

eFinance Lab

Keimzelle für die Industrialisierung von Finanzdienstleistungen



Wenn es um Wertschöpfungstiefe geht, können deutsche Banken viel von der Autoindustrie lernen. Die Initiative eFinance Lab untersucht Details.

In der Initiative eFinance Lab arbeiten Universitäten, Finanzinstitute und namhafte Unternehmen zusammen. Sie haben die Automobilindustrie als Vorbild vor Augen, die in den letzten drei Jahrzehnten ihre Wertschöpfungskette effektiv entflechtet hat. Was kann die Bankenwelt daraus lernen?

Welcher Pkw-Hersteller züchtet schon Rinder, um ihnen das Fell für seine Autositze über die Ohren zu ziehen? Was früher noch zu seinem Kerngeschäft gezählt hat, fertigen inzwischen Zulieferer der vierten oder fünften Stufe. Manche Hersteller managen sogar nur noch ihre Lieferanten und konzentrieren sich auf die Marken- und Kundenpflege. Ihre Wertschöpfungstiefe liegt bei rund 25 Prozent. Andere streben

an, ihren Kunden nur noch Mobilitätsleistungen anzubieten. Was auch die Finanzbranche schon in den 90er Jahren heiß diskutierte, überdeckten anschließend positive Effekte wie die Wiedervereinigung, boomende Aktienmärkte und das Internetbusiness. Jetzt geben Entwicklungen den Ton an, welche die deutschen Geldinstitute zwingen, ihre Geschäfte profitabler zu machen.

Wer macht was?

Finanzdienstleister, Berater und Wissenschaftler prognostizieren, dass Banken und Sparkassen dem Modell der Automobilindustrie folgen und ihre vertikalen Wertschöpfungsketten aufbrechen werden, um so ihre Kernkompetenzen zu stärken. „Ein Automobil besteht jedoch aus individu-

ellen Teilen wie Karosserie, Motor, Windschutzscheibe, Sitzen, Reifen und vielen anderen. Die Produktion dieser Teile an spezialisierte Unternehmen zu vergeben, kann eine komplexe aber relativ unkomplizierte Aufgabe sein. Die Prozesse und Services zu identifizieren und verstehen, nach denen aktuelle Kreditmärkte funktionieren, das gestaltet sich jedoch viel schwieriger“, weiß Prof. Dr. Mark Wahrenburg vom Lehrstuhl für Bankbetriebslehre der Universität Frankfurt. Wer welche Teilprozesse in der Wertschöpfungskette im Kreditbusiness übernehmen könnte, daran forscht seine Arbeitsgruppe im Rahmen der Initiative eFinance Lab.

Visionäre am Werk

Der Begriff eFinance verdeutlicht, dass netzbasierte Informations- und Kommunikationssysteme das Aufbrechen der traditionellen Wertschöpfungsketten und das Neu-Zusammenfügen der Einzelteile effektiv unterstützen. Die Initiative bewegt sich mit den Universitäten Frankfurt a. M. und Darmstadt - vertreten von den Frankfurter Wirtschaftswissenschaftlern Wolfgang König, Bernd Skiera und Mark Wahrenburg sowie dem Darmstädter IT-Professor Ralf Steinmetz - nicht nur im wissenschaftlichen Umfeld. Im eFinance Lab engagieren sich international renommierte Gründungsmitglieder wie Accenture, Deutsche Bank, Deutsche Postbank, Microsoft, Siemens, T-Systems und Innovative Software. Da sich diese Unternehmen sowohl beträchtlich finanziell als auch aktiv personell beteiligen, rechnen die Mitglieder mit Ergebnissen, die sie auch in der Praxis der realen Finanzwirtschaft einsetzen können.

Prof. Dr. Clemens Jochum, Chief Technology Officer der Deutschen Bank, formuliert seine Erwartungen an das eFinance Lab so: „Die Ergebnisse sollen dazu beitragen, Kosten zu senken, Risiken zu managen und neue Produktfelder zu erschließen“. Natürlich will die

Deutsche Bank mit ihrem Engagement auch die akademische Forschung in Bereiche lenken, die einen klaren Anwendungsbezug für Finanzdienstleister haben. Denn: Im Gegensatz zur Pharmaindustrie haben Banken keine eigene Forschungsabteilung. „Das eFinance Lab hilft uns, diesen Nachteil auszugleichen“, so Professor Jochum. Was Prof. Dr. Wolfgang König vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität Frankfurt mit der Industrialisierung der Finanzdienstleistungen voranbringen will, fasst der Sprecher der Initiative in drei großen Blöcken zusammen: Zuerst wollen die Wissenschaftler die Wertschöpfungsketten aufbrechen, dann in Anlehnung an die Lieferantenkette der Fertigungsindustrie ein Financial Chain Management aufsetzen, um anschließend von der smarten Produktion zum smarten Verkauf vorzustoßen. Informationstechnik und Telekommunikation unterstützen die Vision, dass sich solche technischen, geschäftlichen und sozialen Netzwerke effektiv managen lassen. Die Kosten für diese Technologien können Controller schon jetzt berechnen. In seinem Themenschwerpunkt im eFinance Lab arbeitet das Team von Prof. König jedoch daran, die Kosten und Erträge für IT-Infrastrukturen auch plan- und kontrollierbar zu machen. Die Arbeitsgruppe des Darmstädter IT-Professors Dr. Steinmetz untersucht, wie die Finanzindustrie integrierte Telekommunikations- und Informationslösungen nutzen kann. Und im Mittelpunkt der Arbeiten von Prof. Dr. Bernd Skiera, dem ersten Lehrstuhlinhaber für eCommerce in Deutschland, steht das Multikanal-Management der Vertriebswege wie Online, Call-Center, SB-Automaten oder Filiale. Vieles spricht dafür, dass sich das eFinance Lab als Keimzelle der Industrialisierung der Finanzwirtschaft etabliert. ■

Werner Bruckner ist Fachjournalist in Tübingen.



Die Schnittstelle zum Kunden verbessern



Roland Martinez

B&S: Was verspricht sich T-Systems, einer der Hauptförderer, vom eFinance Lab?

Martinez: Banken und Sparkassen befinden sich in einem tiefgreifenden Umstrukturierungsprozess. Sie müssen ihre Vertriebskraft stärken und die Prozesskosten senken. Dabei spielt die Telekommunikationstechnologie eine wichtige Rolle, da sie im Zusammenspiel mit der Informationstechnik zunehmend die direkten Prozesse unterstützt. Im Dreiklang Bank, Universität und Technologie-

lieferant analysieren wir diese Veränderungsprozesse und geben - zunächst auf einer abstrakten, wissenschaftlichen Ebene - mögliche Antworten. Vom eFinance Lab versprechen wir uns ein tieferes Verständnis der veränderten Bedürfnisse unserer Kunden, um daraus künftige Dienstleistungen zu entwickeln.

B&S: T-Systems engagiert sich im Themenschwerpunkt "Integrated Communication Models and their impact on the eFinance Industry". Welches Know-how bringen Sie in diesen Schwerpunkt ein?

Martinez: Die Deutsche Telekom verfügt über umfassendes und hoch spezialisiertes Know-how in der Telekommunikation und Informationstechnik. Dieses bringen wir auch in die Forschung ein. Es gibt wenig Branchen, in denen sich der technologische Fortschritt so schnell vollzieht. Das betrifft die Entwicklung von Technologien, aber auch von Geschäftsmodellen, die diese Anwendungen marktfähig machen. So kann beispielsweise die Analyse von Open-Source-Geschäftsmodellen Impulse liefern, die wir für die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle verwenden können.

B&S: Ein weiterer Schwerpunkt, das Multikanal-Management, fokussiert das Thema: Wie können Finanzinstitute ihre Kunden optimal ansprechen? Welche Ansätze in der Informationstechnik und Telekommunikation können diese Ansprache schon jetzt optimieren?

Martinez: Insbesondere im Retailgeschäft haben die Geldinstitute seit 1995 den Ausbau von getrennten Vertriebskanälen vor-

angetrieben. Die Mutterhäuser haben die meisten damals gegründeten Direktbanken wieder integriert. Die aktuelle Aufgabe besteht jetzt darin, die verschiedenen Vertriebsprozesse über alle Kommunikationskanäle zu optimieren. Das heißt, die Effizienz zu stärken, die Kosten zu senken, variabler zu gestalten und alles auf die Bedürfnisse der Kunden abzustimmen. Konkret beobachten wir, dass Kunden Verbesserungen im Call-Center und im Customer-Contact-Center stärker nachfragen. Auch die Repositionierung der Filiale, den Einsatz neuer Selbstbedienungsgaräte und das Nutzen von mobilen Endgeräten im Vertrieb diskutieren wir intensiv. Im eFinance Lab entwickeln wir Methoden, mit denen sich die Potenziale noch genauer analysieren lassen, um so die hochsensiblen Schnittstellen zum Kunden zu verbessern.

B&S: Bis wann erwarten Sie erste verwertbare Ergebnisse?

Martinez: Viele Diskussionen in den Arbeitsgruppen ergeben für uns unmittelbar verwertbare Impulse. Auf der nächsten Veranstaltung im Februar 2004 planen wir, Ergebnisse des ersten Forschungsjahres auch öffentlich zu präsentieren. ■

Roland Martinez ist Leiter Banken und Sparkassen bei der T-Systems International GmbH in Frankfurt.

Auf einen Blick

• **Ziele:**

Das Topthema „Industrialisierung der Finanzdienstleistungen“ beleuchten.

• **Lösungsansatz:**

Die Finanzwirtschaft soll sich an der Automobilindustrie orientieren, sich auf Kernkompetenzen konzentrieren und nicht wettbewerbsrelevante Teilprozesse auslagern.

• **Vorgehen:**

So macht jeder das, was er am besten und preisgünstigsten leisten kann.

• **Nutzen und Kosten:**

Bei Konzentration auf das Kerngeschäft machen Banken ihre internen Prozesse transparenter und effektiver, müssen aber auch in diese Aufgaben investieren.

Themenschwerpunkte

ZUKUNFTSFORSCHUNG
STRATEGIE
TECHNOLOGIE