

Düsseldorf, im Juli 2002

Executive Summary

e-comes Studie – Mobiler Kommunikations-/ Vertriebsweg bei Banken

Michael Hornberger
Dr. Christian Kehlenbeck

© e-comes 2002

Begleiter (lat.: comes) auf dem Weg zum erfolgreichen e-Business



Die e-comes GmbH Management Consulting hilft Unternehmen,
Potentiale durch die Neuen Medien zu erkennen und auszuschöpfen.

Executive Summary

e-comes Studie – Mobiler Kommunikations-/ Vertriebsweg bei Banken

**Orientierungshilfe für Banken bei der
Planung und Ausrichtung ihrer Aktivitäten**

Michael Hornberger

Dr. Christian Kehlenbeck

e-comes Studie Nr. 0207-001

Erscheinungsdatum: Juli 2002

e-comes GmbH Management Consulting
Talstr. 26
40217 Düsseldorf

Telefon 0211- 994 33 77

Telefax 0211- 994 33 78

Email: e-comes@e-comes.de

Internet: www.e-comes.de

© e-comes GmbH Management Consulting 2002

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Reproduzierung dieses Dokumentes ist gestattet, wenn dieser Copyright-Hinweis auf jeder Kopie erscheint.

All rights reserved. This document may be reproduced in whole or in part provided that this copyright notice is reproduced on each copy made.

Inhaltsverzeichnis

0	Executive Summary	3
1	Einleitung.....	6
2	Methodik.....	7
2.1	Befragung Banken.....	7
2.2	Befragung Endkunden.....	7
3	Der Markt für mobile Finanzanwendungen	8
3.1	Interesse der Endkunden.....	8
3.2	Markt-Entwicklungsstadium	11
3.3	Profile der Nutzer.....	13
3.4	Anwendungen mit Potential	13
3.5	Hemmnisse für den Nutzer.....	16
3.6	Wechselbereitschaft der Endkunden	17
3.7	Zahlungsbereitschaft.....	18
4	Position der Banken.....	19
4.1	Situationseinschätzung	19
4.2	Aktivitäten und Pläne	22
4.3	Anwendungen mit Chancen	22
4.4	Probleme/ Widerstände	24
5	Fazit	25
6	Autoren der Studie.....	28
7	e-comes GmbH Management Consulting.....	29

0 Executive Summary

Ein „Techniksprung“ in der Telekommunikation eröffnet Banken jetzt neue Möglichkeiten, den mobilen Vertriebs- und Kommunikationsweg zu nutzen. Verbesserte Endgeräte und höhere Datenübertragungsraten machen das „mobile Medium“ für Banken besser nutzbar und versprechen für die Endkunden attraktivere Finanzanwendungen, als das mit den ersten WAP-Anwendungen der Fall war. Diese e-comes Studie gibt Banken eine Orientierungshilfe bei der Planung und Ausrichtung ihrer Aktivitäten im Bereich „mobile“. Die Studie basiert auf einer Befragung von 39 Entscheidern von Banken sowie einer Online-Befragung von 793 Mobilfunknutzern aus dem askQ!-Panel von TNS EMNID.

Die Endkundenbefragung zeigt folgende **Marktsituation für mobile Finanzanwendungen** auf:

- Es gibt bereits jetzt einen Markt für mobile Finanzanwendungen. 29% der Befragten haben Interesse, Finanzgeschäfte mobil zu erledigen. Es gibt klar identifizierte Finanzanwendungen, die sie gerne wahrnehmen möchten. Die potentiellen Nutzer warten auf attraktive Angebote.
- Die „Interessenten“ begründen ihr Verlangen mit den im mobilen Medium liegenden Mehrwerten „Unabhängigkeit“, „Kontrolle/ Reaktionsfähigkeit“, „Einfachheit/ Convenience“ und „Zeitersparnis“. Die „Nicht-Interessenten“ geben als Ablehnungsgründe „Fehlender Zusatznutzen“, „Sicherheitsbedenken/ mangelndes Vertrauen“, „Hohe Kosten“ und „Ungeeignete Technik“ an.
- Der Markt ist in einer frühen Entwicklungsphase. Durch die im Mobilfunk bevorstehenden Entwicklungen sind weitere große Verbesserungen bei den Anwendungsmöglichkeiten im Bereich Finanzen zu erwarten. Der Markt wird durch für den Kunden attraktivere Anwendungen und durch die im Laufe des Produktlebenszyklus zunehmende Akzeptanz der „neuen Produkte“ wachsen. 83% der befragten „Interessenten“ wollen mit der Nutzung mobiler Finanzanwendungen innerhalb eines Jahres beginnen.
- Hinweise auf das Interesse an mobilen Finanzanwendungen geben zum einen das Geschlecht und das Alter. Interessenten sind tendenziell eher männlich und jünger. Zum anderen ist ein erhöhtes Interesse bei starker Internetnutzung und Besitz von mobilen Endgeräten festzustellen.
- Die drei mobilen Anwendungen „Finanzdatenabfrage“, „Banking“ und „Bezahlen“ werden von den befragten Endkunden klar favorisiert. Für diese ist auch das größte Wachstum zu erwarten.
- Die größten „Hürden“ zur Nutzung mobiler Finanzanwendungen sind für „Interessenten“ und „Nicht-Interessenten“ die „Mangelnde Sicherheit/ Missbrauch durch andere“ sowie „Hohe Kosten für mobile Endgeräte“. Beide liegen auch im Einflussbereich der Mobilfunkanbieter. Eine Abstimmung zwischen Banken und Telekommunikationsunternehmen könnte helfen, diese Marktwachstumsbarrieren zu beseitigen.
- Mobile Finanzanwendungen bieten Potential zur Neukundengewinnung und bergen die Gefahr der Kundenabwanderung. Dies zeigt die Wechselbereitschaft der „Interessenten“. 62,5% würden aufgrund von mobilen Angeboten einen Teilwechsel in

Betracht ziehen und 49,3% wären sogar zu einem Komplettwechsel der Bankverbindung bereit.

- Mit mobilen Finanzangeboten kann Geld verdient werden, wie die Zahlungsbereitschaft der an solchen Angeboten interessierten signalisiert. Insgesamt 72,8% der Interessenten wären bereit, geringfügig höhere Gebühren für die mobile Erledigung der Finanzgeschäfte zu bezahlen.

Die **Gegenüberstellung der Banken-/ Markt-Perspektive** zeigt folgendes auf:

- Die befragten Entscheider der Banken sehen über das mobile Medium vor allem die weichen Ziele „Image-Pflege“ und „Kundenbindung“ erreichbar. Die identifizierte Wechsel- und Zahlungsbereitschaft der Endkunden deutet aber daraufhin, dass dies zu vorsichtig ist und der Markt auch Möglichkeiten zur Erzielung von zählbaren Ergebnissen wie Umsätze und Neukundengewinnung bietet. Eine abwartende Haltung der Banken bietet daher innovativen Instituten die Chance, als First-Mover zu profitieren.
- Als zentrale Erfolgsfaktoren sehen die befragten Banken die „Vermarktung/ Kommunikation an den Endkunden“, „Wahl der richtigen Technologie“ und „Niedrige Prozesskosten“. Die Bedeutung der Vermarktung/ Kommunikation an den Endkunden wird durch die identifizierten Ablehnungsgründe bei dem großen Potential der „Nicht-Interessenten“ bestätigt. Die gesehenen Herausforderungen im Bereich Technologie sind darauf zurückzuführen, dass Standards und Entwicklungen vor allem von den Mobilfunkunternehmen kontrolliert werden. Ein verstärkter Dialog mit diesen könnte den Banken helfen, diesen Faktor erfolgreich zu managen.
- Bereits 60% der befragten Banken sind heute mit mobilen Angeboten im Markt präsent. Die meisten Anwendungen gibt es zu Finanzdatenabfrage und Infodiensten. Die niedrige Nutzung von nur 5% der befragten Endkunden legt allerdings den Schluss nahe, dass die bestehenden Angebote an den Endkundeninteressen vorbeigehen oder nicht wirkungsvoll kommuniziert und vermarktet werden. Im nächsten Jahr planen weitere 10% der befragten Banken, mit mobilen Angeboten zu starten.
- Die Gegenüberstellung von Bankenaktivitäten und Endkunden-Nutzung/ -Interesse zeigt, dass das Gros der Bankenaktivitäten in Bereichen mit hohem Kundeninteresse liegt. Auffällig sind ein hohes Kundeninteresse am mobilen Bezahlen mit dagegen sehr geringen Aktivitäten auf der Seite der Banken. Es besteht hier die Gefahr, dass die dort momentan aktiven Telekommunikationsunternehmen Wettbewerber im Zahlungsverkehr werden. Auffällig ist auch ein gegenüber dem Endkundeninteresse sehr hoher Aktivitätenlevel im Bereich Wertpapiertransaktionen. Anscheinend handeln die Banken hier proaktiv und antizipieren ein wieder zunehmendes Endkundeninteresse bei einer Erholung der Wertpapiermärkte.
- Probleme/ Widerstände für die Einführung von mobilen Finanzanwendungen sehen die Banken vor allem im Bereich Technologie und im fehlenden Endkundeninteresse. Technologie ist ein für die Banken nur schwer zu kontrollierender Faktor, da dieser zum großen Teil im Hoheitsbereich der Mobilfunkunternehmen liegt. Das Endkundeninteresse war vor allem nach den ersten WAP-Enttäuschungen sehr niedrig. Die Ergebnisse der Endkundenbefragung und die neuen technischen Möglichkeiten sollten den Banken Anlass geben, diese Einschätzung zu überdenken.

Als Fazit der Marktbetrachtung und Gegenüberstellung der Bankenperspektive werden folgende **Handlungsempfehlungen für Banken** abgeleitet:

1. Sofortmaßnahmen sind notwendig- Position jetzt aufbauen!
2. Wirksamkeit bestehender mobiler Angebote überprüfen!
3. Nutzungshemmnisse abbauen!
4. Kundengruppen differenziert betrachten!
5. „mobile“ in der Gesamtstrategie mit den anderen Kanälen integrieren!
6. Dialog/ Kooperation mit Mobilfunkunternehmen intensivieren!
7. Technologie-/ Markt-Entwicklungen systematisch verfolgen und nutzen!
8. Neue innovative Geschäftsmodelle entwickeln!

Autoren der Studie

Michael Hornberger, in einem schwäbischen Familienunternehmen aufgewachsen, ist der "hemdsärmelige Unternehmer" bei e-comes. Seine Stärke ist es, komplexe Fragestellungen auf den Punkt zu bringen und pragmatisch, geradlinig anzugehen.



Vor der Unternehmensgründung war er bei einer namhaften Unternehmensberatung in den Bereichen Industrie sowie Finanzdienstleistungen tätig. Davor begleitete er verschiedene internationale Marketing Positionen bei Schlumberger Industries in den Bereichen "Ressource Management Services" und "Electronic Transactions" von Paris und den USA aus.

Er hat ein Diplom in Wirtschaftsingenieurwesen von den Universitäten Kaiserlautern und Madison/ Wisconsin mit Schwerpunkt Marketing. Er ist aktives Mitglied im VWI Verband deutscher Wirtschaftsingenieure e.V.



Dr. Christian Kehlenbeck, aufgewachsen in der Freien Hansestadt Bremen, verkörpert als einer der beiden Gründer und Geschäftsführer von e-comes den scharfsinnigen analytischen Akademiker.

Vor der Unternehmensgründung wirkte er als Management Consultant bei einer bedeutenden klassischen Top-Management-Beratung u.a. am Aufbau mehrerer Banken in Deutschland und in der Schweiz mit. Als wissenschaftlicher Mitarbeiter von Prof. Dr. Dieter Bartmann begleitete er neben seiner Promotion verschiedene Forschungsprojekte zum Thema "Finanzdienstleistungen in der Informationsgesellschaft" am "ibi Institut für Bankinformatik und Bankstrategie an der Universität Regensburg". Die Projekte wurden gemeinsam mit den Gesellschaftern des Instituts (Bayerische Landesbank, Bayerische Vereinsbank, SchmidtBank, BSGV/ SIZ) durchgeführt.

Er hat einen Doktor rer. pol. sowie ein Diplom in Wirtschaftsinformatik von der Universität Mannheim. Seit 1995 ist Dr. Christian Kehlenbeck Mitglied der Gesellschaft für Informatik, insbesondere des Fachbereichs "Wirtschaftsinformatik" und der Fachgruppe "Informationssysteme in der Finanzwirtschaft". Weiterhin ist er Mitglied von AbsolventUM e.V., dem Absolventennetzwerk der Universität Mannheim.

e-comes GmbH Management Consulting

Die e-comes GmbH Management Consulting wurde als **Spin-Off** von zwei Beratern einer bedeutenden klassischen Top-Management-Beratung gegründet. e-comes bietet klassische Management Beratung und ist zudem auf Beratung im Bereich der Neuen Medien spezialisiert. Dies umfasst die Analyse, Planung, Umsetzung und Weiterentwicklung von traditionellem und e-Business. Zielsetzung ist dabei immer die Schaffung nachhaltiger Lösungen als Basis für hochwertiges, zukunftsorientiertes Unternehmenswachstum.

Leistungsspektrum

Projektumfang und Aufgabeninhalte werden konsequent an den Anforderungen des Klienten ausgerichtet, um den spezifischen Gegebenheiten und Zielen hinsichtlich Komplexität, Aufgabenstellung, zeitlicher Dringlichkeit und Kultur gerecht zu werden. Mandate können neben der kompletten Durchführung eigenständiger Projekte auch die reine Projektsteuerung, die Übernahme von Teilaufgaben eines Großprojekts, Workshops zu Spezialthemen sowie die kritisch, konstruktive Analyse von Konzepten und Plänen umfassen. Dabei konzentriert sich e-comes auf Aufgaben- und Themenfelder der **klassischen Management Beratung** (z.B. Situationsanalyse/ Marktforschung, Strategieentwicklung, Prozess-/ Organisationsberatung, Projektmanagement, Interimsmanagement) und der **Beratung im Bereich e-Business** (z.B. Geschäftsmodellentwicklung, Entwicklung IT-Architektur, Provider-/ Toolauswahl).

Beratungsansatz

Bei der Bearbeitung von Aufgaben verfolgt e-comes einen **ganzheitlichen Beratungsansatz**. Jede Aufgabe wird als Teilaspekt in den Zusammenhang der Gesamtunternehmung eingeordnet, d.h. immer mit Blick auf die bestehende Strategie, die Prozesse, die Organisation und die IT gelöst. Eine Beratungsleistung ist dabei nicht notwendigerweise in jedem dieser Bereiche erforderlich.

e-comes berät **umsetzungsorientiert** und zielt auf die pragmatische Entwicklung „lebender“ Systeme. Analysen werden problemorientiert durchgeführt und Konzepte auf Wesentliche konzentriert. Somit kann die Implementierung frühzeitig beginnen, zählbare Resultate werden gefördert und die Umsetzung beschleunigt.

Im Projekt arbeiten die Berater von e-comes eng mit den Mitarbeitern des Klienten und ggf. mit den Mitarbeitern externer Provider und Agenturen vor Ort zusammen. Hierdurch wird zum einen ein effizienter Kompetenzeinsatz und die Übertragung von Spezialkompetenzen auf die Klientenmitarbeiter ermöglicht. Zum anderen wird deren Identifikation mit dem Projekt gefördert.

Berater und Kompetenzen

Die Berater von e-comes zeichnen sich durch erfahrene, starke Persönlichkeit und Durchsetzungsfähigkeit aus. Sie sind die „Treiber“ im Projekt, die zupacken, wo es der Projektfortschritt erfordert. Den dafür breiten fachlichen Hintergrund haben sie bereits an der Universität in interdisziplinären Studiengängen erworben und in der Industrie sowie bei anderen Top-Management Beratungen mit Branchen- und Beratungskompetenzen erweitert.

Des Weiteren sind sie e-Business erprobt und verfügen über spezifisches **e-Know-how und Do-how**. Die dabei typischen Problemstellungen und Schwierigkeiten sowie die wichtigsten Technologien, Tools und Lösungsansätze sind bekannt.

Referenz-Projekte im Bereich Finanzdienste/ Telekommunikation

Die folgende Auswahl an Projekten dokumentiert den breiten Erfahrungshintergrund der e-comes Berater.

Projekt **Aufbau Betreibergesellschaft für mobiles Bezahlen per Handy** für ein großes deutsches Mobilfunkunternehmen – u.a. Entwicklung Geschäftsmodelle, Erstellung Geschäftskonzept, Entwicklung Businesspläne, Aufbau/ Leitung Produktmarketing

Projekt **Konzeption Bank für mobile Finanzdienstleistungen** für ein Joint Venture Unternehmung eines Mobilfunkunternehmens und einer großen deutschen Bank – u.a. Geschäftskonzept- und Business Plan Entwicklung, Projektmanagement und Produktmarketing

Projekt **Integration von Unternehmen** zum größten Anbieter von Konvergenzlösungen für den Markt „Telekommunikation und IT“ – u.a. Projektmanagement und Prozessengineering

Projekt **Aufbau Direct Brokerage** bei einer großen deutschen Bank über alle Phasen hinweg bis zum Marktgang – u.a. Projektmanagement, Steuerung und Leitung Teilprojekte Marketing, IT, Frontendentwicklung und Fehlermanagement

Projekt **Entwicklung innovatives e-Geschäftsmodell für Finanzdienstleistungen im Gebrauchtwagenhandel über Internet** für die Bank eines der größten Automobilkonzerne – u.a. Projektmanagement, Methodendesign, Coaching und Qualitätssicherung

Projekt **Aufbau Online Wertschriftenhandel** bei einer großen Schweizer Bank – Strategie- und Konzeptionsphase

Projekt **Überarbeitung der Ressourcenplanungsgrundlagen** im Fondsgeschäft bei einer großen deutschen Bank

Projekt **Aufbau Wissensmanagement** bei einem führenden Institut für Bankenstrategie – Konzeption und Gestaltung

Kontakt

Kontaktieren Sie uns. Gerne besprechen wir mit Ihnen gemeinsam individuelle Lösungsansätze.

Michael Hornberger
Hornberger@e-comes.de

Dr. Christian Kehlenbeck
Kehlenbeck@e-comes.de

e-comes GmbH Management Consulting • Talstraße 26 • 40217 Düsseldorf
Telefon (0211) 994 33 77 • Telefax (0211) 994 33 78

Fax - Bestellung

An: e-comes GmbH Management Consulting	Von Firma: _____ Frau/ Herrn: _____ Abteilung: _____ Position: _____ Telefon: _____
Fax-Nr.: 0049 211-994 33 78	E-mail: _____ Strasse: _____
Tel-Nr.: 0049 211-994 33 77	PLZ/ Ort: _____

Bitte senden Sie uns an oben genannte Adresse die e-comes „Studie –
Mobiler Kommunikations-/ Vertriebsweg bei Banken“. Wir bestellen:

- gebundene Exemplare für je 250 EUR (zzgl. MwSt.)
- zusätzlich eine PDF-Datei für 50 EUR (zzgl. MwSt.)

Die Bezahlung erfolgt nach Erhalt der Rechnung.

Datum und Unterschrift Besteller