

CONTEXT MANAGEMENT CONSULTING

Member of Eurogroup Consulting Alliance

7. Norddeutscher Bankentag

Innovative Ertragsstrategien für Kreditinstitute

Sind Retail Banken in Europa innovativ genug?

Lüneburg, den 16. Juni 2006

CONTEXT MANAGEMENT CONSULTING

Werte. Wandel. Wachstum.



CONTEXT MANAGEMENT CONSULTING

Steckbrief

CONTEXT Management Consulting

Branchenspezialist im FDL-Bereich

Gründungsjahr: 1997

Geschäftsführer: Jens-Olaf Bartels
Hans-Jürgen Engelhardt
Dr. Hans-Dieter Krönung
Andreas Schick

Managing Partner: Dr. Markus G. Bell
Arndt Bercher
Jörg Schnabel
Markus Strehle
Michael Ther

Mitarbeiter: ca. 80

Umsatz: ca. 20 Millionen Euro

Standorte: Frankfurt, Düsseldorf,
Hamburg, München, Wien

Eurogroup Consulting Alliance

Allianz unabhängiger europäischer
Beratungsunternehmen

Gründungsjahr: 2000 (Mitgliedschaft
CONTEXT seit 2004)

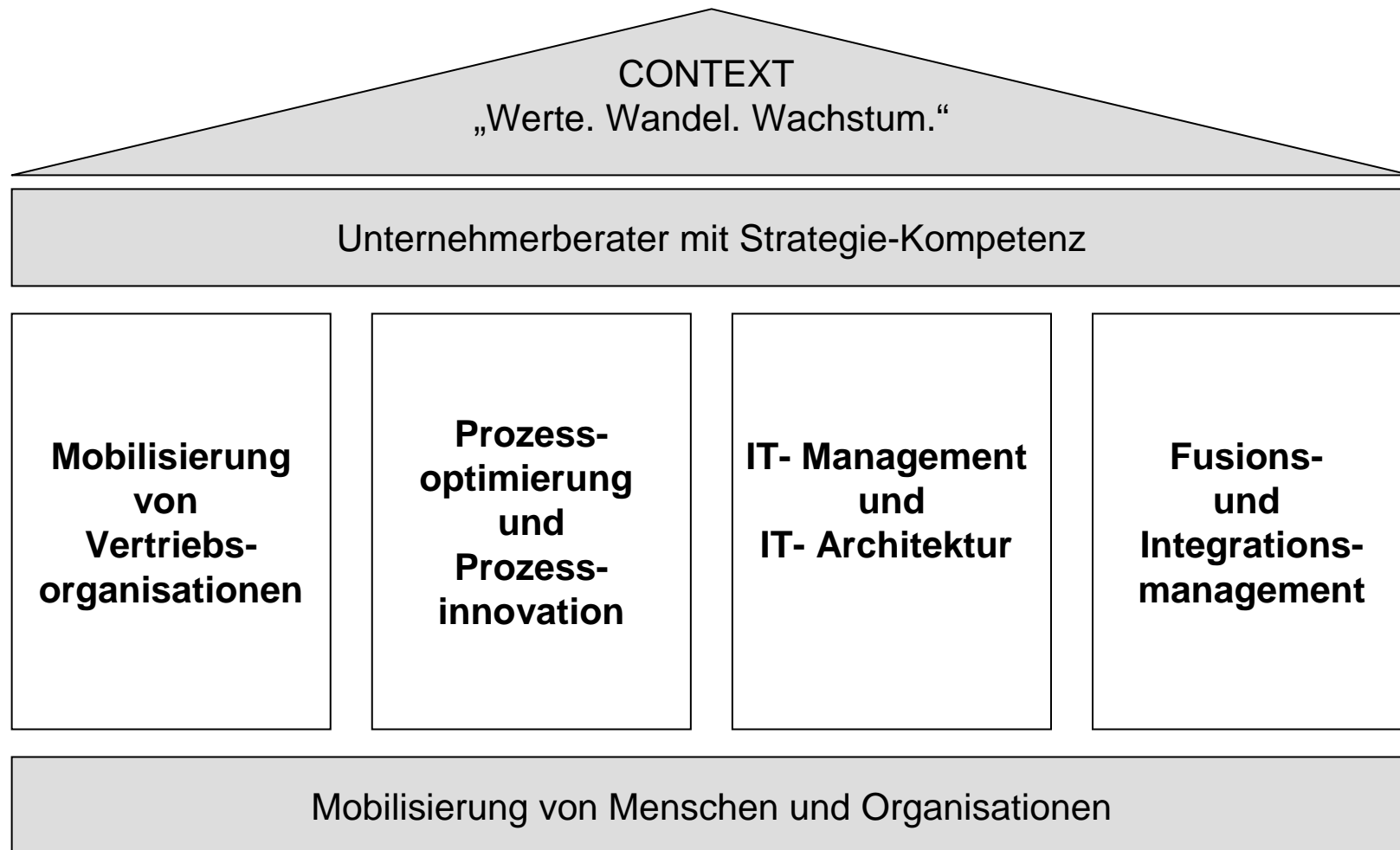
Mitarbeiter: ca. 700 davon 300 Berater
im Bereich Financial Services

Umsatz: über 110 Millionen Euro

Standorte: Belgien, Deutschland,
Frankreich, Großbritannien,
Irland, Italien, Luxemburg,
Österreich, Portugal,
Spanien



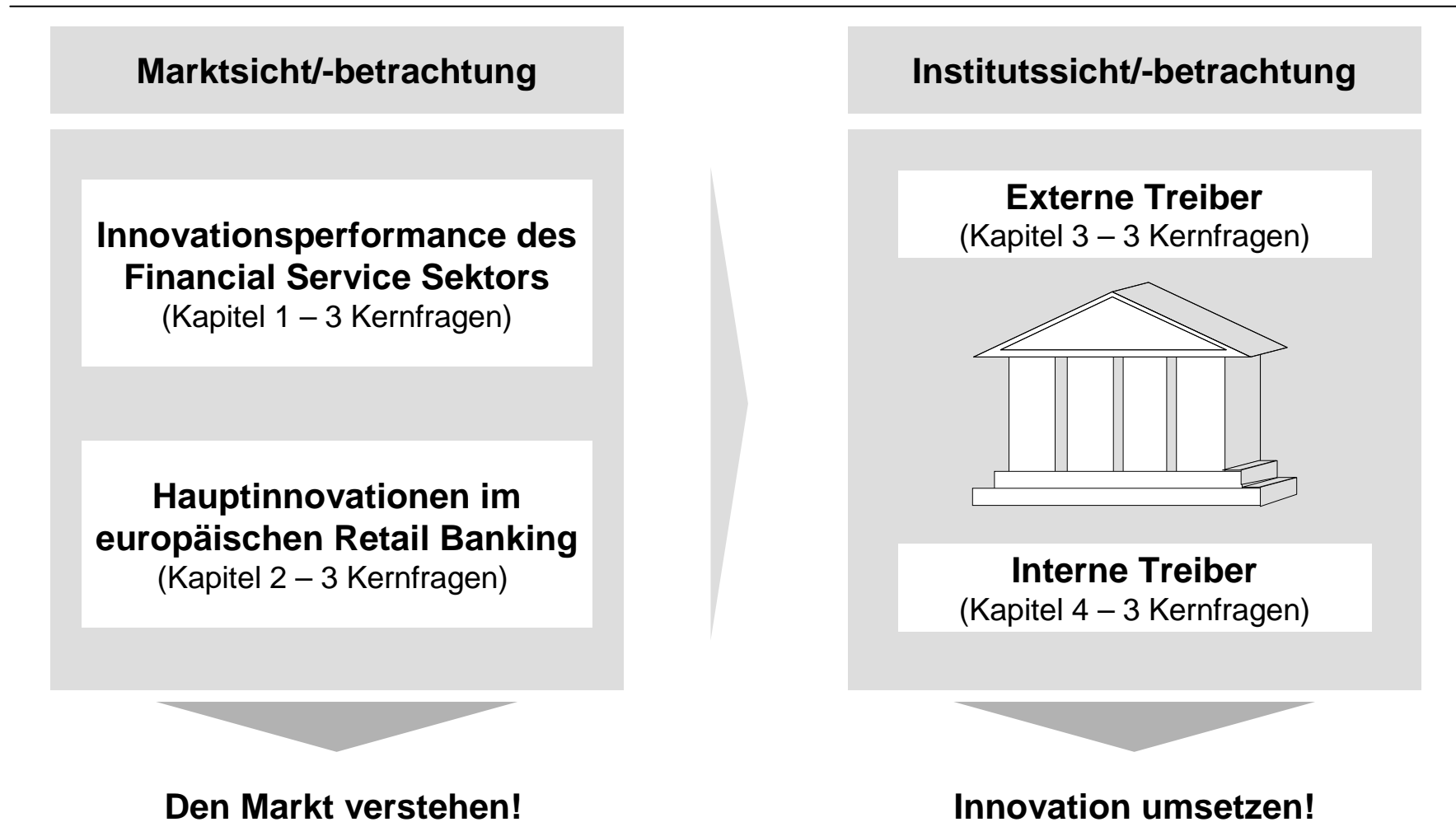
CONTEXT steht für strategische Lösungskonzepte und deren Umsetzung in zentralen Managementfeldern



Sind Retail Banken in Europa innovativ genug?



Innovationsleistung des europäischen Financial Service Sektors



Innovation: Eine Definition

Innovation ist die Fähigkeit, ein kreatives Bindeglied zwischen einer Erfindung oder einer neuen Idee und ihrer Einführung am Markt herzustellen.

Innovation ist ein Schlüsselprozess, um eine nachhaltige Differenzierung im Markt zu erreichen und den Ertrag zu steigern



Agenda

- 1. Innovationsperformance des europäischen Financial Service Sektors**
- 2. Hauptinnovationen im europäischen Retail Banking**
- 3. Externe Treiber: Einflussfaktoren für Innovationen im Retail Banking**
- 4. Interne Treiber: Anforderungen an hohe Innovationsfähigkeit**



Bewertung und Vergleich der einzelnen Länder und Bereiche liefern eine erste Orientierung

Kernfragen:

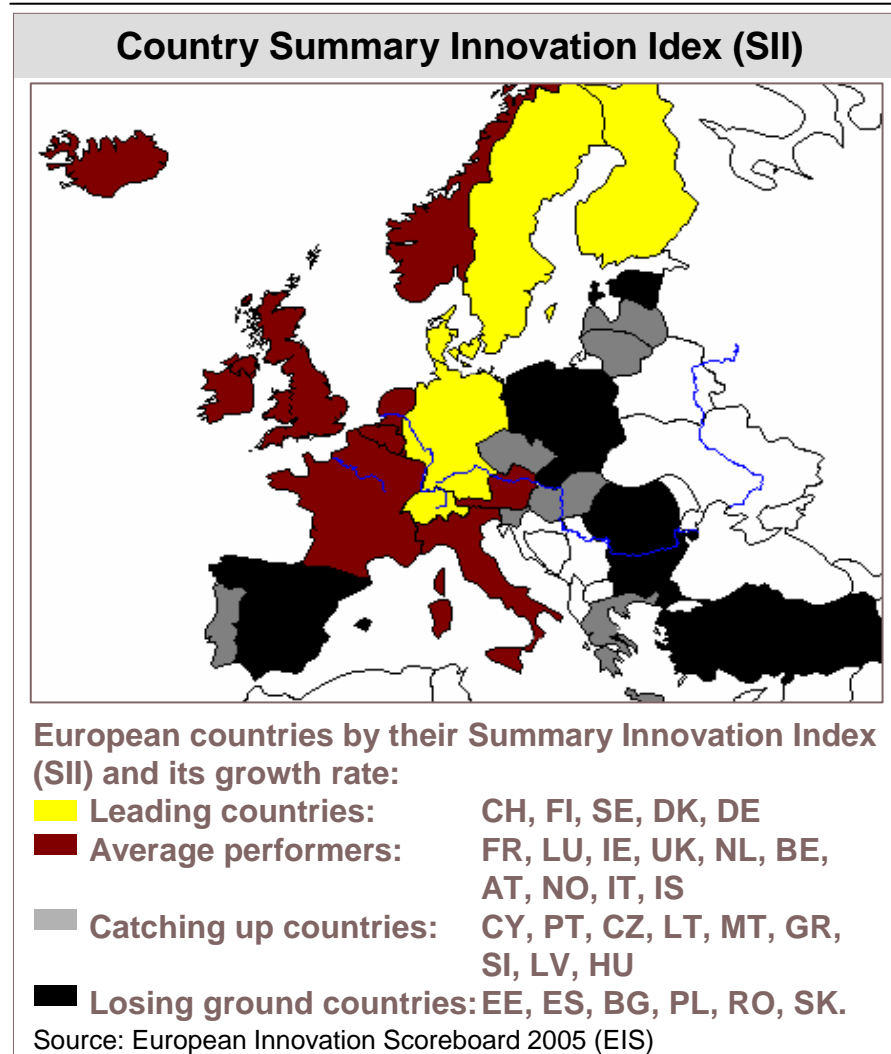
- ① Welche europäischen Länder sind besonders innovativ?
- ② Welche europäischen Länder haben eine hohe Innovationsperformance in der FSI?
- ③ Wie wichtig ist die FSI im Vergleich zu anderen Bereichen?

Zur Klassifizierung der Innovationsperformance der europäischen Financial Service Industrie (FSI) Rückgriff auf das Europäische Innovations-Scoreboard 2005.

Instrument, von der europäischen Kommission entwickelt. Ermittelt und vergleicht die Innovationsperformance der Länder und Sektoren.



① Die allgemeine Innovationsperformance zeigt deutliche nationale Unterschiede



Annahme: Innovation ist einer der Treiber wirtschaftlichen Wachstums

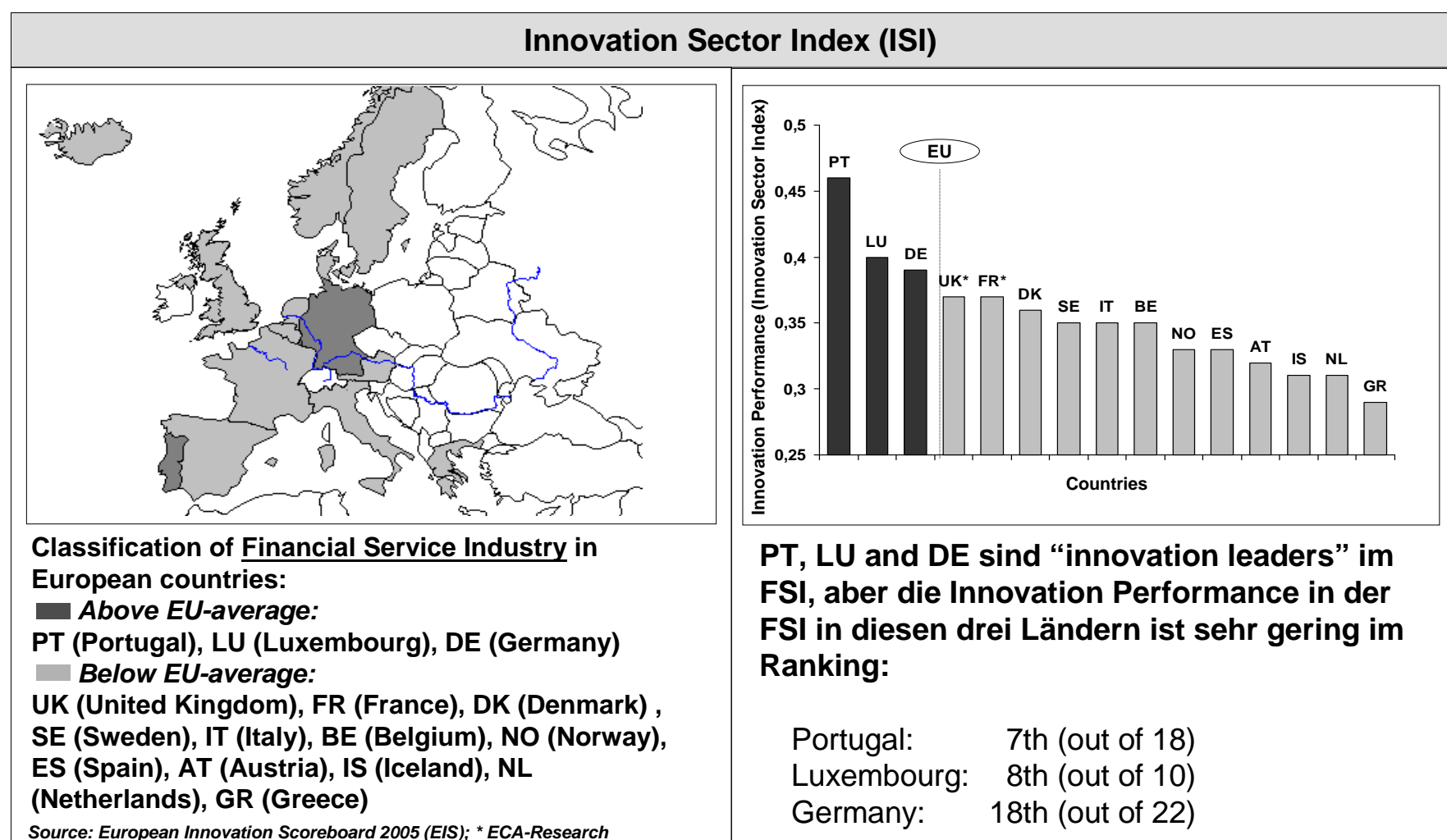
Beobachtung: Der Zusammenhang zwischen Innovation und wirtschaftlichem Wachstum ist – aufgrund der vielen beeinflussenden Parameter – auf Länderebene nicht zu beobachten

“Alte” EU Mitgliedsstaaten zeigen eine bessere Innovationsperformance als “neue” bzw. “potenzielle” Mitgliedsländer

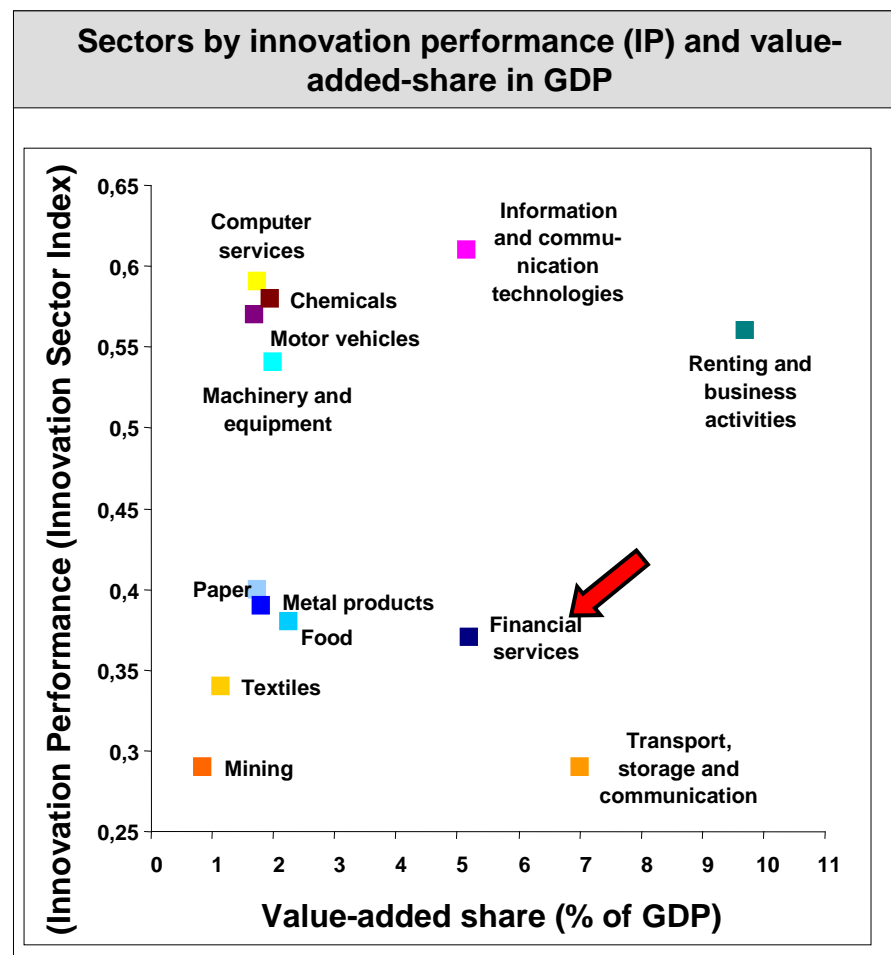
Extrapolationen zeigen, dass es in Europa ca. 25 bis 50 Jahre dauern würde, den Innovationsperformance-Level der USA aufzuholen



② In der Financial Service Industrie sind Portugal, Luxemburg und Deutschland “innovation leaders”



3 Trotz ihres relativ hohen Anteils am GDP hat Financial Services eine unterdurchschnittliche Innovationsperformance



Moderne Marktwirtschaften werden in erster Linie bestimmt vom Dienstleistungssektor

Erst in zweiter Linie sind die vielen kleinen/ mittleren Technologieunternehmen bedeutsam

Hoch innovative Sektoren zeigen einen niedrigeren Beitrag zur GDP

Keine klare Verbindung zwischen der IP eines Sektors und dessen Wertschöpfung (GDP)



Gesamter Gewinn einer Marktwirtschaft sehr stark von den innovativen Fähigkeiten der einzelnen Bereiche abhängig

Auf dem Sektor-Level hat die Innovationsperformance ganz klar einen positiven Einfluss auf die Arbeitskraftproduktivität

Source: European Innovation Scoreboard 2005 (EIS)

Zusammenfassung

- **Die sektorübergreifende Innovationsperformance zeigt signifikante nationale Unterschiede. Eine Korrelation zwischen Innovation und Wirtschaftswachstum kann auf Länderebene jedoch nicht beobachtet werden**
- **In der Financial Service Industrie sind Portugal, Luxemburg und Deutschland “innovation leaders” und zeigen den höchsten Wert beim Sector Innovation Index (SII), aber die Innovation Performance in der FSI in diesen drei Ländern ist sehr gering im Ranking**
- **Trotz des relativ hohen Anteils am GDP zeigt die Financial Service Industrie eine unterdurchschnittliche Innovationsperformance. Die Innovationsperformance scheint vor allem für z.B. den Technologiesektor relevant zu sein; dort, wo Wettbewerb, Nachfrage, Produktlebenszyklus etc. eine hohe Bedeutung haben**

Die Financial Service Industrie ist kein innovationsstarker Sektor



Agenda

- 1. Innovationsperformance des europäischen Financial Service Sektors**
- 2. Hauptinnovationen im europäischen Retail Banking**
- 3. Externe Treiber: Einflussfaktoren für Innovationen im Retail Banking**
- 4. Interne Treiber: Anforderungen an hohe Innovationsfähigkeit**



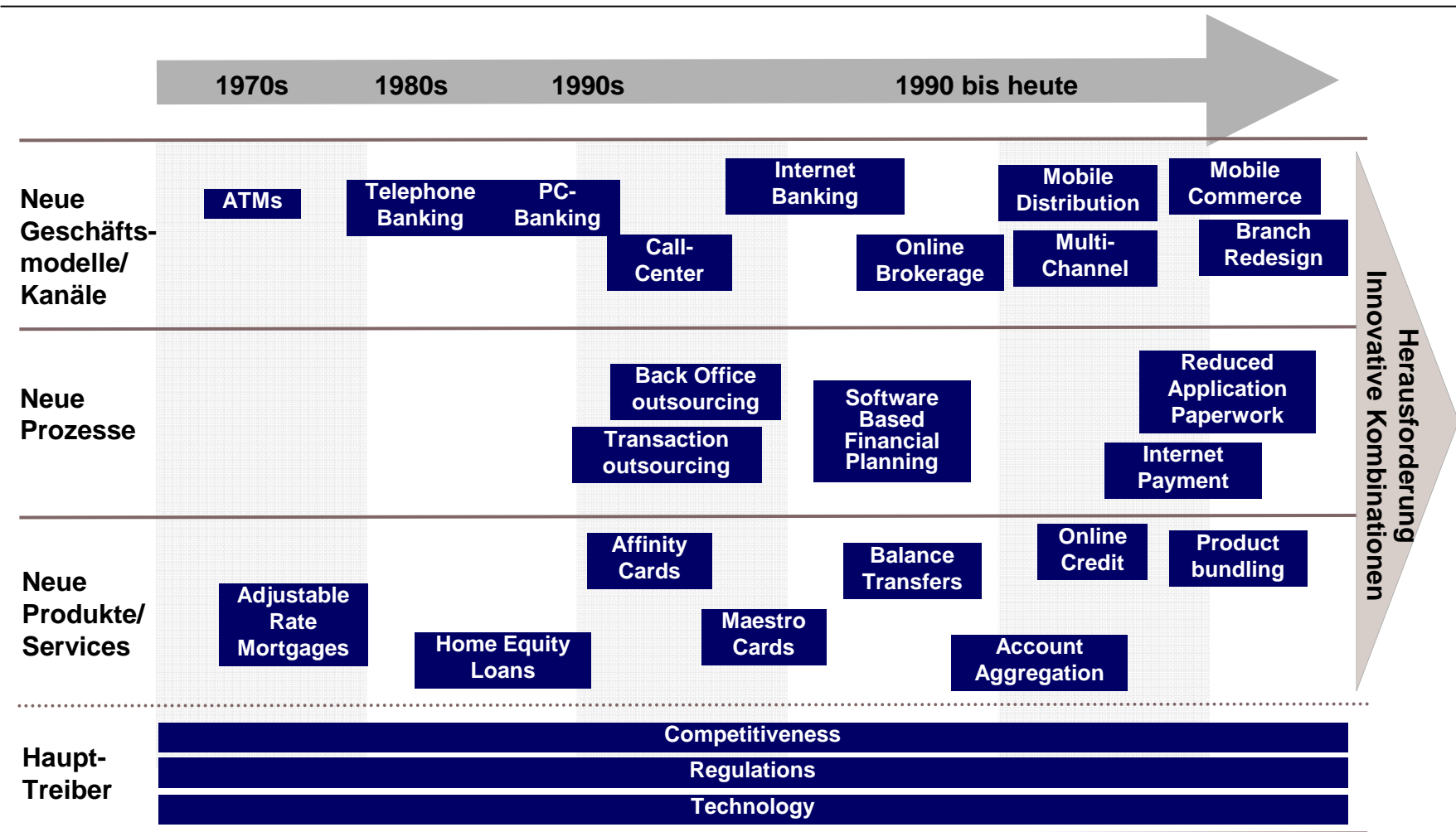
Überblick über die wesentlichen Innovationen

Kernfragen

- ① Was sind die wesentlichen Innovationen im europäischen Retail Banking der letzten Jahre?
- ② Unterscheiden sich die Innovations-Trends in ausgewählten europäischen Ländern?
- ③ Welche Innovationen scheinen eine dominante Markt-Relevanz zu haben?

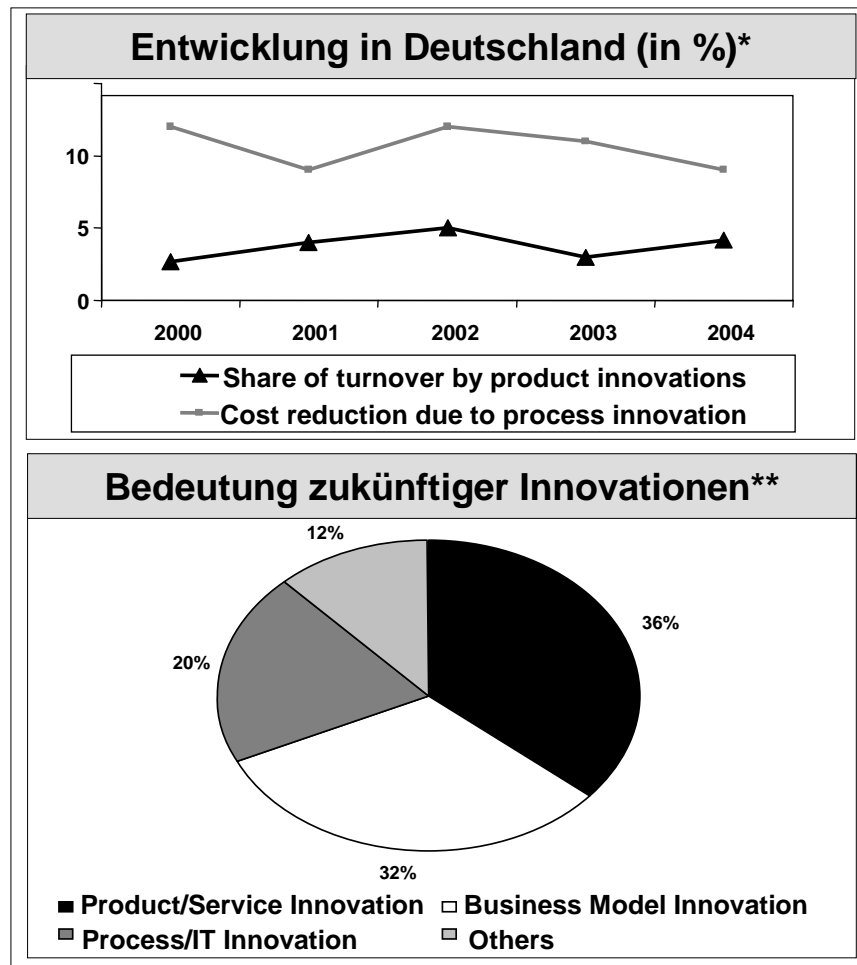


① Die wesentlichen Innovationen im europäischen Retail Banking sind neue Geschäftsmodelle/Vertriebswege, neue Prozesse u. neue Produkte



Source: Eurogroup Research

1 Die Financial Service Industrie hat sich auf Prozessinnovationen fokussiert



Historisch hat die Produktinnovation nur eine geringe Bedeutung in der Financial Service Industrie

In den vergangenen Jahren haben sich Innovationen im Retail Banking auf die Industrialisierung fokussiert

Zukünftig scheint es, dass Produktinnovationen an Bedeutung gewinnen werden

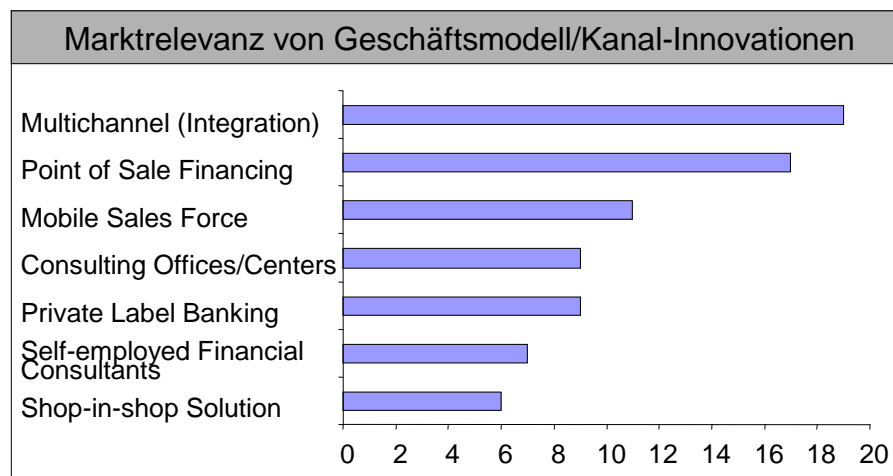
Source: *Indikatorenbericht zur Innovationserhebung 2005, ZEW /
 ** ECA Research

② Ein Vergleich der wesentlichen Innovationen in ausgewählten europäischen RB-Märkten zeigt keine signifikanten Unterschiede

	France	United Kingdom	Portugal	Ireland	Germany
Neue Geschäftsmodelle/ Kanäle	Multi-Channel (Integration)	Multi-Channel (Integration)	Multi-Channel (Integration)	Multi-Channel (Integration)	Multi-Channel (Integration)
	Point of Sale Financing	Point of Sale Financing	Point of Sale Financing	Self-employed Financial Consult.	Point of Sale Financing
	Private Label-Banking	Mobile Sales Force	Consulting Offices/ Centers	Mobile Sales Force	Mobile Sales Force
Neue Prozesse	New Branch Concepts	New Branch Concepts	New Branch Concepts	New Branch Concepts	New Branch Concepts
	Automated Credit Scoring	Customer/Busines Intelligence	Automated Credit Scoring	Customer/Busines Intelligence	Customer/Busines Intelligence
	BO Centralisation/ Outsourcing	Sales Performance Controlling	Software-based Financial Planning	Automated Credit Scoring	Software-based Financial Planning
Neue Produkte/ Services	(Account) Bonus Programs	Customer Segment Products	(Account) Bonus Programs	(Account) Bonus Programs	(Account) Bonus Programs
	Revolving Credit Cards	Core Product Strategy	Customer Segment Products	Revolving Credit Cards	Customer Segment Products
	Bancassurance	Bancassurance	Core Product Strategy	Core Product Strategy	Core Product Strategy
Andere Haupt-trends	Renaissance of "Stationary sales"	Renaissance of "Stationary sales"	Renaissance of "Stationary sales"	Renaissance of "Stationary sales"	Renaissance of "Stationary sales"

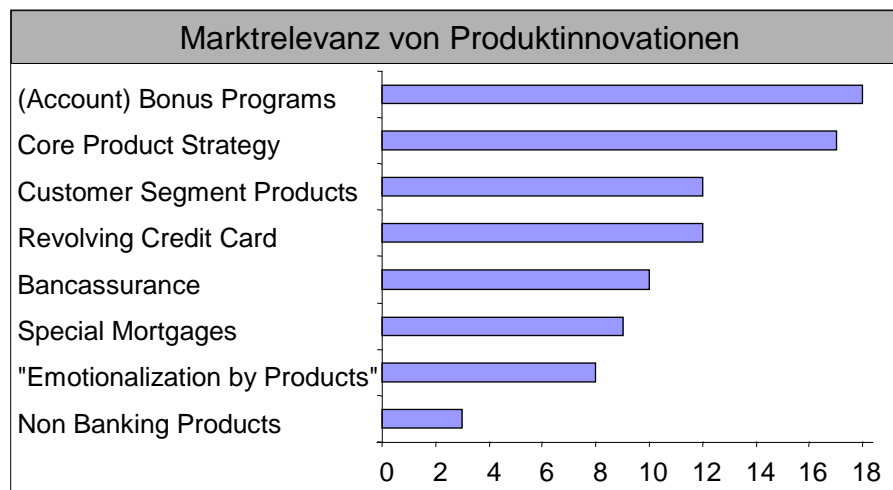
Source: Eurogroup Research

3 Neue Geschäftsmodelle und Produktinnovationen



Neue Geschäftsmodelle haben die Wettbewerbsbedingungen im Retail Banking verändert:

- Online Banks (ING Diba)
- Private Platforms (Zopa)
- Consumer Finance (Santander)
- Independent Financial Advisors (MLP)
- Cross-industry co-op. (RBS+Tchibo)



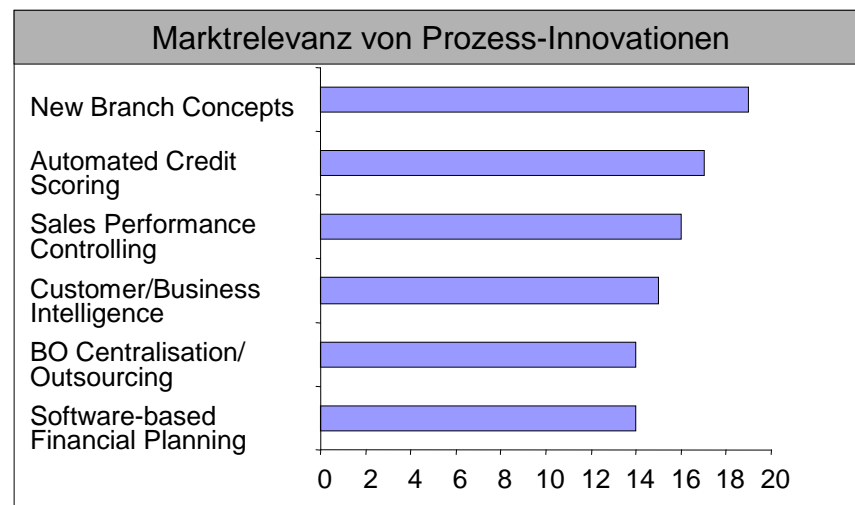
Wachsender Wettbewerb u. abnehmende Kundenloyalität drängen Retail Banken zur Entwicklung attraktiver Produkte

Vertrieb von non banking Produkten ist eher die Ausnahme

Source: Eurogroup Research



③ Industrialisierung und Standardisierung



Prozessinnovationen im Retail Banking zielen auf die Produktivitätssteigerung von front- und back-office

Zentralisierungen der Marktfolge zur Steigerung der verkaufsaktiven Zeit

Das Outsourcing von Nicht-Kernleistungen führt auch zu neuen Geschäftsmodellen (Sales, Transaktion und Portfolio)

Marktrelevanz von ... - Leuten?

Despite all these changes in Retail Banking, one major trend can be observed in all selected European countries":

The "renaissance of stationary sales"

Die Entwicklungen zur Industrialisierung des Sales-Prozesses sind nicht zwingend förderlich

Die Renaissance des stationären Vertriebs zeigt, dass trotz neuer Technologien ein enger Kundenkontakt wichtig ist

Source: Eurogroup Research



Zusammenfassung

- **Die Hauptinnovationen im europäischen Retail Banking sind neue Geschäftsmodelle/Vertriebswege und neue/modifizierte Prozesse**
- **Ein Vergleich der wesentlichen Innovationen in ausgewählten europäischen Retailbanken lassen keine signifikanten Unterschiede auf Länderebene erkennen**
- **Im Retail Banking hat es signifikante prozessbedingte Kostenreduktionen gegeben – fokussiert auf die Industrialisierung und Standardisierung des Gesamtprozesses, insbesondere Backoffice**
- **Die Renaissance des stationären Vertriebs zeigt, dass trotz der neuen Technologien und zusätzlicher Verkaufskanäle ein enger Kundenkontakt für hohe Kundenbindung und Kundenausschöpfung nicht ersetzt werden kann**

In der FSI konzentrieren sich Innovationen auf den Abwicklungsbereich



Agenda

1. Innovationsperformance des europäischen Financial Service Sektors
2. Hauptinnovationen im europäischen Retail Banking
3. Externe Treiber: Einflussfaktoren für Innovationen im Retail Banking
4. Interne Treiber: Anforderungen an hohe Innovationsfähigkeit



Identifikation der wesentlichen externen Treiber

Kernfragen

- ① Welches sind die signifikanten externen Treiber, die Retail Banken zu Innovationen führen?
- ② Inwieweit wird die Innovationsleistung durch die strategische Marktpositionierung beeinflusst?
- ③ Welche Trends/Änderungen können bei den externen Treibern beobachtet werden?

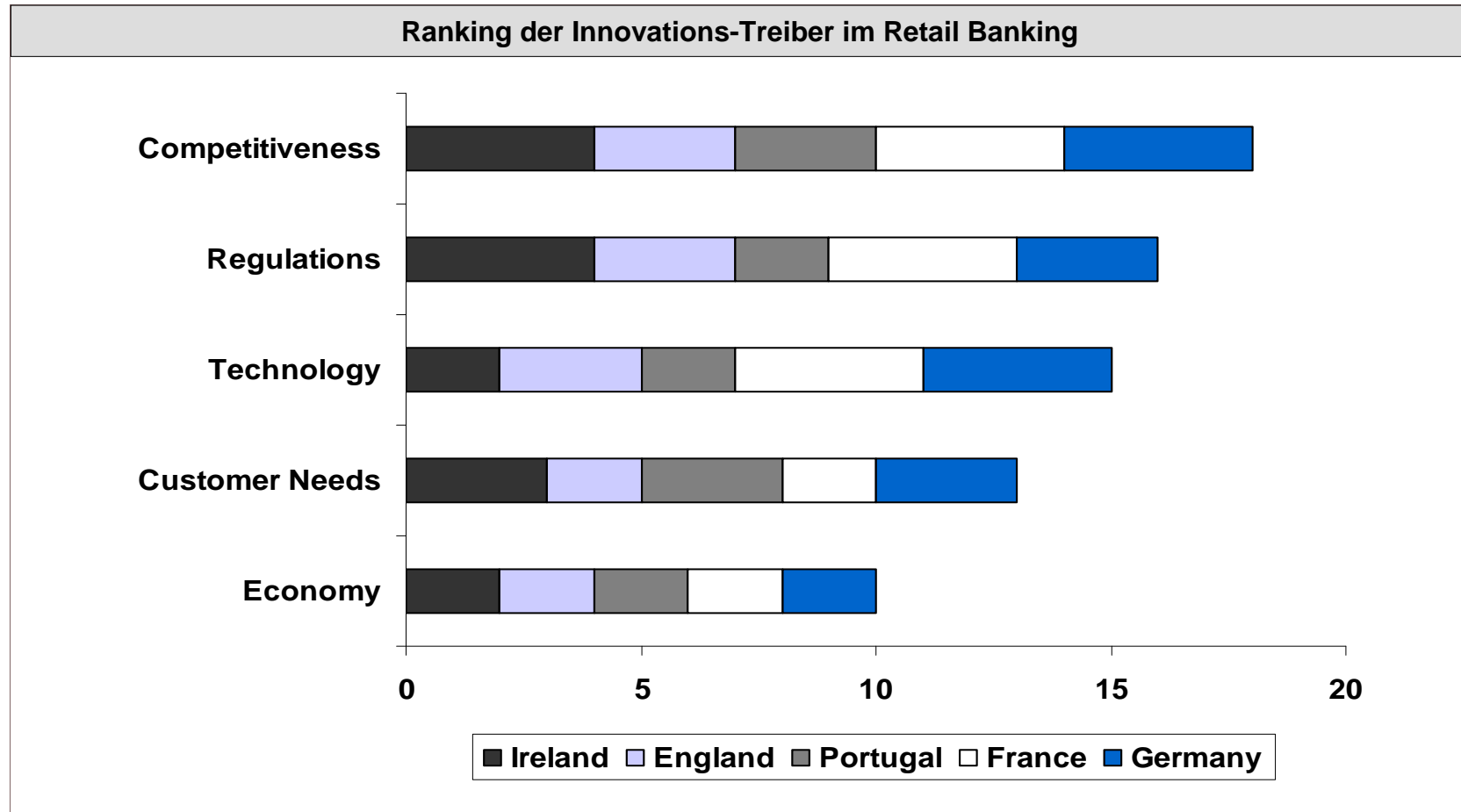
Die zugrunde liegenden Daten, um diese Fragen zu beantworten, stammen aus einer Befragung „Innovation in Retail Banking“ durchgeführt von der EUROGROUP Consulting Alliance, inklusive ausgewählter Kundengespräche

Teilnehmende Länder United Kingdom, France, Germany, Ireland und Portugal



1

Wettbewerb, Regulierungen und Technologie sind die drei signifikanten Treiber für Innovationen im Retail Banking



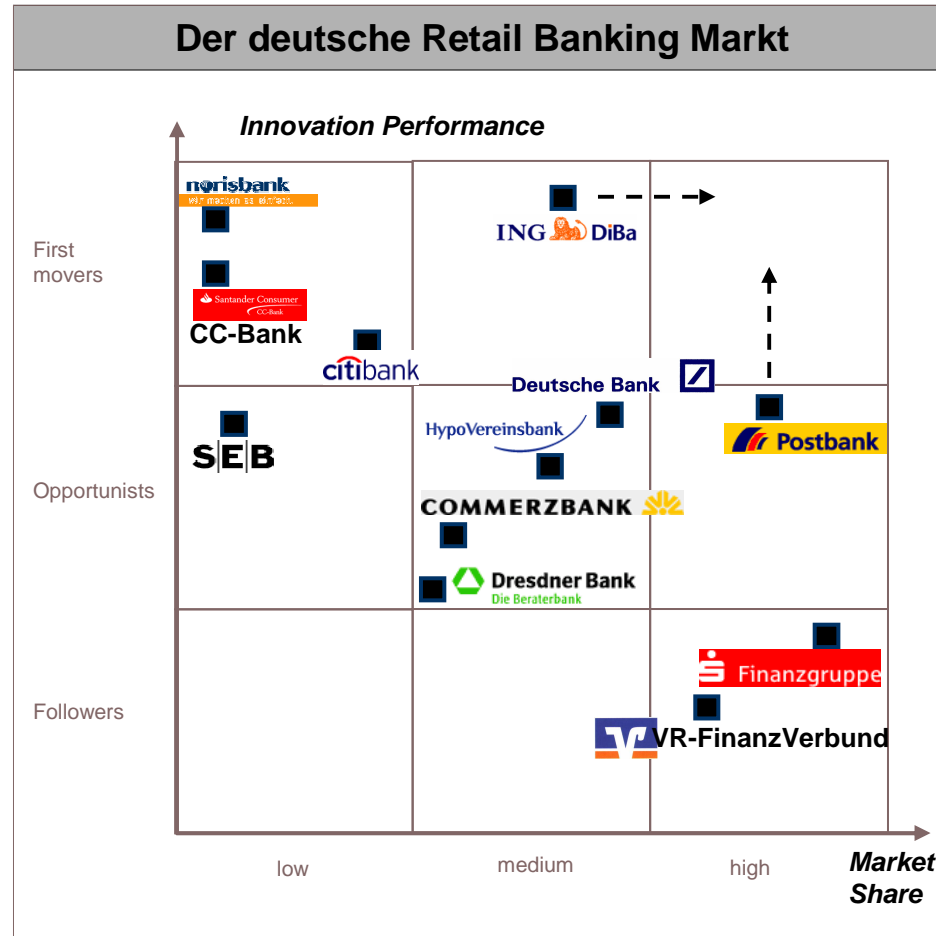
Source: Eurogroup Research



CONTEXT MANAGEMENT CONSULTING
Member of Eurogroup Consulting Alliance

Norddeutscher Bankentag 2006
16.6.2006 MGB Version 0.1 , Seite 23

② Wettbewerb: Innovationsperformance hängt vom Marktanteil und der strategischen Positionierung der Marktteilnehmer ab



Neue Marktteilnehmer mit keinem oder geringem Marktanteil müssen „First Mover“ sein

Spieler mit hohen Marktanteilen scheinen weniger innovativ zu sein und agieren als „Follower“

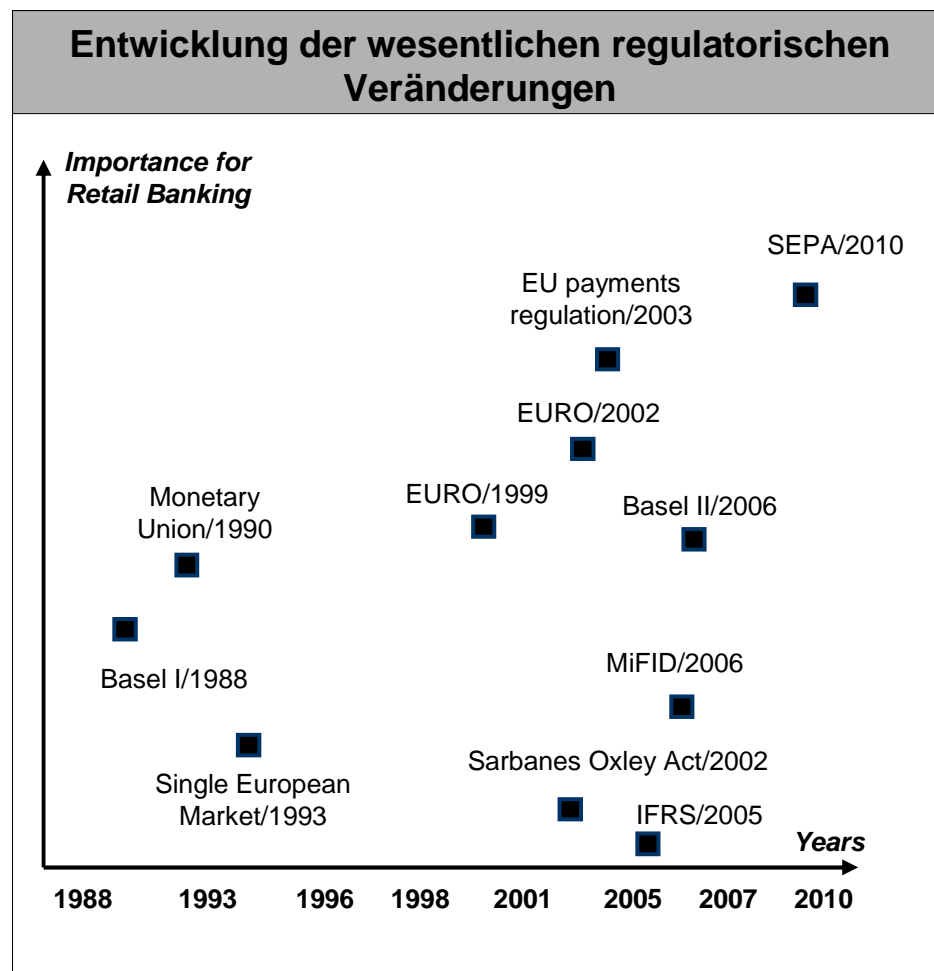
Mittelgroße (Retail)Banken sind „Opportunists“ und unterliegen dem stuck-in-the-middle Phänomen



„Retail stars“ wachsen stark – aufbauend auf ihrer Innovationsleistung

Source: Eurogroup Research

③ Regulierungen: Veränderungen bahnen den Weg für neue Prozesse, Systeme und Produkte – und sie verursachen hohe Kosten



Neue Regulierungen nötigen die Marktteilnehmer dazu, sich entsprechend diesen neuen Bedingungen zu verhalten

Die Harmonisierungen des Europäischen Marktes bevorteilen die First Mover bei der Ausdehnung ihres Geschäftsmodells auf ganz Europa



Neben den neuen Geschäftsmöglichkeiten führen die neuen Regulierungen zu zusätzlichen Kosten in Form von Administration

Source: Eurogroup Research



CONTEXT MANAGEMENT CONSULTING
Member of Eurogroup Consulting Alliance

3 Technologien: Innovationen ermöglichen eine stärkere Industrialisierung und öffnen die Tür für neue Geschäftsmodelle im Retail Banking



Retail Banken wurden durch neue Technologien signifikant beeinflusst und haben davon in den letzten Dekaden profitiert

Kontinuierliche Standardisierung/ Automation der Prozesse haben zur Dekonstruktion der Wertschöpfungskette geführt

Neue Vertriebskanäle (Online Banking) und neue Instrumente (CRM) haben den Kontakt zum Kunden signifikant verändert

Dies führt wieder zu neuen Herausforderungen bei klassischen Vertriebswegen

Source: Eurogroup Research



CONTEXT MANAGEMENT CONSULTING
Member of Eurogroup Consulting Alliance

Norddeutscher Bankentag 2006
16.6.2006 MGB Version 0.1 , Seite 26

Zusammenfassung

- **Wettbewerb, Regulierungen und Technologie sind die drei Haupttreiber für Innovationen im Retail Banking**
- **Wettbewerb scheint sehr kritisch für die Innovationsperformance von Retailbanken zu sein. Offensichtlich sind neue Marktteilnehmer und Nischenanbieter innovativer, um neue Marktanteile zu gewinnen**
- **Regulierungen und deren Veränderungen führen zu neuen Prozessen, Systemen und Produkten. Sie führen aber auch zu zusätzlichen Kosten, die nicht zu unterschätzen sind**
- **Technische Innovationen eröffnen den Retailbanken Möglichkeiten der Industrialisierung und öffnen die Tür für neue Geschäftsmodelle (Aufbrechen der Wertschöpfungskette)**

Der Wettbewerb ist einer der stärksten Treiber für die Financial Service Industrie



Agenda

- 1. Innovationsperformance des europäischen Financial Service Sektors**
- 2. Hauptinnovationen im europäischen Retail Banking**
- 3. Externe Treiber: Einflussfaktoren für Innovationen im Retail Banking**
- 4. Interne Treiber: Anforderungen an hohe Innovationsfähigkeit**



Interne Treiber für nachhaltige Innovationsfähigkeit

Kernfragen

- ① Was sind die Erfolgsfaktoren von innovativen Unternehmen (Beispiele)?
- ② Was sind die internen Anforderungen, um eine nachhaltige Innovationsumgebung zu schaffen?
- ③ Was sind die genauen Eigenschaften dieser Anforderungen?



Beispiel Microsoft



Charakteristik:

Bill Gates ist ein Mix aus Genie und Vertriebspower, Vision und Besessenheit, Spielermentalität und Leistungsorientierung

- Weltweit der erfolgreichste Geschäftsmann
- Ein Meister in der Erkennung und der erfolgreichen Umsetzung von Ideen

Unternehmens- entwicklung

Gegründet: 1975

Marktkapitalisierung: ca. 232 Mrd. US-\$

Ø Wachstumsrate: Umsatz ca. 33 %, Gewinn 37%

Umsatz 2005: 39,8 Mrd. US-\$

Vision

**Marktdominanz in jedem einzelnen Marktsegment
(Ziel 100%)**

Erfolgsfaktor

Jeder Mitarbeiter kennt die strategischen Ziele

Bedingungslose Erfolgsorientierung

Prinzip: Konglomerat von Kleinbetrieben

Entscheidungen fallen auf möglichst niedriger Ebene

Charismatischer Vorstandschef mit starker Vorbild-Funktion



1

Beispiel Puma



Charakteristik:
Jochen Seitz: jüngster deutscher Vorstandsvorsitzender einer börsennotierten AG
Geschäftsmann des Jahres 2001
Player des Jahres 2003, Marketers des Jahres 2003, Horizon Award 2003

Die 10 besten Konzerne Europas

Rang	Unternehmen (Land)	Punkte
1	Puma (D)	100,00
2	Zardoya (E)	79,24
3	Next (GB)	76,78
4	Tobistar (B)	74,46
5	Anglo Irish Bank (IRE)	72,83

Quelle: Manager Magazin 11/04, Europas 500“

Unternehmensentwicklung

Start Turnaround: 1993
Marktkapitalisierung: ca. 6,2 Mrd. US-\$
Ø Wachstumsrate: Umsatz ca. 13 %, Gewinn 31 %
Umsatz 2005: 2,3 Mrd. US-\$
Aktienkurs hat sich seit 1993 verzehnfacht

Vision

Führende Sport-Lifestyle Marke

Erfolgsfaktor

Starker Teamgedanke
Weitgehend autonome lokale Töchter
Ausgeprägte Innovationskultur
Starker charismatischer Vorstandschef mit hoher Identifikation

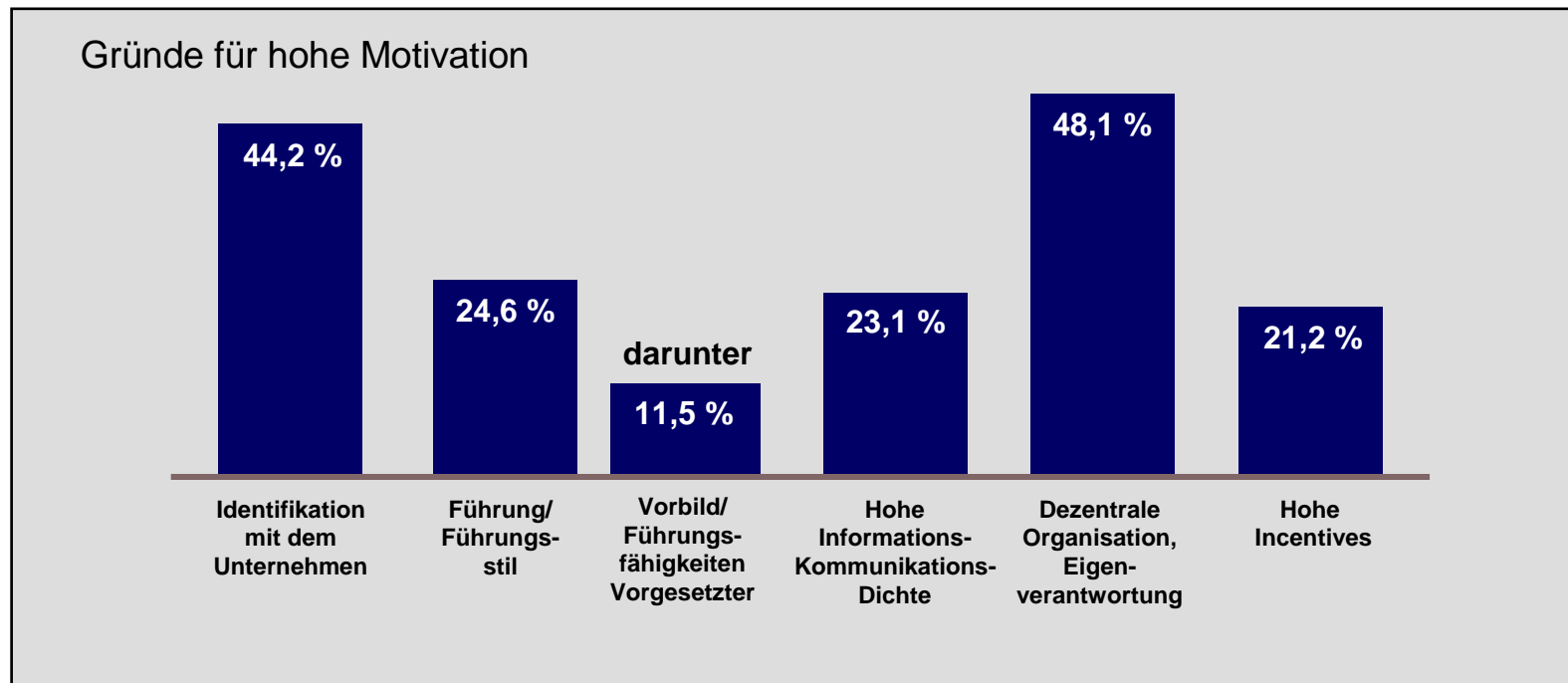


2

Abweichungen von traditionellen Motivationsmodellen

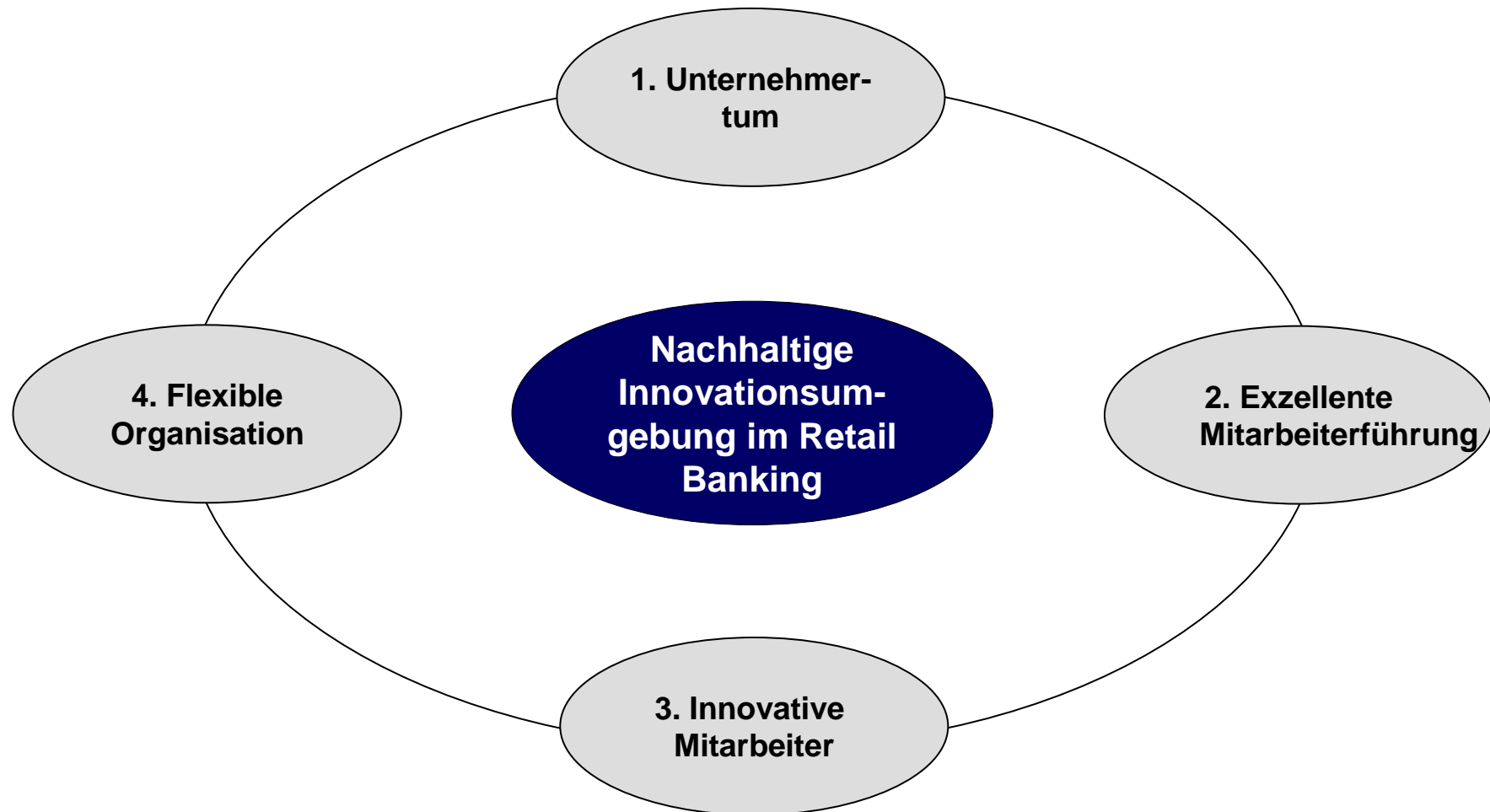
Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit und soziale Nebenleistungen als wichtige Motivationsfaktoren für Arbeitnehmer haben signifikant an Bedeutung verloren

Damit treten aktuelle(re) Motivationstheorien wie z.B. die „Systemtheorie“ vor traditionelle Ansätze wie die „Bedürfnistheorie“



Source: Bertelsmann Stiftung, "It's people who count"

③ Vier Faktoren sind von Bedeutung – insbesondere im Retail Banking, wo der tägliche Kundenkontakt entscheidend für Erfolg ist



3

Detailierung der vier Faktoren für eine nachhaltige Innovationsumgebung

	Charakteristik	Wirkung
1. Unternehmertum	<ul style="list-style-type: none">• Commitment und Verhalten wie der Firmeninhaber• Ausgleich zwischen Tradition und Innovation	<ul style="list-style-type: none">• Abwägung von Chancen und Risiken aus Sicht des Unternehmers• Schnelle Reaktion auf Marktveränderungen oder Schaffung von Kundenbedarf
2. Exzellente Mitarbeiterführung	<ul style="list-style-type: none">• Jederzeit beispielhaftes funktionsorientiertes Verhalten• Mitarbeiterorientierung durch klare Vision und Strategie	<ul style="list-style-type: none">• Entwicklung der Unternehmenskultur basiert auf Akzeptanz und Kooperation• Breite Akzeptanz der Unternehmensentscheidungen
3. Innovative Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none">• Einklang der Unternehmensziele und der persönlichen Interessen der Mitarbeiter• Realisierung eines hohen Grades an Verantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none">• Teamgeist verbunden mit dem Ziel, erfolgreiche Ergebnisse zu erzielen• Hoher Grad an Identifikation und Motivation
4. Flexible Organisation	<ul style="list-style-type: none">• Hierarchiefreie und geschäftsfeldübergreifende „interne Arbeiterteams“• Industrieübergreifende „externe Netzwerke“	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit und Ansporn für selbstlernende und -organisierende Teams• Bottom-up getriebenes Innovationsbewusstsein



Zusammenfassung

- **Microsoft and Puma sind gute Beispiele für Erfolgsmodelle, die zeigen wie bedeutsam Innovationsfähigkeit in wettbewerbsintensiver Umgebung ist oder zu einer Turnaround-Situation führen kann**
- **Insbesondere im Retail Banking, wo täglich Hunderte von Verkäufern/Beratern individuell entscheiden, wie motiviert und wie erfolgreich sie ihre Kunden kontaktieren, sind Motivations-Modelle von besonderer Bedeutung für die Innovationsperformance**
- **Vier Faktoren sind bedeutsam: „Unternehmertum“, „Exzellente Mitarbeiterführung“, „Innovative Mitarbeiter“ und „Flexible Organisation“.**
- **Obwohl diese vier Faktoren offensichtlich sind, scheint es, dass Retailbanken ihr Innovationspotenzial noch nicht genutzt haben**

Innovative Unternehmen setzen die internen Treiber für Innovation exzellent um

