



Foto: © Getty Images / Fotos.com

Externe Partner bringen frischen Wind

Etablierten Geldhäusern mangelt es häufig an Kreativität und Offenheit gegenüber Neuerungen. Dabei sind gerade neue Prozesse der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit. Was Banken von Innovationsführern lernen können.

Christian Dreher, Hendrik Kurz

Kompakt

- Banken können mit Open Innovation externe Stakeholder in die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen einbeziehen.
- Damit können sie sich Kompetenzen bedienen, die außerhalb ihres Unternehmens liegen, und die Marktfähigkeit neuer Angebote testen.
- Auch Partnerschaften mit branchenfremden Unternehmen oder Universitäten können die Innovationskultur fördern.

Technologiekonzerne wie Apple und Google, spezialisierte Anbieter wie Paypal, aber auch verstärkt kleinere Finanzdienstleistungsunternehmen, die so genannten Fintechs, setzen den deutschen Bankensektor unter Zugzwang. Mit innovativen Lösungen, unkomplizierten Produkten, schlanken Prozessen und neuartigen, speziell auf junge Kunden zugeschnittenen Services dringen diese Unternehmen immer weiter in das Hoheitsgebiet etablierter Geldhäuser vor. Das Internet als Informationsquelle und Kommunikationsplattform schafft gleichzeitig ein Umfeld besser informierter und anspruchsvoller Kunden, steigert deren Wunsch nach individuellen Lösungen und erhöht zusätzlich den Druck für Veränderungen. Doch die Banken und Finanzdienstleister in Deutsch-

land wirkten bisher in dieser dynamischen Entwicklung eher passiv. Das ändert sich nur langsam (siehe Beitrag Seite 22).

Was den Geldhäusern fehlt, ist ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg: eine gelebte Innovationskultur. Sie muss im Unternehmen integriert, gleichzeitig aber auch so offen gestaltet sein, dass wichtige Impulse von außen in den Prozess einfließen können. An dieser Stelle spielt das Management eine entscheidende Rolle, das über einen speziellen, Open Innovation genannten Prozess externe Partner des jeweiligen Unternehmens und auch dessen Kunden einbinden kann.

Das Konzept der Co-Creation sollten speziell Finanzinstitute für die Optimierung von Produkten und Dienstleistungen sowie für ihre internen Prozesse nutzen. Denn damit erzielen sie eine höhere Kundenzufriedenheit und werden gleichzeitig langfristig wettbewerbsfähig. Diese Innovation Excellence sorgt für weniger Misserfolge. Die Zusammenarbeit mit externen Partnern über einen Open-Innovation-Ansatz bedeutet aber nicht, Prozesse möglichst auszulagern, sondern es erweitert lediglich den klassischen Innovationsprozess in einem Unternehmen um externe Elemente. Auf welche Weise dies stattfindet, unterscheidet sich je nach Richtung des Informationsflusses. So werden beim Outside-In-Ansatz Ideen und Know-how von externen Partnern wie Universitäten, Kunden, Wettbewerbern oder Technologieunternehmen genutzt, um die Entwicklung des eigenen Angebots zu optimieren. Beim Inside-Out-Ansatz hingegen fließen die Kompetenzen des Unternehmens nach außen zu einem Partner, um dort die Produktentwicklung und die externen Prozesse zu verbessern. Werden beide Ansätze zeitgleich genutzt, wird von einer Coupled-Strategie gesprochen. In der Telekommunikationsbranche sorgt dieser Ansatz für eine enge Verzahnung zwischen Mobilfunkunternehmen, Software- und Gerätehersteller. So können bei der Markteinführung eines neuen Endgeräts gleichzeitig die richtigen Services für die Kunden entwickelt und angeboten werden.

Kreativität braucht individuellen Zuschnitt

Der Aufbau eines Open Innovation Netzwerks dauert in der Regel mehrere Jahre und ist eine wertvolle, aber nur schwer bewertbare Investition in die Zukunft. Open Innovation ist kein universell einsetzbares und fest geschnürtes Paket, das ein Unternehmen erwerben und direkt gewinnbringend einsetzen kann. Vielmehr handelt es sich dabei um einen speziellen Weg der Innovation, der je nach Branche und Unternehmen produkt- und kundenspezifisch zugeschnitten werden muss. Über den Erfolg der Strategie entscheiden das Marktumfeld, die Unternehmensstrategie, die Innovations-

Praxistipps

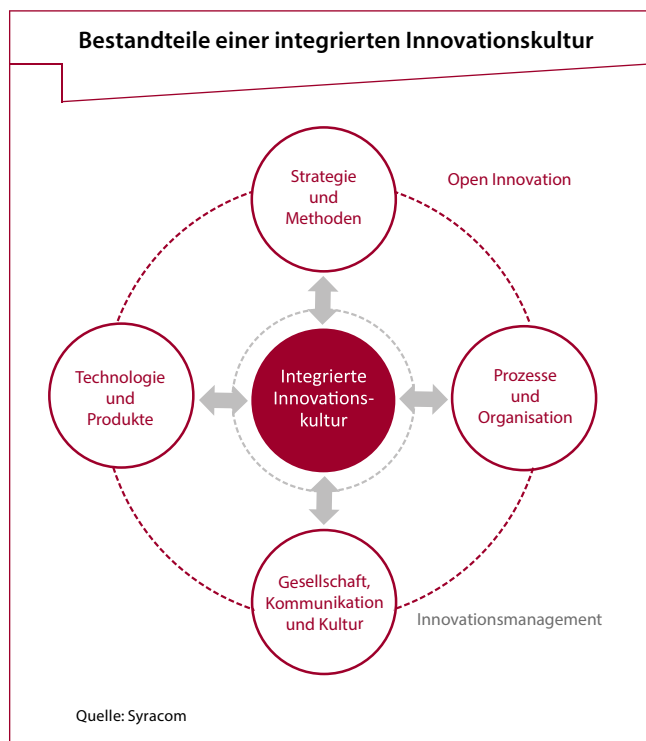
Diese Fragen sollten sich innovationswillige Banken stellen:

- Wurde ein Innovations- und Öffnungsbedarf identifiziert?
- Sind die Hauptziele der Innovationsstrategie benannt und dokumentiert?
- Inwieweit sieht sich das Unternehmen beziehungsweise seine Wettbewerber als Innovationsführer?
- Wie groß ist die Bereitschaft, Wagnisse einzugehen und die Unternehmensgrenzen im Rahmen von Open Innovation zu öffnen?
- Wurden wirtschaftliche Erfolgsgrößen wie der Investitionsbedarf und die zu erwartenden Einsparpotenziale ermittelt?
- Existieren Best-Practice-Ansätze, die idealerweise zur Risiko- und Fehlerminimierung herangezogen werden können?
- Wurden erfolgskritische Instanzen und Mitarbeiter identifiziert und in das Innovationsmanagement involviert?
- Sind Prozesse, Systeme sowie Architekturen realisierbar, dokumentiert und wirtschaftlich lohnenswert?
- Sind die betroffenen Schnittstellen transparent und identifiziert?
- Können innovative Ideen im Hinblick auf Komplexität und Machbarkeit schnell und einfach bewertet werden?
- Welche regulatorischen Anforderungen sind zu berücksichtigen?

Quelle: Syracom

kultur, die interne Organisation, aber auch das Vertrauen in externe Partner sowie die grundsätzliche Einstellung gegenüber Veränderungen.

Die Finanzdienstleistungsbranche hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend für neue Technologien geöffnet und viel investiert. Viele dieser meist klassisch ausgerichteten Projekte stehen aber noch unter dem Einfluss von Fusionen, sind getrieben von regulatorischen Anforderungen oder haben Kostensenkungen zum Ziel. Im Privatkundengeschäft war die letzte große Innovation das Geschäftsmodell der Direktbank, das aber bereits Mitte der 90er Jahre entstanden ist. Oftmals sind es die Direktbanken und Fintechs, die Ansätze von Open Innovation erfolgreich umsetzen.



Einige Banken reagieren außerdem zurückhaltend, wenn es darum geht, die Erfahrungen und Erwartungen sowie die Kritik ihrer Kunden aufzunehmen. Insbesondere bei der Interaktion im Web hinkt die Kreditwirtschaft hinter anderen Branchen hinterher. In Deutschland und selbst im internationalen Umfeld gibt es nur wenige gute Beispiele, wie Geldhäuser über Soziale Medien auf ihre Kunden zugehen. Eine davon ist die zur BNP Paribas gehörende Consorsbank. Sie kommuniziert beispielsweise über Chats, Soziale Medien und einen eigenen Blog mit ihren Kunden. In den kommenden fünf Jahren soll über diese Community ein fester Kundstamm von 1,4 Millionen Usern aufgebaut werden. Gemeinsam mit ihren Kunden will die Consorsbank so ein modernes und langfristig erfolgreiches Geschäftsmodell entwickeln. Über ihren Co-Creation-Ansatz möchte das Finanzinstitut auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Gemeinsam mit ihren Kunden sollen so einfache und transparente Produkte sowie Dienstleistungen entwickelt werden.

Die Deutsche Bank kooperiert seit einiger Zeit eng mit IBM. Ziel der Partnerschaft ist die Entwicklung von neuen

Erfindergeist sichert die Zukunft

In der Studie „Crowdsourcing und Co-Creation für das Innovationsmanagement bei Banken“ untersuchten Christian Dreher und die Co-Autoren des Fachbereichs Wirtschaft an der Hochschule Darmstadt, Jonas Brauburger, Steffen Giewolies, Alexander Henschel und Jan Christian Schulz, in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung Syracom die Auswirkungen der Öffnung für Innovationsprozesse in Banken und bei Finanzdienstleistern. Experteninterviews, vornehmlich aus dem Bankenbereich, aber auch aus anderen Branchen, haben gezeigt, dass Kreditinstitute im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen immer noch als nicht sonderlich innovativ betrachtet werden. 56 Prozent der Befragten glauben jedoch, dass Innovationsmanagement künftig wichtiger wird. 72 Prozent stimmen voll und ganz zu,

dass Innovationen wichtige Schlüsselfaktoren für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens sind. Aufgrund der starken Konkurrenz unter den Banken spielt Innovationsbenchmarking für 56 Prozent eine wachsende Rolle. 37 Prozent der Befragten meinen, dass Geldhäuser aufgrund der Finanzkrise für Imagefragen und Soziale Medien sensibilisiert sind. Daher agierten sie zurückhaltend, wenn sie die Erfahrungen und Erwartungen ihrer Kunden in Open-Innovation-Prozesse einbeziehen sollen. 26 Prozent der Teilnehmer sind darüber hinaus davon überzeugt, dass die starke Regulierung Banken bei ihren Innovationsprozessen eher einschränkt.

Die komplette Studie steht im Internet zum Download bereit unter www.syracom.de/innovationsmanagement.



Zahlungsdienstleistungen für mobile Endgeräte. Dazu baut das Geldhaus Innovationszentren in Berlin, London und Palo Alto. Dort treffen sich Experten aus allen Fachgebieten, um Ideen, Know-how und Erfahrungen auszutauschen. Mit der Innovationspartnerschaft und einer gleichzeitigen Unterstützung kleiner Start-ups sollen Impulse für die Digitalisierung von Bankdienstleistungen in dem deutschen Geldhaus gesetzt werden.

Ein weiteres Beispiel für Open Innovation in der Finanzwirtschaft ist der Kreditkartenkonzern American Express. Er bietet seinen Kunden über die Innovationsplattform „American Express Labs“ die Möglichkeit, Projekte bereits in der Anfangsphase zu bewerten. Mit dem Feedback will es möglichst früh feststellen, ob neue technische Lösungen und Innovationen auf positive Resonanz stoßen.

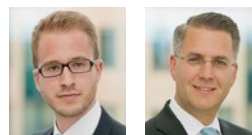
Die Royal Bank of Canada wendet sich an kanadische Universitäten. Beim „Next Great Innovator“ genannten Programm sollen Teams von Studierenden vordefinierte Themenkomplexe analysieren und innovative Lösungen entwickeln. Zur Motivation der Teilnehmer schreibt die Bank für den regelmäßig stattfindenden Innovationswettbewerb Preisgelder im fünfstelligen Bereich aus.

Innovationen sind riskant

Die Unternehmenskultur und Organisation sind die wichtigsten internen Einflussfaktoren bei der erfolgreichen Umsetzung von Open Innovation. Doch vielen etablierten Geldhäusern mit ihren konservativen Strukturen und Sichtweisen fällt es schwer, ein innovationsfreudiges Umfeld zu schaffen. Für sie stehen Vertrauen, Verlässlichkeit und Sicherheit bei der Abwicklung von Bankgeschäften im Mittelpunkt. Das sind ihre zentralen und erfolgskritischen Elemente in der Kundenbeziehung. Diese Grundwerte spiegeln sich nach wie vor in den Geschäftsmodellen, der Strategie und in den abgeleiteten Entscheidungsprozessen wider. Da Innovationen aber eher von Unsicherheit und Risiken geprägt sind, werden sie eher mit Vorsicht angegangen. Die in den vergangenen Jahren verstärkt vorangetriebene Regulierung schränkt die Ressourcen für Innovationen weiter ein.



Aufgrund der hohen Spezialisierung in der Finanzbranche existieren überdies häufig unterschiedliche Arbeitskulturen in den einzelnen Unternehmensbereichen und -abteilungen. Diese Silos ziehen sich stellenweise bis in die IT-Architektur der Geldhäuser durch. In der Folge fehlt das Verständnis für ganzheitliche Strukturen. Das sorgt für Widerstand bei der Implementierung von übergreifenden Systemlösungen. Eine klare Formulierung der Innovationsrichtung abgeleitet aus der Unternehmensstrategie sowie ein kontinuierliches Projektmanagement unter Beteiligung von Schlüsselpersonen sind wichtige Rahmenbedingungen, um Akzeptanz für Neuerungen zu schaffen. Für die Organisation von Banken wird dies in den kommenden Jahren eine große Herausforderung werden. Einige Bereiche müssen umdenken. Nur so kann der Veränderungsprozess hin zu einer integrierten und gleichzeitig offenen Innovationskultur erfolgreich gestaltet werden, die Voraussetzung für ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell ist. ■



Autoren: Christian Dreher (links im Bild) ist Masterstudent BWL-Information Management an der Hochschule Darmstadt. Hendrik Kurz leitet das Geschäftsfeld Banken bei Syracom in Wiesbaden.