

# **Innovation und Komplexität im Gleichgewicht**

Stärkung der Innovationsfähigkeit von Finanzdienstleistungsinstituten

Vortrag  
Christian Mangold  
[mangold.christian@adlittle.com](mailto:mangold.christian@adlittle.com)

Arthur D. Little GmbH  
Financial Services Group  
Leopoldstr. 11a  
80802 München

**Ist die Finanzdienstleistungsbranche weniger innovativ als andere Industrien, oder wird ein engerer Innovationsbegriff verfolgt?**

### Die „Innovationsmaschine“

- BMW 5er-Serie: 96 Innovationen in einem Fahrzeug
- ...vom adaptiven Kurvenlicht bis zur Aktivlenkung
- „efficient dynamics“
  - Start-Stop-Automatik
  - Bremsenergieerückgewinnung
  - Schaltpunktanzeige
  - Luftklappensteuerung
  - u.v.m.

### Innovationen in der Finanzdienstleistung

- SWIFT
- Geldausgabeautomat, automatischer Kassentresor
- Telefonbanking, Onlinebanking
- Strukturierte Finanzprodukte
- Geldkarte
- „Kreditfabrik“, white labeling
- Borrowing Base
- „Green Finance“, Renewable Energies
- u.v.m

**Innovation = Invention \* Exploitation!** (E.D. Roberts, MIT)

### Unterschiedliche Komplexitäts- und Innovationsmodelle können innerhalb einer Branche zu ähnlichen Erfolgen führen

- Spezialist, Konzentration auf einen Markt/Kundenbereich
- Fokus auf langfristige Geschäftsbeziehungen im Kreditbereich mit kontinuierlichem Marktauftritt



Eigenkapitalrendite: 18,8%

- Mehrere Markt-/ Kundenbereiche, breit aufgestellt
- Mix aus traditionellem, langfristig orientiertem Geschäft und neuen/ innovativen Finanzlösungen
- Schnelle time to market für neue/ innovative Finanzlösungen



Eigenkapitalrendite: 21,7%

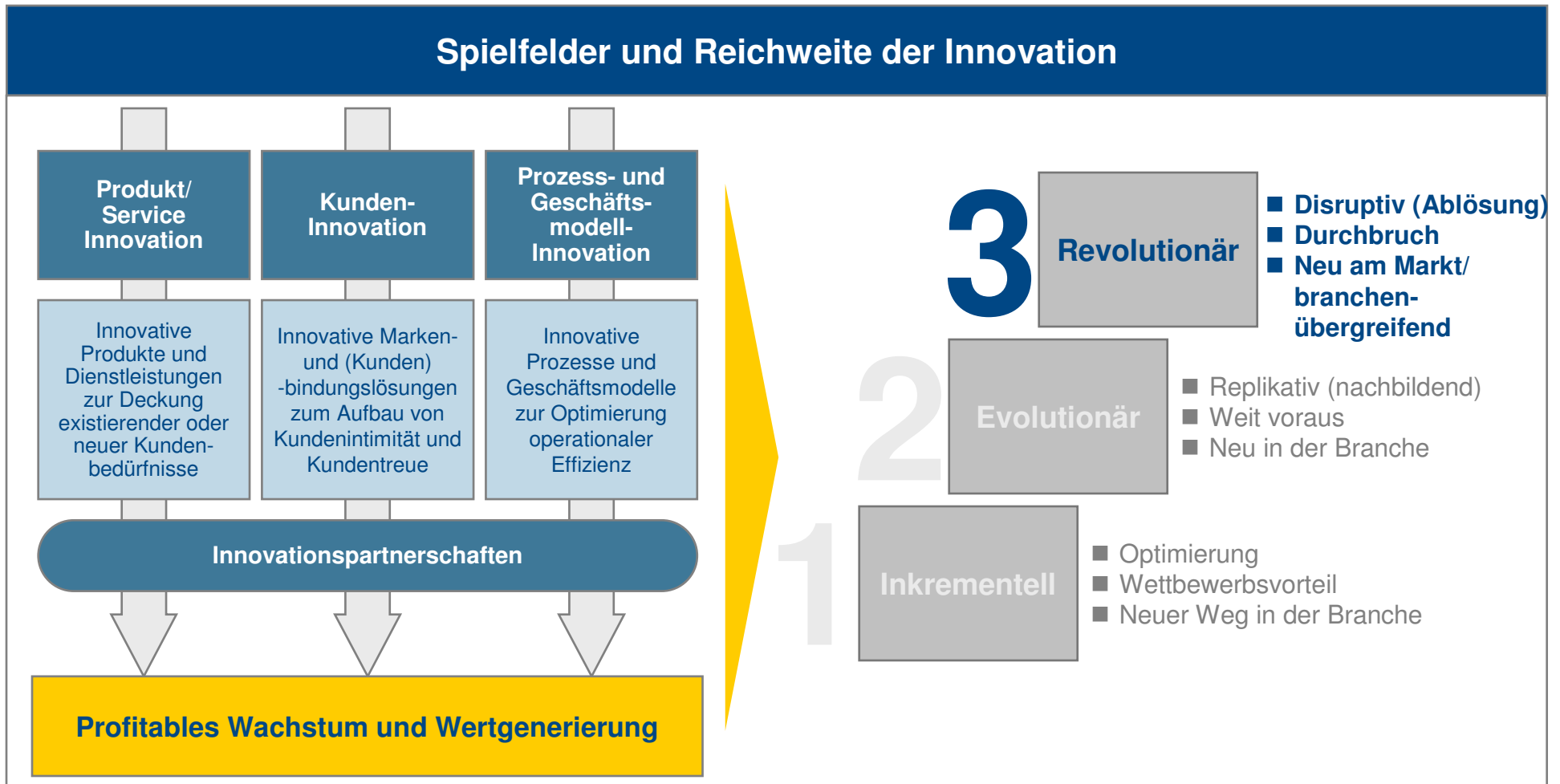


**Welche Lehren können wir daraus ziehen?**

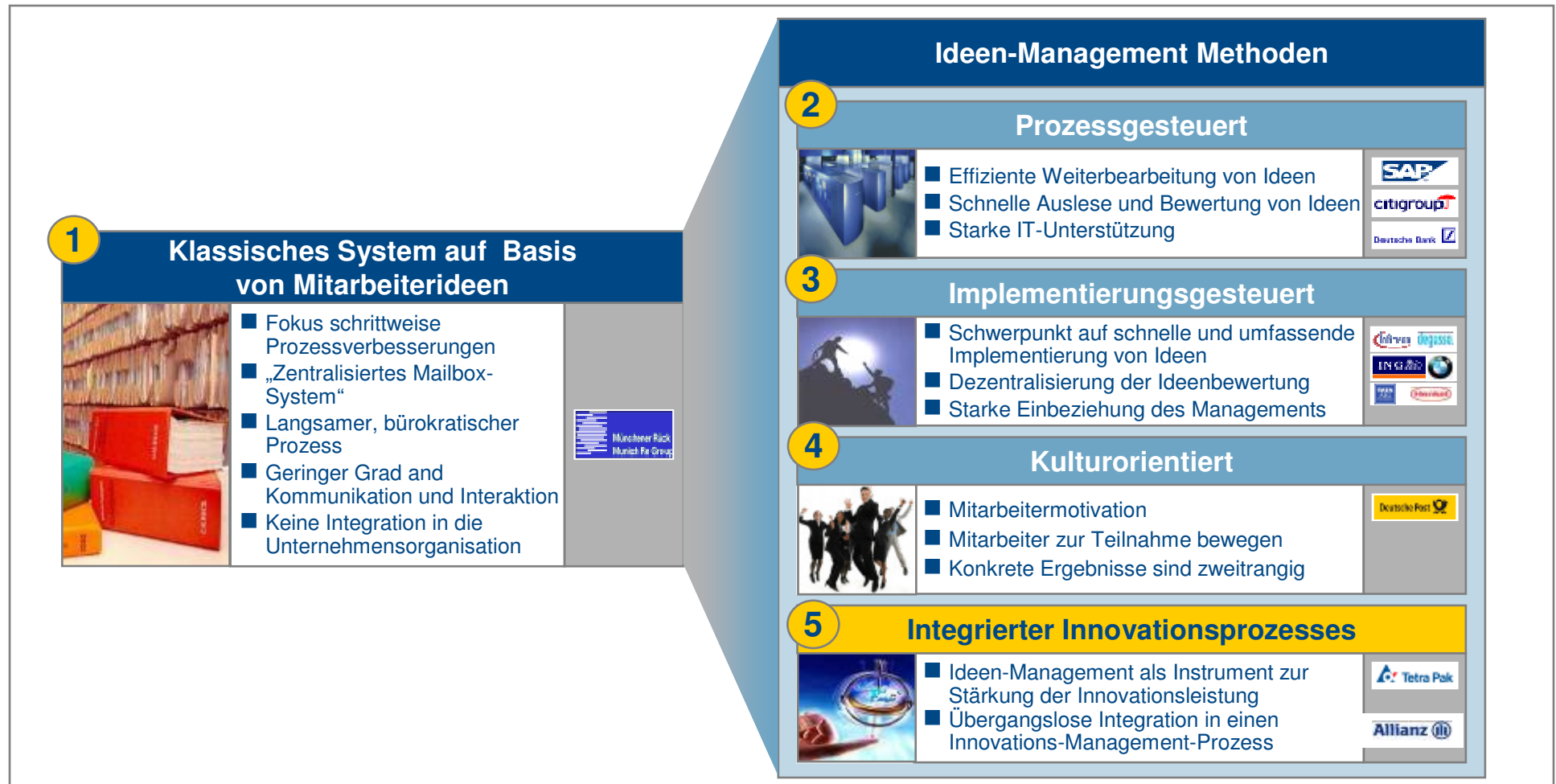
Die Bedeutung von Innovationsfähigkeit und Beherrschung von Komplexität unterscheidet sich je nach der Marktrolle eines Unternehmens



Innovationen unterscheiden sich nach dem Spielfeld in dem sie stattfinden und nach der Reichweite ihrer Wirkungsweise – wie werden revolutionäre Innovationen geboren?

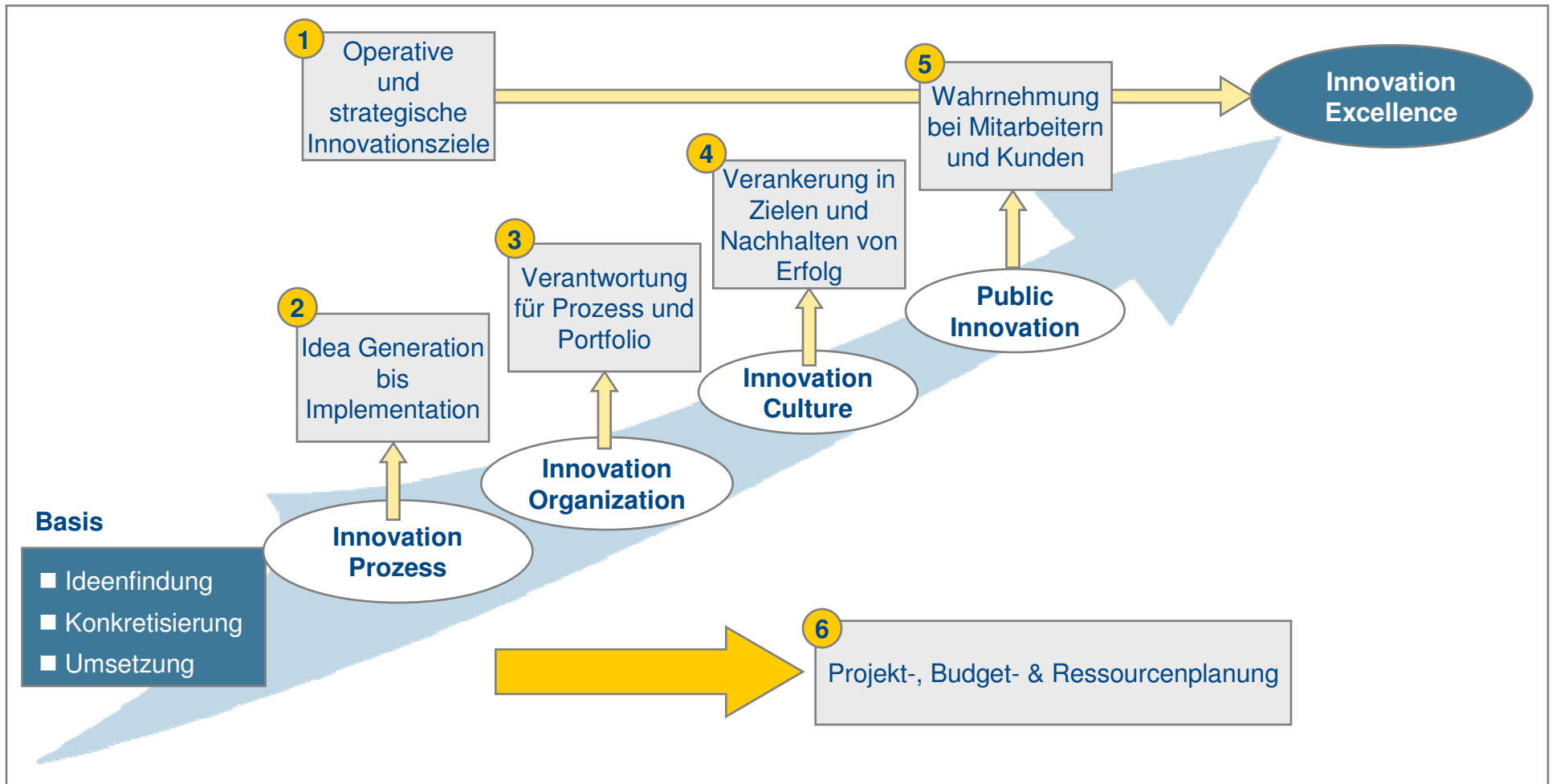


Eine Analyse der bestehenden Ideen-Management-Methoden zeigt eine Weiterentwicklung des klassischen Mitarbeiterideen-Systems hin zu vier fokussierten Typen



Quelle: Arthur D. Little

### In sechs Schritten zum Innovationserfolg – Innovation Champions verfolgen einen ganzheitlichen Ansatz



### Um Innovationen in ihrer “DNA” zu verankern, entwickeln, kommunizieren und lehren Benchmark Unternehmen ihre Werte

#### „Brand Academy“ bei der BMW Group

##### Herausforderung

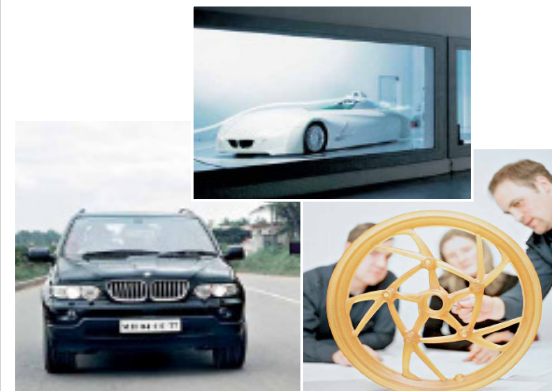
- Die BMW Group dazu bringen, die Marken- und Innovationswerte von BMW, Mini und Rolls Royce zu transportieren
- Die Einstellung zu Innovationen und dazu, ein “premium provider” zu sein, fördern
- Die Einstellung der BMW Group zu den Kernwerten über das Engagement der Mitarbeiter vervielfachen

##### Prinzip

- Jeder leitende Angestellte und Trainee durchläuft ein zweitägiges zentrales Seminar
- Themen: Markenwerte (Innovationen!), Märkte öffnen, der Antrieb der Zukunft, Chancen demographischer Veränderungen, Erfolg und Verantwortung
- Seminare/ Workshops z.B. Innovation Case Studies im Wettbewerb in Kern Sportarten wie F1, Segeln, Golf

#### Resultat

- Der Kurs umfasst Innovationswerte, Werttreiber, Kulturelle Verantwortung und Arbeitsprioritäten/ -ethik
- 2.500 Teilnehmer pro Jahr decken innerhalb von 2 Jahren 50% der leitenden Angestellten ab
- Erfahrene „Champions“ dienen als Multiplikator für noch untrainiertes Personal
- Die Akademie als Redaktion für Group Marketing und Group Communication





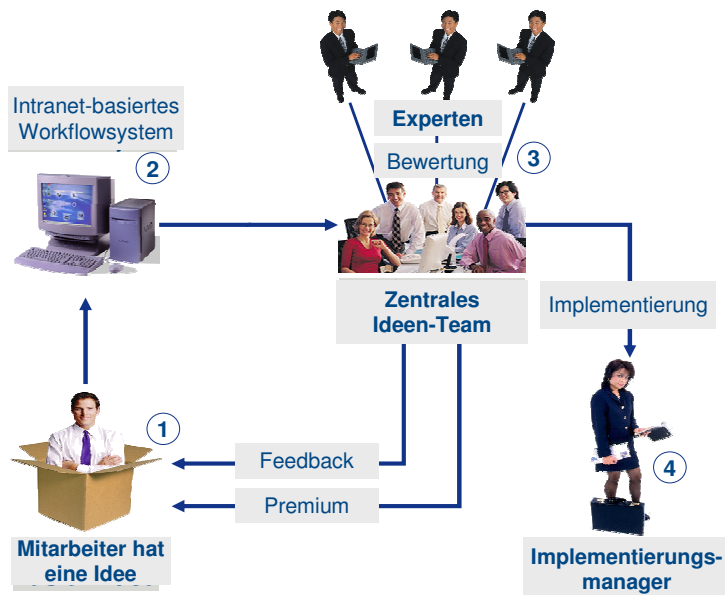
**Citibank legt die Betonung auf schnelle und effiziente Ideen-Management Prozesse und unterstützt diese mit einem intranet-basierten Workflowsystem**

*Beispiel*

**citibank**

### Ideengenerierung / Management bei Citibank

#### Vorgehensweise



#### Erkenntnisse für uns

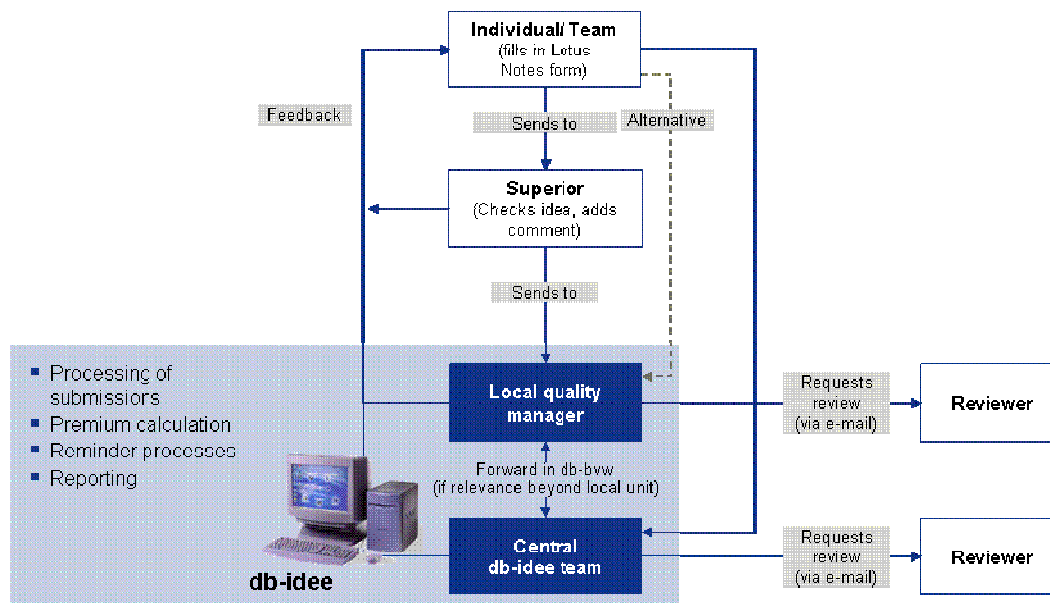
- Standardisierter, durch das Internet ermöglichter Prozess bietet allen Mitarbeitern Zugang zum Ideen-Pool
- Keine Einbindung der Vorgesetzten zum Überwinden kultureller Barrieren/ Hindernisse
- Ausgeklügelte technische Infrastruktur mit aktiver Mitarbeiterbeteiligung ist ein wesentlicher Bestandteil der Ideengenerierung / Management

### Durchgängige Systemunterstützung bei der Deutschen Bank. Innovation Team entscheidet über tragweite und Potential einer Idee

#### Zweistufige Organisation

##### Idea Management at Deutsche Bank

Deutsche Bank 



#### Erkenntnisse

- Organisatorische Umsetzung von Innovationsfähigkeit
  - „Innovation Management“ und betriebliches Vorschlagswesen in einem
  - „BIG I versus small i“
  - Toolunterstützung
  - Zugang für alle Mitarbeiter

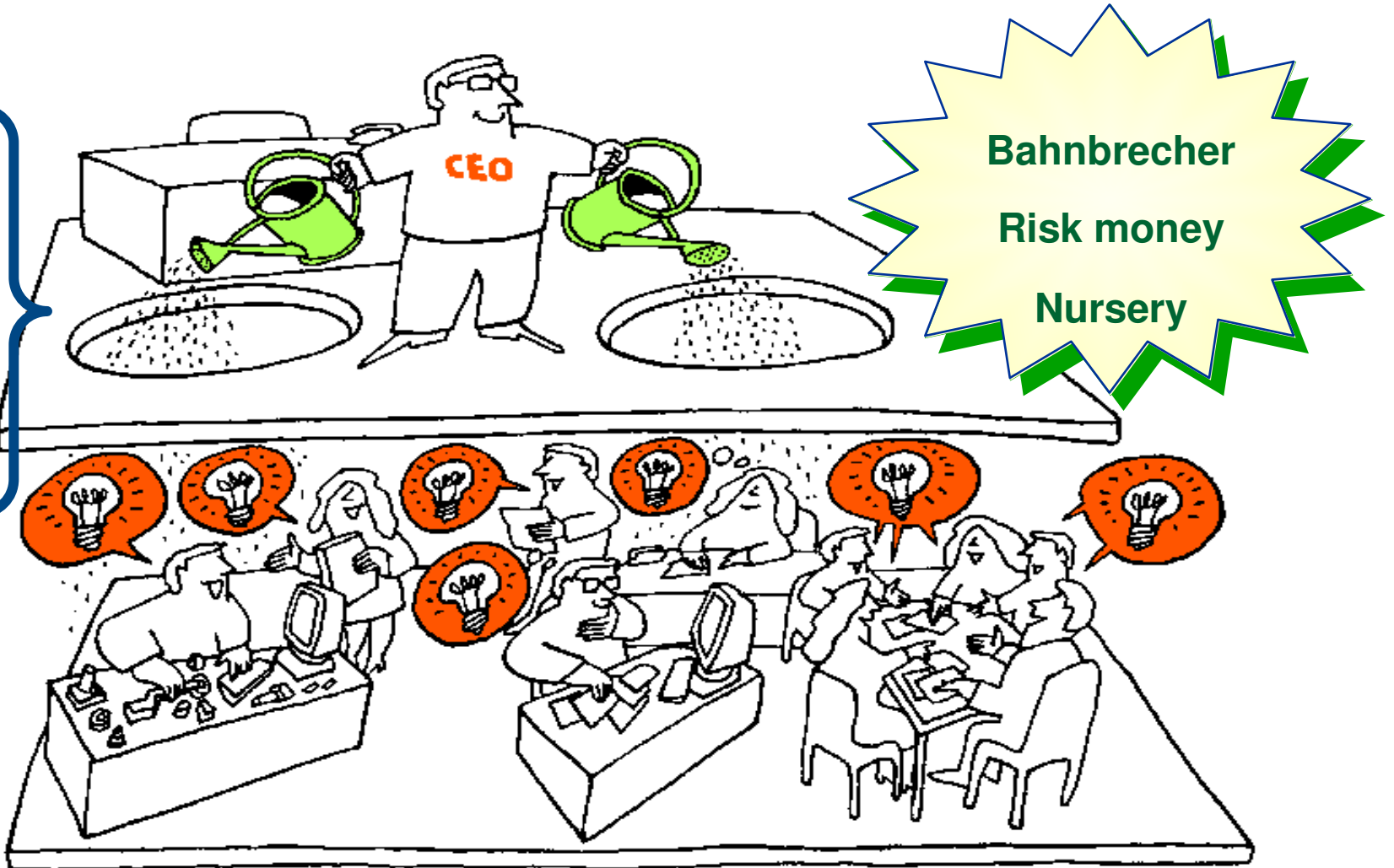
### Ein ganzheitliches Innovationsmanagement basiert im wesentlichen auf vier Bausteinen



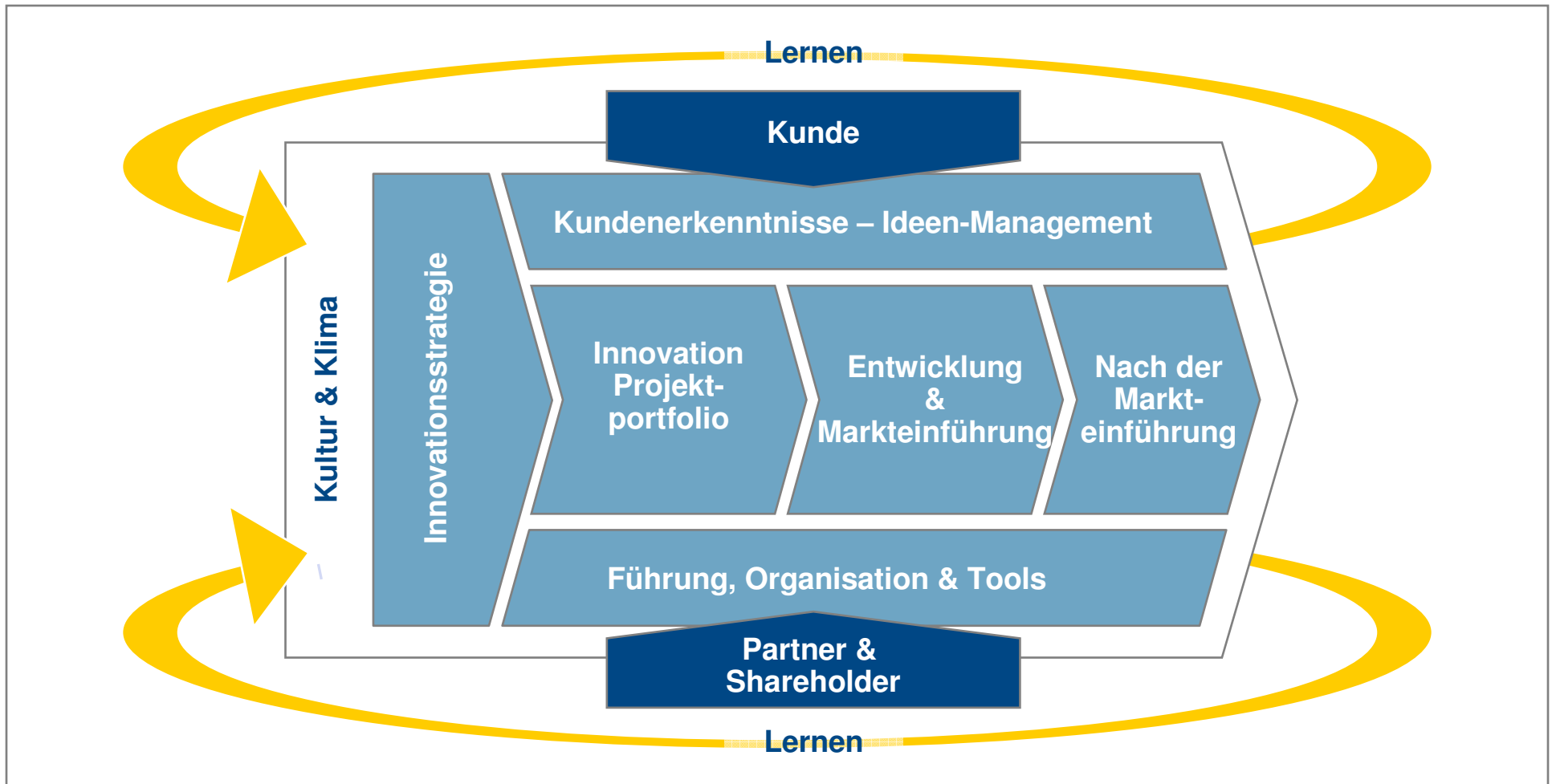
\* E.D. Roberts, MIT

Verteilte Rollen: Innovation muss vom Management ermöglicht und vorgelebt werden!

Vision  
Process  
Investments  
Incentives  
Recognition  
Rewards  
Freedom



Die Generierung bahnbrechender Innovationen ist vor allem ein Lernprozess. Es geht darum, Feedback zu empfangen und zielgerichtet zu verarbeiten



Quelle: ADL Innovation Management Framework

### Zahlungsverkehr heute

- jede Bank bietet eigene Online-Anwendungen
- unterschiedliche Zugangsvoraussetzungen
- unterschiedliche Autorisierungsmechanismen
- rechnergebundene Bedienung
- aufwändige Softwareinstallationen
- komplexe technische Voraussetzungen
- Zusatzkosten für Wartung und Updates



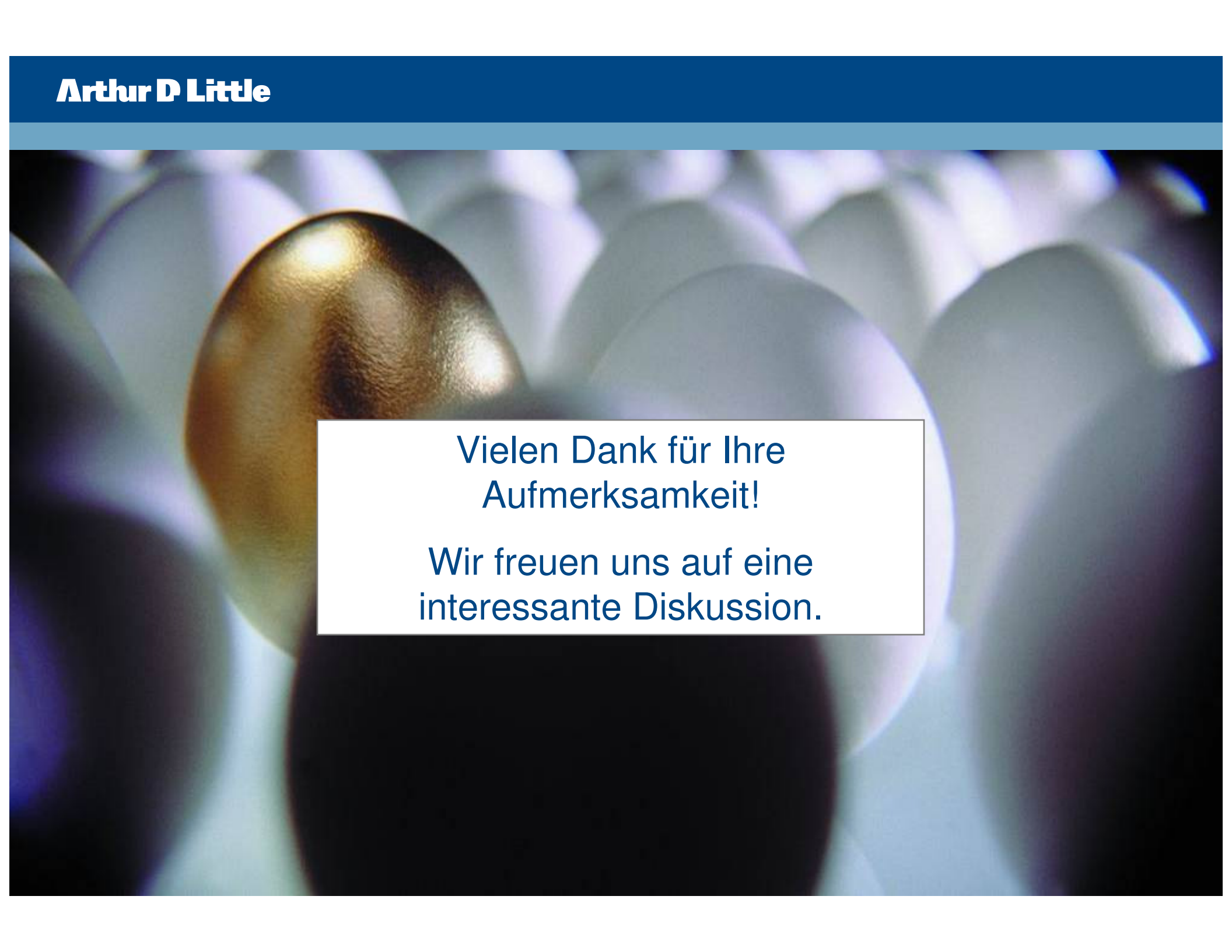
### Die Lösung:



### Zahlungsverkehr Deutschland

#### Das multibankfähige Web-Portal

- zentrale, multibankfähige Kontenverwaltung
- bankübergreifende Steuerung von Zahlungsaufträgen
- schneller Up- und Download von Zahlungsverkehrsdateien und Kontoinformationen - unabhängig von der Dateigröße
- flexible Rechtevergabe und leichte Benutzerführung
- verteilte Unterschrift



Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!

Wir freuen uns auf eine  
interessante Diskussion.