

Corporate Creativity im Retail Banking

Die dynamischen Veränderungen im Retail Banking erfordern, dass führende Institute immer schneller neue Geschäftsmodelle und Produkte entwerfen, innovative Prozesse gestalten und Strategien für Situationen entwickeln, für die es noch keine Standardlösungen gibt.

VON STEPHAN WICK

Die Migros Bank hat eine neue Banklösung eingeführt, im Bilanz-Test vom Februar 2009 den Preis für die beste Universalbank erreicht und setzt Massstäbe im Bereich Online-Privatkredit. Damit hat die Migros Bank die eigene Veränderungs- und Innovationsfähigkeit erneut unter Beweis gestellt und als Eckpfeiler für ihr erfolgreiches Agieren am Markt eingesetzt.

Um diese Innovationsfähigkeit sicherzustellen, braucht es einerseits starke Prozesse im Projekt- und Change-Management, genauso aber Freiräume, um Kreativität und damit Innovationen zu ermöglichen.

Faktoren für eine hohe Corporate Creativity

Der Innovationsprozess ist bei der Migros Bank nicht formalisiert. Vielmehr werden Rahmenbedingungen geschaffen, welche die Kreativität im Unternehmen fördern. Ein Faktor für eine hohe Corporate Creativity ist rasches Feedback zu Ideen und Vorschläge sowie eine rasche und konsequente Entscheidungsfindung. Bei der Migros Bank hat die Geschäftsleitung im Wochenrhythmus im Anschluss an die reguläre Geschäftsleitungssitzung Zeit reserviert, um über Anträge aus Projekten wie auch über neue Produkte und Prozesse rasch beraten und entscheiden zu können. Damit ist sichergestellt, dass Ideen – und im Zusammenhang mit diesen Ideen auch erkannte Risiken und Bedenken – keine langen Wege auf sich nehmen müssen und Gefahr laufen, zerredet zu werden.

Ein weiterer zentraler Aspekt, welcher Innovationen vorantreibt, ist die Motivation der

IN KÜRZE

Prozesse für Kreativität und Innovationen sind in der Migros Bank nicht formalisiert, jedoch wurden Rahmenbedingungen dafür geschaffen. Damit konnte sich das Unternehmen Wettbewerbsvorteile schaffen. Innovation allein reicht aber nicht, auch die disziplinierte Umsetzung spielt eine tragende Rolle.

Geschäftsleitung und der kreativen Köpfe im Unternehmen, wirklich etwas verändern zu wollen. An dieser Stelle ein Beispiel: Mit dem Wissen um die Bedeutung einer flexiblen und stabilen Infrastruktur, um Produktinnovationen zu ermöglichen, wurde der Firma RTC als IT-Lieferantin zunächst die Möglichkeit gegeben, mit ihrem Kernbanken-System IBIS zu überzeugen. Da dies nicht gelang und zudem die Kosten ständig stiegen, wurde nach einer alternativen Lösung gesucht. Seit November wird nun Finnova erfolgreich betrieben und die Grundlage ist geschaffen, sich wieder nach den Bedürfnissen der externen und internen Kunden und den sich rasch ändernden Anforderungen zu richten.

Innovativ sein heisst auch, nicht vor grossen Veränderungen und manchmal auch Pioniertaten zurückzuschrecken. Dies wurde beispielsweise auch im Bereich der E-Banking-

Security umgesetzt. Hier musste unbedingt sichergestellt werden, dass die Kunden mit höchstmöglicher Sicherheit und ohne grosse Login-Hürden das E-Banking benutzen können. Deshalb hat die Migros Bank ab 2008 als erste Schweizer Bank auf eine moderne Hardware-Token-basierte Lösung umgestellt, die Sicherheit und Benutzerkomfort optimal kombiniert.

Unterschiedlichkeit fördern und nutzen

Die neue, Bank-individuell parametrierbare IT-Plattform bietet Chancen, aber auch Risiken. Einerseits ist es nun wie erwähnt möglich, Änderungen in vernünftiger Frist umzusetzen. Andererseits erfordern gerade diese schnelleren und umfangreicheren Veränderungen Disziplin im Change-Management. Mithilfe zweier unterschiedlicher Teams wird diesem Umstand Rechnung getragen. Ein Betriebsteam stellt die Einhaltung der Prozesse sicher, ist aber auch verantwortlich für die kleinen, aber wichtigen Optimierungen von Prozessen





und Systemen sowie für die Nachführung der Dokumentation.

Ein Business Development Team hat den Auftrag, die grösseren Würfe und anspruchsvolleren Vorhaben vorwärtszutreiben. Hier sind auch Querdenker erwünscht und das Team soll generell die kreative Leistungsfähigkeit der Migros Bank weiter erhöhen. Dies kann selbstverständlich nur durch eine enge Zusammenarbeit mit den Fronteinheiten, aber auch dem Marketing und dem Produktmanagement, gelingen.

Ausdauer und Weitblick

Viele Innovationen werden vom Kunden auf den ersten Blick nicht wahrgenommen. Prozess- und Infrastruktur-Innovationen setzen sich häufig erst mittelfristig durch, tragen aber schlussendlich zu einer hohen Qualität und einer guten Preisstruktur bei. Für diese Art von Innovationen braucht es Weitblick, Ausdauer und ein offenes Ohr bei Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten.

Im Banking sind IT-Prozesse und -Systeme heute ein wesentlicher Treiber für Innovati-

onen. Neben der Steigerung der Prozesseffizienz und den Verbesserungen im Bereich des Risiko-Controllings durch die Einführung der neuen Finnova-Plattform werden stetig Innovationen gesucht, um die Art und Qualität der Beratungs- und Verkaufsprozesse im Internet-Kanal zu verbessern. Richtig platzierte und ausgewählte Informationen, interaktive Elemente und Beratungstools sollen den Kunden über die Phasen seines Kaufentscheidungsprozesses hinweg optimal unterstützen und zielgerichtet führen – idealerweise bis zum Produktabschluss. Angesichts der Vielzahl an Entwicklungen in diesem Bereich (Stichwörter: Web-2.0-Technologien, «Mobile Everything», aber auch neue Zahlungsstandards wie SEPA oder EBICS) fällt die Einschätzung nicht immer leicht, wie sich die Anforderungen der Kunden hier weiterentwickeln werden.

Inputs des Marktes

Die Migros Bank unterstützt ihre Mitarbeiter aktiv beim Beobachten und Wahrnehmen entsprechender externer Impulse seitens des

Marktes oder von Lieferanten. Ein Beispiel für eine innovative Idee im Bereich IT, welche aus den Reihen der Mitarbeiter kam und zusammen mit Finnova erfolgreich realisiert werden konnte, ist das Finnova-Development-Kit. Dieses erlaubt es, auf der Basis des Kernbankensystems schnell neue Funktionalitäten für Kunden und Mitarbeiter entwickeln zu können, ohne die Release-Fähigkeit zu verlieren. Damit kann das Beste aus zwei Welten verbunden werden: Einerseits das bewährte Kernbankensystem mit seinen Standardfunktionalitäten, andererseits differenzierende Zusatzfunktionalitäten, die rasch und kostengünstig realisiert werden können und die Agilität am Markt durch kurze Realisierungszeiten sicherstellen. Schlussendlich ist sich die Migros Bank aber bewusst, dass die Verbesserung der IT-Systeme nur eine Komponente des Erfolges sein kann. Banking ist und bleibt ein persönliches Geschäft.

Am Puls der Zeit bleiben

Die Migros Bank hat in den letzten Jahren die Rahmenbedingungen für eine starke Corporate Creativity geschaffen und unter anderem die neue IT-Plattform und eine verbesserte Allokation der Middle- und Backoffice-Ressourcen eingeführt. Die rasche Abfolge der Veränderungen hat die Mitarbeitenden teilweise sehr stark gefordert. Das laufende Jahr ist ein Jahr der Konsolidierung. Bevor neue, grosse Schritte erfolgen können, sind die Bedürfnisse aus Sicht der Kunden und Mitarbeiter genau zu analysieren. Aber der technologische Fortschritt und der Markt bleiben nicht stehen. Die Migros Bank wird weiterhin am Puls der Zeit bleiben, mit dem Anspruch, im Retail Banking Standards zu setzen und durch Innovationen einen echten Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen. ■

DER AUTOR



Stephan Wick ist seit Ende 2004 Leiter Logistik und Mitglied der Geschäftsleitung bei der Migros Bank. Zuvor war er für die Credit Suisse, die UBS und als Software Engineer und Projektleiter für das EBS-Projekt der Schweizer Börse SWX tätig. Wick studierte Wirtschaftsinformatik an der Universität Zürich und wurde mit dem ATAG-Informatikpreis für seine Arbeit zum Thema «Computerunterstützung für die Gruppenarbeit» ausgezeichnet.