

## IAO-Trendumfrage **»Bank & Zukunft 2008«**

---

**Rückantwort bitte bis 30. Dezember 2007 (verlängerte Frist) an:**

Fraunhofer IAO  
Herrn Martin Engstler  
Nobelstr. 12  
70569 Stuttgart

**Fax +49 (0) 711 / 9 70 - 54 61**

Telefonnummer für Rückfragen: +49 (0) 711 / 9 70 - 54 90

Hinweis:

Den Link zum Online-Fragebogen finden Sie unter **[www.bankundzukunft.de](http://www.bankundzukunft.de)**.

---

### **Informationen zur Trendumfrage »Bank & Zukunft 2008«**

Die Trendumfrage wird im Rahmen des **Innovationsforums »Bank & Zukunft«** am Fraunhofer IAO durchgeführt und setzt die Reihe früherer Bankentrendstudien fort. Weitere Informationen zum Innovationsforum »Bank & Zukunft« sind im Internet unter [www.bankundzukunft.de](http://www.bankundzukunft.de) abrufbar.

Der Zeitbedarf zum Ausfüllen des Fragebogens beträgt **ca. 20 Minuten**.

Allen Teilnehmern wird auf Wunsch eine Ergebniszusammenfassung **kostenfrei** zugestellt.

---

### **Freiwillige Angaben zur Zusendung der Ergebniszusammenfassung**

Institutsname, Ansprechpartner und Postanschrift:

---

---

---

---

E-Mail-Adresse für die elektronische Benachrichtigung bzw. Ergebniszusendung:

---

@

- Bitte senden Sie uns die **Ergebniszusammenfassung** zur Trendstudie »Bank & Zukunft 2008« zu und informieren Sie uns über die Veranstaltungen, in denen die Studienergebnisse vorgestellt werden.
- Wir möchten gerne mehr über das **Innovationsforum »Bank & Zukunft«** erfahren. Bitte senden Sie uns die aktuelle Projektbeschreibung zu.

## Fragebogen »Bank & Zukunft 2008«

### A. Statistische Angaben zum Interviewpartner und Institut

(Hinweis: Alle Daten werden selbstverständlich anonym ausgewertet)

1. In welchem Land sind Sie für Ihr Bankinstitut tätig?

2. Zu welcher Institutsgruppe gehören Sie?

- Geschäftsbank  
 Genossenschaftsbank  
 Sparkasse  
 Spezialinstitut  
ggf. Angaben zum Banktyp des Spezialinstituts:

3. Wie hoch war die Bilanzsumme Ihres Instituts im Geschäftsjahr 2006?

- bis 0,15 Mrd. €  
 0,15 bis 0,5 Mrd. €  
 0,5 - 1,0 Mrd. €  
 1,0 - 5,0 Mrd. €  
 5,0 - 10,0 Mrd. €  
 größer 10Mrd. €

4. Wie viele Filialen gehören derzeit zu Ihrem Institut (Inland)?

- keine  
 bis 10 Filialen  
 11 bis 50 Filialen  
 51 bis 100 Filialen  
 über 100 Filialen

5. Wie hoch war die Mitarbeiterzahl Ende 2006 (nach Köpfen im Inland)?

- bis 100 Mitarbeiter  
 101 bis 250 Mitarbeiter  
 251 bis 1.000 Mitarbeiter  
 über 1.000 Mitarbeiter

6. Ihre Funktion in der Bank:

- Vorstand  
 Führungskraft / Leitender Angestellter im Vertrieb (Marktbereich)  
 Führungskraft / Leitender Angestellter in einem Stabsbereich (z. B. Organisation, IT, Personal)  
 Andere Funktion, ggf. ergänzende Angaben zur Ihrer Funktion hier eintragen

## B. Allgemeine Entwicklungstendenzen im Finanzdienstleistungssektor

7. Welchen besonderen Herausforderungen müssen sich die Banken aus Ihrer Sicht im Jahr 2008 stellen?

- Intensiver Preiswettbewerb bei Standardprodukten
- Steigender Qualitätsanspruch der Kunden
- Steigende Prozesskosten
- Zusammenwachsen zu einem europäischen Finanzmarkt (Marktpotenziale, verschärfte Auflagen)
- Wachsende Konkurrenz durch ausländische Anbieter im Inlandsmarkt
- Zunehmender Vertrieb von Finanzprodukten über Nichtbanken
- Veränderte Lebenssituation der Kunden (Überschuldung versus Vermögenswachstum)
- Steigende Nachfrage nach innovativen Finanzierungsinstrumenten
- Steigende Sicherheitsanforderungen bei Bankgeschäften (verbraucherfreundliche Konzepte)
- Personalengpässe (steigende Qualifikationsanforderungen, Fluktuation und Rekrutierungsprobleme)

8. Welche strategischen Leuchtturmprojekte wurden bzw. werden mit hoher Priorität angegangen?

	In den letzten 3 Jahren durchgeführt	Wird aktuell durchgeführt	Geplant in den nächsten 3 Jahren
Programme zur Vertriebsintensivierung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modernisierung der Vertriebswege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kostensenkungsprogramme und Einführung verbesserter betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung Prozess- und Qualitätsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzung regulatorischer Auflagen (Basel II, SEPA, MiFid)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einführung eines Innovationsmanagements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verstärkung der Auslandsaktivitäten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Austausch und Modernisierung der Kernbanksysteme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auslagerungen bzw. Outsourcing von Bankprozessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fusionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## C. Vertriebsmanagement

9. Welches sind die zentralen Herausforderungen im Vertriebsmanagement im Jahr 2008?

- Innovative Konzepte für das Filialgeschäft
- Weiterentwicklung und Integration von Direktvertriebskanälen
- Nachhaltige Kundenbindung und differenzierte Neukundenakquisition
- Neue Beratungsthemen, z. B. Beratung zu Chancen der europäischen Harmonisierung
- Methoden der Kundensegmentierung und -bewertung für neue Betreuungskonzepte
- Innovatives und flexibles Produkt- und Dienstleistungsportfolio mit neuen Preismodellen
- Verbesserung der Vertriebssteuerung
- Schnittstellen Front- und Backoffice für eine kundenorientierte Geschäftsprozessgestaltung
- Ausbau der Kooperationen im Vertrieb
- Rekrutierung, Bindung und Qualifizierung der Mitarbeiter im Vertrieb

## D. Filialvertrieb

10. Welche zentralen Maßnahmen planen Sie im Filialvertrieb?

- Schrittweise Modernisierung aller Filialen in der Fläche
- Entwicklung neuer Grundstrukturen in Filialen zur Erleichterung der Orientierung für Kunden
- Leuchtturmfilialen als Ankerpunkte im Markt
- Dienstleistungszentren mit Integration von »Non-Banking«-Angeboten
- Experimentierfilialen zur Erprobung innovativer Filialkonzepte
- Themenfokussierte Filialen (z. B. »Kredit-Shop«)
- »Private Banking« in speziellen Beratungszentren
- Vertrieb an Drittstandorten (z. B. Beratung in Hotels)
- Konzepte für »mobil« einsetzbare Filialen

11. Können Sie sich vorstellen, den Betrieb von Filialstandorten an einen externen Betreiber zu vergeben (Outsourcing-Ansatz)?

- Ja
- Teilweise möglich
- Nein
- Weiß nicht

12. Welche Zonen einer Filiale bedürfen einer besonderen Aufmerksamkeit bei der Investitionsplanung?

- Zugangsbereich (z. B. barrierefrei, einladend)
- SB-Zone (Ausstattung, Integrationskonzept)
- Erste Anlaufstelle für Kunden (Information und Service)
- Dialogplätze für Services
- Offene Beratungsbereiche
- Diskrete Beratungsbereiche
- Kassen (z. B. Diskretkasse)
- Sonderflächen für Events und Aktionen
- Café-Zonen als Verweilbereiche für Kunden
- Partnervertriebsflächen

## E. Direktvertrieb

13. Welche zentralen Maßnahmen planen Sie im Direktvertrieb im Jahr 2008?

- Marken- und Dienstleistungsdifferenzierung der Vertriebskanäle im Markt
- Ausbau des mobilen Vertriebs
- Ausbau der Leistungsprofile der Call Center
- Ausbau des SB-Banking
- Sicheres Internet Banking (Transaktionen)
- Ausbau der Transaktionsmöglichkeiten (Produktabschluss) im Internet Banking
- Erweiterung der Informationsangebote im Internet (z. B. Beratungstools)
- Erweiterung der Dienstleistungsangebote im Internet (z. B. Online-Formulare)
- Virtuelle Filialen, in denen über »Avatare« mit den Bankmitarbeitern kommuniziert wird
- Lösungen für das Mobile Banking (z. B. Handy Banking)

14. Wo soll der »mobile Vertrieb« primär zum Einsatz kommen?

- Beratung beim Kunden zuhause
- Beratung in der vom Kunden gewünschten Filiale
- Beratung in zeitweise angemieteten Räumen (z. B. Hotel)
- Bedarfsorientierter Einsatz in Räumen Dritter (Handel, Verwaltungen, Interessengruppen)
- Kontaktaufnahme und Erstinformation auf Veranstaltungen (Messe, Events)
- Einsatz mobiler SB-Geräte nach temporärem Bedarf

## F. Industrialisierung des Finanzdienstleistungssektors

Hinweis: Maßnahmen zur Steigerung der Prozesseffizienz und Strukturentwicklung des Bankensektors werden heute unter dem Begriff der »Industrialisierung« zusammengefasst.

15. Wie schätzen Sie die durch Industrialisierungsmaßnahmen bereits realisierten wirtschaftlichen Erfolge ein?

- Deutliche wirtschaftliche Erfolge erzielt
- Eher geringe Erfolge erzielt
- Keine Erfolge erzielt
- Weiß nicht

16. Welche Ziele und Erwartungen verbindet Ihr Institut mit einer Banken-Industrialisierung?

- Ausbau strategischer Kernkompetenzen (z. B. Vertriebs-, Produkt- / Portfoliobank-, Transaktionsbank)
- Agilität und schnellere Reaktionsfähigkeit auf Marktveränderungen
- Effizienzsteigerungen
- Qualitätsverbesserungen
- Innovationsstärke
- Verbesserte Banksteuerung
- Zukunftsfähige Aufbaustrukturen in der Bank
- Vorbereitung auf einen europäischen Finanzmarkt
- Teilen von strategischen Investitionen durch Kooperationen
- Kulturelle Veränderungen in der Bank

17. Wie schätzen Sie das erwartete Industrialisierungspotenzial in folgenden Bereichen Ihrer Bank ein?

	Hoch	Mittel	Gering
Kreditgeschäft Privatkunden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kreditgeschäft Gewerblich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahlungsverkehrsdienstleistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standardanlagegeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertpapiergeschäft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bargeldmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt- und Dienstleistungsentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Backoffice Unterstützungsprozesse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperationsmanagement mit Wertschöpfungspartnern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesamtbanksteuerung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Welchen Managementkonzepten und Methoden der Industrialisierung messen Sie eine hohe Priorität hinsichtlich der Umsetzung in Ihrem Hause zu?

- Prozessautomation
- Neugestaltung von Prozessen im Zuge des Service Engineering
- Kontinuierliche Weiterentwicklung der Prozesse
- Benchmarking von Prozessen
- Risikomanagement bei Prozessen
- Qualitätsmanagementprogramme
- Etablierung neuer Rollen (z. B. Prozessingenieure, Service-Level Manager)
- Auslagerung von Prozessen in eigene Servicegesellschaften
- Auslagerung von Prozessen an spezialisierte Dienstleister
- Ausbau der Kooperation mit IT-Dienstleistern

19. Wo sehen Sie derzeit Hindernisse bei der Umsetzung von Industrialisierungsmaßnahmen in Ihrer Bank?

- Derzeit kein relevanter betriebswirtschaftlicher Nutzen erkennbar
- Fehlende Methoden und Instrumente für die Umsetzung
- Aufwand für die Einführung eines systematischen Prozessmanagements
- Ressortgrenzen erschweren die Umsetzung von »End-to-End«-Prozessen
- Zu hoher technischer Integrations- und Investitionsaufwand
- Industrialisierung besitzt keine strategische Priorität; keine feste Verankerung im Management
- Fehlende Mitarbeiterakzeptanz und -unterstützung
- Fehlende geeignete Partner für die Umsetzung unternehmensübergreifender Konzepte
- Kein definierter Prozess zur Partnerfindung und -auswahl
- Fehlende Erfahrung im Management von Wertschöpfungsk Kooperationen

## G. Personalmanagement

20. Welches sind die zentralen Herausforderungen im Personalmanagement für die nächsten Jahre?

- Förderung der Vertriebskultur
- Rekrutierung von Vertriebsmitarbeitern für innovative Filialkonzepte und veränderte Kundenstrukturen
- Umsetzung neuer Beschäftigungsmodelle (Personalleasing, Teilzeit)
- Fachliche Qualifizierung der Mitarbeiter
- Entwicklung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter
- Managementqualifizierung
- Mitarbeiterbindung
- Umgang mit einer alternden Belegschaft
- Personelle Integration im Kontext von Fusionen
- IT-Kompetenz der Mitarbeiter

21. Sind die Mitarbeiter auf die Herausforderungen im künftigen Bankenmarkt ausreichend vorbereitet?

- Ja
- Teilweise
- Nein
- Weiß nicht

## H. Informationstechnologie-Einsatz (IT)

22. Welches sind heute die zentralen Herausforderungen im IT-Management einer Bank?

- Verstärkter IT-Einsatz zur Prozessoptimierung und -automation
- Konzepte zur Kundendatenintegration
- Flexibilisierung der IT-Systeme auf Basis Service-orientierter Architekturen (SOA)
- Auseinandersetzung mit neuen Technologien des Web 2.0
- Sicherheitstechnologien an der Kundenschnittstelle (z. B. Biometrische Verfahren)
- Senkung der IT-Kosten
- Etablierung einer durchgängigen IT-Governance und Umsetzung von IT-Management-Konzepten
- Sicherstellung einer hohen IT-Verfügbarkeit
- Gewährleistung einer hohen IT-Sicherheit am Bankarbeitsplatz
- Verbesserung der IT-Kompetenz der Mitarbeiter

23. In welche innovativen Technologien sind in Ihrem Haus im nächsten Jahr Investitionen geplant?

- Wireless-LAN-Infrastrukturen
- »IP-basierte« Kommunikationsnetze und Dienste
- IT-Lösungen für mobil arbeitende Vertriebsmitarbeiter
- Videoconferencing (interne und extern)
- Presence Technologien für eine verbesserte Zusammenarbeit
- RFID-Lösungen zur Kundenidentifizierung
- Biometrische Verfahren zur Kundenidentifizierung
- Videoüberwachung und videobasierte Kundenstromerfassung
- Digitale Beschilderung und Kundenansprache in der Filiale
- Web 2.0-Technologien (z. B. Communities, Wikis, Blogs, Bewertung von Beiträgen etc.)

24. Welche Anwendungen haben beim Einsatz von Internettechnologien in Ihrem Institut höchste Priorität?

- Interne Kommunikationsplattform zum Informations- und Wissenstransfer
- Unternehmensübergreifende Wissens- und Kommunikationsnetzwerke
- Informationsservices für Kunden
- Nachrichtenabonnement-Dienste
- Externe Diskussionsplattformen zur Einholung von Meinungen der Kunden
- Suchhilfen und intelligente Informationsfilterung (z. B. Bewertung von Beiträgen)
- Etablierung einer virtuellen Institutspräsenz (z. B. Bankpräsenz in »Second Life«)
- Bewertungsmöglichkeit von Informationen und Produktangeboten
- Moderne Sicherheitskonzepte (bequem zu nutzen und sicher)

25. Haben Sie in 2007 bereits Technologien des »Web 2.0« in ihrem Institut im Einsatz?

- Ja, Module bereits im Live-Betrieb
- Teilweise im Einsatz (Test- und Pilotphase)
- Nein
- Weiß nicht

## I. Ausblick

26. Wie wird sich der Bankenmarkt nach Ihrer persönlichen Einschätzung bis zum Jahr 2015 verändert haben?

- Demographischer Wandel führt zwingend zu angepassten Geschäftsmodellen
- Ausländische Anbieter haben signifikante Marktanteile im inländischen Bankenmarkt
- Private und öffentlich-rechtliche Banken kooperieren im Vertrieb und beim Produktmanagement
- Spezialisierte Anbieter werden weiter gewachsen sein und Produktfelder dominieren
- Der Betrieb und der Support der IT werden ausschließlich durch externe IT-Dienstleister erbracht
- Eine Fusionswelle hat die Zahl der am Markt agierenden Banken deutlich reduziert
- Strategische Kooperationen mit ausländischen Banken sind Normalität
- Deutsche Banken haben ihre Präsenz im Ausland deutlich ausgebaut
- Veränderte Bankstrukturen haben zu neuen Rollen und Ausbildungsprogrammen geführt
- Kleinstkredite werden zunehmend über Online-Kreditbörsen von Privat zu Privat vermittelt (Internet Based Social Lending)

27. Wie wird sich das Banking nach Ihrer persönlichen Einschätzung bis zum Jahr 2015 verändert haben?

- Universalbanken werden zu reinen Vertriebsbanken, die die Abwicklung ausgelagert haben
- Es gibt eine klare Trennung von Beratungsbanken und Verkaufsstellen für Bankprodukte
- Bankstellen werden wie Filialen von Handelsketten gestaltet und betrieben
- Die Gestaltung von Private Banking Filialen orientiert sich an Luxusshops
- Kunden können ihren persönlichen Berater in der realen und in der virtuellen Filiale treffen
- Biometrische Verfahren sind Standard bei der Kundenidentifizierung
- Personalisierte Nutzung von universellen SB-Geräten (Dialog zur Bank nach persönlicher Identifikation)
- Sprachportale für Services von Call Centern sind akzeptiert
- Banken haben klassische Bankprodukte durch integrierte Finanzdienstleistungsangebote ersetzt
- Banken haben ethische Grundsätze in Ihren Strategien verankert

28. Wie gut ist ihr Institut auf die Herausforderungen im Bankenmarkt der Zukunft vorbereitet?

- Sehr gut vorbereitet
- Gut vorbereitet
- In Detailfragen noch Defizite
- Umfassende Veränderungen sind erforderlich
- Weiß nicht

**Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen!**