

## EDITORIAL

**Verehrte Leserinnen und Leser,**

*diese Ausgabe der FIN.KOM steht ganz im Zeichen von Zukunftsszenarien und neuen Technologien.*

*So befasst sich der erste Beitrag mit IT-Einsatzszenarien für die Bankenwelt. Ein weiterer beschreibt die „Wiederentdeckung der Bankfiliale“, wie eine aktuelle IAO-Studie voraussagt. Im Trend liegt auch die Komponenten-Technologie, die gemeinsam mit EAI (Enterprise Application Integration) die Brücke zwischen alter und neuer IT-Welt schlägt.*

*In der Börsenwelt gibt es ebenfalls fundamentale Veränderungen, wie etwa die geplante Einführung des „Zentralen Kontrahenten“. Für die Marktpartner gelten bald neue Spielregeln, die den Börsenhandel ganz wesentlich beeinflussen werden.*

*Eine anregende Lektüre wünscht Ihnen*



*Ihre  
Heidi Talbot*

*Talbot*

## Eine strategische Analyse und Prognose

# Zukunftsszenario für die Bankenwelt

**Digital Business entwickelt sich zu einer neuen Unternehmensform. Für die Banken gilt es, die sich daraus ergebenden Chancen rechtzeitig auszuschöpfen. In seinem Beitrag skizziert der Autor einen Auszug seiner Zukunftsprognose, die er auf der Basis von Delphi-Prognosen entwickelte.**

Von Dr. Heinz Wings

Durch die Globalisierung und Deregulierung der Märkte hat sich der Wettbewerb im Bankenbereich verschärft. Verstärkt wird diese Entwicklung durch Brüche im Konsumentenverhalten, technische Innovationen und die Forderung nach mehr Skalenerträgen. So gelingt es meist nicht, die Kosten im Gleichschritt mit dem Margenverfall zurückzuführen. Als Gewinner lässt sich immer häufiger der informierte Kunde ausmachen. Durch Nutzung der neuen Medien ist der Markt für ihn heute wesentlich transparenter. Er kann die Banken gegeneinander ausspielen.

Wer hier als Bank überleben will, muss sich radikal verändern. Die IT wird hierbei ein wesentlicher Parameter sein. Insbesondere für Banken ergibt sich ein völlig verändertes Chancen-/Risiko-Szenario. Sie reagieren darauf jedoch sehr unterschiedlich.

### IT wird Strategie bestimmen

Interessant ist, dass insbesondere US-Banken die IT als strategischen Treiber nutzen. Ziel ist neue Geschäftsfelder zu erschließen, die Kosten zu reduzieren, kundenbindende Plattformen zu generieren und den Multi-Channel-Vertrieb sowie die Informations-Transparenz über alle Vertriebskanäle zu gewährleisten. Die Innovationsschwerpunkte liegen im Wesentlichen in der Filialautomation, den elektronischen Vertriebs-

kanälen, der Call-Center-Automation, den elektronischen Zahlungssystemen sowie CRM-Systemen.

Nachfolgend wird ein Online-Technologie-Szenario für Deutschland skizziert. Es beschreibt stichwortartig die Auswirkungen auf das Digital Business als neue Unternehmensform sowie auf das Bankenumfeld im elektronischen Markt (Details: siehe Literaturhinweis).

### Neue Unternehmensformen

Durch eine Digitalisierung von Geschäftsprozessen können Finanzdienstleistungen höchst effizient und mit besonderem Kundenfokus erstellt werden. Dabei wird der Kunde in die Produktion und den Vertrieb eingebunden.

Mit steigender Akzeptanz elektronischer Vertriebswege steigen auch die elektronischen Handelsumsätze. Gewinner im Electronic-Commerce-Markt werden auch virtuelle Banken sein, was das Eindringen von Banken in branchenfremde Felder unterstützen wird.

Das Digital Business entwickelt sich zur neuen Unternehmensform. Die damit verbundenen Veränderungen der Märkte beeinflussen auch das Bankenumfeld.

Die bestehenden Regionalprinzipien werden dem neuen Umfeld angepasst. So werden beispielsweise die Vertriebskanäle zur Erzielung von

Skalenerträgen in rechtlich selbstständige, überregional operierende Einheiten, die vermittelnd tätig werden, zusammengefasst. Der Kunde wird jedoch weiterhin mit einem Multi-Channel-Vertrieb konfrontiert.

Neue digitale Zahlungsmittel und -Systeme gewinnen Struktur-Anteile. Vorhandene Trägersysteme haben dabei die größten Marktchancen. Die Nutzung der Informations- und Kommunikationstechnik wird als Mittel der Kostensenkung- bzw. Produktivitätssteigerung in eine „dritte Dimension“ wachsen.

Das e-Business wird in der deutschen Bankenbranche Vertriebswege-Strukturverschiebungen induzieren. Gewinner werden insbesondere das PC-/NC-, TV-, Telefon-, SB-Banking und der Außendienst sein. Als Verlierer nennen die Delphi-Experten die Filialen und das Brief-Banking. All dies wird von einer Konkurrenz der Vertriebskanäle begleitet sein.

Nach Expertenschätzungen werden Nichtbanken, Direkt- und Filialbanken vom stark wachsenden Marktvolumen des Online Banking angezogen. Nach der Prognose der Delphi-Experten wird sein Anteil an den Vertriebswegen im Jahr 2010 bei etwa 1/3 liegen. Die Konditionen entwickeln sich, dank Wettbewerb und Angebots-Transparenz, sehr kundenfreundlich.

#### Literaturempfehlung:

Wings, Heinz: Digital Business in Banken. Informationstechnologie – Erfolgsfaktor für die strategische Positionierung, hrsg. von: Bartmann, Dieter, Wiesbaden 1999 sowie die dort angegebene Literatur.



Die immer stärker werdende Bedeutung des elektronischen Vertriebsweges geht einher mit neuen Marketingansätzen und dem Einsatz neuer Kundenbindungsinstrumente. Künftig werden über diese e-Märkte nicht mehr nur „Klipp- und Klar-Produkte“ vertrieben. Interessante, breit gefächerte und aktuelle Inhalte helfen, eine lose Kundenbindung in e-Märkten zu festigen.

#### Bank der Zukunft

Insbesondere Grenzanbieter müssen fusionieren. Kooperationen erfolgen mit der Absicht, überlebensnotwendige Produktivitätspotenziale zu generieren sowie neue Kundenkreise zu binden. Spezialisierungen führen zur Ausschöpfung von Kostenvorteilen, insbesondere in Konzern-Strukturen.

Die Bank der Zukunft hat damit die notwendige Betriebsgröße (u.a. über Fusionen generiert); sie wird in einem Netzwerk spezialisiert tätig sein. Die Vertriebskanäle sind in die Organisation eingebunden. Der Multi-Channel-Vertrieb in Konzernstrukturen erfolgt nach dem Ansatz der „Differenzierten Integration“, das heißt, es kommt aus Kosten und Qualitätsgründen zu einer rechtlichen Verselbstständigung von Teilbankfunktionen, die jedoch konzernmäßig wieder eine Einheit bilden. Die „Differenzierte Integration“ beinhaltet die Synthese aus dem Integrations- und Differenzierungs-Ansatz. Der Integrationsansatz zur Einordnung der Vertriebskanäle setzt eine Multikanal- und Multiproduktbank voraus, die der Kunde auch erwartet. Bankseitig entstehen jedoch Komplexitätskosten, verstärkt durch die Notwendigkeit diverser Mitarbeiterprofile. Beim Differenzierungsansatz werden die Vertriebskanäle aus der Mutterbank

ausgliedert und rechtlich verselbstständigt. Dies ermöglicht die marktpotenzialausschöpfende Wirkung und ist kurzfristig sinnvoll, trifft jedoch nicht die Kundeninteressen. Das Konzept, dem Kunden die Vorteile der Integration zu erhalten, aber auf den Spezialisierungsvorteil der Differenzierung nicht zu verzichten, ist mit der Verselbstständigung u.a. des Filial- und Direktvertriebs verbunden.



Dr. Heinz Wings ist  
Vorstands-  
vorsitzender der  
Sparda-Bank,  
Hamburg.  
Kontakt:  
[www.sparda-bank.de](http://www.sparda-bank.de)

Standardisierbare Back-Office-Aufgaben werden an konzernerneigene, selbstständige Dienstleister ausgelagert.

Fazit: Für alle deutschen Banken geht es darum, sich zu repositionieren, um den spezialisierten und hochtechnisierten Wettbewerbern begegnen zu können. Sie haben nur dann eine hervorragende Chance, wenn Sie folgende neue Spielregeln beachten, die in dynamischen Märkten das Überleben sichern helfen:

- Sobald Technik funktioniert, ist sie überholt.
- Der Erfolg der Vergangenheit ist der schlimmste Feind der Zukunft.
- Löse heute die erkennbaren Probleme der Zukunft.
- Finde heraus, was die Konkurrenz tut, und mache es anders.
- Nimm Dein größtes Problem und überspringe es!