVESTIERT UND DAFÜR EXTERNE UNTERSTÜTZUNG IN ANSPRUCH GENOMMEN**

MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „ÜBERHAUPT NICHT“ BIS 4 = „SEHR STARK“

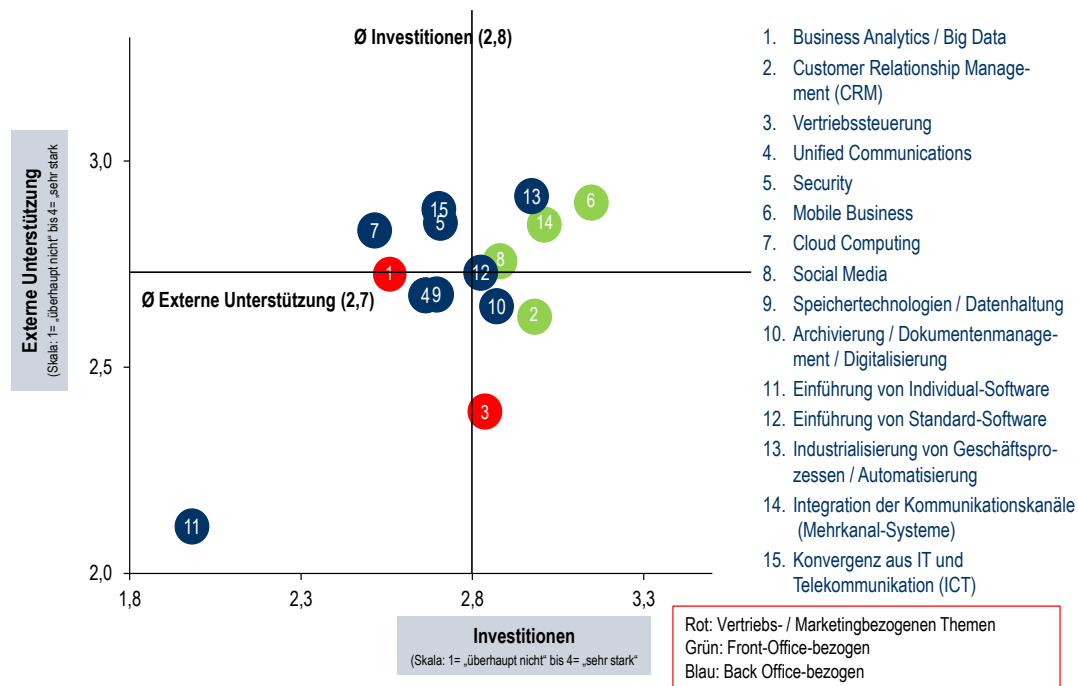


Abbildung 13: Externe Beratungs- und IT-Dienstleister werden zukünftig vor allem bei der Optimierung der Geschäftsprozesse (13) sowie zur Konzeption und Umsetzung von Mobile-Business-Vorhaben (6) beauftragt.

Die anderen Themen des Back-Offices (die Archivierung, „Einführung von Standard-Software“, ICT-Konvergenz, Sicherheit und Speicherung) werden hinsichtlich ihrer Investitionen in den nächsten Jahren zwar auf ein mittleres Niveau geschätzt, liegen jedoch hinter Investitionen in den kundennahen Bereichen zurück. Allerdings befindet sich in diesen Themen der Bedarf an externen Dienstleistern auf relativ hohem Niveau.

Bemerkenswert sind die schwachen Erwartungen bezüglich der Investitionen für „Cloud Computing“ (Mittelwert: 2,5) und der „Einführung von Individual-Software“ (Mittelwert: 2,0).

In Individual-Software wird in den nächsten Jahren kaum investiert werden. Dies begründet sich in dem Streben nach mehr Effizienz. Allerdings sollten dann die Investitionen in die Cloud höher ausfallen. Die vergleichsweise geringen erwarteten Investitionen in die Cloud können auch mit Bedenken in der Zielgruppe in Richtung Datenschutz zusammenhängen. Die Realität des Cloud-Marktes spricht in jedem Fall gegen diese Bewertungen.

Hinsichtlich der Unterstützung durch Externe bei der IT des Back-Office-Bereiches ist von einer guten, aber nicht sehr starken Nachfrage auszugehen. Eine Ausnahme bildet der Bereich Individual-Software, der auch hier den schlechtesten Wert aller Auswahloptionen erhielt.

**GRUNDSÄTZLICHE ERWARTUNGEN AN EXTERNE BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER**  
MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „VÖLLIG UNWICHTIG“ BIS 4 = „SEHR WICHTIG“

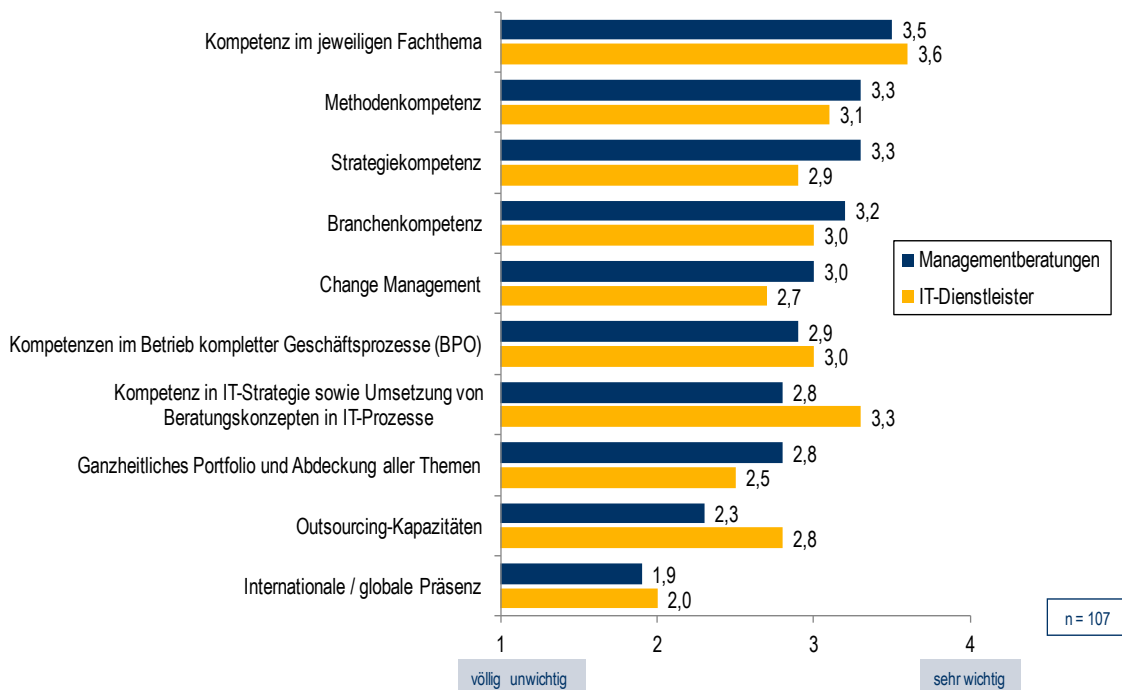


Abbildung 14: Kunden erwarten vor allem Fachkompetenz und Methodenkompetenz von ihren Dienstleistungspartnern. Dagegen ist eine internationale Präsenz weniger wichtig im Auswahlverfahren.

**GRUNDSÄTZLICHE ERWARTUNGEN AN EXTERNE MANAGEMENTBERATER UND IT-DIENSTLEISTER**

Die Erwartungen, die von den befragten Bankmanagern an externe IT-Dienstleister und Managementberatungs-Dienstleister gestellt werden, unterscheiden sich erwartungsgemäß aufgrund der unterschiedlichen Themenstellung.

Übergreifend aber gilt: Nur wenige der Befragten glauben, bei ihren Externen auf „Kompetenz im jeweiligen Fachthema“ verzichten zu können. Mehr als die Hälfte der Befragten ist der Auffassung, dass die „Kompetenz im jeweiligen Fachthema“ sehr wichtig bei der Entscheidung für die Beauftragung einer Managementberatung ist. Aus Sicht von weiteren 33,3 Prozent ist diese Kompetenz wichtig.

Auch die „Methodenkompetenz“ ist für die Befragten von hoher Bedeutung. So ist aus Sicht von 41,4

Prozent der Befragten die „Methodenkompetenz“ sehr wichtig und weiteren 46,0 Prozent wichtig bei der Auswahl von Managementberatungen. Diese Kompetenz ist dagegen 35,5 Prozent der Befragten bei der Auswahl von IT-Dienstleistern sehr wichtig.

Bei der „Branchenkompetenz“ ergaben sich ähnliche Bewertungen seitens der Studienteilnehmer. Während 36,0 Prozent diese Kompetenz als sehr wichtig bei der Auswahl von Managementberatern erachten, ist sie für 46,9 Prozent der Befragten wichtig.

Für die Beauftragung externer IT-Dienstleister spielt die „Branchenkompetenz“ eine weniger wichtige Rolle. 28,2 Prozent der befragten Manager sind der Meinung, dass Branchenkompetenz eine sehr wichtige Eigenschaft von IT-Dienstleistern sein sollte, während weitere 50,0 Prozent dieser Eigenschaft hohe Bedeutung beimessen.

### **Differenzierung der Profile nach Beratungstypen**

Bei den folgenden Erwartungen laufen die Profile zwischen den beiden Dienstleisterkategorien jedoch auseinander. „Strategiekompetenz“ wird von der Befragten deutlich stärker von Managementberatungsdienstleistern erwartet (39,3%: sehr wichtig). Auf Kompetenz in IT-Strategie sowie in der Umsetzung von Beratungskonzepten in IT-Prozesse wird mehr bei IT-Dienstleistern Wert gelegt (41,8%: sehr wichtig).

Eine Kompetenz von Managementberatungen im Betrieb kompletter Geschäftsprozesse, dem Business Process Outsourcing (BPO), wird überraschenderweise von nahezu drei Viertel der Teilnehmer als wichtig beziehungsweise sehr wichtig erachtet. Ähnlich viel Befragte erwarten diese Kompetenz auch von ihren IT-Dienstleistern. Die durchschnittliche Bewertung der Bedeutung von BPO als Kompetenz liegt für die Managementberatungen bei 2,9 und für IT-Dienstleister bei 3,0 und damit sehr eng beieinander, wobei die Managementberatungen wohl Analysen zur Entscheidung und die IT-Beratungen die Umsetzung liefern.

Ein „Ganzheitliches Portfolio und Abdeckung aller Themen“ ist für knapp 26 Prozent der Studienteilnehmer sehr wichtig bei der Auswahl einer Managementberatung. Für IT-Dienstleister erachten nur etwa 14 Prozent der Befragten diese Kompetenz als sehr wichtig. Die durchschnittliche Bewertung dieser Kompetenz liegt mit 2,8 bei Managementberatungen deutlich höher als bei den IT-Dienstleistern (Mittelwert: 2,5).

Eine „Internationale / globale Präsenz“ ist den Befragten im Vergleich zu den anderen Kompetenzfeldern weniger wichtig. Dies zeigt die durchschnittliche Bewertung von 1,9 für Managementberatungen und 2,0 für IT-Dienstleister. Diese niedrige Gewichtung hängt vermutlich mit der Zusammensetzung der analysierten Banken zusammen, da neben mittelgroßen Banken auch viele Volksbanken- und Raiffei-

senbanken betrachtet wurden, die im Gegensatz zu internationalen Geschäftsbanken lokal agieren.

### **IT-KOMPETENZ AUCH VON MANAGEMENTBERATERN ERWARTET**

Die Tatsache, dass Geschäftsprozesse und Bankprodukte immer mehr IT-Komponenten enthalten, drückt sich in den Antworten auf die Bedeutung der „Kompetenz in IT-Strategie sowie Umsetzung von Beratungskonzepten in IT-Prozessen“ aus. Die befragten Manager erwarten diese Kompetenz mit einer durchschnittlichen Bewertung von 2,8 von ihren Managementberatungen und mit einer Bewertung im arithmetischen Mittel von 3,3 von IT-Dienstleistern.

### **EIN QUADRANT DER UNTERSCHIEDLICHEN ERWARTUNGSHALTUNGEN**

Die grundsätzlichen Unterschiede zwischen den Erwartungshaltungen an Managementberater und IT-Dienstleister lassen sich übersichtlich darstellen an den von unseren Befragten vergebenen Bewertungen zwischen 1 = „völlig unwichtig“ und 4 = „sehr wichtig“ für die jeweilige gewünschte Kompetenz des Dienstleisters (Abbildung 15).

In Quadrant I, rechts oben im Koordinatensystem der Abbildung 15, sind die Kompetenzen, die unsere Befragten von beiden Arten von Dienstleistern in grundsätzlich hohem, wenn auch leicht unterschiedlichem Ausmaße fordern: Kompetenz hinsichtlich der Branche und des Fachthemas, „Strategiekompetenz“ und „Methodenkompetenz“.

In Quadrant II, oben links, sind die Kompetenzen dargestellt, die vorrangig von IT-Dienstleistern erwartet werden: Dies ist vor allem die „Kompetenz in IT-Strategie sowie Umsetzung von Beratungskonzepten in IT-Prozesse“.

Aber der Betrieb kompletter Geschäftsprozesse im Zuge eines Business Process Outsourcing ist hier eine typische Kompetenz, die ergänzt wird durch die Erwartung ausreichender Outsourcing-Kapazitäten. Überraschend erwarten unsere Befragten die Kom-



petenz zum Betrieb kompletter Geschäftsprozesse aber auch im fast gleichen erheblichen Maße von Managementberatungen.

Die Kompetenz, international oder sogar global unterstützen zu können (im Quadranten III, links unten) wird erstaunlicherweise bei keiner der beiden Beratergattungen vorausgesetzt, weder bei IT-Dienstleistern noch bei Managementberatern. Lünenodonk führt dies auf den hohen Anteil kleinerer Banken in der Studie zurück.

Der Quadrant IV, unten rechts, enthielt Kompetenzen, die überdurchschnittlich von Managementberatungen, nicht von IT-Dienstleistern verlangt würden; dieser Quadrant bleibt jedoch leer.

„Change Management“ ist eine zentrale Kompetenz, die von beiden Beratergattungen überdurchschnittlich erwartet wird – visuell daher auch im Zentrum des Koordinatenkreuzes gelegen. Ebenfalls eher zentral positioniert ist die Abdeckung aller Themen durch ein ganzheitliches Angebotsportfolio als eine eher allgemein gehaltene Anforderung.

**GRUNDSÄTZLICHE ERWARTUNGEN AN EXTERNE BERATUNGS- UND IT-DIENSTLEISTER**  
MITTELWERTE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „VÖLLIG UNWICHTIG“ BIS 4 = „SEHR WICHTIG“

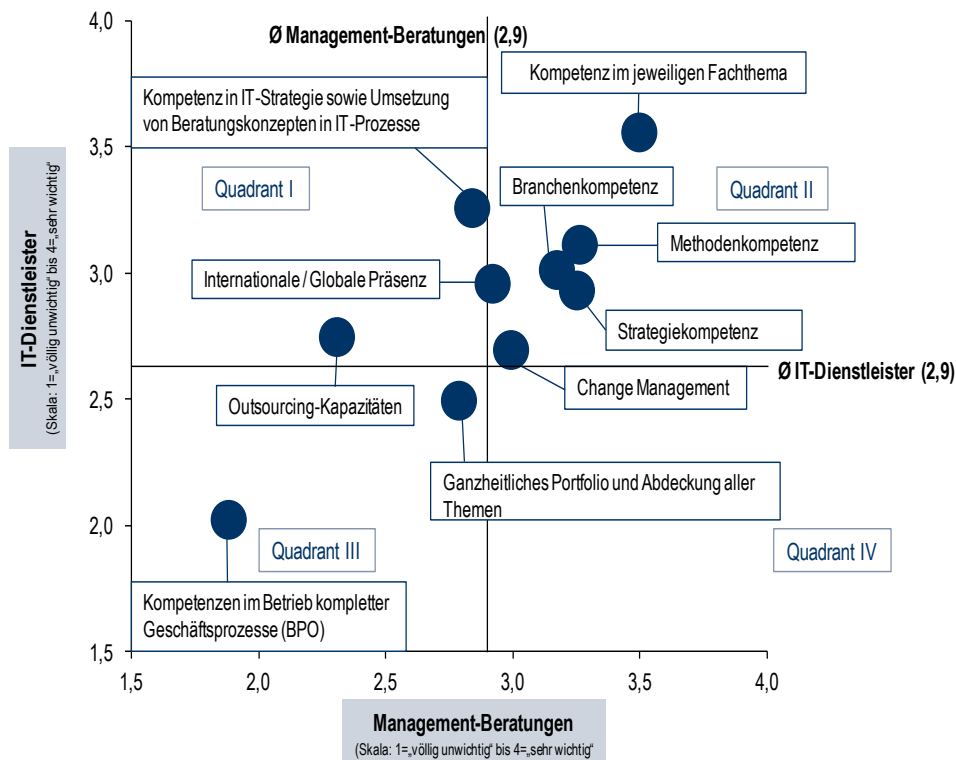


Abbildung 15: Im Quadranten I finden sich diejenigen Kompetenzfelder, welche sowohl für Managementberater als auch für IT-Dienstleister wichtige Auswahlkriterien darstellen.

## Themen der geplanten Zusammenarbeit mit Managementberatungen und IT-Dienstleistern

### THEMEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT MIT MANAGEMENTBERATUNGEN THEMENNENNUNG IN PROZENT ALLER NENNUNGEN



Abbildung 16: Um „Prozessoptimierung“ geht es bei den meisten Projekten, bei denen die befragten Manager planen, mit Managementberatungen zusammenzuarbeiten.

Neben den grundsätzlichen Erwartungen an externe Managementberatungs- und IT-Dienstleister wurden die Studienteilnehmer nach den drei aus ihrer Sicht wichtigsten Bankthemen gefragt, für die in Zukunft externe Experten beauftragt werden.

Die Befragten haben hier jeweils drei Themen für Managementberatungen beziehungsweise IT-Dienstleister nennen können.

Ein Thema ist aus Sicht der Befragten dabei besonders relevant für die Zusammenarbeit mit externen Managementberatern und IT-Dienstleistern: Prozessoptimierung – auch in Verbindung mit Prozessinnovation!

Für beide Beratungsbereiche war dies das dominierende Thema mit jeweils etwa einem Viertel aller abgegebenen freien Nennungen. Hierbei wird deutlich, dass vor allem die Abläufe in Banken, Sparkassen, Volks- und Genossenschaftsbanken aktuell nicht zufriedenstellend organisiert sind. Auf dieses Thema entfielen 24 Nennungen.

Interessanterweise ist für Managementberatungen Prozessoptimierung häufiger als Gebiet einer Zusammenarbeit genannt (50 Nennungen) als die klassische Strategieberatungsdienstleistung (40 Nennungen). In den danach folgen Themenbereichen fallen die Schwerpunkte für die jeweiligen externen Berater allerdings auseinander.



## MANAGEMENTBERATUNGEN: TOP-THEMEN SIND PROZESSE UND DAS FRONT-OFFICE

Front-Office-bezogene Themen gehören in Summe zu den wichtigsten Aufgaben für die Managementberatungen.

Im Einzelnen betrifft das die Kundenbindung / -gewinnung und die CRM-Strategie (20 Nennungen), die Vertriebssteuerung (13 Nennungen) und die Produktentwicklung beziehungsweise das Produktmanagement (11 Nennungen).

Insgesamt 31 Nennungen bezogen sich auf Themen in Verbindung mit der Umsetzung rechtlicher Rahmenbedingungen, wobei 9 Nennungen auf Basel III entfielen und 2 Nennungen auf das Thema SEPA (Single Euro Payment Area).

Größere Einzelthemen sind das Risikomanagement (21 Nennungen) sowie die Personalentwicklung und das Personalmanagement (15 Nennungen) – anscheinend setzt sich die Branche allmählich mit dem

Thema der Überalterung ihrer Workforce konzeptionell auseinander.

## AUCH BEI IT-DIENSTLEISTERN: FRONT-OFFICE UND PROZESSOPTIMIERUNG DOMINIEREN

Neben dem Top-Thema Prozessoptimierung (42 Nennungen), zählt Sicherheit / IT-Sicherheit zu den wichtigen Themen, bei denen externe Unterstützung aus Sicht der Befragten erforderlich ist. Outsourcing und Cloud Computing folgen auf den weiteren Plätzen der wichtigsten Themen für die Zusammenarbeit mit externen Beratern.

Für IT-Projekte in den klassischen Bereichen einer Bank – wie Vertriebssteuerung und -management (8 Nennungen), Kundenbindung und CRM (7 Nennungen) sowie Produktentwicklung und Produktmanagement (1%) – werden nach Meinung der Befragten eher keine externen IT-Dienstleister benötigt. Allerdings können IT-Projekte in diesen Geschäftsbereichen bereits in der offenen Antwortkategorie Prozessoptimierung enthalten sein.

## THEMEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT MIT IT-DIENSTLEISTERN THEMENNENNUNG IN PROZENT ALLER NENNUNGEN

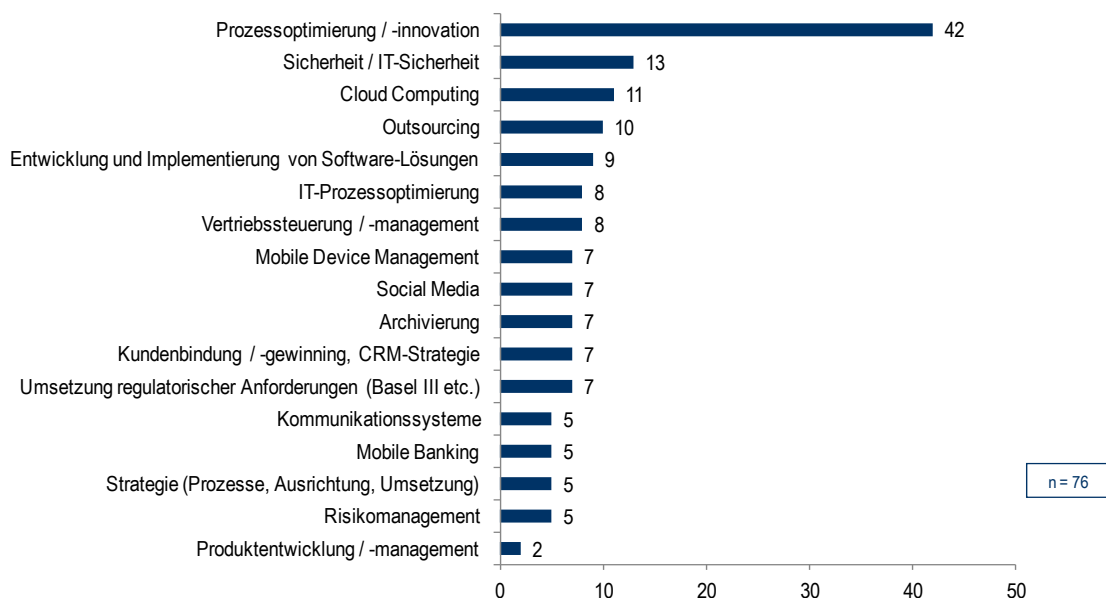


Abbildung 17: Um „Prozessoptimierung“ geht es auch bei den meisten Projekten, bei denen die befragten Manager planen, mit IT-Dienstleistern zusammenzuarbeiten.



## Informationen über die Zukunft von Banken: Nicht alle Informationskanäle werden gleich geschätzt

Die Studienteilnehmer wurden gefragt, wie sie sich über bankspezifische Fachthemen und Zukunftsthemen informieren.

Wichtige Informationskanäle für die befragten Bankmanager sind insbesondere die internen (65,1%) und externen (64,4%) Events von Banken. 56 Prozent finden die „Fachtagungen von Volks- und Raiffeisenbanken“ wichtig, darunter sogar 43 Prozent der Teilnehmer sehr wichtig. Hier allerdings muss auf die hohe Teilnehmerzahl aus diesem Bankensektor in unserer Studie relativierend hingewie-

sen werden: Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (55,3%) kommen aus Volks- und Raiffeisenbanken.

Weniger gefragt waren die „Fachtagungen von Sparkassen“, die nahezu 70 Prozent (69,2%) unserer Studienteilnehmer für nicht wichtig hielten. Allerdings haben sich auch vergleichsweise wenige Sparkassen an der Studie beteiligt, was dieses Ergebnis relativiert.

Überraschend positiv bewerteten die Befragten Firmentagungen von Beratungsunternehmen sowie von IT- und ICT-Anbietern.

### INFORMATIONSWEGE

RELATIVE HÄUFIGKEIT – INFORMATIONSKANÄLE – BEWERTUNGSSKALA VON 1 = „UNWICHTIG“ BIS 4 = „SEHR WICHTIG“

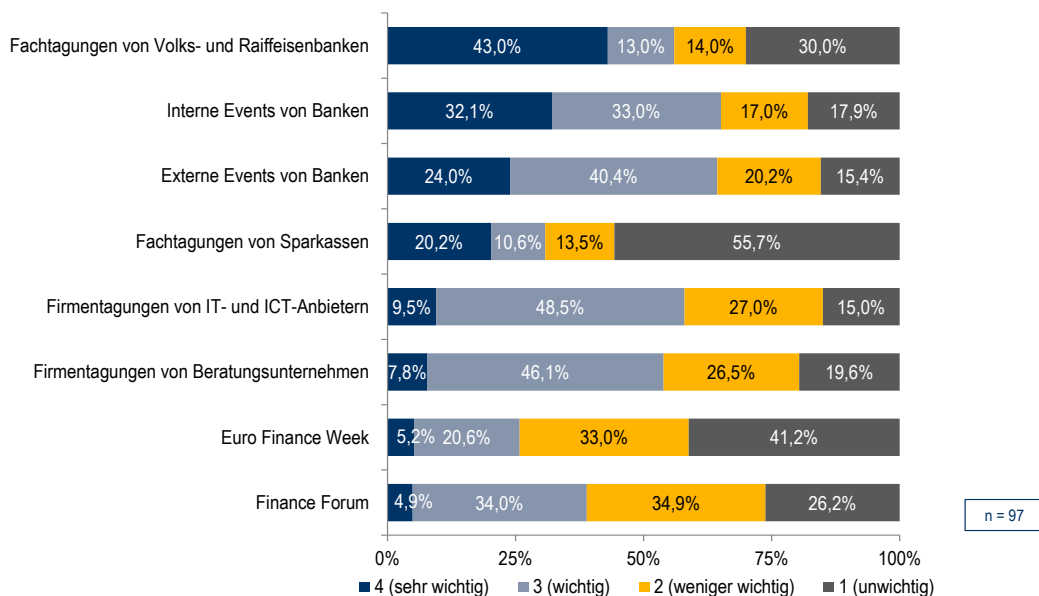
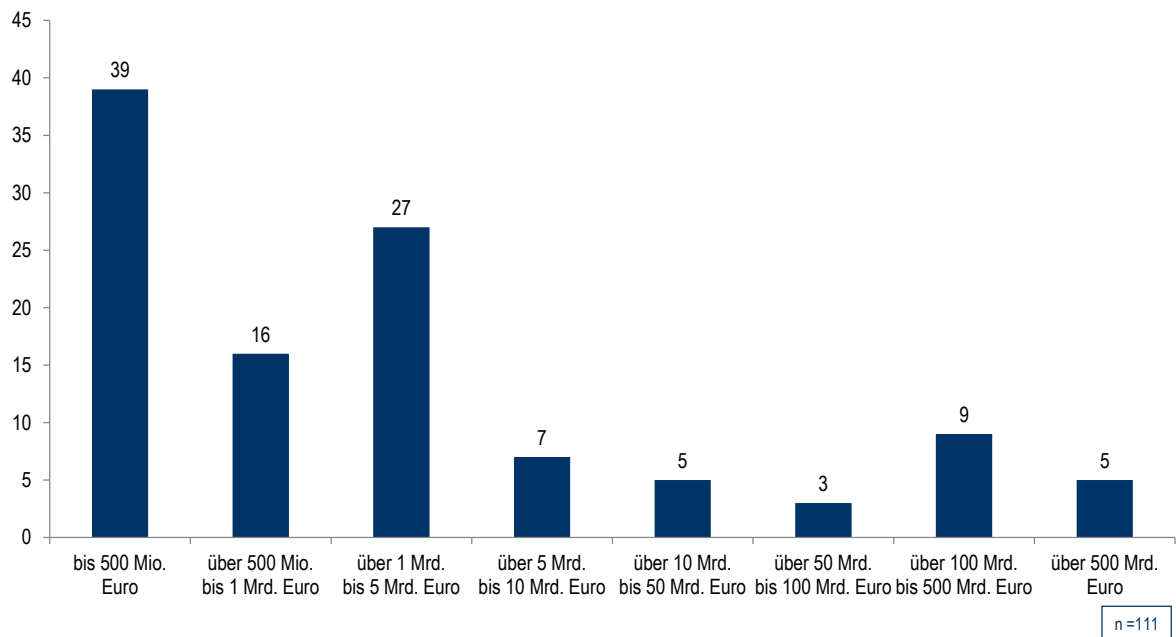


Abbildung 18: Informationen über ihre Branche holt sich die Mehrheit der Befragten auf Events, organisiert von Banken.

# Studienstatistik und Methodik

## BEFRAGTE UNTERNEHMEN NACH BILANZSUMME ANTEILE NACH GRÖßENKLASSE IN PROZENT



\*) Bei den einbezogenen Finanzinstituten wurde die Bilanzsumme als Ordnungskriterium verwendet.

Abbildung 19: Die Studienteilnehmer kommen mehrheitlich aus kleinen bis mittelgroßen Geldinstituten. 22 Befragte kommen aus Instituten mit mehr als 10 Milliarden Euro Bilanzsumme.

6 Prozent der Banken mit statistisch über 40 Prozent der Gesamtbilanzsumme des deutschen Bankensektors sind in unserer Studie vertreten.

116 Banken von 1.900 an die Bundesbank berichtenden Institute haben sich an der Zukunftsstudie 2020 des Marktforschungsunternehmens Lünendonk GmbH und des Fachmagazins *gi-geldinstitute* beteiligt. Ein Fragebogen mit insgesamt 13 Fragen zu fünf verschiedenen Themenkomplexen wurde online, per Brief sowie per Telefoninterview jeweils anonym von Privatbanken (16,1%), Öffentlich-rechtlichen Instituten (28,6%) und Genossenschaftsbanken (55,3%) im Zeitraum Mai bis August 2012 beantwortet.

Nahezu die Hälfte der Teilnehmer (47%) ist im ländlichen beziehungsweise kleinstädtischen Bereich beheimatet, jeweils gut ein Viertel der Antwortenden entfällt auf Mittelzentren und Metropolregionen. Banken aus allen deutschen Ländern haben teilgenommen, mit Ausnahme des Stadtstaates Bremen, Thüringens und Sachsens.

Etwa drei Viertel der befragten Unternehmen betreiben gleichzeitig sowohl Commercial (B-to-B) als auch Retail Banking (B-to-C), wobei das Verhältnis von Business- zu Privatkunden ziemlich genau 1 zu 2 beträgt. Jede sechste Bank unserer Stichprobe ist eine reine Geschäftsbank; aber nur 8 Prozent der

befragten Institute konzentrieren sich ausschließlich auf das Consumer-Kunden-Geschäft.

Auch aufgrund des hohen Beteiligungsgrades der Volks- und Raiffeisenbanken sind in unserer Studie zu zwei Dritteln (66%) relativ kleine Banken mit bis zu 500 Mitarbeitern vertreten. Allerdings haben auch drei Großbanken mit mehr als 50.000 Mitarbeitern teilgenommen.

Ein knappes Viertel der Antworten (24%) stammt von Banken in der Größenordnung von 500 bis 5.000 Mitarbeitern. Der Anteil der Institute mit 5.000 - 50.000 Mitarbeitern beträgt 7 Prozent.

Statistisch liegt die addierte Bilanzsumme der teilnehmenden Institute bei etwa 4.000 Milliarden Euro, was über 40 Prozent der Gesamtbilanzsumme des deutschen Bankensektors im Mai 2012 entspricht.

### GESCHÄFTSMODELL DER BEFRAGTEN UNTERNEHMEN RELATIVE HÄUFIGKEIT

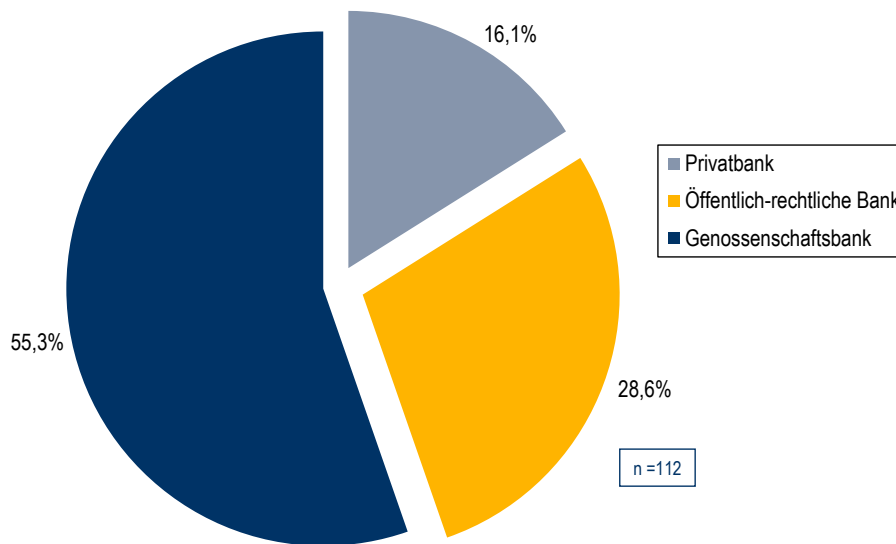


Abbildung 20: Die befragten Bankmanager kommen aus den drei Säulen des Banksektors in Deutschland.

## Die Partner dieser Trendstudie



## Unternehmensprofil



Logica is now part of CGI.

## CGI

CGI wurde 1976 in Kanada gegründet und hat sich zu einem der weltweit führenden IT-Beratungs- und -Dienstleistungsunternehmen entwickelt. CGI verbindet sowohl regionales als auch internationales Know-how, um End-to-End-Services in den Bereichen Consulting, Systemintegration und Outsourcing sowie branchenspezifische Lösungen anzubieten.

CGI unterstützt seine Kunden dabei, sowohl kurzfristige Gewinne als auch langfristige Ergebnisse zu erzielen. Ermöglicht wird dies durch die Qualitäts- und Managementprozesse von CGI sowie durch einen kundenorientierten Ansatz, mit dem sich CGI von vielen Mitbewerbern abhebt.

Die lokale Präsenz wird um ein globales Liefermodell ergänzt, das Onshore-, Nearshore- oder Offshore-Optionen bietet – dadurch erhalten die Kunden Zugang zu bestem Know-how bei optimalen Konditionen.

Mit seinen Experten im deutschsprachigen Banken- und Versicherungsbereich kombiniert CGI länderspezifisches Fachwissen mit IT-Kompetenz.

Durch die Akquisition von Logica zeigt CGI nun in über 40 Ländern Präsenz und ist damit das sechst größte unabhängige IT-Beratungs- und -Dienstleistungsunternehmen der Welt. Mit weltweit 72.000 Mitarbeitern wurden die Expertise und das Dienstleistungsspektrum stark erweitert. CGI kann nun noch besser auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen – jederzeit und überall.

### KONTAKT

Malte Sickert

Area Manager & Business Consulting Leader Financial Services

Anschrift: Am Limespark 2, 65843 Sulzbach (Taunus)

Mobiltelefon: +49 171 83 83 955 Telefon: +49 6196 7742-0 Telefax: +49 6196 7742-555

E-Mail: malte.sickert@cgi.com

Internet: www.cgi.com





# Computacenter

Computacenter ist Europas führender herstellerübergreifender Dienstleister für Informationstechnologie. Kundennähe bedeutet für das Unternehmen, Geschäftsanforderungen zu verstehen und präzise darauf einzugehen. Auf dieser Basis entwickeln, implementieren und betreiben die Mitarbeiter für ihre Kunden maßgeschneiderte IT-Lösungen. Computacenter bewertet den Nutzen neuer Technologien und integriert diese schnell und professionell in vorhandene IT-Umgebungen. Sowohl Finanzstärke als auch Marktpräsenz bieten Kunden und Partnern langfristige Stabilität und Sicherheit.

Ein Netz von Standorten in Deutschland, England, Frankreich und Benelux sowie über internationale Partner in Europa, Asien und Nordamerika ermöglicht es, die Kunden flächendeckend zu erreichen. Im Jahr 2011 erwirtschaftete Computacenter mit 11.000 Mitarbeitern einen Umsatz von rund 2,85 Milliarden Britischen Pfund. In Deutschland beschäftigt Computacenter rund 4.700 Mitarbeiter und erzielte 2011 einen Umsatz von 1,4 Milliarden Euro.

Eine bundesweite Consulting-Organisation sowie die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiter an der Kundenschnittstelle tragen zum Geschäftserfolg bei. Herzstück des Unternehmens sind die zentralen Supply Chain Services mit dem Logistics Center für Handelswaren und Ersatzteile, das verkehrsgünstig in Kerpen bei Köln liegt.

## KONTAKT

Computacenter AG & Co oHG  
Bernd Charpentier  
Unit Director  
Anschrift: Voltastraße 1, 60486 Frankfurt Frankfurt  
Telefon: +49 69 97779 328  
E-Mail: bernd.charpentier@computacenter.com

Gert Buitenhuis  
Director  
Anschrift: Voltastrasse 1, 60486 Frankfurt  
Telefon: +49 69 97779 651  
E-Mail: gert.buitenhuis@computacenter.com  
Internet: www.computacenter.de

## Unternehmensprofil

# Maleki



Die Maleki Group ist ein führendes Kommunikationsunternehmen mit Firmensitz in Frankfurt am Main. Seit über 20 Jahren initiiert die Maleki Group Veranstaltungen auf internationalem Niveau. Die Kernkompetenz des Unternehmens liegt im high-end-Konferenzmanagement für die Finanzindustrie.

Als Alleinstellungsmerkmal verfügt die Maleki Group über ein exzellentes Netzwerk zu den Entscheidern aus Wirtschaft und Politik und setzt mit neuen Veranstaltungen Maßstäbe.

Zahlreiche Veranstaltungen der Maleki Group wie die Euro Finance Week oder der European Banking Congress sind international renommierte Markenprodukte und repräsentieren die gewachsene Kompetenz der Gruppe. Mit der Africa Business Week und der Frankfurt Global Business Week hat die Maleki Group in kürzester Zeit weitere Veranstaltungen als Branchentreffpunkt positioniert.

Zu den Kunden und Partnern des Unternehmens zählen u.a. führende Banken, Versicherungen, IT-Unternehmen und Beratungshäuser sowie nationale und internationale Bankenverbände und Regulierungs- und Regierungsbehörden. Die erfolgreiche Unternehmensgeschichte der Maleki Group ist mit dem Aufstieg des Finanzplatzes Frankfurt eng verbunden. Von hier aus agiert das Unternehmen international.

### KONTAKT

Maleki Group

Dr. Nader Maleki

Anschrift: Wiesenau 1, 60323 Frankfurt am Main

Telefon: +49 69 97176204

E-Mail: [info@malekigroup.com](mailto:info@malekigroup.com)

Internet: [www.malekigroup.com](http://www.malekigroup.com)



# Management Partner

Die 1970 gegründete Management Partner GmbH mit Sitz in Stuttgart beschäftigt rund 100 Mitarbeiter und zählt zu den führenden mittelständischen Veränderungsberatungen in Deutschland. Ihre Klientel umfasst sowohl Finanzdienstleister wie auch Unternehmen des industriellen Mittelstandes, Geschäftsbereiche von Konzernen und Dienstleistungsunternehmen.

Die Expertise von Management Partner reicht von Strategieentwicklung, Markt- und Vertriebskonzepten über Struktur-, Steuerungs- und Prozessthemen, Führungskräfte- und Personalentwicklung bis zu Kultur- und Veränderungsthemen. Im Bereich der Finanzdienstleister liegt der Branchenschwerpunkt auf Instituten der Sparkassen-Finanzgruppe, dem genossenschaftlichen Verbund, Geschäfts- und Privatbanken sowie Bauspar-kassen und Versicherungen.

Im Fokus der Beratung steht die vernetzte Betrachtung von Themen wie die aktuelle Entwicklung des Wirtschaftsumfeldes, das veränderte Kundenverhalten, sinkende Erträge und die Auswirkungen des Wertewandels. Die spezifische Wirkungskraft des MP-Beratungsansatzes liegt darin, die Vernetzung dieser Themen transparent zu machen und anschließend Veränderungsprozesse zu verankern, die attraktive Antworten für Kunden und motivierende Wege für Mitarbeiter eröffnen. Damit wird es möglich, bewegliche und agile Unternehmen mit hoher Eigendynamik zu schaffen, die eine Antwort auf die permanenten Veränderungen des Umfelds bieten.

Mit elf Partnerunternehmen und rund 700 Beratern in Europa, Kooperationen in den USA, Asien, Zentral- und Lateinamerika bietet Management Partner seinen Kunden internationale Kompetenz, die sich durch Vernetzung und die perfekte Abstimmung von jeweils lokalem Know-how, internationaler Orientierung und bewährtem Change Management auszeichnet.

Die Management Partner GmbH ist inhabergeführt. Alle Gesellschafter sind selbst als Berater tätig.

## KONTAKT

Management Partner GmbH

Anschrift: Heinestraße 41 A, 70597 Stuttgart

Telefon: 0711 7683-0

Internet: [www.management-partner.de](http://www.management-partner.de)

Dr. Walter Heuschele, geschäftsführender Gesellschafter,

Telefon: 0711 7683-131

E-Mail: [wh@management-partner.de](mailto:wh@management-partner.de)



## Unternehmensprofil



## SAS

SAS ist mit 2,725 Milliarden US-Dollar Umsatz Marktführer bei Business Analytics Software und weltweit größter unabhängiger Anbieter im Business-Intelligence-Markt. Die SAS-Lösungen für eine integrierte Unternehmenssteuerung helfen Unternehmen an insgesamt mehr als 60.000 Standorten dabei, aus ihren vielfältigen Geschäftsdaten konkrete Informationen für strategische Entscheidungen zu gewinnen und damit ihre Leistungsfähigkeit zu steigern.

Mit den Softwarelösungen von SAS entwickeln Unternehmen Strategien und setzen diese um, messen den eigenen Erfolg, gestalten ihre Kundenbeziehungen profitabel, steuern die gesamte Organisation und erfüllen regulatorische Vorgaben. Weltweit vertrauen mehr als 3.100 Finanzdienstleister – darunter 97 Prozent der FORTUNE Global 500®-Banken - auf Softwarelösungen von SAS.

Mehr zu den SAS-Lösungen für eine integrierte Banksteuerung finden Sie hier: [www.sas.de/banken](http://www.sas.de/banken)

### KONTAKT

SAS Institute GmbH

Thomas Rohrmann

Marketing Manager Financial Industries

Anschrift: In der Neckarhelle 162, 69118 Heidelberg

Telefon: 06221 / 415 – 123 Telefax: 06221 / 415 – 101

E-Mail: [info@ger.sas.com](mailto:info@ger.sas.com)

Internet: [www.sas.com/offices/europe/germany](http://www.sas.com/offices/europe/germany)



# Steria Mummert Consulting

Steria Mummert Consulting zählt zu den führenden Anbietern für Management- und IT-Beratung im deutschen Markt und bietet Business Services, die unter Einsatz modernster IT Unternehmen ein effizienteres und profitableres Arbeiten ermöglichen.

Als Teil der Steria Gruppe verbindet das Unternehmen die tief gehende Kenntnis der Geschäftsmodelle seiner Kunden mit einer umfassenden internationalen Expertise über den gesamten Business-Transformations-Prozess von der Prozess- und IT-Beratung über die Systemintegration bis hin zu Operation Services und Business Process Outsourcing. So gelingt es Steria Mummert Consulting, den Herausforderungen der Geschäftspartner mit innovativen Lösungen zu begegnen. Durch seinen kooperativen Beratungsstil arbeitet Steria Mummert Consulting eng und partnerschaftlich mit seinen Kunden zusammen, begleitet sie bei ihren Transformationsprozessen, stellt so sicher, dass sie sich auf ihr Kerngeschäft konzentrieren und ihre Erfolgsposition nachhaltig verbessern können, und gilt damit heute als einer der führenden Business Transformation und Innovation Partner in Deutschland.

Über 700 bankerfahrene Berater in Deutschland und rund 2.500 europaweit verbinden ihr tiefes Wissen im Bankensektor mit der Fähigkeit, sowohl neueste regulatorische als auch fachliche Sachverhalte zu reflektieren und umzusetzen. Sein bankenspezifisches Branchen-, Prozess- und IT-Know-how bündelt das Unternehmen in den Competence Centern Business Transformation Management, Capital Markets, Risk, Finance & Compliance, Financing & Core Banking, Sales & Customer Management, Transaction Banking & Tax sowie SAP Banking.

20.000 Steria-Mitarbeiter in 16 Ländern stehen hinter den Systemen, Services und Prozessen. 1969 gegründet, unterhält Steria heute Standorte in Europa, Indien, Nordafrika und Südostasien. Der Umsatz des Unternehmens betrug im Jahr 2011 1,75 Milliarden Euro. 21 Prozent des Kapitals sind im Besitz der Steria-Mitarbeiter.

## KONTAKT

Steria Mummert Consulting AG

Stefan Lamprecht

Senior Executive Manager Banking

Anschrift: Hans-Henny-Jahn-Weg 29, 22085 Hamburg

Telefon: +49 40 22 703-0 Telefax: +49 40 22 703-7999

E-Mail: [info@steria-mummert.de](mailto:info@steria-mummert.de)

Internet: [www.steria.com/de](http://www.steria.com/de)

## Unternehmensprofil



## T-Systems

T-Systems ist die Großkundensparte der Deutschen Telekom. Auf Basis einer weltumspannenden Infrastruktur aus Rechenzentren und Netzen betreibt das Unternehmen Informations- und Kommunikationstechnik (engl. kurz ICT) für multinationale Konzerne und öffentliche Institutionen. Mit Niederlassungen in über 20 Ländern und globaler Lieferfähigkeit betreut T-Systems Unternehmen aus allen Branchen – von der Automobilindustrie über Telekommunikation, den Finanzsektor, Handel, Dienstleistungen, Medien, Energie und Fertigungsindustrie bis zur öffentlichen Verwaltung und dem Gesundheitswesen. Rund 48.200 Mitarbeiter weltweit setzen sich mit ihrer Branchenkompetenz und ihrem ICT-Know-how für höchste Servicequalität ein. Im Geschäftsjahr 2011 erzielte die Großkundensparte einen Umsatz von rund 9,2 Milliarden Euro.

### DIE MENSCHLICHE SEITE

Vertrauen Kunden T-Systems ihre Informations- und Kommunikationstechnik an, geht es oft auch um die Übernahme von Mitarbeitern. Und wie bei jedem Service hängt die Qualität der Leistung von den Menschen ab, die ihn erbringen. Deshalb spielt die Integration der neuen Mitarbeiter eine wesentliche Rolle, wenn es darum geht, dem Kunden hervorragenden Service zu bieten. Tausende neue Mitarbeiter sind über Outsourcing oder Zukäufe zu T-Systems gekommen. Die Erfahrung zeigt: Erfolg misst sich dabei am Zusammenführen unterschiedlicher Unternehmenskulturen in neuen Kundenprojekten.

### KONTAKT

T-Systems International GmbH  
Ansgar Steden  
Vice President Finance  
Anschrift: Dachauer Str. 651, 80995 München  
Telefon: +49 89 54550 7585  
Email [ansgar.steden@t-systems.com](mailto:ansgar.steden@t-systems.com)  
Internet: [www.t-systems.de](http://www.t-systems.de)



## Unternehmensprofil



# geldinstitute

### **GELDINSTITUTE, DAS FACHMAGAZIN FÜR BANK-IT, ORGANISATION UND KOMMUNIKATION**

Der verschärfte Wettbewerb im Inland und die Globalisierung der Märkte zwingen die Banken und Sparkassen zur Straffung ihrer Organisation, Verbesserung der Prozesse und Stärkung des Vertriebs. All dies gelingt letztlich nur mit Unterstützung durch moderne IT- und Kommunikationssysteme. Darüber hinaus gilt es den Veränderungen im Kundenverhalten Rechnung zu tragen. In Zeiten des Homebanking, des Mobile Banking und der Nutzung von Kreditkarten statt Bargeld wird es immer schwieriger, die Kunden in die Filialen zu lotsen und für ertragreiche Kundengespräche zu gewinnen. Neue Konzepte der Kundenansprache sollen hier Unterstützung leisten.

Ganz gleich, ob in Sonderpublikationen oder im Magazin selbst – stets greifen unabhängige Experten aus dem In- und Ausland mit Reportagen, Fallbeispielen, Analysen und Meinungen die aktuellen Themen auf und geben den IT-Entscheidern geldwerte Tipps und Anregungen. Dabei versteht sich geldinstitute stets auch als Mittler zwischen Anwendern und anbietender Industrie. Lösungen aus der IT- und Kommunikationstechnik werden dabei vorgestellt, bewertet und im Praxiseinsatz beschrieben.

### **KONTAKT**

geldinstitute | versicherungsbetriebe

Erwin Ströbele

Chefredakteur

Anschrift: Gewerbestr. 2, 86825 Bad Wörishofen

Telefon: +49 (0) 8247 354-100

E-Mail: [erwin.stroebele@holzmann-medien.de](mailto:erwin.stroebele@holzmann-medien.de)

Internet: [www.geldinstitute.de](http://www.geldinstitute.de)

## **LünenDonk GmbH**

Die LünenDonk GmbH, Gesellschaft für Information und Kommunikation (Kaufbeuren), untersucht und berät europaweit Unternehmen aus der Informationstechnik-, Beratungs- und Dienstleistungs-Branche. Mit dem Konzept Kompetenz<sup>3</sup> bietet LünenDonk unabhängige Marktforschung, Marktanalyse und Marktberatung aus einer Hand. Der Geschäftsbereich Marktanalysen betreut seit 1983 die als Marktbarometer geltenden LünenDonk<sup>®</sup>-Listen und -Studien sowie das gesamte Marktbeobachtungsprogramm.

Die LünenDonk<sup>®</sup>-Studien gehören als Teil des Leistungsportfolios der LünenDonk GmbH zum „Strategic Data Research“ (SDR). In Verbindung mit den Leistungen in den Portfolio-Elementen „Strategic Roadmap Requirements“ (SRR) und „Strategic Transformation Services“ (STS) ist LünenDonk in der Lage, ihre Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.

### **KONTAKT**

LünenDonk GmbH –

Gesellschaft für Information und Kommunikation

Mario Zillmann, Leiter Professional Services

Anschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 0 Telefax: +49 (0) 83 41 - 9 66 36 - 66

E-Mail: [zillmann@luenendonk.de](mailto:zillmann@luenendonk.de)

Internet: [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)

## **IMPRESSUM**

Herausgeber:

Lünendonk GmbH

Ringweg 23

87600 Kaufbeuren

Telefon: +49 8341 96 636-0

Telefax: +49 8341 96 636-66

E-Mail: [info@lunenondk.de](mailto:info@lunenondk.de)

Internet: <http://www.lunenondk.de>

Autor:

Mario Zillmann, Leiter Professional Services,

Lünendonk GmbH

Gestaltung:

Lünendonk GmbH

Copyright © 2012 Lünendonk GmbH, Kaufbeuren

Alle Rechte vorbehalten

