



Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft und Arbeit

Finanzplatz Zürich 2016/2017

Eine Studie des Amtes für Wirtschaft und Arbeit
des Kantons Zürich und der Stadtentwicklung Zürich

Teil II: Digitalisierung und Industrialisierung am Finanzplatz Zürich



Bahnhof-Str.

«Das Amt für Wirtschaft und Arbeit ist Ihr Kompetenzzentrum für Fragen rund um die Themen Arbeit, Standortentwicklung und Volkswirtschaft. Der Entwicklung des Finanzplatzes schenken wir aufgrund seiner Bedeutung für den Standort Zürich besondere Aufmerksamkeit.»

Bruno Sauter, Chef Amt für Wirtschaft und Arbeit

Cluster Finance

Unter Cluster verstehen wir die Vernetzung von Unternehmen der gleichen Branche untereinander sowie mit Forschungsstätten zur Optimierung von Wert- und Wissensschöpfungsketten sowie Steigerung der Innovation.

Ziele des Cluster Finance

- Förderung tragfähiger Partnerschaften zwischen
 - Wirtschaft
 - Wissenschaft
 - Politik und öffentlicher Verwaltung
- Förderung optimaler Rahmenbedingungen
- Entstehung und Erhalt von Arbeitsplätzen
- Branchendiversität fördern
- Innovationssteigerung im Bereich Fintech

Die Cluster-Aktivitäten erfolgen in Partnerschaft mit der Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich.



Standortförderung Kanton Zürich:
Eva May
Tel +41 (0)43 259 26 52
eva.may@vd.zh.ch



Wirtschaftsförderung Stadt Zürich
David Weber
Tel. +41 (0)44 412 36 84
david.weber@zuerich.ch

Finanzplatz Zürich

www.finanzplatz-zuerich.ch

Standort Zürich

www.standort.zh.ch

www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft



**Kanton Zürich
Volkswirtschaftsdirektion
Amt für Wirtschaft und Arbeit**

Finanzplatz Zürich 2016/2017

**Monitoring, Prognosen, Digitalisierung und Industrialisierung
am Finanzplatz Zürich
Eine Studie des Amtes für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich
und der Stadtentwicklung Zürich**

Impressum

Herausgeberin

Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich
Amt für Wirtschaft und Arbeit

Auftraggeberin

Standortförderung Kanton Zürich
Wirtschaftsförderung Stadt Zürich

Projektkoordination

Eva May (Leitung)
Standortförderung Kanton Zürich
CH-8090 Zürich
T +41 43 259 26 52
eva.may@vd.zh.ch

David Weber
Wirtschaftsförderung Stadt Zürich
CH-8022 Zürich
T +41 (0)44 412 36 84
david.weber@zuerich.ch

Projektbearbeitung

BAK Basel Economics AG
CH-4053 Basel
T +41 61 279 97 00
info@bakbasel.com
www.bakbasel.com

Michael Grass
Martin Peters
Marco Vincenzi

Bilder

Martin Rhyner (Titelbild), Sandra Risi (S. 33)
Die Bilder entstanden im Rahmen einer Projektwoche an
der cap Fotoschule, Zürich, www.cap-fotoschule.ch

© 2016 by BAK Basel Economics AG
Alle Rechte vorbehalten

Alle Inhalte dieser Publikation, insbesondere Texte und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt bei BAK Basel Economics AG. Die Publikation darf weder teilweise noch vollständig kopiert oder in anderer Form reproduziert werden, um so Dritten kostenlos oder gegen Vergütung weiterzugeben. Die Publikation darf mit Quellenangabe zitiert werden («Quelle: BAKBASEL»).

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Vorwort	5
Dank an die Experten	6
Executive Summary	7
Teil 1: Finanzplatzmonitor	9
1 Porträt des Finanzplatzes Zürich	9
1.1 Akteure	9
1.2 Struktur des Finanzsektors	14
1.3 Bedeutung für die regionale Volkswirtschaft	18
1.4 Fazit	22
2 Performance des Finanzplatzes Zürich	23
2.1 Aktuelle Entwicklung	23
2.2 Performance des Finanzplatzes Zürich im Schweizer Vergleich	23
2.3 Performance des Finanzplatzes Zürich im internationalen Vergleich	24
2.4 Fazit	25
3 Ausblick	26
3.1 Überblick	26
3.2 Finanzsektor Schweiz	29
3.3 Finanzsektor Region Zürich	31
3.4 Fazit	32
Teil 2: Digitalisierung und Industrialisierung am Finanzplatz Zürich	34
4 Analyseansatz	35
4.1 Analyserahmen	35
4.2 Die Wertschöpfungskette von Banken und Versicherungen	38
5 Einfluss digitaler Technologien auf die Wertschöpfungsprozesse im Finanzsektor	42
6 Industrialisierung im Finanzsektor	46
7 Unternehmensbefragung	51
7.1 Digitalisierung (Front-End)	51
7.2 Digitalisierung (Fintech)	54
7.3 Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungskette	56
8 Stand der Industrialisierung am Finanzplatz Zürich	58
8.1 Kernkompetenzen, In- und Outsourcing	58
8.2 Die Rolle der Fintech- und IT-Unternehmen im Wertschöpfungsprozess der Banken und Versicherungen	60
9 Synthese	62
9.1 Digitalisierungsindex	63
9.2 Industrialisierung	64
9.3 Die zehn wichtigsten Ergebnisse	65
10 Anhang	66
10.1 Glossar	66
10.2 Tabellen	68
10.3 Methodik	75

Vorwort

Der Finanzplatz im digitalen Zeitalter

Das Gedeihen Zürichs ist eng mit der Entwicklung des Finanzplatzes verbunden. Dies zeigen die aktuellen volkswirtschaftlichen Kennzahlen des vorliegenden Branchenporträts «Monitoring Finanzplatz Zürich 2016/17» einmal mehr. Der Finanzplatz Zürich bildet einen regionalen Cluster, der neben dem Kanton Zürich auch die Kantone Schwyz und Zug umfasst, welche ebenfalls eine beachtliche Anzahl Banken, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleister beheimaten. Zusammen bilden all diese Akteure ein dichtes Netzwerk, das internationale Ausstrahlung erreicht.

Zürich liegt gemäss dem Global Financial Center Index auf Rang 9 und zählt damit zur Topliga der internationalen Finanzplätze. Innerhalb Europas ist Zürich – nach London – die Nummer zwei. Besonders gut schneidet unser Finanzplatz beim Wirtschaftsumfeld und beim breiten Angebot der sonstigen (Finanz-)Dienstleister ab.

Doch auch der Finanzplatz Zürich sieht sich durch einen rasanten Strukturwandel herausgefordert. Anpassungen an verschärfte regulatorische Anforderungen und niedrige Renditeaussichten führen dazu, dass die Branche derzeit nur wenige Wachstumsimpulse vorweisen kann. Der Bedeutung des Finanzsektors als wichtiger Arbeitgeber, Ausbilder, Steuerzahler und Kulturförderer tut dies allerdings keinen Abbruch.

Innovationen, Qualitätsverbesserungen sowie die Digitalisierung eröffnen Chancen, die wirtschaftlichen Herausforderungen zu meistern. Die daraus entstehenden Produktivitätsgewinne machen unseren Finanzplatz fit für die Zukunft. Im Fintech-Bereich ist Zürich mit den hervorragenden Hochschulen und den Kompetenzen in ICT und Finance bestens gerüstet, um im Wettbewerb um die Digitalisierung von Finanzdienstleistungen international zu glänzen und Entwicklungen wie die Blockchain-Technologie entscheidend mitzuprägen.

Die Bundespolitik gibt die regulatorischen Rahmenbedingungen für den Finanzplatz und seine Unternehmen vor. Wir schätzen den bestehenden Dialog mit den Bundes- und Aufsichtsbehörden sowie den Exponentinnen und Exponenten des Finanzsektors sehr. So können wir uns auf regionaler bzw. lokaler Ebene für möglichst gute Standortbedingungen einsetzen. Diese bilden das Fundament einer erfolgreichen und zukunftsorientierten Wirtschaftsstruktur. Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre.

Zürich, im Januar 2017



Regierungsrätin Carmen Walker Späh
Volkswirtschaftsdirektorin des Kantons Zürich



Stadtpräsidentin Corine Mauch
Stadt Zürich



Dank an die Experten

Die Standortförderung des Kantons Zürich sowie die Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich bedanken sich herzlich bei allen Branchenexperten, deren Wissen in die vorliegende Studie eingeflossen ist. Zu nennen sind hier insbesondere:

Daniela Maag Leiterin, Strategie und Innovation im Bereich Unternehmensentwicklung Schweiz, Helvetia Versicherung

Marco Borer Innovation & Digital Transformation, UBS

Ferner gilt es sämtlichen Teilnehmern der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Unternehmensbefragung zu danken, die mit ihren Antworten einen wertvollen Beitrag zum Gelingen der vorliegenden Untersuchung geleistet haben.

Executive Summary

Monitoring

Der Finanzsektor stellt weiterhin das **wichtigste Branchenaggregat der Region Zürich** dar. Im Jahr 2015 generierte er eine Bruttowertschöpfung von 26.5 Milliarden Franken und trug damit gut 17 Prozent zum regionalen Bruttoinlandsprodukt bei. Knapp jeder zehnte Beschäftigte der Region war im Jahr 2015 im Finanzsektor tätig. Der in Relation zur Beschäftigung höhere Wertschöpfungsanteil verdeutlicht die nach wie vor stark überdurchschnittliche Arbeitsproduktivität des Zürcher Finanzsektors gegenüber den anderen Branchen im Kanton Zürich.

Die **Bedeutung der Region Zürich für den nationalen Finanzsektor** veranschaulicht folgende Zahl: 44 Prozent der gesamten Wertschöpfung des Schweizer Finanzsektors entstammten 2015 der Region Zürich. Der Finanzplatz Zürich blieb damit weiterhin das mit Abstand grösste Finanzzentrum der Schweiz.

Die Bruttowertschöpfung des Zürcher Finanzsektors kommt beinahe zu gleichen Teilen von den **Banken** (45 %, 11.3 Mia. CHF) und den **Versicherungen** (44 %, 11.1 Mia. CHF). Letztere entwickelten sich in den letzten Jahren positiver als die Banken. Überproportional stark vertreten sind in der Region besonders die Grossbanken und Rückversicherer. Die **sonstigen Finanzdienstleister** (z. B. Vermögensverwalter, Hedge-Fonds, Geldbroker, Versicherungsmakler) generierten 11 Prozent (2.7 Mia. CHF) der Wertschöpfung des Finanzsektors. Der Finanzsektor ist nicht in sämtlichen Bezirken der Region gleich stark vertreten. Eine Betrachtung auf Bezirksebene zeigt, dass sich die **Finanz-Hotspots innerhalb der Region** insbesondere in den Bezirken Horgen (Anteil des Finanzsektors am BIP, 2015: 33 %), Zürich (27 %), Winterthur (17 %) und Uster (16 %), in weniger starkem Ausmass auch in Bülach (14 %) befinden.

In den Jahren nach der Finanzkrise hat sich der Finanzplatz Zürich insgesamt wenig dynamisch entwickelt. Zwar konnte der Rückgang der Bruttowertschöpfung, welcher in den Jahren 2008 und 2009 stattfand, durch das moderate Wachstum in den letzten Jahren kompensiert werden. An die hohen Wachstumsraten der Vorkrisenjahre konnte der Finanzsektor jedoch nicht anschliessen. **Im internationalen Vergleich** liegt Zürich bezüglich des Wachstums nach 2007 dennoch im Mittelfeld der betrachteten Finanzstandorte. So stellt die Region weiterhin einen der wichtigsten internationalen Finanzplätze.

Prognosen

Derzeit befindet sich der Zürcher Finanzsektor in einem **schwierigen Geschäftsumfeld**. Das niedrige Zinsniveau, die negativen Einlagenzinsen der Nationalbank und der für das Auslandsgeschäft unvorteilhafte Frankenkurs tragen dazu ebenso bei, wie die noch nicht abgeschlossene Anpassung der Schweizer Finanzmarktregulierung. So ist für 2016 nur mit einem marginalen Wachstum des Zürcher Finanzplatzes in Höhe von 0.5 Prozent zu rechnen. Für die **Jahre 2017 und 2018** ist von einer leicht anziehenden Dynamik auszugehen. Die insgesamt etwas stärkere Schweizer Konjunktur dürfte diese Erholung begünstigen. Zudem ist davon auszugehen, dass die fortschreitende Digitalisierung und Standardisierung zahlreicher Prozesse sowie weitere Auslagerungen die Produktivität steigern werden. Das Wachstum des Finanzsektors der Region Zürich dürfte somit wieder auf einem etwas höherem Niveau liegen (2017: 1.5 %, 2018: 1.8 %).

Spezialanalyse zur Digitalisierung und Industrialisierung am Finanzplatz Zürich

Die fortschreitende **Digitalisierung** gilt als einer der wichtigsten Treiber für den Strukturwandel. Da sie die räumliche Auslagerung von Geschäftsprozessen erleichtert, ist sie eng mit der Industrialisierung des Finanzsektors verbunden, welche die Effizienzsteigerung der einzelnen Wertschöpfungsschritte bezeichnet. Zu beiden Themenbereichen wurden Banken und Versicherungen der Region Zürich im Rahmen der vorliegenden Studie befragt.

Die Unternehmensbefragung zeigt, dass die Banken und Versicherungen der Region durchaus auf die veränderten Kundenbedürfnisse reagieren und ihr **Angebot an Online- bzw. App-Dienstleistungen** ausweiten, wenngleich derzeit noch Nachholbedarf besteht.

Im **Kontakt zum Kunden** nutzen derzeit weder Banken noch Versicherungen sämtliche technischen Möglichkeiten. So gab nur eine Minderheit der Befragten an, Text-Chats oder Cobrowsing anzubieten.

Innovative Versicherungsangebote, welche z.B. die technischen Möglichkeiten von Mobilgeräten miteinbeziehen, sind laut den Befragten derzeit zwar noch selten, zahlreiche Versicherungen planen hier jedoch, ihr Angebot auszuweiten.

Im Bereich **Fintech** verfügen Banken und Versicherer bereits über Software-Lösungen. Die meisten Institute gehen dabei aber noch sehr selektiv vor. In der Big Data Analyse sehen Banken wie auch Versicherer die **Technologie mit der künftig grössten Relevanz**. Banken schätzen darüber hinaus das Personal Finance Management sowie Robo-Advisor

als künftig besonders bedeutsam ein, die Versicherer Online-Vertriebsportale und Smart Contracts.

Bei der Entwicklung von Front-End- oder Fintech-Lösungen greifen die Banken und Versicherer zwar vielfach auf das **Wissen externer Unternehmen** zurück, es gibt jedoch auch zahlreiche Eigenentwicklungen.

Derzeit bewerten die Banken die eigene **Wertschöpfungskette** als stärker **digitalisiert** als die Versicherer. Insbesondere bei den Commodity Services, wie dem Zahlungsverkehr und den Wertschriftentransaktionen, sei die Digitalisierung bereits recht weit fortgeschritten.

Sowohl die Banken als auch die Versicherer der Region haben derzeit noch **hohe Eigenfertigungsquoten**. Die Banken geben aber an, bereits einen grösseren Anteil ihrer Wertschöpfung ausgelagert zu haben als die Versicherer. Weiteren **Handlungsbedarf für Auslagerungen** sehen die Banken insbesondere im Bereich des Zahlungsverkehrs, die Versicherer bei Vertrieb/Beratung und den übergreifenden Leistungen. Insourcing spielt nur eine untergeordnete Rolle.

TEIL II

Digitalisierung und Industrialisierung am Finanzplatz Zürich

Die fortschreitende Digitalisierung gilt als einer der wichtigsten Treiber für den Strukturwandel im Finanzsektor. Von der Digitalisierung sind sämtliche Geschäftsbereiche betroffen: Vom internen Back-Office Prozess über die dem Finanzsektor zugrundeliegende Infrastruktur bis hin zum Kundenkontakt. Neben dem Potential enorme Produktivitätsgewinne zu erzielen, ergeben sich auch zahlreiche gänzlich neue Geschäftsmodelle.

Im Kontext der Digitalisierung ist auch das zunehmende Aufbrechen der Wertschöpfungsketten zu betrachten. Die neuen technischen Möglichkeiten erleichtern die Vernetzung zwischen Unternehmen, so dass viele Geschäftsprozesse nicht mehr ortsgebunden sind. Der Aufwand, welcher vonnöten ist, um Teile der Wertschöpfungskette auszulagern, ist dadurch reduziert.

Die bisher zur Digitalisierung im Finanzsektor durchgeführten Studien oder Umfragen deuten darauf hin, dass sich ein wesentlicher Teil der Banken und Versicherungen bezüglich der Digitalisierung noch in einer Früh- bzw. Konzeptionsphase befindet. Um eine Einordnung aus der Perspektive Zürichs vornehmen zu können, wurde mit der hier vorliegenden Studie eine aktuelle Bestandsaufnahme zum Stand der Digitalisierung und Industrialisierung am hiesigen Finanzplatz vorgenommen. Hierzu wurde eine umfassende Befragung von Experten der am Finanzplatz Zürich agierenden Banken und Versicherungen durchgeführt. Neben dem Status Quo sind hierbei auch die strategische Ausrichtung der Unternehmen und geplante Entwicklungsschwerpunkte in der Zukunft von Interesse.

Der Scope der vorliegenden Studie ist breit gefasst: Die Digitalisierung im Finanzsektor soll entlang der gesamten Wertschöpfungskette analysiert werden. Interne Prozesse werden damit ebenso berücksichtigt, wie die Kundenschnittstelle. Ebenfalls wird aufgezeigt, wie aktiv die Banken und Versicherer der Region Zürich bereits in bestimmten mit dem Begriff Fintech assoziierten Bereichen sind. Darüber hinaus wird untersucht, wie stark die Aufspaltung der Wertschöpfungsketten im Finanzsektor bereits fortgeschritten ist und wie häufig bei der Entwicklung neuartiger Software-Lösungen im Bereich Fintech auf externes Wissen zurückgegriffen wird.

Im Rahmen einer Synthese werden die Ergebnisse in Form eines Digitalisierungsindex und eines Industrialisierungsindex transformiert. Die Indizes fassen den aktuellen Stand der digitalen Transformation und Industrialisierung anhand weniger Kennzahlen zusammen und geben damit einen schnellen Überblick. Überdies lässt sich mit dem entwickelten Ansatz in künftigen Jahren der Fortgang der digitalen Transformation am Finanzplatz Zürich aufzeigen.

4 Analyseansatz

4.1 Analyserahmen

Um die aktuellen Entwicklungen im Schweizer Finanzsektor nachvollziehen zu können, ist es sinnvoll, einen Blick auf die relevanten Einflussfaktoren zu werfen. Neu aufkommende Technologien haben hierbei ebenso eine treibende Wirkung, wie veränderte Kundenbedürfnisse. Beide Faktoren erzeugen Druck, altbewährte Geschäftsmodelle, Prozesse und Produkte zu überdenken und gegebenenfalls anzupassen. Die zunehmende Auslagerung von Teilen der Wertschöpfungskette, welche auch als Industrialisierung des Finanzsektors bezeichnet wird, wird von diesen Veränderungen getrieben.

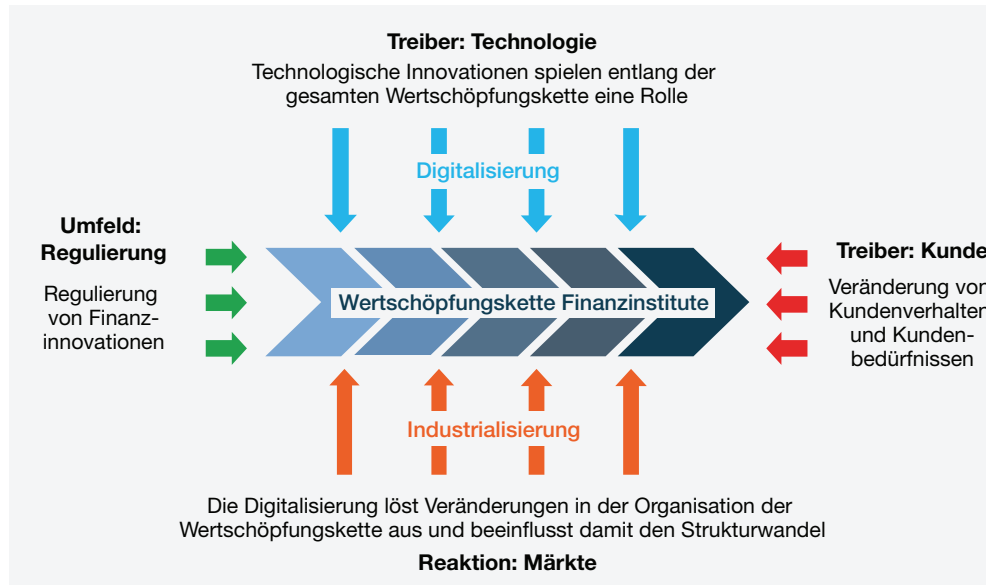


Abb. 4-1
Analyserahmen
Quelle: BAKBASEL

Auch die regulatorischen Rahmenbedingungen beeinflussen den Strukturwandel. Der Finanzsektor gehört zu den am stärksten regulierten Branchen. Infolgedessen verwundert es nicht, dass auch regulatorische Gegebenheiten von Relevanz sind.

Neben den regulatorischen und technologischen Rahmenbedingungen hat auch der Konjunkturverlauf einen Einfluss auf den Strukturwandel im Finanzsektor. So erzeugte das makroökonomische Umfeld, welches in den letzten Jahren von niedrigen Zinsen und der damit einhergehenden erschwerten Suche nach ansprechenden Renditen geprägt war, weiteren Druck zur Kostenreduktion und beschleunigte damit einzelne Elemente des Strukturwandels im Finanzsektor.

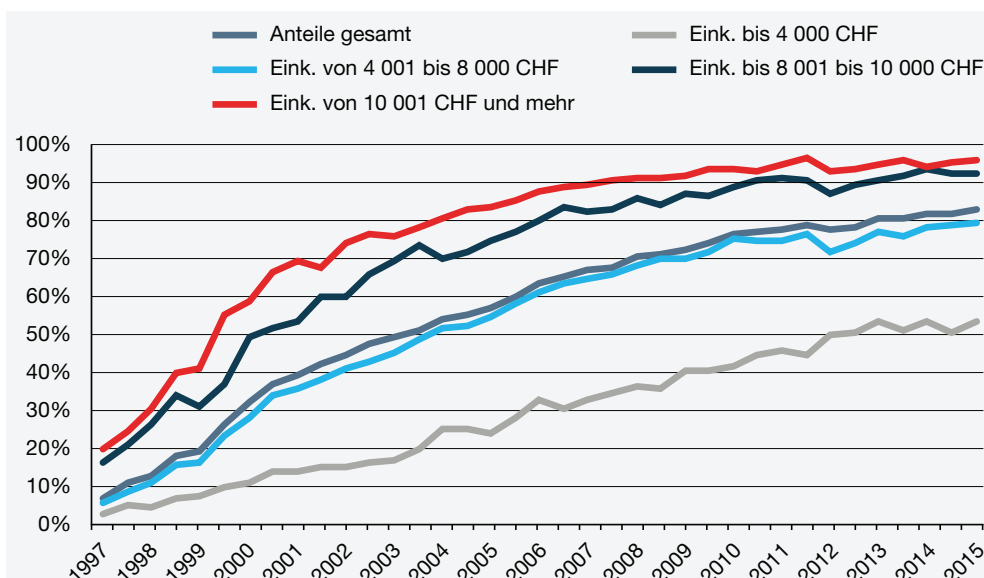
Nachfolgend werden die wichtigsten Treiber der Digitalisierung und Industrialisierung im Finanzsektor im Sinne einer Auslegeordnung der vorliegenden Studie kurz erläutert. Konjunkturelle Aspekte werden an dieser Stelle nicht behandelt, da diese schon im vorangehenden Teil der Studie (Monitor) dargelegt wurden.

Treiber: Kunde

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung der Gesellschaft ändern sich auch die Kundenbedürfnisse und damit die Erwartungshaltung an die Bank, Versicherung oder den Finanzdienstleister. So verlagert sich der Kontakt zum Kunden auf andere Kanäle. Neue Produkte und Dienstleistungen werden nachgefragt. Filialbesuche sind rückläufig, zugunsten einer steigenden Nutzung der Online-Angebote. Dieser Trend ist schon seit längerem zu beobachten und führte in der Vergangenheit im Bankensektor bereits zu einem deutlichen Rückgang der Zahl der Filialen.

Abb. 4-2
Internetnutzung in der Schweiz,
insgesamt und nach Einkommensklassen

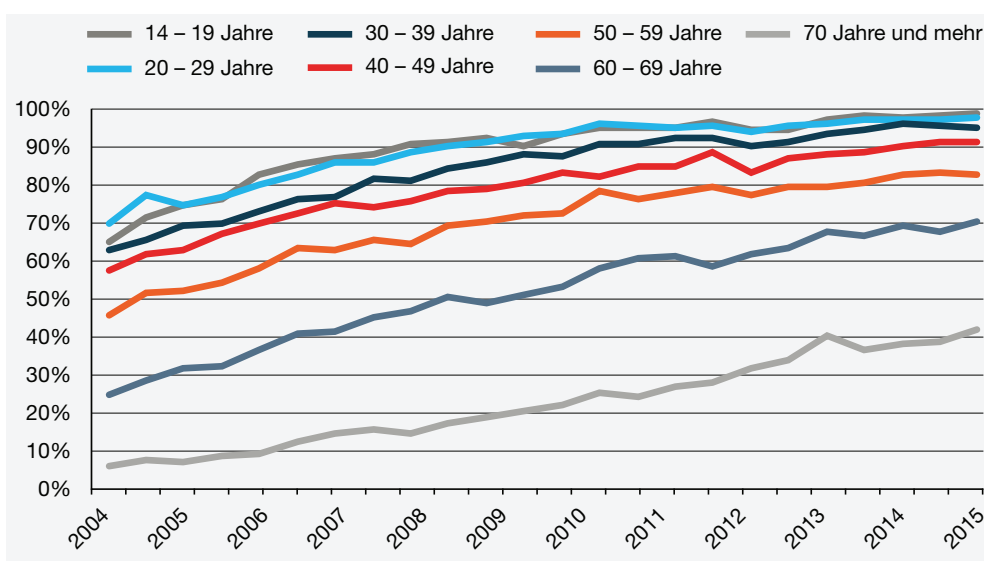
Anmerkung: Engerer Nutzerkreis (mehrmals pro Woche), in Prozent der Bevölkerung ab 14 Jahren
 Quelle: BFS



Insbesondere das Internet und die Verbreitung internetfähiger Mobilgeräte bewirken neue Bedürfnisse und eine veränderte Anspruchshaltung der Kunden an die Unternehmen des Finanzsektors. Aus Sicht der Unternehmen des Finanzsektors dürfte in diesem Kontext auch relevant sein, dass die Internet-Nutzung in den höheren Einkommensklassen noch deutlich über dem Schweizer Schnitt liegt (vgl. **Abb. 4-2**). Der Anteil der Internetnutzer gesamt lag in der Schweiz 2015 bei etwa 83 Prozent der über 14-Jährigen. Bei Personen mit einem Einkommen von mehr als 10'000 Franken monatlich betrug dieser Anteil 96.8 Prozent. Nach wie vor lassen sich auch altersspezifische Unterschiede im Nutzungsverhalten ausmachen: Bei den unter 49-Jährigen liegt der Anteil der regelmässigen Nutzer deutlich über 90 Prozent. Lediglich in der Altersgruppe der über 70-Jährigen ist der Nutzeranteil mit 42.5 deutlich geringer (vgl. **Abb. 4-3**).

Abb. 4-3
Internetnutzung in der Schweiz,
nach Altersklassen

Anmerkung: Engerer Nutzerkreis (mehrmals pro Woche), in Prozent der Bevölkerung innerhalb der jeweiligen Altersklassen
 Quelle: BFS



Zunehmend an Bedeutung gewonnen hat in den letzten Jahren auch die Nutzung des Internets mittels mobiler Endgeräte. Im Jahre 2015 nutzen 85 Prozent der Schweizer das Internet auch mobil, per Smartphone oder Tablet⁸. Es ist davon auszugehen, dass die Verbreitung der Smartphones, welche zahllose neue Finanzdienstleistungen erst ermöglichen, in den kommenden Jahren noch weiter ansteigen wird.

Die Durchdringung der Gesellschaft durch das Internet beeinflusst auch die Anspruchshaltung an bestimmte Dienstleistungen. So geht bspw. mit der Verbreitung neuer jederzeit verfügbarer, unmittelbarer und oftmals kostenfreier Kommunikationswege eine zunehmende Unwilligkeit einher, für bestimmte Dienstleistungen zu zahlen (z. B. Transaktions-, Abhebgebühren etc.) oder mehrtägige Überweisungsdauern zu akzeptieren.

Neben der technologischen Entwicklung hat insbesondere auch die Finanzkrise und – in den letzten Jahren – das niedrige Zinsniveau einen Einfluss auf das Kundenverhalten gehabt.

⁸ Media Use Index 2015, Y&R Group Switzerland.

Der Vertrauensverlust in den Bankensektor führte dazu, dass Kunden gegenüber den ihnen angebotenen Finanzprodukten zunehmend misstrauischer eingestellt waren und die Risikoaversion insgesamt zunahm. Das Niedrigzinsumfeld machte zudem viele Finanzprodukte weniger rentabel und liess vielen Kunden die Kosten der Anlageberatung entsprechend zu hoch erscheinen.

Umfeld: Regulierung

Das regulatorische Umfeld hat teils eine beschleunigende Wirkung auf den Transformationsprozess des Finanzsektors, wenn es bedingt durch höhere Kosten eine effizientere Abwicklung einzelner Geschäftsprozesse erzwingt. Teilweise bremst es den Transformationsprozess, da es neue Geschäftsmodelle erschwert. Beispielsweise müsste ein Startup im Bereich Mobile-Payment, welches eigene Kundenkonten führt, eine Banklizenz beantragen. Zusätzlicher regulierungsbedingter Kostendruck entstand in den letzten Jahren insbesondere im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft der Banken. Der Fall des Bankgeheimnisses für ausländische Kunden bei Schweizer Banken bedeutet zusätzlichen Abklärungsbedarf für die Banken, der beschlossene automatische Informationsaustausch erfordert Investitionen in die ausführende Software.

Die mit Hinblick auf die Erfahrungen der Finanz- und Bankenkrise in die Wege geleitete sogenannte Too-big-to-fail Regulierung geht insbesondere für die Grossbanken mit erhöhten Kapitalanforderungen und infolgedessen steigenden Kapitalkosten einher.

Dass die Aufsichtsbehörde FINMA den neuen technischen Möglichkeiten grundsätzlich offen gegenübersteht, zeigt sich in den zuletzt verfassten Rundschreiben, in denen die Video- und Online-Identifizierung von Privatkunden in Geschäftsbeziehungen von Banken und Versicherungen ebenso als zulässig erachtet wurde wie die qualifizierte elektronische Signatur.

Treiber: Digitalisierung

Für den Begriff der Digitalisierung existieren vielfältige, durchaus voneinander abweichende Definitionen. Im Rahmen dieser Studie ist der Begriff Digitalisierung definiert als die Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien mit dem Ziel, Geschäftsprozesse effizienter zu gestalten und/oder neue Geschäftsmodelle zu entwickeln.

Diese Definition umfasst ein weites Spektrum unterschiedlicher Anwendungsfälle, von der intern eingesetzten Buchhaltungssoftware bis zur disruptiven Technologie, welche ganze Geschäftsmodelle in Frage stellt.

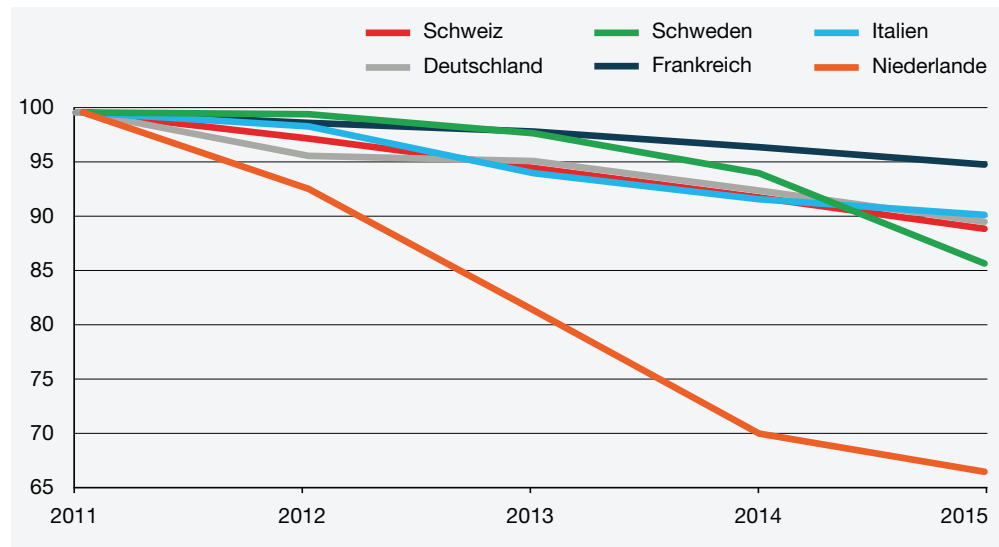
Während im 20. Jahrhundert die Informationstechnologie vor allem der Automatisierung und Optimierung diente, Softwareprodukte wie Office-Programme und Enterprise-Resource-Planning-Systeme eingeführt und Computernetze geschaffen wurden, standen seit Anfang des 21. Jahrhunderts verstärkt auch disruptive Technologien und darauf basierende innovative Geschäftsmodelle sowie die Autonomisierung, Flexibilisierung und Individualisierung im Vordergrund. Die zunehmende Vernetzung von Geräten und Maschinen mündet in die sogenannte Industrie 4.0: Die technische Fähigkeit, Maschinen direkt miteinander kommunizieren zu lassen, eröffnet die Möglichkeit weitestgehend autonomer Fertigungsprozesse.

Die Digitalisierung ist als einer der Schlüsseltreiber für Auslagerungstendenzen zu betrachten, schlichtweg, da sie den Aufwand, der mit der Auslagerung vormals interner Prozesse verbunden ist, drastisch mindert. Liegen die zur Bewältigung mancher Arbeitsschritte benötigten Informationen oder Daten in digitaler Form vor und sind global abrufbar, so ist die Ausführung des Prozessschrittes nicht mehr räumlich gebunden.

Reaktion: Märkte

Die etablierten Unternehmen sind gezwungen auf den zunehmenden Grad der Digitalisierung und die veränderten Kundenbedürfnisse zu reagieren. Im Kontakt zum Kunden spiegelt sich dies bereits seit längerem wider. Durch die steigende Verbreitung des Internets und die hohe Nutzung von E-Banking Software verlor die Bankfiliale aus Kundensicht an Bedeutung. Die rückläufigen Besuchszahlen führen dazu, dass die Filialdichte in nahezu allen Ländern nach und nach abnimmt. In der Schweiz verläuft dieser Prozess eher stetig: Drastische Schliessungswellen, wie bspw. in den Niederlanden, gab es nicht (vgl. **Abb. 4–4**).

Abb. 4–4
Entwicklung der Filialdichte der Banken
 Filialen pro 1 Mio. Einwohner, indexiert, 2011 = 100
 Quelle: BFS, SNB



Die unterschiedlichen Treiber üben insgesamt Druck auf traditionelle Wertschöpfungsmodelle aus. In dieser Hinsicht bietet die verstärkte Digitalisierung den Unternehmen neue und vielschichtige Möglichkeiten für Sourcing-Strategien, welche darauf zielen, die bestehenden Wertschöpfungsstrukturen zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren. Im Zentrum steht die Frage, ob und wenn ja, wie traditionelle Wertschöpfungsketten zerlegt und Teile davon ausgelagert werden können. Dabei werden nicht nur Support-Prozesse sondern auch Kernkompetenzen auf potenzielles Sourcing untersucht.

4.2 Die Wertschöpfungskette von Banken und Versicherungen

Die Digitalisierung und Industrialisierung betrifft zwar alle Elemente der Wertschöpfungskette, jedoch nicht im gleichen Ausmass und auf die gleiche Art. Zum Zwecke einer strukturierten Betrachtung der Wirkweise von Digitalisierung und Industrialisierung soll im Folgenden eine Wertschöpfungskette des Finanzsektors in stilisierter Form definiert werden. Mittels dieser Wertschöpfungskette lässt sich genauer erläutern, welchen Effekt einzelne technologische Neuerungen auf den Herstellungsprozess haben.

Methodenhintergrund: Wertschöpfungskette nach Michael E. Porter

Die hierzu erstellte Wertschöpfungskette beruht auf dem Konzept von Michael E. Porter, welches eine Abgrenzung von primären und unterstützenden Aktivitäten vorsieht. Als Primäraktivitäten sind dabei solche zu verstehen, die einen direkten und wertschöpfenden Beitrag zu Produkten bzw. einer Dienstleistung liefern.

Die Unterstützungsaktivitäten bilden die Voraussetzung für die erfolgreiche Ausführung der Primäraktivitäten. So ist beispielsweise das Rechnungswesen als Teil des Supports eine Voraussetzung für die Vertriebsaktivitäten eines Unternehmens. Die einzelnen Elemente der Wertschöpfungskette sind nicht zwangsweise als aufeinander folgende Prozesse in fester Reihenfolge zu verstehen. Vielfach verlaufen sie parallel, wirken unterstützend aufeinander oder dienen der Erstellung verschiedener Produkte.

Wertschöpfungskette im Finanzsektor

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde in Anlehnung an eine Studie von Falkenberg, et. al⁹ eine Wertschöpfungskette für den Finanzsektor entwickelt (vgl. **Abb. 4–5** und **Abb. 4–6**). Da sich nicht alle Teilelemente der Wertschöpfungskette sowohl auf den Banken- als auch auf den Versicherungssektor beziehen lassen, wurde teils für diese zwei Bereiche weiter differenziert.

Im Gegensatz zur klassischen Industrieproduktion bestehen Bank- und Versicherungsprodukte nicht aus einem festen (physischen) Produkt, sondern aus Leistungsbündeln, welche sich zu einem grossen Teil aus Informationsverarbeitungs- und Kommunikationsprozessen zusammensetzen und dem Kunden als Dienstleistungsprodukt verkauft werden. In dieser Hinsicht kann keine starre Wertschöpfungskette, mit einzelnen nacheinander gegliederten Teilprozessen definiert werden.

⁹ Felix Falkenberg, Reto Müller, Johannes Bönsch, Studie: Wertschöpfungsmodelle der Zukunft – Banken und Provider 2010, Universität St. Gallen, 2006.

Die primären Wertschöpfungsaktivitäten (kundenbezogen) umfassen die Ausführungs- und Abwicklungsprozesse sowie die Vertriebs- und Beratungsprozesse. Die Vertriebs- und Beratungsprozesse begleiten den Kunden bis zu dessen Konsumententscheid und beinhalten somit alle Tätigkeiten, welche der Beratung zu einzelnen Produkten/Dienstleistungen und dem Verkauf ebenjener dienen. Die Ausführungs- und Abwicklungsprozesse beinhalten alle Tätigkeiten, die nach einer Konsumententscheid durch den Kunden folgen.

Die sekundären Wertschöpfungsaktivitäten beschreiben übergreifende und unterstützende Prozesse. Unter Support-Prozessen werden Querschnittsaktivitäten wie das Personalmanagement und die IT verstanden, welche den Geschäftsbetrieb unterstützen, aber nicht direkt zur produktbezogenen Wertschöpfung beitragen. Übergreifende Leistungen beschreiben Aktivitäten wie die Produktentwicklung und das Asset- und Risikomanagement. Diese Aktivitäten sind über den gesamten Geschäftsprozess wirksam und unterstützen die primären Wertschöpfungsprozesse. Die Management-Prozesse regeln die strategische Ausrichtung des Unternehmens und sind für dessen Steuerung und Controlling zuständig.

Die vorliegende Wertschöpfungskette soll generisch die Prozesse des Finanzsektors darstellen. Die grobe Struktur und übergreifende Prozessbausteine können somit auf unterschiedliche Geschäftsbereiche des Finanzsektors angewendet werden. Um jedoch den Unterschieden zwischen Banken und Versicherungen gerecht zu werden, wurden insbesondere in den primären Wertschöpfungsprozessen differenzierte Teilprozesse definiert, welche fallweise für die Banken- beziehungsweise für die Versicherungsbranche verwendet werden (vgl. **Abb. 4–5** und **Abb. 4–6**).

Die Wertschöpfungskette der Banken

Die Wertschöpfungskette der Banken wird im Folgenden am Beispiel einer Universalbank erklärt. Zu beachten ist dabei, dass nicht jede Bank zwangsweise sämtliche Elemente der Wertschöpfungskette ausführen wird. So ist bspw. ein Fokus auf die Kreditvergabe möglich. Die Supportprozesse beinhalten die Teilaktivitäten Rechnungswesen, Marketing, Human Resource und IT. Zur Abgrenzung von einem weit gefassten Marketingbegriff, beinhaltet das Marketing in dieser Studie lediglich Aktivitäten zum Marktauftritt in der Öffentlichkeit wie Werbekampagnen.

Zu den übergreifenden Leistungen zählen die Teilaktivitäten Produktentwicklung, Compliance, Asset- und Risikomanagement und Research. Letzteres untersucht gewonnene Daten über Kunden und Märkte, um daraus Informationen für Entscheidungsfindungen zu gewinnen. In der Produktentwicklung werden neue Finanz-, Vorsorge und Beratungslösungen entwickelt.

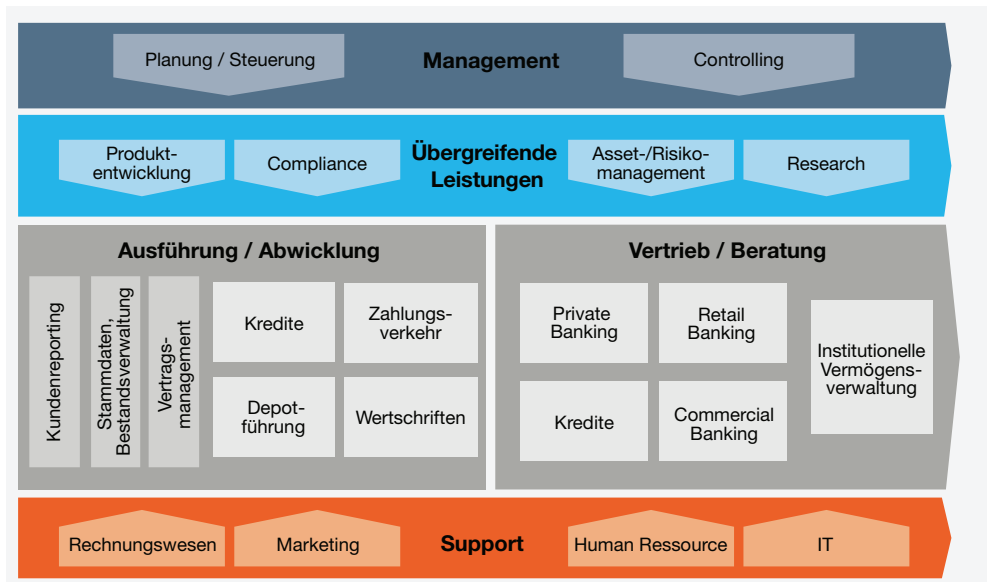
Der Ausführungs- und Abwicklungsprozess beinhaltet einzelne Teilaktivitäten, die in weitere Einzelschritte differenziert werden können. Die Vertriebs- und Beratungsprozesse beziehen sich auf einzelne Bankprodukte und stellen eine Schnittstelle zum Kunden dar.

Beispiel: Ausführungs- und Abwicklungsaktivitäten im Kreditgeschäft

Beispielhaft lässt sich dies für die Kreditvergabe darstellen. Der Wertschöpfungsschritt Ausführung und Abwicklung umfasst hierbei als erstes die Auftragserfassung. Hier werden die in einem Kreditantrag beinhalteten Informationen auf Papier oder elektronisch ins System aufgenommen. Solche Informationen enthalten neben personenbezogenen auch kreditbezogene Daten, wie Kredithöhe und Verwendungszweck. Als zweiter Schritt folgt die Bonitätsprüfung, welche die Kreditfähigkeit des Kunden untersucht. Anhand von Belegen, wie Gehaltsabrechnungen und bankeigenen Kontodaten, wird dem Antragssteller eine Bonitätsnote (bei natürlichen Personen) bzw. ein Rating (bei Unternehmen) vergeben. Als letzter Schritt folgt die Auftragsabwicklung. In Abhängigkeit der Bonitätsprüfung wird bei positiver Entscheidung ein Kreditvertrag aufgesetzt und bei einer negativen Entscheidung der Kreditantrag abgelehnt.

Abb. 4–5
Wertschöpfungskette der Banken

Quelle: Eigene Darstellung,
in Anlehnung an Falkenberg,
Müller, Bönsch 2006



Die Wertschöpfungskette der Versicherungen

Die Wertschöpfungskette für die Versicherungsbranche wurde analog zum Beispiel der Universalbank breit gefasst und umfasst eine grosse Spannweite an Teilaktivitäten, welche von einzelnen Versicherern zumeist nur teilweise ausgeführt werden (vgl. **Abb. 4–6**). So bieten naturgemäss nicht alle Versicherungen Beratung bezüglich aller gelisteten Versicherungsprodukte an.

Für die Versicherungsbranche lassen sich die Supportprozesse sowie die übergreifenden Leistungen in ähnlicher Weise definieren wie im Bankenwesen. Somit sind die Teilaktivitäten Rechnungswesen, Marketing, Human Ressource und IT den Supportprozessen zuzurechnen und die Aktivitäten Produktentwicklung, Compliance, Asset-/Risikomanagement und Research den übergreifenden Leistungen.

Das Wertschöpfungselement Ausführung und Abwicklung kann auch für die Versicherungsbranche in einzelne Funktionsschritte ausdifferenziert werden. Beispielhaft werden im nachfolgenden Kasten das Underwriting und Claims Management knapp beschrieben.

Beispiel: Ausführungs- und Abwicklungsaktivitäten Underwriting, Claims Management

Das Underwriting prüft Anträge grosser Kunden, schätzt die Versicherungsrisiken ein und bringt den Antrag zum Abschluss.

Der Underwriting-Prozess beginnt zumeist mit der Bestimmung bestimmter Abschlusskriterien, d.h. Kriterien für eine mögliche Antragsannahme. Dabei wird auch die anschließende Risikoprüfung genau definiert.

Die Risikoprüfung erfolgt auf Basis der individuellen Daten des Antragsstellers. Als letzter Schritt folgt die Risikobeurteilung und -selektion. Hier wird über eine Annahme oder Ablehnung entschieden und nötigenfalls zusätzliche Unterlagen für eine bessere Risikoeinschätzung eingefordert.

Im Falle eines Anspruchs durch den Versicherten an den Versicherer wird das Claims Management durch die Anspruchsmeldung und Aufnahme initiiert. Darauf folgt eine Anspruchsprüfung und eine Regulierung oder Auszahlung, womit der Prozess abgeschlossen wird.

Analog zum Bankenbeispiel beziehen sich die Vertriebs- und Beratungsprozesse auf einzelne Versicherungsprodukte wie Lebensversicherungen oder Schadensversicherungen. Diese Prozesse beginnen mit der Beratung des Kunden über die jeweiligen Versicherungsprodukte und enden mit dem Konsumentenscheid des Kunden.

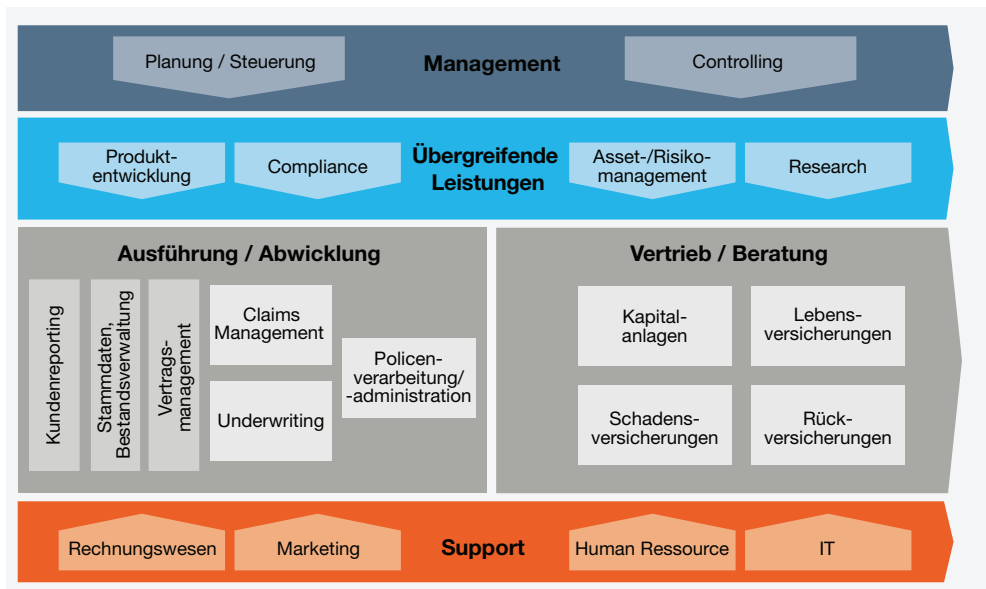


Abb. 4-6
Wertschöpfungskette der Versicherungen
 Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Falkenberg, Müller, Bönsch 2006

5 Einfluss digitaler Technologien auf die Wertschöpfungsprozesse im Finanzsektor

Die Digitalisierung von Geschäftsprozessen ist im Allgemeinen eng mit einer Standardisierung und Automatisierung dieser Prozesse verbunden. Computer sind gut dazu geeignet, klar definierte Aufgaben durchzuführen, verfügen jedoch nicht über die Fähigkeit zu abstrahieren. In der Folge muss ein digitalisierter Prozess klar definiert sein und innerhalb eines festen Regelwerks ablaufen. Die Voraussetzung dafür ist eine Standardisierung der Prozesse. Besonders bei aufeinanderfolgenden Prozessen ist dies vonnöten. Je standardisierter ein Prozess ist, desto einfacher lässt er sich vollständig digital abwickeln und automatisieren. Ökonomisch betrachtet bestehen bei der Digitalisierung von Prozessen zumeist starke positive Skaleneffekte. Dem zumeist hohen Initialaufwand, welcher bei der Digitalisierung des Prozesses entsteht, stehen geringe variable Kosten in der Folge gegenüber: Ein vollständig digitalisierter Prozess lässt sich nahezu ohne Kosten beliebig oft durchführen. Dies führt unter anderem dazu, dass Unternehmen, welche digitalisierte Dienstleistungen anbieten, einfacher eine grosse Zahl an Kunden bedienen können, als dies bei physischen Produkten der Fall ist. Damit gehen enorme Wachstumspotentiale einher. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass eine gut gestaltete, innovative, digitale Dienstleistung in vergleichsweise kurzer Zeit einen riesigen Nutzerstamm erreichen kann.

**«Digitalisierung bedeutet:
Prinzipiell kann jeder irgendwo auf der Welt eine Firma für
Bankdienstleistungen gründen. Die entscheidende Frage ist,
wie Banken auf diese Angebote reagieren»**

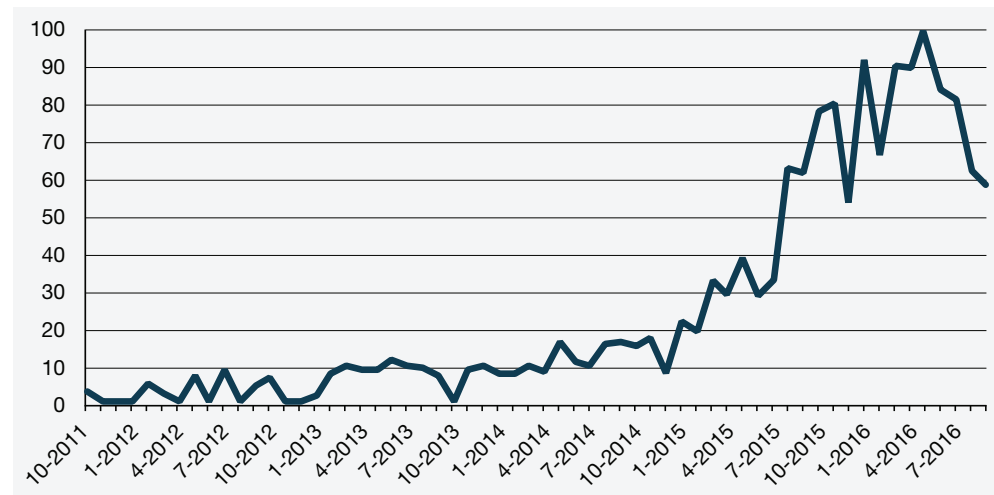
Marco Borer, Innovation & Digital Transformation, UBS

Der hohe Initialaufwand bei der Standardisierung eines Prozesses führt aber auch zu gewissen Pfadabhängigkeiten. Ein einmal eingeschlagener Pfad wird nicht ohne weiteres verlassen. Wurde bspw. für einen in der Vergangenheit digitalisierten Prozess ein gewisser Standard gewählt, so muss dieser oftmals auch für nachfolgende Prozessschritte implementiert werden. Bestehen zwischen Unternehmen unterschiedliche Standards, so erschwert dies mögliche Kooperationen.

Fintech

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Unternehmen gegründet, welche für den Finanzsektor relevante, innovative, technologiebasierte Lösungen anbieten. Diese Unternehmen werden in der Regel unter dem Sammelbegriff Fintech (Kurzform für Finanztechnologie) zusammengefasst und wurden in den vergangenen Jahren von einem wachsenden Interesse der Schweizer Öffentlichkeit begleitet (vgl. **Abb. 5-1**)

Abb. 5-1
Google-Suchanfragen des
Begriffs Fintech in der Schweiz
Indexiert, Höchstes
Suchaufkommen = 100.
Quelle: Google Trends



Methodenhintergrund: Begriffliche Abgrenzung von Fintech

Der Begriff Fintech lässt sich definieren als Software-Lösungen für innovative Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse des Finanzsektors, welche bestehende Angebote verbessern, ergänzen und/oder disruptiv auf diese wirken¹⁰. Diese weitgefasste Definition zeigt, dass sich hinter dem Begriff Fintech ein breites Spektrum ganz unterschiedlicher Innovationen verbirgt. Im Rahmen der vorliegenden Studie differenzieren wir in folgende Felder¹¹:

- **Big Data Analytics:**

Darunter verstehen wir im Unternehmenskontext die Auswertung grosser, komplexer, und/oder schwach strukturierter Datenmengen mit dem Ziel, für die Geschäftstätigkeit relevante Informationen abzuleiten.

- **Automatisiertes Investment- und Assetmanagement:**

Softwarelösungen, welche automatisierte, auf Algorithmen basierte Portfolio-Management-Empfehlungen (z.B. durch Robo-Advisor) liefern.

- **Personal Finance Management:**

Software, welche dem Kunden eine laufende Verwaltung und Übersicht seiner Positionen bei einem Finanzdienstleister erlaubt.

- **Crowdfunding/-lending:**

Onlineplattformen, auf welchen eine breite Masse von Privatpersonen ein Projekt finanzieren oder aber Privatpersonen sich gegenseitig Geld leihen können.

- **Online-Vertriebs- und Vergleichsplattformen:**

Plattformen, welche Produkte und Dienstleistungen einer gewissen Branche oder eines bestimmten Tätigkeitsfeldes auf diverse Merkmale (wie Preis, Qualität, usw.) vergleichen und/oder diese Produkte und Dienstleistungen an Endkunden vertreiben.

- **Smart Contracts:**

Computerprotokolle, die Verträge abbilden und/oder automatisch überprüfen, ob vertraglich festgehaltene Ereignisse eingetreten sind.

- **Transaktionen via Blockchain:**

Die Blockchain ist ein dezentrales Register, welche die automatisierte Verwaltung von Transaktionsdaten ermöglicht, ohne dass eine zentrale Instanz (z.B. ein Clearinghaus) vonnöten ist.

Fintech im Bankenwesen

Die neuen technologischen Lösungen setzen an ganz unterschiedlichen Punkten der Wertschöpfungskette an und verfügen über unterschiedlich grosses Potential das Bankenwesen zu verändern. Während manche dem Fintech zugerechnete Ansätze lediglich neue Kommunikationskanäle mit dem Kunden bieten, verfügen andere durchaus über hohes disruptives Potential.

Zu nennen ist diesbezüglich unter anderem die Blockchain-Technologie. Entwickelt wurde die Blockchain als technologische Grundlage der digitalen Geldwährung «Bitcoin». Die Blockchain lässt sich als eine Art Kontobuch verstehen, in dem jede einzelne Transaktion verzeichnet ist, die zwischen allen im jeweiligen Netzwerk handelnden Akteuren jemals stattgefunden hat. Innerhalb des Netzwerkes liegt eine Vielzahl von vollständigen Kopien der Blockchain vor. Diese werden im Falle des Bitcoin-Netzwerkes dezentral auf den Computern der Teilnehmer gespeichert. So kann jeder Teilnehmer des Netzwerkes die Blockchain vollständig einsehen¹².

Weil es im Netzwerk eine Vielzahl von Kopien der Blockchain gibt, sind Manipulationen nahezu ausgeschlossen. Sämtliche dieser Kopien müssen stets übereinstimmen. Würde ein Teilnehmer des Netzwerkes eine Kopie der Blockchain erzeugen, welche gefälschte Einträge enthält, mit dem Ziel sich selbst zu bereichern, so würde die dem Netzwerk zugrundeliegende Software erkennen, dass diese Kopie nicht mit den restlichen Kopien der Blockchain übereinstimmt. Die gefälschte Kopie würde infolgedessen überschrieben werden, die gefälschten Transaktionseinträge würden nicht als abgewickelt gelten. Eine zentrale vertrauensschaffende Instanz, die in den bestehenden Zahlungsverkehrssystemen stets benötigt wird, um den korrekten Ablauf der Transaktionen sicherzustellen (bspw. eine Zentralbank, eine Bank, ein Börsenbetreiber etc.), ist im Blockchain-Netzwerk somit obsolet.

¹⁰ Definition des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug.

¹¹ Diese Aufteilung ist angelehnt an die Swisscom Fintech Map Switzerland.

¹² Im Bitcoin-Netzwerk sind in der Blockchain jedoch lediglich die Bitcoin-Adressen der an den Transaktionen Beteiligten verzeichnet sowie der Zeitpunkt und Betrag einer Transaktion – ein Rückschluss auf die Identitäten der Teilnehmer ist so ohne Weiteres nicht möglich. Bitcoin Transaktionen geschehen somit weitestgehend anonym.

Ebenfalls über disruptives Potential verfügen innovative Softwarelösungen zum automatisierten Investment- und Assetmanagement. Diese sogenannten Robo-Advisor errechnen automatisierte Anlageempfehlungen und könnten einen potentiell starken Einfluss auf das Vermögensverwaltungsgeschäft haben. Die Anlageberatung per Robo-Advisor geht mit deutlich geringeren Verwaltungsgebühren und Mindestanlagesummen für den Kunden einher. Zum einen könnte das Vermögensverwaltungsgeschäft dadurch gänzlich neue Kundengruppen erreichen, zum anderen wäre denkbar, dass durch die neue Konkurrenz ein starker Preisdruck entsteht.

Inwieweit Startups, welche Robo-Advisor anbieten, sich eigenständig langfristig am Markt durchsetzen können, wird sich zeigen müssen. Manch konservativ eingestellter Kunde wird seine Bank diesen neuen Anbietern weiterhin vorziehen. Es könnte deshalb zu vermehrten Kooperationen zwischen Startups und Banken kommen. Eine solche Kooperation besteht bspw. bereits zwischen der Basler Kantonalbank und der True Wealth AG.

Ein Beispiel für eine Fintech-Innovation, welche eher als ein neues Geschäftsmodell als eine elementar neue Technologie zu betrachten ist, sind Onlinevergleichts- und vertriebsplattformen. Diese nehmen eine Vermittlerfunktion ein, zumeist zwischen dem Anbieter einer Finanzdienstleistung oder eines Kredits und dem Endkunden. Dieser Kategorie sind neben einer Vielzahl von Hypothekenvergleichsportalen auch Startups in sehr spezifischen Märkten zuzurechnen. So gibt es mit der Swiss FinTech AG bereits ein Schweizer Startup, über dessen Plattform loanboox öffentliche Schuldner (z.B. Gemeinden) einen passenden Fremdkapitalgeber finden können. Die Unternehmen dieser Kategorie könnten die Art und Weise verändern, wie die Koordination des finanziellen Mittelflusses künftig vonstatten geht.

Fintech im Versicherungswesen

Auch im Versicherungswesen ergeben sich mannigfaltige Anwendungsbereiche für die neu aufkommenden digitalen Technologien¹³. Im Folgenden sollen exemplarisch einige genannt und beschrieben werden, um einen konkreteren Eindruck der Wirkweise dieser Technologien zu vermitteln.

Neue Methoden der Datenauswertung basieren auf verbesserten Algorithmen und leistungsstärkeren Computern welche eine effektivere Analyse von grossen und/oder schwach strukturierten Datenmengen erlauben. Die sogenannte Big Data Analyse dient als Informationslieferant und hilft Vorhersagen zu treffen und Trends abzuleiten. Im Bereich der Assekuranz können durch die verbesserte Datenauswertung bspw. präzisere, stärker automatisierte und kostengünstigere Risikobestimmungen erreicht werden. Neben der Risikobestimmung, können neue Methoden der Datenauswertung auch aufzeigen, welche Vertriebs- und Kommunikationskanäle wann und wo am meisten durch den Kunden genutzt werden. Solche Erkenntnisse führen im Endeffekt zu einer vertieften Kundenbeziehung. Die erhöhte Verbreitung von internetfähigen Kleingeräten, sogenannten Wearables, trägt direkt zu diesem Trend bei, da diese eine Sammlung von individuellen Daten erlaubt. Die auf diesem Wege generierten Informationen sind für sämtliche Geschäftsbereiche von Relevanz, so ist die Big Data Analyse prinzipiell in nahezu jedem Wertschaffungsschritt einsetzbar.

Wearables erlauben darüber hinaus gänzlich neue Geschäftsmodelle. Erste Krankenversicherer bieten ihren Kunden bereits finanzielle Anreize, sich sportlich zu betätigen und nutzen Wearables, um dies zu überprüfen. Das Ziel dabei ist es, gute Risiken anzulocken.

«Anreizsysteme zur Identifikation von individuellen Risikoprofilen werden sich durchsetzen. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass die Kunden bereit sind, Daten von sich preiszugeben, wenn damit ein finanzieller oder ein anderer Anreiz verbunden ist.»

Daniela Maag, Leiterin Strategie und Innovation im Bereich Unternehmensentwicklung Schweiz, Helvetia Versicherung

Vernetzte Geräte ermöglichen darüber hinaus auf das Kundenverhalten zugeschnittene Versicherungsprodukte. Dazu zählen auch die sogenannten «Usage-based Insurances». Ein Beispiel hierfür wäre eine Kfz-Versicherung, welche eine Prämie in Abhängigkeit von der zurückgelegten Strecke verrechnen würde.

Eine weitere Folge der zunehmenden Verbreitung von mobilen internetfähigen Geräten ist die permanente Verknüpfung und nahtlose Kommunikationsmöglichkeit zwischen Kunde und Versicherer. Für den Kunden sind damit gewisse Dienstleistungen jederzeit verfügbar. Zudem erhalten Versicherer die Möglichkeit, Kunden gezielt und sogar situationsabhängig (bspw. abhängig vom aktuellen Aufenthaltsort des Kunden) per Push-Nachricht anzusprechen. Denkbar sind so zum einen spezifische Versicherungsangebote, zum anderen auch Informationen zur Vermeidung von Schadensfällen. So hätte ein Motorfahrzeugversicherer bspw. die Möglichkeit, seine Kunden vor einem Hagelsturm zu warnen.

¹³ Die hier beschriebenen technologischen Innovationen im Versicherungswesen werden teils auch mit dem Begriff «Insurancetech» oder «Insurtech» bezeichnet.

Zukünftig könnten mittels mobiler Endgeräte zudem Transaktionen, wie eine Schadensmeldung, komplett und unmittelbar ausgeführt werden. Es ist davon auszugehen, dass mobile Geräte eine grössere Rolle in der Assekuranz spielen werden. Neue Zahlungsmethoden, welche Zahlungen per Mobilgerät und zu geringeren Transaktionskosten ermöglichen, könnten es Versicherern erleichtern, neue Märkte zu erschliessen. Dies ist besonders für Entwicklungs- und Drittweltländer wichtig, in denen ein hoher Anteil der Bevölkerung nicht über Bankkonten aber über ein Mobilgerät verfügt. Geringe Transaktionskosten sind zudem die Voraussetzung dafür, Objekte mit geringem Wert versichern zu können.

Weitere Technologien, deren Einsatzmöglichkeiten auch im Bereich der Versicherungen diskutiert werden, sind die Blockchain sowie Smart Contracts. Diese könnten unter anderem im Bereich der Schadensbearbeitung eine Wirkung erzielen. So könnten Prozesse von der Schadensfeststellung bis zur Auszahlung prinzipiell komplett automatisiert werden. Daniela Maag verwies in diesem Kontext zusätzlich darauf, dass die Versicherer dies als Kontrollverlust empfinden können. Es sei bspw. kein Problem, eine Schadensmeldung digital entgegenzunehmen. Die Schadenverarbeitung lasse sich jedoch je nach Komplexität nicht in allen Fällen komplett automatisieren.

6 Industrialisierung im Finanzsektor

Mit der fortschreitenden Digitalisierung geht eine «Entstofflichung» des Wissens einher: Zuvor in physischer Form vorliegende Informationen sind nun digitalisiert und über das Internet weltweit abrufbar. Damit kommt es auch zu einer Entgrenzung vieler Tätigkeiten: Arbeitsschritte, welche zuvor an einen bestimmten Ort gebunden waren, weil die benötigten Informationen nur dort vorlagen, lassen sich nun ohne grossen Aufwand auch von anderen Standorten aus erledigen. Die Digitalisierung erleichtert somit die räumliche Auslagerung von Geschäftsprozessen. Ein zweiter Trend lässt sich beobachten: Von Auslagerungen sind in zunehmendem Masse komplexere Tätigkeiten betroffen. Waren es im Schweizer Bankenwesen schwerpunktmässig Tätigkeiten im Bereich der IT, die ausgelagert wurden, so sind es inzwischen vielfach auch Back-Office Funktionen. Bspw. betreiben inzwischen sowohl die UBS als auch die Credit Suisse Shared-Service-Centers in Polen.

Im Rahmen dieser Studie definiert BAKBASEL den Begriff der Industrialisierung im Finanzsektor als das strategische Aufbrechen der Wertschöpfungsketten mit dem Ziel Wertschöpfungsschritte effizienter abzuwickeln, Redundanzen zu eliminieren und bestehende Kapazitäten auszulasten. Diese Ziele können erreicht werden, indem einzelne Wertschöpfungsschritte ausgelagert werden und/oder für andere Unternehmen übernommen werden. Die effiziente Abwicklung eines Wertschöpfungsschrittes wird typischerweise durch einen hohen Automatisierungsgrad sichergestellt. Eine erfolgsversprechende Industrialisierungsstrategie erfordert eine gute Kenntnis der eigenen Stärken bzw. Kernkompetenzen. Welche Wertschöpfungsschritte kann das eigene Unternehmen effizienter abwickeln als andere? Welche Wertschöpfungsschritte sind dazu geeignet sich von Konkurrenten abzusetzen, welche sind reine Commodity Services?

Abhängig von den Kapazitäten eines Unternehmens ergeben sich unterschiedliche Strategien. Während grössere Unternehmen primär bei Commodity Services Anreize zur Auslagerung haben, sind kleinere Unternehmen, bedingt durch geringere eigene Kapazitäten, eher dazu gezwungen spezifische Dienstleistungen hinzuzukaufen, sofern sie diese anbieten wollen.

Den im Rahmen dieser Studie befragten Experten zufolge, werde oftmals dann ausgelagert, wenn Kostendruck bestehe, Plattformen veraltet seien oder aus ähnlichen Gründen akuter Handlungsbedarf entstehe. Die Entscheidung richte sich zudem danach, ob Skaleneffekte erzielt werden können oder ob spezialisierte Anbieter die gleichen Leistungen kostengünstiger erbringen können.

Der so genannte «Fight for Talents» bzw. fehlender Nachwuchs, gerade in der Schweiz und in den umliegenden Ländern, führe ausserdem dazu, dass globale Sourcing-Modelle verstärkt nachgefragt werden.

Daniela Maag, Unternehmensentwicklung von Helvetia Versicherungen, stimmte zu, dass im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung nach und nach mehr Geschäftsprozesse auslagerbar seien. Bei den Versicherern gäbe es zwar oftmals noch eine Präferenz zu Eigenentwicklungen, aber die Bereitschaft, die Wertschöpfungskette aufzubrechen und Teile an innovative Unternehmen auszulagern, nehme zu.

Bei Auslagerungsüberlegungen spiele es aber auch eine Rolle, inwieweit Kunden dies akzeptieren. Gerade, wenn persönliche Daten betroffen sind, würden Auslagerungen oftmals eher kritisch gesehen. Insgesamt sei sie aber überzeugt, dass die Versicherer künftig weitere Geschäftsschritte auslagern würden. Der Prozess werde aber eher langsam vonstattengehen. Eine sprunghafte Abnahme der Eigenproduktionsquote sei nicht zu erwarten.

Bedeutung von Vorleistungen für den Schweizer Finanzsektor

Lagert ein Unternehmen einzelne Wertschöpfungsaktivitäten an ein anderes Unternehmen aus, so spiegelt sich dies in den statistisch erfassten Vorleistungen wider. Die Vorleistungsquoten¹⁴ sind somit ein Indikator dafür, in welchem Masse Auslagerungen innerhalb einer Branche genutzt werden: Je höher die Vorleistungsquote, desto höher der Anteil des Bruttoproduktionswertes eines Unternehmens, der auf Vorleistungen anderer Unternehmen zurückzuführen ist bzw. desto geringer der Eigenproduktionsanteil eines Unternehmens.

Ein Branchenvergleich in der Schweiz zeigt, dass sowohl Banken als auch Versicherungen relativ geringe Vorleistungsquoten aufweisen (vgl. **Abb. 6-1**). Seit der Finanzkrise ist die Vorleistungsquote der Banken stark gestiegen, von 37 Prozent im Jahre 2007 auf 43 Prozent im Jahre 2014. Dieses Resultat ist jedoch keinesfalls ausschliesslich auf einen Anstieg der Vorleistungen zurückzuführen. Vielmehr führte der Rückgang des Bruttoproduktionswertes in Folge

¹⁴ Die Vorleistungsquote ergibt sich aus dem Quotienten aus den Vorleistungen, die eine Branche bezieht, und dem Bruttoproduktionswert dieser Branche.

der Finanzkrise bei einem weniger stark abnehmenden Volumen der Vorleistungen zu einem Anstieg der Vorleistungsquote (vgl. **Abb. 6-2**). Bei den Versicherungen verlief die Entwicklung insgesamt gradliniger (vgl. **Abb. 6-3**), so blieb die Vorleistungsquote seit 2007 recht konstant.

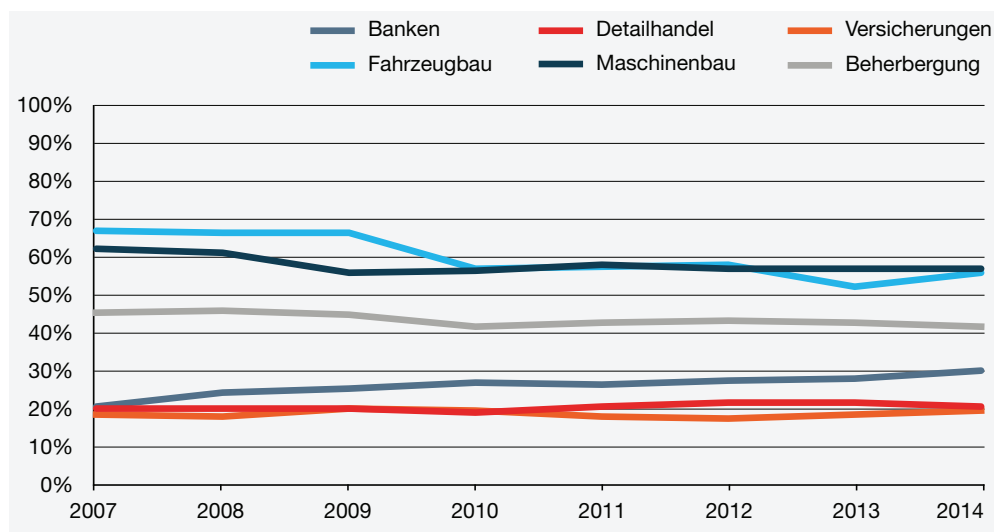


Abb. 6-1
Vorleistungsquoten im Branchenvergleich, Schweiz
Anmerkungen: Banken umfassen sonst. bankennahe Finanzdienstleistungen, Versicherungen sonst. versicherungsnahe Finanzdienstleistungen
Vorleistungsquote = Vorleistungen / Bruttoproduktionswert
Quelle: BFS

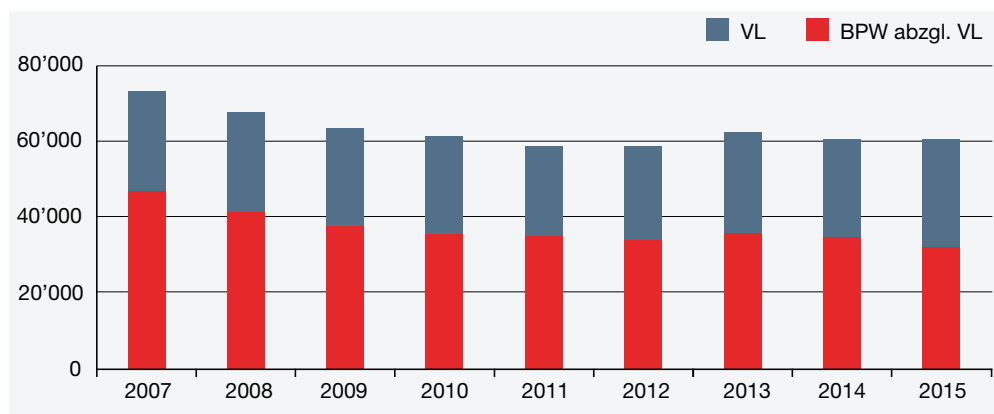


Abb. 6-2
Vorleistungen und Bruttoproduktionswert, Banken
VL = Vorleistungen, BPW = Bruttoproduktionswert
BPW abzgl. VL = Bruttowertschöpfung Nominal, in Mio. CHF
Quelle: BFS

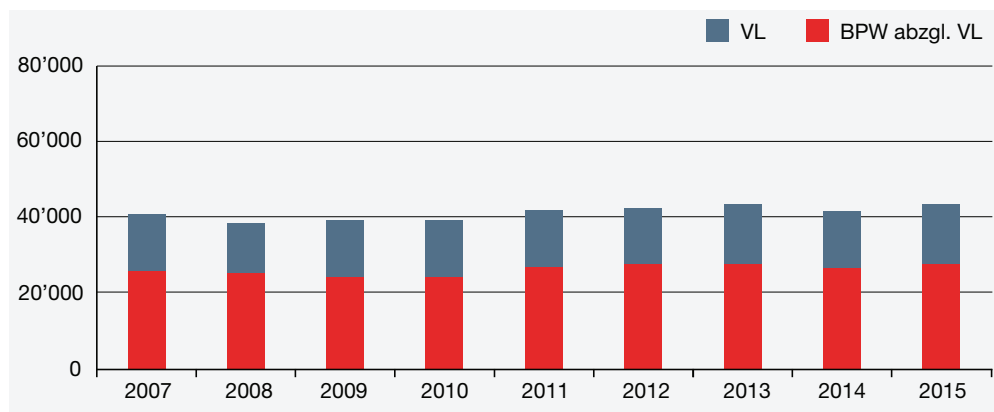


Abb. 6-3
Vorleistungen und Bruttoproduktionswert, Versicherungen
VL = Vorleistungen, BPW = Bruttoproduktionswert
BPW abzgl. VL = Bruttowertschöpfung Nominal, in Mio. CHF
Quelle: BFS

Vorleistungsstruktur des Finanzsektors im Vergleich zu Nachbarländern

Von den an die Schweiz angrenzenden Ländern weist für das Jahr 2014 lediglich Italien eine geringere Vorleistungsquote im Bankenwesen aus (vgl. **Abb. 6-4**). Im Nachgang zur Finanzkrise kam es in Frankreich zu einem Rückgang der Vorleistungsquoten, in der Schweiz und in Österreich nahmen diese zu. Einen Einfluss auf die unterschiedlichen Vorleistungsquoten dürfte die unterschiedliche Unternehmenskonzentration in den einzelnen Ländern haben. Eine Korrelationsanalyse zeigt auf, dass die Vorleistungsquoten im Bankensektor durchschnittlich geringer sind, je stärker die Angebotsseite konzentriert ist d.h. je höher die Marktanteile einiger weniger Unternehmen sind. Im Versicherungswesen weist die Schweiz deutlich geringere Vorleistungsquoten auf als die Nachbarländer (vgl. **Abb. 6-5**).

Abb. 6-4
Vorleistungsquoten im Ländervergleich, Banken

Anmerkung: Für die Schweiz umfassen Banken sonst. bankennahe Finanzdienstleistungen.
Quelle: Eurostat, BFS

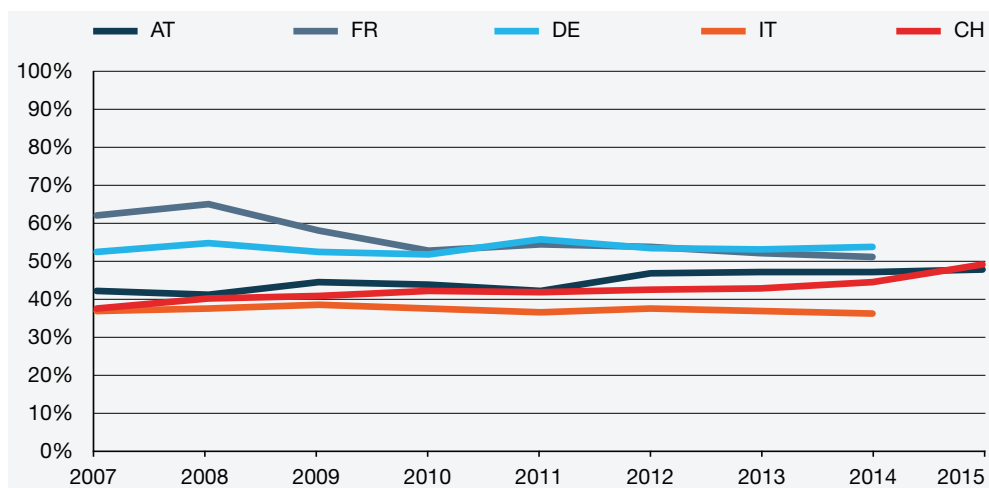
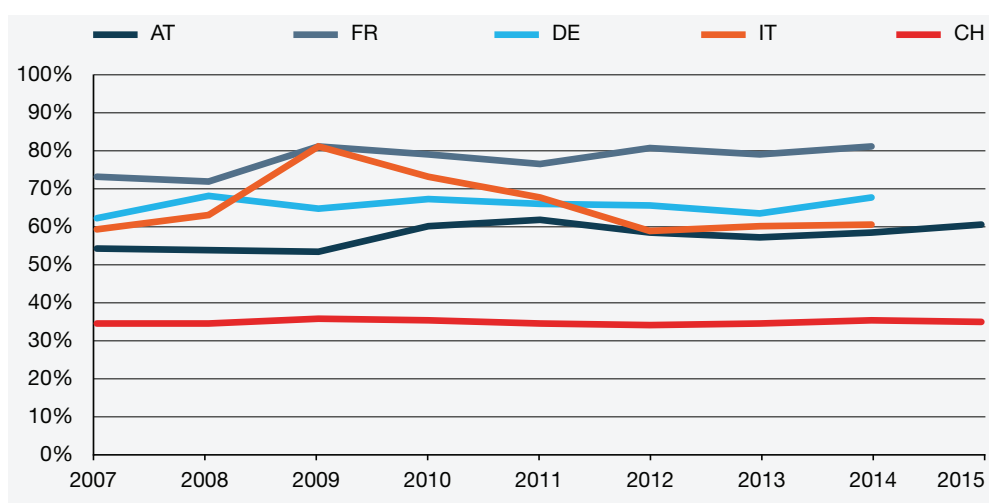


Abb. 6-5
Vorleistungsquoten im Ländervergleich, Versicherungen

Anmerkung: Für die Schweiz umfassen Versicherungen sonst. Versicherungsnahe Finanzdienstleistungen.
Quelle: Eurostat, BFS



Im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung ist ferner von Interesse, in welchem Masse Vorleistungen von Unternehmen aus dem Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie (ICT) bezogen werden. Es zeigen sich markante Unterschiede sowohl zwischen Banken und Versicherungen als auch zwischen den einzelnen Ländern (vgl. **Tab. 6-1**). Während die Schweizer Banken gemessen an den Anteilswerten seltener auf Vorleistungen von ICT-Unternehmen zurückzugreifen scheinen als Institute in den Nachbarländern, ergibt sich für die Versicherungen ein gegenteiliges Bild: Lediglich in Österreich ist der Anteil der ICT-Vorleistungen an den Vorleistungen gesamt höher.

Tab. 6-1
Anteil der ICT-Vorleistungen an den Vorleistungen gesamt

Anmerkung: Die Werte für die Schweiz beziehen sich auf das Jahr 2011, die der restl. Länder auf 2010. ICT Vorleistungen = Vorleistungen aus den Branchen 61, 62, 63 entsprechend NOGA Klassifikation.
Quelle: Eurostat, BFS

	Schweiz	Österreich	Deutschland	Frankreich	Italien
Banken	5.9%	8.0%	7.5%	12.2%	13.0%
Versicherungen	8.8%	11.9%	2.7%	4.7%	6.9%

Einfluss von Fintech-Innovationen auf Industrialisierung

Viele der derzeit aufkommenden Fintech-Innovationen haben das Potential weitere Auslagerungen zu erleichtern. Wie bereits im vorangehenden Kapitel erläutert, bestehen bei digitalisierten Prozessen starke positive Skaleneffekte, d.h. einem hohen Entwicklungsaufwand stehen in der Folge relativ geringe variable Kosten gegenüber. Diese positiven Skaleneffekte bewirken der ökonomischen Theorie zufolge, dass ein einzelner grosser Anbieter ein Gut bzw. eine Dienstleistung effizienter bereitstellen kann als mehrere kleinere Anbieter. Dies ist einer der Gründe dafür, dass auf Märkten für digitale Dienstleistungen häufig eine hohe Unternehmenskonzentration, im Extremfall auch Quasi-Monopole, vorliegen.

Hinzu kommen bei diversen digitalen Dienstleistungen die sogenannten Netzwerkeffekte. Diese liegen dann vor, wenn sich der Nutzen, den ein Konsument aus einem Gut bzw. einer Dienstleistung zieht, in Abhängigkeit von der Anzahl anderer Nutzer ändert. So ist beispielsweise eine Mobile-Payment-App, welche Zahlungen von Nutzer zu Nutzer ermöglicht, umso attraktiver je grösser der Nutzerstamm ist.

Es ist davon auszugehen, dass für die meisten von Fintech-Firmen angebotenen digitalen Dienstleistungen starke positive Skaleneffekte vorliegen. Dies führt zum einen dazu, dass

Fintech-Firmen ihre digitalen Dienstleistungen einfacher einer grossen Kundenzahl anbieten können, als dies bei physischen Produkten der Fall ist. Zum anderen begünstigen die positiven Skaleneffekte Unternehmenskooperationen bzw. Zukäufe von digitalen Dienstleistungen anstatt Eigenentwicklungen voranzutreiben. Die Erbringung eines Wertschöpfungsschrittes durch ein externes Unternehmen oder eine Entwicklungskooperation dürfte somit oftmals effizienter sein als eine eigene unternehmensinterne Lösung und somit eine zunehmende Vernetzung begünstigen.

Ein Beispiel dafür, dass die Schweizer Banken diese Notwendigkeit zur Kooperation erkannt haben, ist das breite Bündnis hinter der M-Payment Lösung Twint, welches neben der UBS, der Credit Suisse, der Postfinance und der Zürcher und Waadtländer Kantonalbank auch aus dem Finanzdienstleister Six, der Swisscom und den beiden grossen Detailhändlern Migros und Coop besteht. Die im Rahmen dieser Studie durchgeführte Unternehmensbefragung zeigt jedoch, dass die Software-Lösungen der Banken und Versicherungen weiterhin häufig Eigenentwicklungen sind (vgl. Kap. 7.1. und 7.2).

Im Folgenden soll exemplarisch dargestellt werden, wie die Industrialisierung einzelner Wertschöpfungsschritte durch Fintech-Innovationen gefördert werden könnte.

Vertrieb/Beratung

In jüngerer Vergangenheit sind einige Innovationen aufgekommen, die potentiell zu einem höheren Industrialisierungsgrad des Wertschöpfungsschritts Vertrieb und Beratung führen könnten. Zu diesen Innovationen sind in erster Linie Vergleichs- und Vertriebsplattformen und Robo-Advisor zu zählen, im weiteren Sinne auch das Personal Finance Management und Big Data.

Online-Vergleichsplattformen sind grundsätzlich keine neue Errungenschaft. Bereits 1996 liessen sich in der Schweiz auf der Internetseite der Comparis GmbH Krankenkassenprämien vergleichen. Fintech-Firmen wie die in Zürich ansässige Knip AG oder die FinanceApp Switzerland AG mit ihrer App FinanceFox gehen jedoch einen Schritt weiter: Sie bieten den Nutzern zusätzlich eine mobil abrufbare Übersicht über ihre bestehenden Versicherungsverträge, beraten bzgl. geeigneter Versicherungsprodukte und vertreiben diese. Damit nehmen diese Unternehmen die Rolle eines Maklers ein und könnten diese in Folge des höheren Automatisierungsgrades potentiell effizienter und kostengünstiger erfüllen.

Automatisierte Anlageempfehlungen via Robo-Advisor könnten ebenfalls zu stärkeren Verflechtungen im Bereich Vertrieb/Beratung führen. Mit dieser Fintech-Innovation könnten aufgrund der geringeren Verwaltungsgebühren und Mindestanlagesummen neue Kundenschichten erreicht werden. Erste Kooperationen zwischen Fintech-Firmen und Banken bestehen in der Schweiz bereits.

Dem Personal Finance Management zurechenbare Software ermöglicht dem Nutzer eine Übersicht seiner Positionen bei einem oder mehreren Finanzdienstleistern, listet Transaktionen, erlaubt die Auswertung der eigenen Ausgaben und das Erstellen von Finanzplänen zum Erreichen von Sparzielen. Für Finanzdienstleister bietet sich zusätzlich die Möglichkeit, Querverkäufe anzuregen, so dass auch das Personal Finance Management als Vertriebstool betrachtet werden kann.

Big Data Analytics könnten unterstützend auf den Wertschöpfungsschritt Vertrieb/Beratung wirken: Die Auswertung von Daten zum Kundenverhalten ermöglicht eine gezieltere Ansprache des Kunden. Dabei ist auch von Relevanz, welcher Kommunikationskanal diesbezüglich präferiert wird.

Übergreifende Leistungen: Compliance

Der Finanzsektor gehört zu den am stärksten regulierten Branchen. Die Aufgabe der Compliance ist es sicherzustellen, dass die bestehende Regulierung eingehalten wird. Für die Unternehmen geht damit ein hoher Aufwand einher. Dennoch kommt es immer wieder zu Verstössen.

Hier setzt die sogenannte Regtech (Regulatory Technology) an: Fintech-Innovationen, deren Ziel es ist, Verstösse entweder möglichst effizient aufzudecken oder gänzlich unmöglich zu machen. Dazu zu zählen sind Big Data Lösungen, welche Datensätze auf Unregelmässigkeiten durchforsten und so bspw. Betrugsversuche aufdecken (Fraud-Management). Auch Smart Contracts könnten dazu führen, den Compliance-Aufwand zu mindern, da diese automatisiert beurteilen, ob in einem Vertrag festgehaltene Bedingungen erfüllt sind. Beide Technologien stecken aber noch in den Anfängen.

Ausführung/Abwicklung

Zu den am stärksten diskutierten Fintech-Innovationen der letzten Jahre ist die Blockchain-Technologie zu zählen. Diese verfügt theoretisch über das Potential, beim Zahlungsverkehr Banken, Clearing-Stellen oder ähnliche vertrauensschaffende Instanzen obsolet zu machen (vgl. Kapitel 5). Sollte sich eine spezifische Blockchain-Lösung durchsetzen, so könnten Netzwerkeffekte womöglich von hoher Bedeutung sein. Es bestünden starke Anreize für weitere Anbieter eine einmal etablierte Lösung bzw. einen Standard zu übernehmen. Weitere Eigenentwicklungen wären wenig attraktiv.

Smart Contracts könnten den Automatisierungsgrad bspw. im Vertragsmanagement stei-

gern. In der Assekuranz wäre so unter anderem vorstellbar, dass Versicherungsforderungen automatisch abgewickelt werden. Smart Contracts bilden dafür Verträge digital ab und erlauben prinzipiell ein automatisiertes Überprüfen von Vertragsbestimmungen. Erkennt die Software, dass eine bestimmte Vertragsbedingung erfüllt ist, kann eine damit verbundene Vertragsforderung automatisch ausgelöst werden.

Dass hier enorme Effizienzgewinne möglich sind, zeigte nicht zuletzt eine Ankündigung der UBS im September 2016. Diese forscht gemeinsam mit IBM zusammen seit zwei Jahren an einer Anwendung der Smart Contracts innerhalb eines Handelssystems. Laut eigenen Angaben gelang es in Testläufen die Abwicklungszeit von Transaktionen von mehreren Tagen auf wenige Stunden zu reduzieren. An diesem Beispiel zeigt sich aber auch, dass solch eine Entwicklung mit hohen Investitionen verbunden ist und die anschliessenden positiven Skaleneffekte zu einer Konzentration dieser Anwendung führen kann.

Mit dem Einsatz von Smart Contracts sind aber auch strategische Überlegungen verbunden: Am Beispiel einer Schadensmeldung zeigt sich relativ klar, dass es einen Trade-off gibt zwischen einer Erhöhung der Prozesseffizienz, nämlich durch eine automatisierte Abwicklung, und einer höheren Unsicherheit bezüglich den Schadensauszahlungen, sofern die Schadensbewertung durch einen Sacharbeiter wegfällt.

7 Unternehmensbefragung

BAKBASEL hat im Rahmen der vorliegenden Studie eine Unternehmensbefragung durchgeführt, um ein genaueres Bild vom Stand der Digitalisierung und Industrialisierung der Banken und Versicherungen in der Region Zürich zu erhalten. Die folgenden Kapitel stellen die Ergebnisse dieser Befragung detailliert dar, eine Kurzfassung findet sich im Kapitel 9.

Methodenhintergrund: Unternehmensbefragung

Wen haben wir befragt?

Zur Umfrage wurden Beschäftigte in den Bereichen strategische Unternehmensentwicklung, IT und Controlling, die für Unternehmen des Finanzsektors in der Region Zürich tätig sind, eingeladen. Für die Banken und Versicherungen wurde dabei beachtet, dass unterschiedliche Institutionsformen wie Kantonalbanken, Grossbanken, Privatbankiers, etc., bzw. Lebens-, Kranken- oder Schadenversicherungen berücksichtigt werden.

Wie haben wir befragt?

Die Umfrage wurde online durchgeführt und erlaubte einen hohen Individualisierungsgrad für branchenspezifische Fragen. Insbesondere für Fragen zu Kommunikationskanälen mit den Kunden, den Sourcing Aktivitäten und dem Digitalisierungsgrad einzelner Wertschöpfungsschritte wurden den Teilnehmern je nach Branchenzugehörigkeit banken- bzw. versicherungsspezifische Fragen gestellt. Dadurch konnten globale, d.h. den ganzen Finanzplatz Zürich betreffende, Veränderungen und Trends, aber auch branchenspezifische Entwicklungen erkundet werden.

Wie war der Fragebogen aufgebaut?

Der Fragebogen war dabei in sechs Teile gegliedert. In einem ersten Schritt wurden die Branchenzugehörigkeit und die spezifische Form der jeweiligen Finanzinstitutionen abgefragt. Nach dieser Kategorisierung beinhaltete der nächste Abschnitt Fragen zum momentanen Digitalisierungsgrad von Front-End Prozessen. Der dritte Teil war dem Einsatz von Fintech-Lösungen gewidmet. Dabei wurde sowohl die aktuelle Nutzung als auch eine Einschätzung zur künftigen Relevanz der Fintech-Kategorien abgefragt. Im nächsten Frageblock wurde der Digitalisierungsgrad der einzelnen Wertschöpfungselemente abgefragt sowie der Handlungsbedarf bezüglich der weiteren Digitalisierung einzelner Abschnitte der Wertschöpfungskette. Anschliessend folgte ein Frageblock zu den Kernkompetenzen der Unternehmen sowie dem Insourcing. Der letzte Abschnitt beinhaltete Fragen zum derzeit ausgelagerten Anteil der Wertschöpfung, aber auch zum Handlungsbedarf bzgl. weiterer Auslagerungen. Um hierzu zusätzliche Informationen zu erhalten, wurden zusätzlich einige Unternehmen aus der Fintech-Branche zu einem separaten Fragebogen eingeladen.

Sample

Insgesamt haben 50 Experten aus dem Bereich Banken, Versicherungen und diesen Branchen nahestehenden sonstigen Finanzdienstleister den Fragebogen beantwortet. Dabei sind die Banken mit 46 Prozent, die Versicherungen mit 38 Prozent und die sonstigen Finanzdienstleistungen mit 16 Prozent im Sample vertreten¹⁵.

7.1 Digitalisierung (Front-End)

Digitalisierung Front-End Banken

In diesem Analysemodul stand die Nutzung digitaler Lösungen im Kontakt mit dem Kunden im Fokus. Hierbei war einerseits von Interesse, welche digitalen Dienstleistungen die betreffenden Unternehmen ihren Kunden anbieten und welche Kommunikationskanäle genutzt werden, andererseits, ob es sich bei den dafür verwendeten Software-Lösungen um Eigenentwicklungen, Entwicklungskooperationen mit externen Firmen, die Leistung eines Tochterunternehmens oder eine zugekaufte Leistung handelt.

Die Befragungsergebnisse liefern ein ambivalentes Bild: Während einzelne digitale Angebote bereits von nahezu allen befragten Instituten angeboten werden (E-Banking am PC und die Möglichkeit, Wertschriftentransaktionen online auszulösen), besteht in anderen Bereichen Nachholbedarf (vgl. **Abb. 7-1**). So gaben erst 60 Prozent der Befragten an, ihren Kunden eine Mobile-Payment (M-Payment) App für Zahlungen von Nutzer zu Nutzer (Peer-to-Peer, P2P) anzubieten. Bei Zahlungen am Verkaufspunkt (Point-of-Sale, PoS) lag der Anteil mit

¹⁵ Die Ergebnisse der sonstigen Finanzdienstleister werden aufgrund des kleinen Samples im Folgenden nicht ausgewiesen.

57 Prozent noch etwas geringer. Unternehmen wie Apple (Apple Pay), Google (Android Pay) oder Samsung (Samsung Pay) könnten in diese Lücke stossen. Allerdings ist davon auszugehen, dass in naher Zukunft die Zahl der Schweizer Banken, die ihren Kunden eine M-Payment App anbietet, zunehmen wird, da einige Institute eine Einführung planen.

Abb. 7-1
Angebot Front-End Banken

Anmerkung: Zur Erläuterung der Begrifflichkeiten siehe Glossar im Anhang.
Quelle: BAKBASEL

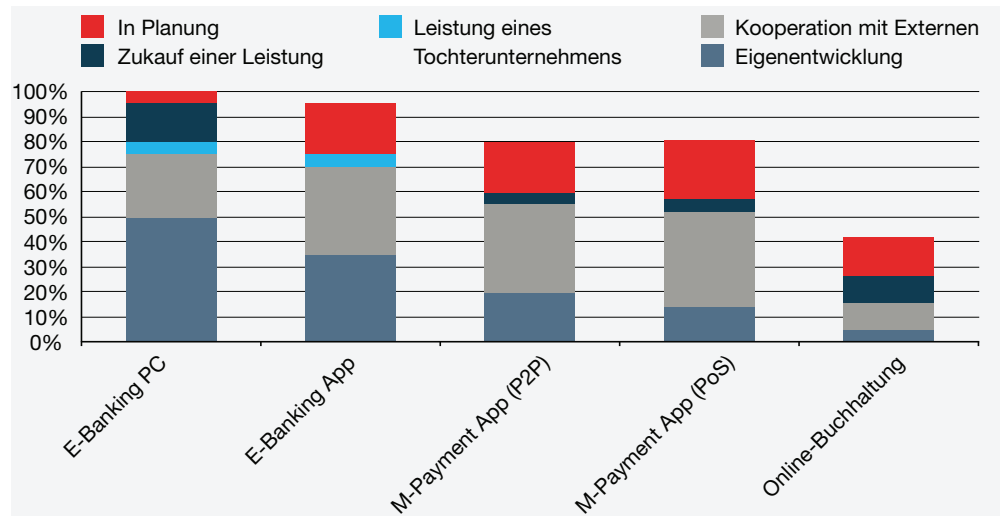
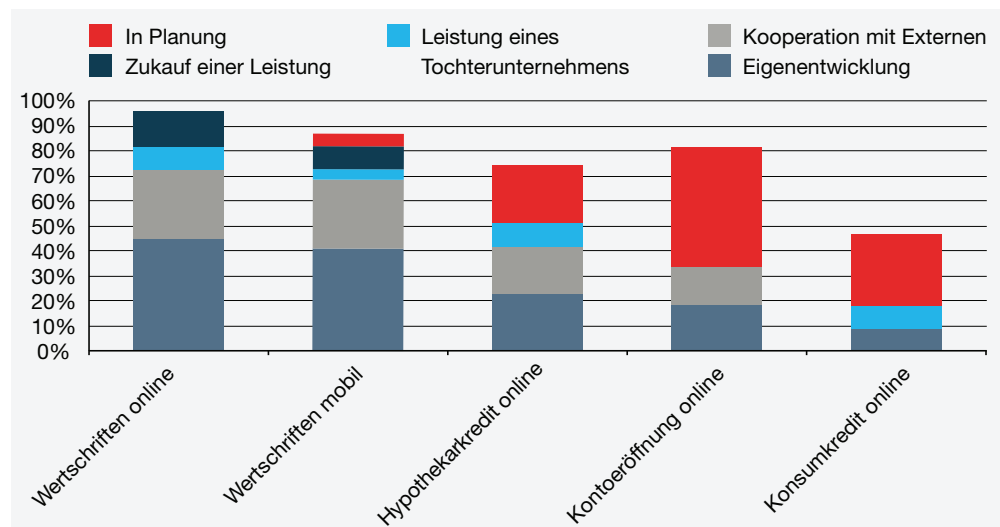


Abb. 7-2
Funktionalität Front-End Banken

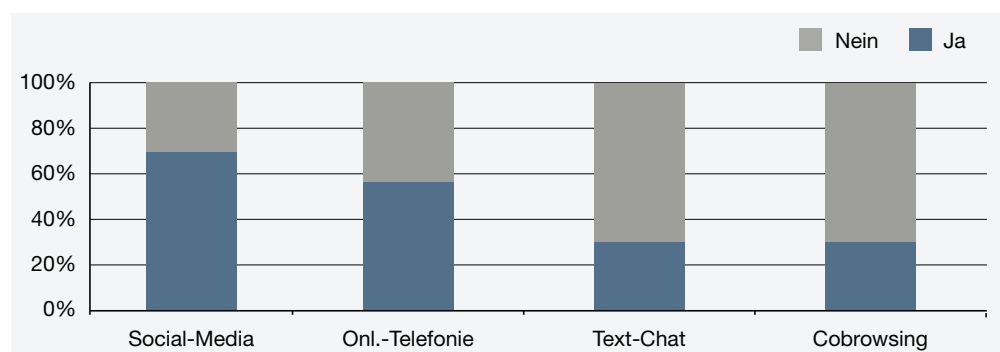
Anmerkung: Zur Erläuterung der Begrifflichkeiten siehe Glossar im Anhang.
Quelle: BAKBASEL



In einem Rundschreiben verkündete die FINMA Mitte März 2016, dass sie Video- und Online-Identifizierung in Geschäftsbeziehungen von Banken und Versicherungen als zulässig erachtet. Eine Vielzahl der Schweizer Institute scheint von dieser Möglichkeit künftig Gebrauch machen zu wollen (vgl. **Abb. 7-3**). Ein Drittel der Befragten gab an, ihren Kunden bereits jetzt die Möglichkeit zur Kontoeröffnung ohne Filialbesuch mittels Videoidentifizierung zu offerieren. Weitere 48 Prozent gaben an, dies zu planen und künftig anzubieten. Bei der Entwicklungsstrategie zeigt sich bei den Banken ein sehr konsistentes Bild: Der Zukauf einer kompletten Leistung oder die Entwicklung einer Dienstleistung über ein Tochterunternehmen scheint nur selten eine präferierte Option zu sein. Eigenentwicklungen oder Kooperationen mit externen Firmen sind die mehrheitlich gewählten Strategien.

Abb. 7-3
Kommunikationskanäle Banken

Anmerkung: Zur Erläuterung der Begrifflichkeiten siehe Glossar im Anhang.
Quelle: BAKBASEL



Bzgl. der Kontaktkanäle zum Kunden werden bisher nicht alle Möglichkeiten genutzt (vgl. **Abb. 7-3**). Während Social-Media bereits recht weit verbreitet ist, werden Text-Chats oder Cobrowsing¹⁶ bisher wenig angeboten.

Digitalisierung Front-End Versicherungen

Auch die Versicherungen bieten bisher ein eingeschränktes Angebot an digitalen Front-End Lösungen. Rückversicherungen wurden in diesem Block nicht befragt, da die hier gelisteten Front-End Angebote primär an Privatkunden gerichtet sind.

Relativ stark verbreitet sind bereits Online-Prämienrechner und Online-Kundenportale (vgl. **Abb. 7-4**). Die Hälfte der Befragten gibt zudem an, Versicherungs-Apps anzubieten, welche einen Überblick über abgeschlossene Versicherungsprodukte und Kommunikation mit dem Versicherer ermöglichen. Einige, aber bei weitem nicht alle Versicherer, welche diesbezüglich noch über keine eigenen Angebote verfügen, scheinen den Nachholbedarf erkannt zu haben und planen die Einführung ähnlicher Lösungen.

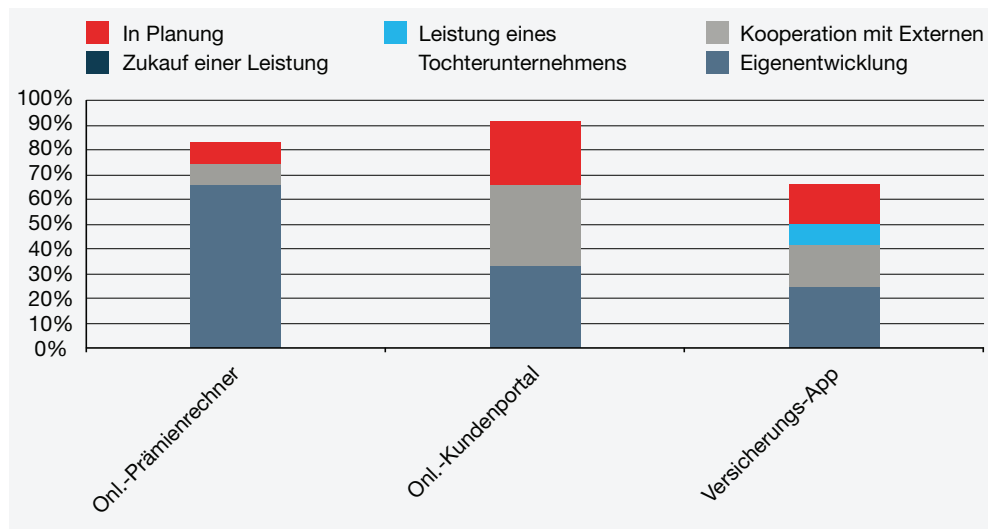


Abb. 7-4 Angebot Front-End Versicherungen
Anmerkung: Zur Erläuterung der Begrifflichkeiten siehe Glossar im Anhang.
Quelle: BAKBASEL

Um einen detaillierten Blick auf das derzeitige Angebot der Versicherer zu erhalten, wurde zusätzlich erfragt, welche Informationen die Kunden digital einsehen können und welche Geschäftsvorgänge digital möglich sind sowie ob dies jeweils per Website und/oder App möglich ist (vgl. **Abb. 7-5**). Auch hier zeigt sich, dass sich das bestehende Angebot durchaus noch ausweiten liesse.

Mehrheitlich bieten die Versicherer bereits die Möglichkeit, Versicherungsfälle per Website oder App zu melden, auch Informationen zu bestehenden Verträgen und der Abschluss neuer Policen scheinen sich als digitale Angebote zu etablieren. Ein Drittel der Befragten gab bereits an, den Kunden auf Basis personenbezogener Daten möglichst passende Versicherungsprodukte vorzuschlagen. Kaum angeboten, obwohl technisch grundsätzlich möglich, wird die Möglichkeit, Zahlungen per Website oder App zu begleichen.

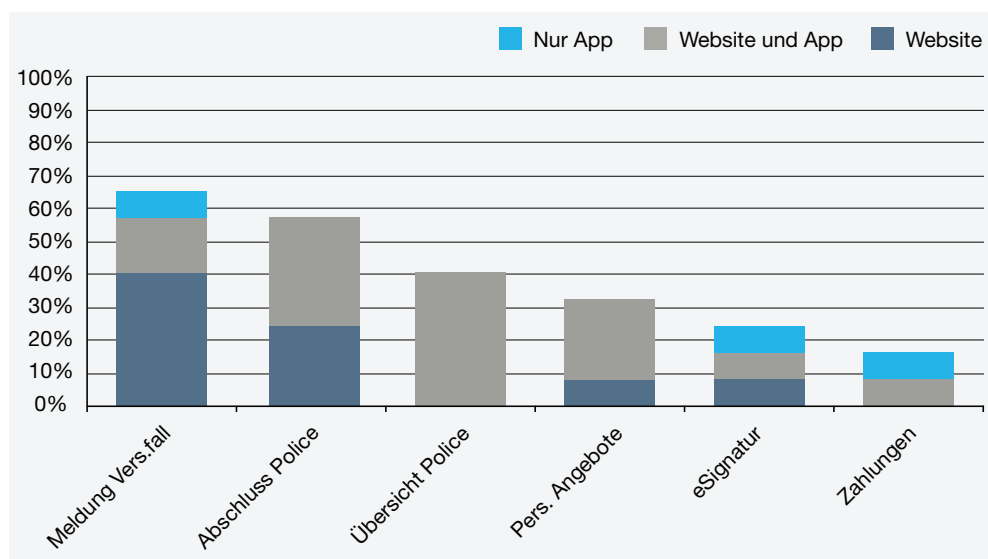


Abb. 7-5 Funktionalität Front-End Versicherungen
Anmerkungen: Meldung Vers.fall = Kunden können per Website/App Schadensmeldungen einreichen bzw. Versicherungsfälle melden und den Stand der Bearbeitung verfolgen.
Abschluss Police = Kunden können via Website/App neue Policen abschliessen und/oder bestehende Verträge ändern.
Übersicht Police = Kunden erhalten einen Überblick über Ihre Policen und allgemeine Informationen dazu.
Pers. Angebote = Kunden werden auf Basis personenbezogener Daten weitere, möglichst passende Versicherungsprodukte vorgeschlagen.
eSignatur = Kunden können rechtskräftige Verträge via elektronischer Signatur (mit der der Unterzeichner eindeutig identifiziert werden kann) unterzeichnen.
Zahlungen = Kunden können über die Website/App auch Transaktionen und Zahlungen ausführen (bspw. Prämien bezahlen).
Quelle: BAKBASEL

¹⁶ Von Cobrowsing spricht man, wenn ein Kundenberater die im Browser des Kunden angezeigten Inhalte einsehen und so bei der Navigation auf der Website helfen kann.

Auch bezüglich der digitalen Kommunikationskanäle ist das Angebot der befragten Versicherer noch eingeschränkt (vgl. **Abb. 7-6**). Während sich Social-Media, Text-Chats und Online-(Video-)Telefonie als Kommunikationskanäle zu etablieren scheinen, wird Cobrowsing ähnlich, wie bei den Banken bisher kaum angeboten.

Zusätzlich zum Front-End Angebot wurden die Versicherer zu weiteren Versicherungsinnovationen befragt. Diesbezüglich geben sich die Versicherer noch zurückhaltend (vgl. **Abb. 7-7**). So gaben lediglich 25 Prozent der Befragten an, ihren Kunden aktuelle Informationen zur Prävention von Versicherungsfällen per Push-Nachricht¹⁷ zukommen zu lassen. Versicherungsangebote per Push-Nachricht (bspw. basierend auf Ortsdaten) werden derzeit von keiner Versicherung im Sample angeboten. Nutzungsbasierte Versicherungen und Versicherungsangebote speziell für Geschäftsmodelle der Sharing Economy spielen derzeit ebenfalls keine bzw. kaum eine Rolle. Allerdings ist davon auszugehen, dass das Angebot bzgl. der abgefragten Innovationen künftig ausgeweitet werden wird: Ein recht hoher Anteil der Befragten gab an, diesbezüglich Angebote zu planen.

Abb. 7-6
Kommunikationskanäle
Versicherungen
Quelle: BAKBASEL

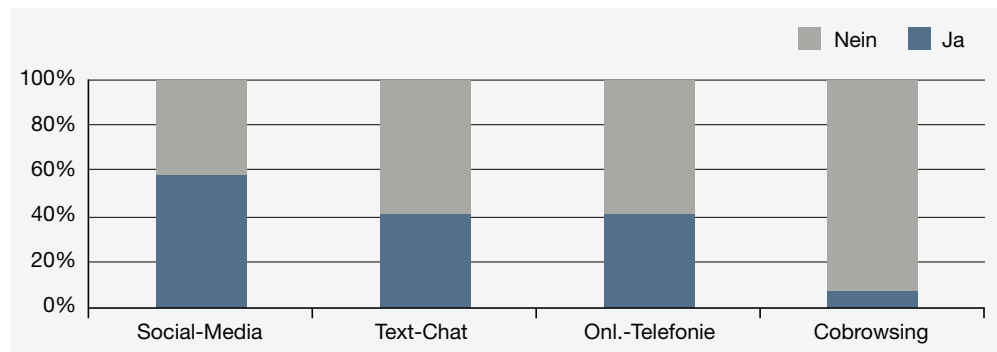
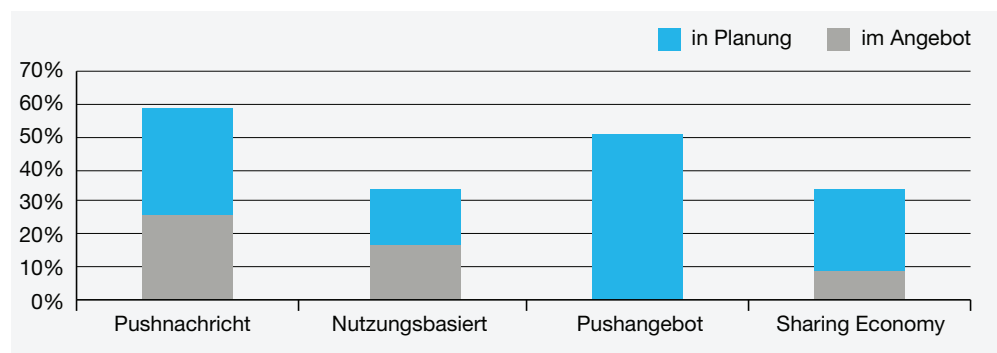


Abb. 7-7
Innovative Geschäftsmodelle
Quelle: BAKBASEL



7.2 Digitalisierung (Fintech)

Fintech Banken

Um einen Eindruck davon zu kriegen, wie aktiv die etablierten Finanzinstitute der Region Zürich bereits im Bereich Fintech sind, wurden die Umfrageteilnehmer dazu befragt, in welchen Fintech-Kategorien die Unternehmen bereits aktiv sind (für eine Definition der Fintech-Kategorien vgl. Kasten S. 42). Wie beim vorangehenden Frageblock wurde auch hier zusätzlich erfragt, ob es sich bei den dafür verwendeten Software-Lösungen um Eigenentwicklungen, Entwicklungskooperationen mit externen Firmen, die Leistung eines Tochterunternehmens oder eine zugekaufte Leistung handelt. Darüber hinaus sollten die Teilnehmer die künftige Bedeutung der einzelnen Fintech-Innovationen für das jeweilige Unternehmen abschätzen.

Insgesamt zeigt sich, dass ein hoher Anteil der Banken bereits durchaus aktiv ist im Bereich Fintech (vgl. **Abb. 7-8**). Die meisten Institute geben sogar Aktivitäten bzgl. mehrerer Kategorien an. Die höchsten Aktivitätsquoten weisen Big Data Analytics, Online-Vertriebsplattformen sowie auf der Blockchain basierende Systeme aus. Tendenziell gilt: Je höher die künftige Relevanz eingeschätzt wird, desto höher ist die Aktivitätsquote im Status-quo. Eine Ausnahme bilden diesbezüglich Online-Vergleichsportale, welche bisher von wenigen Instituten angeboten werden.

¹⁷ Push-Nachrichten sind Meldungen, die ohne das Öffnen der jeweiligen App auf dem Smartphone erscheinen.

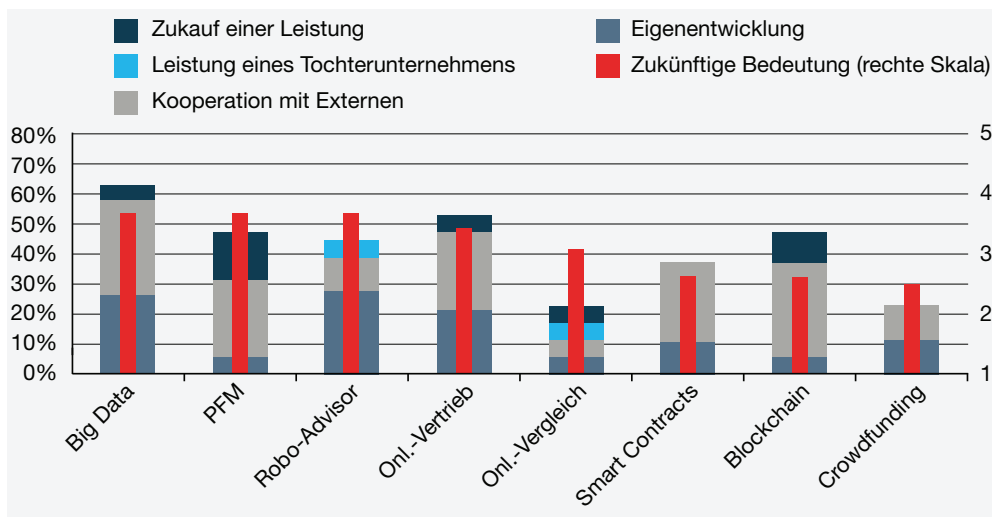


Abb. 7-8
Aktivitätsquoten und künftige
Bedeutung bzgl. Fintech,
Banken
Quelle: BAKBASEL

Wie im Bereich der Front-End-Lösungen scheint auch bei Fintech-Innovationen der reine Einkauf einer Leistung keine bevorzugte Strategie zu sein. Eine Ausnahme bildet der Bereich Personal Finance Management (PFM), den doch 20 Prozent der Banken als eine zugekaufte Leistung ins Unternehmen eingebunden haben. Die Banken sind Kooperationen mit externen Firmen gegenüber aufgeschlossen. Gleichwohl ist der Eigenentwicklungsanteil in einzelnen Kategorien (bspw. Robo-Advisor, Online-Vertriebs-Plattformen) hoch.

Nach Einschätzung der Befragten werden die Big Data Analyse, das Personal Finance Management sowie die Robo-Advisor in fünf Jahren die höchste Bedeutung für das eigene Unternehmen haben: Die Kategorien erzielten im Durchschnitt je 3.7 Punkte auf einer Skala von 1 bis 5¹⁸. Keine der genannten Kategorien wurde als künftig irrelevant angesehen. So erzielte selbst das Crowdfunding/-lending, welchem die geringste künftige Bedeutung zugerechnet wurde, noch ein durchschnittliches Rating von 2.5 Punkten. Trotz ihres hohen disruptiven Potentials wurde auch die künftige Bedeutung der Blockchain-Technologie in Relation zu den anderen Kategorien eher gering eingeschätzt. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass sowohl der Zahlungsverkehr als auch Wertschriftentransaktionen in der Schweiz bereits so effizient funktionieren, dass hier kaum eine Umstellung auf ein Blockchain-basiertes System erwartet wird.

Fintech Versicherungen

Wie bei den Banken weisen auch die Versicherungen im Bereich der Big Data Analyse den höchsten Aktivitätsanteil auf (vgl. **Abb. 7-9**). Über alle Kategorien hinweg betrachtet sind die Versicherer insgesamt weniger aktiv als die Banken in den abgefragten Fintech-Kategorien.

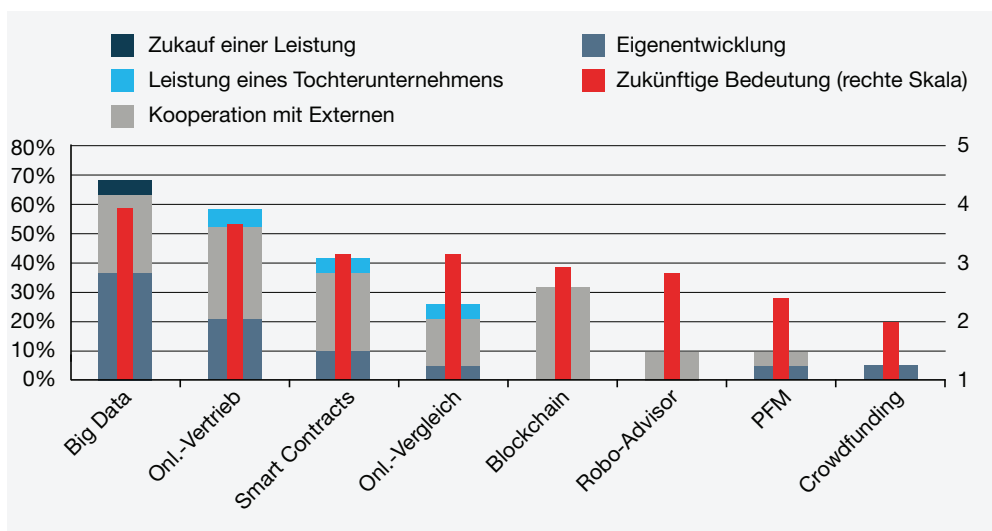


Abb. 7-9
Aktivitätsquoten und künftige
Bedeutung bzgl. Fintech im
Versicherungen
Quelle: BAKBASEL

¹⁸ Verwendet wurde eine endpunktbenannte Likert-Skala mit 5 Skalenpunkten. 1 = «Gar keine Bedeutung»; 5 = «Sehr hohe Bedeutung».

Die Versicherer schätzen die künftige Bedeutung der genannten Fintech-Bereiche anders ein als die Banken. Ausnahmen bildet die Big Data Analyse, der ebenfalls die grösste Relevanz beigemessen wird (3.9 von 5), und das Crowdfunding/-lending, dessen Einfluss ebenfalls eher gering eingeschätzt wird. Die künftige Relevanz von Smart Contracts wird höher bewertet als bei den Banken. Diese Technologie erlaubt es, Verträge digital und maschinenlesbar abzubilden. So liesse sich bspw. automatisiert prüfen, ob ein bestimmter Schaden durch den Versicherungsvertrag abgedeckt ist. Sollte dies der Fall sein, könnte automatisch eine entsprechende Zahlung an den Versicherungsnehmer ausgelöst werden. Potentiell könnten damit enorme Effizienzgewinne einhergehen. Ein Teil der Versicherer scheint dies erkannt zu haben.

Ähnlich wie bei den Banken scheint auch bei den Versicherern die Bereitschaft zu bestehen, bei der Entwicklung von Fintech-Lösungen auf das Know-How externer Firmen zurückzugreifen: Kooperationen sind die meistgewählte Entwicklungsstrategie.

7.3 Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungskette

Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungskette in Banken

Digitalisierung geht zumeist auch mit Standardisierung einher. Andersrum gilt auch, dass sich Prozesse, welche stets in gleicher oder ähnlicher Form ablaufen, einfacher standardisieren lassen, als Prozesse, welche im hohen Masse individualisiert ablaufen. Die digitale Abwicklung solcher Prozesse ist in der Folge einfacher realisierbar. Damit in Einklang ist die Einschätzung der Befragten, welche den Zahlungsverkehr, Wertschriftentransaktionen (Auftragserfassung, -abwicklung inkl. Wertpapierkauf/-verkauf) sowie die Depotführung als die Bereiche der Wertschöpfungskette angaben, in denen die Digitalisierung bereits am weitesten fortgeschritten ist (vgl. **Abb. 7-10**). Diese Bereiche sind allesamt den sogenannten Commodity Services zuzurechnen, also Standarddienstleistungen, mit denen sich die Institute nicht von ihren Mitbewerbern absetzen. Die Margen in diesen Bereichen sind gering. Eine effiziente Abwicklung ist somit zwingend notwendig.

Den tiefsten Wert erreichte mit dem Vertrieb von bzw. der Beratung bzgl. Bankendienstleistungen ein Bereich, welcher weniger einfach zu standardisieren ist und gleichzeitig von den Befragten mehrheitlich als Kernkompetenz betrachtet wird (vgl. **Abb. 7-10**). Dennoch scheinen die Institute die Notwendigkeit erkannt zu haben, auch den Vertrieb und das Beratungsangebot stärker zu digitalisieren: So sah die Mehrheit der Befragten hier den höchsten oder zweithöchsten Handlungsbedarf bzgl. des Vorantreibens der Digitalisierung (vgl. **Abb. 7-11**).

Abb. 7-10
Bewertung des Standes der Digitalisierung bzgl. einzelner Wertschöpfungsschritte, Banken
Durchschnittliche Bewertung des Standes der Digitalisierung, endpunktbenannte Likert-Skala (1 = «ganz am Anfang der Digitalisierung»; 5 = «Digitalisierung vollständig abgeschlossen»)
Quelle: BAKBASEL

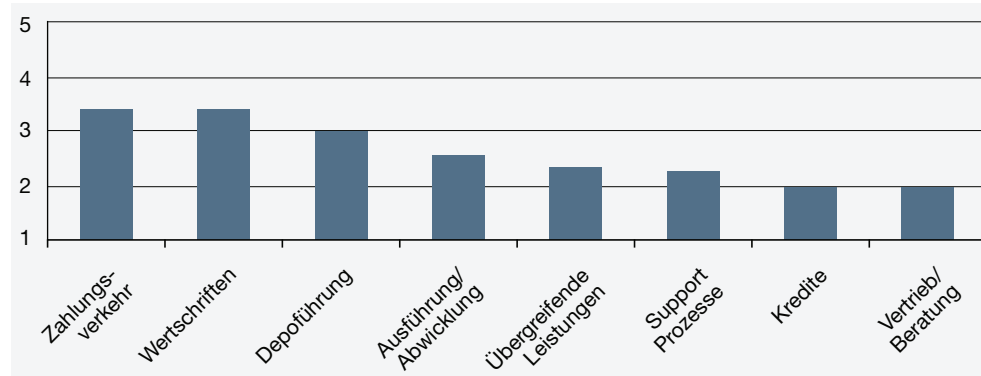
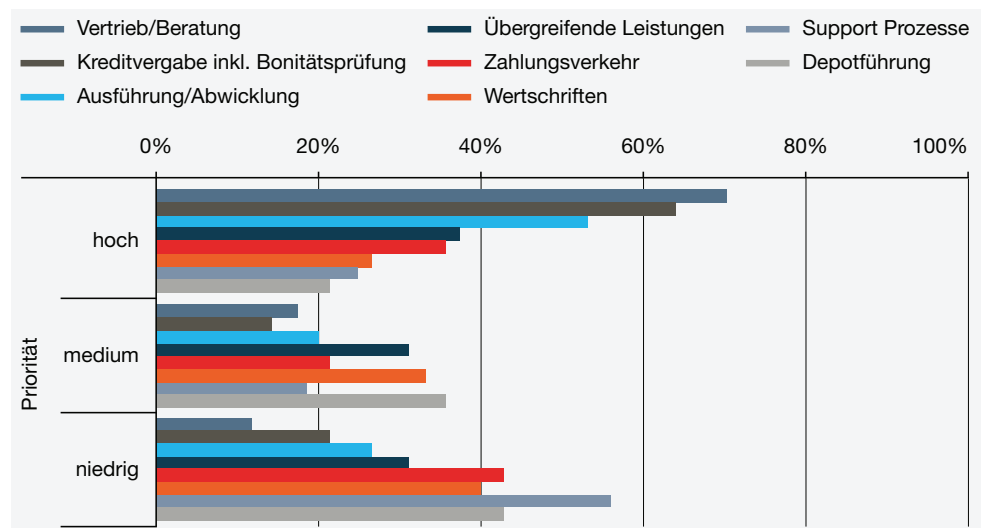


Abb. 7-11
Handlungsbedarf bzgl. der weiteren Digitalisierung einzelner Wertschöpfungsschritte, Banken
Frage: «Wenn Sie an die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens denken, in welchen Bereichen sehen Sie den grössten Handlungsbedarf bezüglich des Vorantreibens der Digitalisierung? Bitte erstellen Sie dazu eine Prioritätenreihenfolge für die folgenden Wertschöpfungselemente.»
hoch = Priorität 1, 2 oder 3
mittel = Priorität 4 oder 5
niedrig = Priorität 6, 7 oder 8
Anteile addieren sich für jedes Wertschöpfungselement auf 100%.
Quelle: BAKBASEL



Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungskette in Versicherungen

Die befragten Mitarbeiter in Versicherungen zeigten sich generell zurückhaltender als die Banken bei der Bewertung des Digitalisierungsgrades ihrer Wertschöpfungsprozesse (vgl. **Abb. 7-12**). Mit einem Wert von 2.9 erreichten die Support Prozesse (Rechnungswesen, Human Resources, Marketing, IT) die höchste Bewertung. Dies ist in zweierlei Hinsicht interessant. Einerseits liegt der höchste durchschnittliche Wert der Versicherungen um einen ganzen Punkt tiefer als die höchste durchschnittliche Bewertung der Banken. Zweitens wird dieser Wert von einem Prozessschritt erreicht, welcher keine Kernkompetenz beziehungsweise keinen Hauptprozess der Versicherungen darstellt. Die Spannbreite der erzielten Werte ist bei den Versicherungen um einiges kleiner als bei den Banken: Wertschöpfungsschritte wie der Zahlungsverkehr der Banken, welche bereits in hohem Masse digital abgewickelt werden, gibt es bei den Versicherungen weniger.

Bedingt wohl durch den ähnlichen Digitalisierungsgrad der einzelnen Wertschöpfungsschritte gibt es auch bzgl. des Handlungsbedarfs keine ähnlich klaren Präferenzen wie bei den Banken (vgl. **Abb. 7-13**). Eine Mehrheit der Befragten räumt dem Underwriting jedoch die höchste oder zweithöchste Priorität ein.

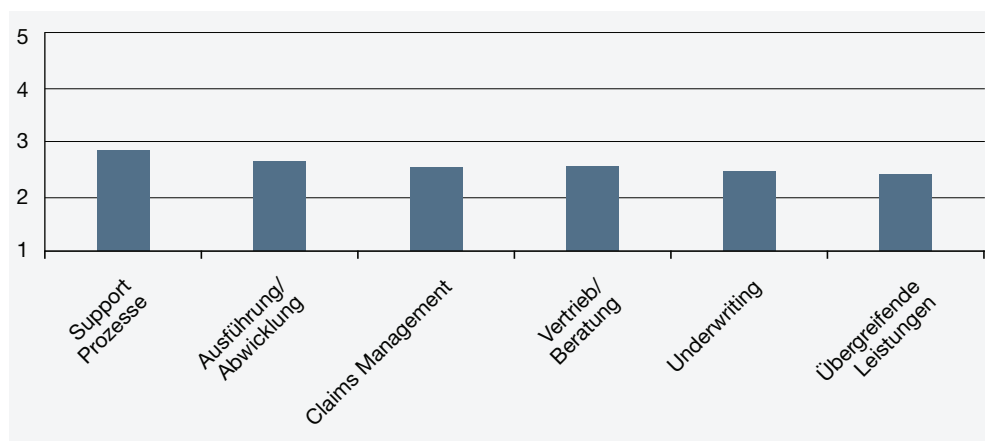


Abb. 7-12
Bewertung des Standes der Digitalisierung bzgl. einzelner Wertschöpfungsschritte, Versicherungen

Durchschnittliche Bewertung des Standes der Digitalisierung, endpunktbenannte Likert-Skala (1 = «ganz am Anfang der Digitalisierung»; 5 = «Digitalisierung vollständig abgeschlossen»)
Quelle: BAKBASEL

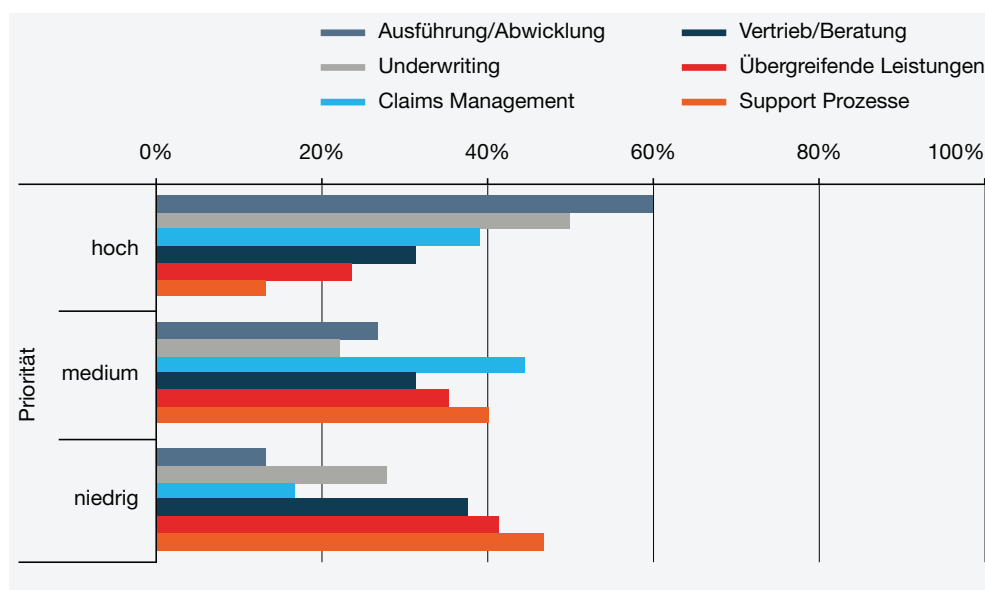


Abb. 7-13
Handlungsbedarf bzgl. der weiteren Digitalisierung einzelner Wertschöpfungsschritte, Versicherungen

Frage: «Wenn Sie an die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens denken, in welchen Bereichen sehen Sie den grössten Handlungsbedarf bezüglich des Vorantreibens der Digitalisierung? Bitte erstellen Sie dazu eine Prioritätenreihenfolge für die folgenden Wertschöpfungselemente.»

hoch = Priorität 1 oder 2
mittel = Priorität 3 oder 4
niedrig = Priorität 5 oder 6
Anteile addieren sich für jedes Wertschöpfungselement auf 100%.
Quelle: BAKBASEL

8 Stand der Industrialisierung am Finanzplatz Zürich

8.1 Kernkompetenzen, In- und Outsourcing

Kernkompetenzen, In- und Outsourcing Banken

Für die Banken zeigen die Resultate keinen Wertschöpfungsprozess, welcher von allen Teilnehmern als Kernkompetenz genannt wurde (vgl. **Abb. 8-1**). Der Vertrieb von bzw. die Beratung bzgl. Bankdienstleistungen ist der einzige Wertschöpfungsschritt, der von mehr als der Hälfte der Teilnehmer als Kernkompetenz bezeichnet wird. Für die meisten Teilnehmer stellt neben den Support Prozessen auch die Depotführung (Verbuchung von Wertschriftentransaktionen, Gutschriften und Gebührenverrechnung) keine Kernkompetenz dar.

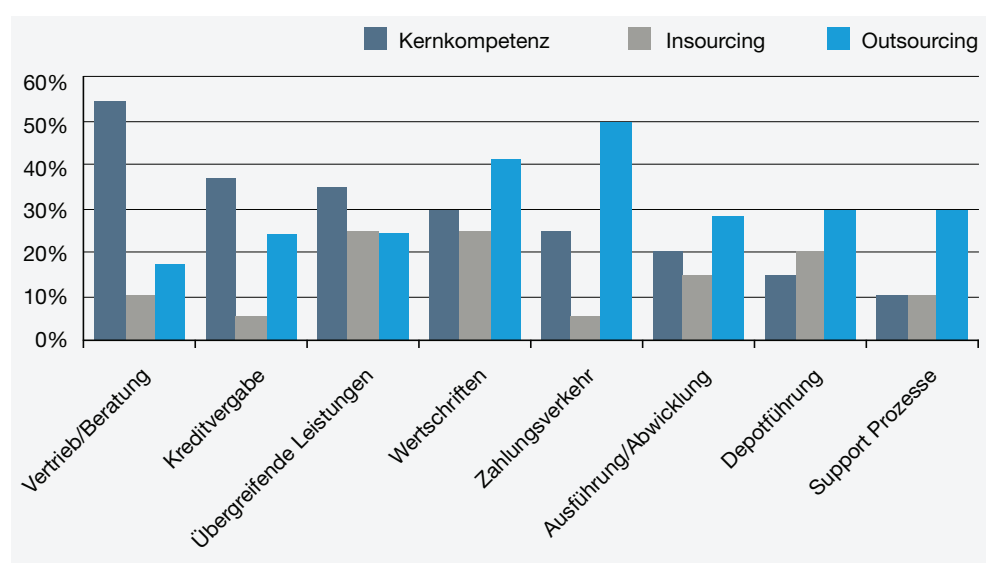
Insgesamt schätzen die Befragten den Eigenleistungsanteil ihrer Unternehmen recht hoch ein: Der insgesamt ausgelagerte Anteil der Wertschöpfung wurde auf durchschnittlich 27 Prozent geschätzt¹⁹. Etwa die Hälfte der Teilnehmer gab sogar an, insgesamt weniger als 20 Prozent ihrer Wertschöpfungskette ausgelagert zu haben. Bezüglich der einzelnen Wertschöpfungsschritte ergeben sich jedoch markante Unterschiede. Die am stärksten ausgelagerten Wertschöpfungsschritte sind der Zahlungsverkehr sowie Wertschriftentransaktionen – die Bereiche, die nach Einschätzung der Befragten auch bereits am stärksten digitalisiert sind.

Der Anteil der ausgelagerten Wertschöpfung dürfte insbesondere im Bereich des Zahlungsverkehrs künftig noch steigen. Mehr als 60 Prozent der Befragten sehen hier einen hohen Handlungsbedarf für weitere Auslagerungen (vgl. **Abb. 8-2**). Ähnliches gilt für die übergreifenden Leistungen und die Depotführung. Ein gegenteiliges Bild ergibt sich beim Vertrieb und der Beratung. Bezüglich dieses mehrheitlich als Kernkompetenz bezeichneten Wertschöpfungsschrittes sahen sämtliche Befragte einen geringen Handlungsbedarf für Auslagerungen.

Tendenziell gilt: Je weniger ein Wertschöpfungsschritt als Kernkompetenz wahrgenommen wird, desto höher ist der bereits ausgelagerte Anteil der Wertschöpfung in diesem Bereich. Dieser Befund gilt jedoch nicht für alle Wertschöpfungselemente.

Insourcing ist derzeit nur für eine Minderheit der Institute ein Geschäftsfeld: Nur gut 40 Prozent der Befragten gaben an, dass ihr Unternehmen Geschäftsprozesse für andere Unternehmen des Finanzsektors übernimmt. Meistgenannte Wertschöpfungselemente waren diesbezüglich die übergreifenden Leistungen (Produktentwicklung, Compliance, Asset-/Risikomanagement, Research) sowie Wertschriftentransaktionen.

Abb. 8-1
Kernkompetenzen, In- und Outsourcing, Banken
Kernkompetenz: Anteil der Befragten, der den jeweiligen Wertschöpfungsschritt als Kernkompetenz ihres Arbeitgebers bezeichnete (Mehrfachnennungen möglich).
Insourcing: Anteil der Befragten, der angab, dass ihr Arbeitgeber im jeweiligen Wertschöpfungsbereich Insourcing betreibt.
Outsourcing: Anteil der durchschnittlich ausgelagerten Wertschöpfung im jeweiligen Wertschöpfungsschritt, basierend auf Angaben der Befragten.
Quelle: BAKBASEL



¹⁹ Die Befragten sollten den Anteil der Wertschöpfung, welcher ausgelagert ist, einschätzen. Dazu wurden fünf Klassen mit einer Breite von je 20 Prozent vorgegeben. Zur Berechnung der Durchschnittswerte wurden jeweils die Klassenmitten verwendet.

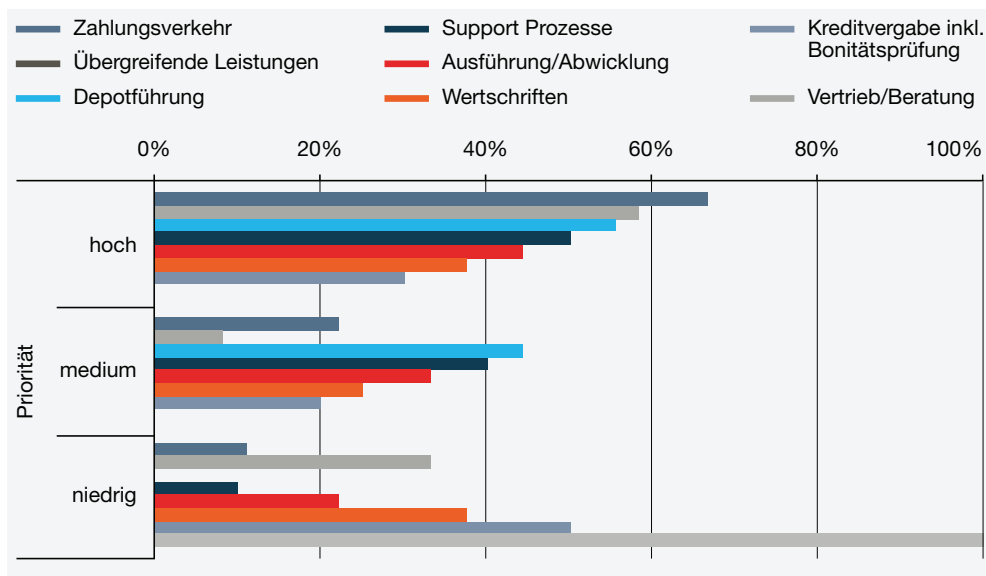


Abb. 8-2
Handlungsbedarf bzgl. weiterer Auslagerungen, Banken

Frage: «Wenn Sie an die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens denken, in welchen Bereichen sehen Sie den grössten Handlungsbedarf bezüglich weiterer Auslagerungen? Bitte erstellen Sie dazu eine Prioritätenreihenfolge für die folgenden Wertschöpfungselemente.»

hoch = Priorität 1 oder 2

mittel = Priorität 3 oder 4

niedrig = Priorität 5 oder 6

Anteile addieren sich für jedes Wertschöpfungselement auf 100%.

Quelle: BAKBASEL

Kernkompetenzen, In- und Outsourcing Versicherungen

Bei den Versicherern ist das Resultat bezüglich der Kernkompetenzen eindeutiger: Die grosse Mehrheit der Befragten betrachtet das Underwriting (Antragsprüfung, Risikoeinschätzung, Vertragsabschluss) sowie das Claims Management (Bewertung der Schadenshöhe und Prüfung der Ersatzpflicht) als Kernkompetenz ihrer Arbeitgeber (vgl. **Abb. 8-3**).

Die Versicherer weisen nach Einschätzung der Befragten insgesamt noch eine deutlich stärker integrierte Wertschöpfungskette als die Banken auf: Gut 70 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass in ihren Unternehmen weniger als 20 Prozent der gesamten Wertschöpfung ausgelagert sei. Dieser Befund gilt für sämtliche abgefragten Wertschöpfungselemente.

Der höchste Handlungsbedarf für weitere Auslagerungen besteht laut Einschätzung der Befragten in den Wertschöpfungsschritten, welche mehrheitlich nicht als Kernkompetenz betrachtet werden: Den übergreifenden Leistungen (Produktentwicklung, Compliance, Asset-/Risikomanagement, Research), den Support Prozessen sowie dem Vertrieb bzw. der Beratung (vgl. **Abb. 8-4**). Diese Prozessschritte dürften von den meisten Versicherern als Commodity Services betrachtet werden und bieten somit wenig Möglichkeiten sich von Mitbewerbern abzugrenzen.

Wie bei den Banken ist auch bei den Versicherern das Insourcing derzeit nur für eine Minderheit der Unternehmen ein Geschäftsfeld: Etwa ein Drittel der Befragten gab an, dass ihr Unternehmen Geschäftsprozesse für andere Unternehmen des Finanzsektors übernimmt. Die insourcenden Unternehmen übernahmen insbesondere in den Bereichen Underwriting, Claims Management sowie Ausführung/Abwicklung (Kundenreporting, Stammdaten, Vertragsmanagement) Geschäftsprozesse für andere Firmen.

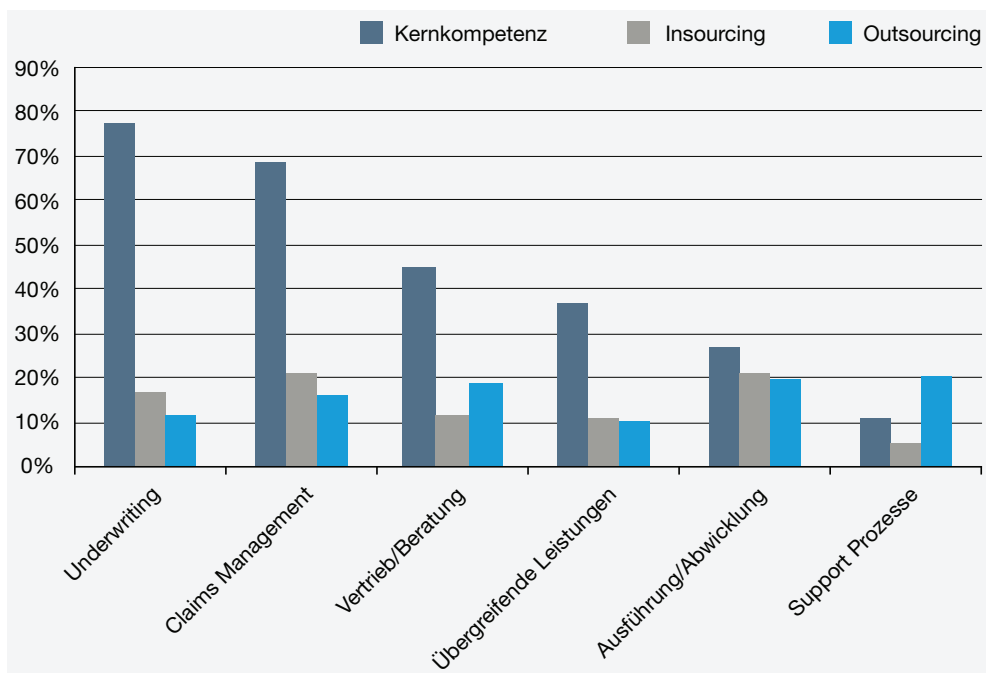


Abb. 8-3
Kernkompetenzen, In- und Outsourcing, Versicherungen

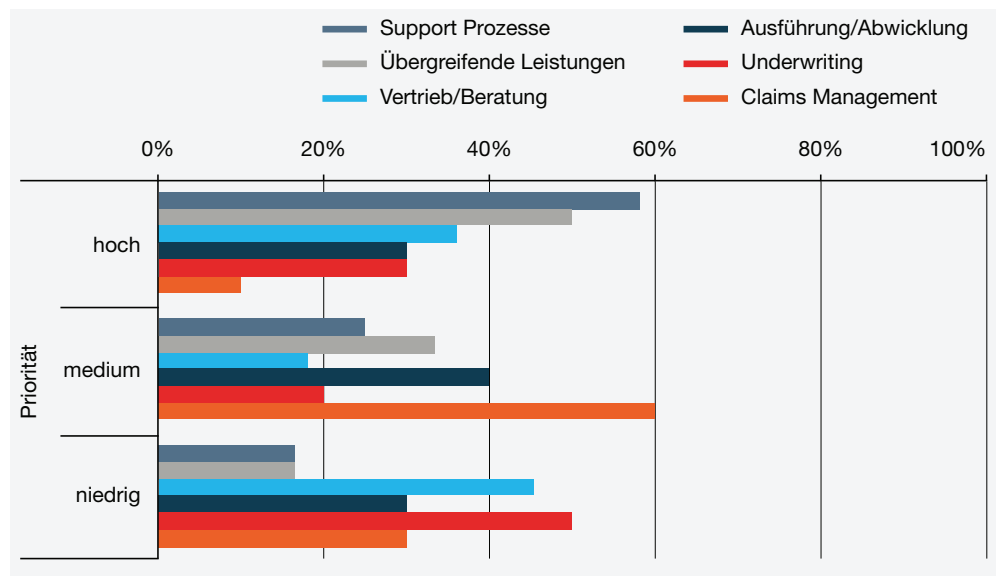
Kernkompetenz: Anteil der Befragten, der den jeweiligen Wertschöpfungsschritt als Kernkompetenz ihres Arbeitgebers bezeichnete (Mehrfachnennungen möglich).

Insourcing: Anteil der Befragten, der angab, dass ihr Arbeitgeber im jeweiligen Wertschöpfungsbereich Insourcing betreibt.

Outsourcing: Anteil der durchschnittlich ausgelagerten Wertschöpfung im jeweiligen Wertschöpfungsschritt, basierend auf Angaben der Befragten.

Quelle: BAKBASEL

Abb. 8-4
Handlungsbedarf bzgl. weiterer Auslagerungen, Versicherungen
 Frage: «Wenn Sie an die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens denken, in welchen Bereichen sehen Sie den grössten Handlungsbedarf bezüglich weiterer Auslagerungen? Bitte erstellen Sie dazu eine Prioritätenreihenfolge für die folgenden Wertschöpfungselemente.»
 hoch = Priorität 1 oder 2
 mittel = Priorität 3 oder 4
 niedrig = Priorität 5 oder 6
 Anteile addieren sich für jedes Wertschöpfungselement auf 100%.
 Quelle: BAKBASEL



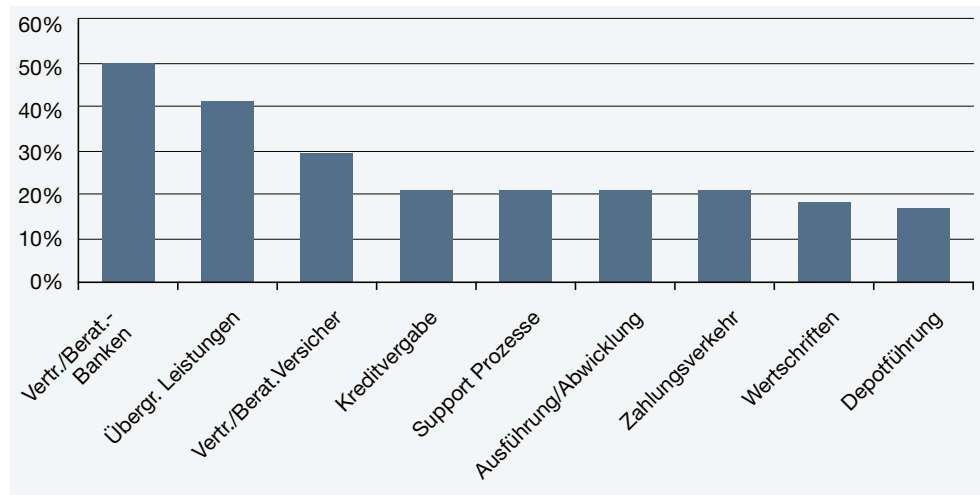
8.2 Die Rolle der Fintech- und IT-Unternehmen im Wertschöpfungsprozess der Banken und Versicherungen

Im Verlauf dieser Studie wurden ebenfalls Unternehmen aus den Bereichen Fintech, Telekommunikation und Informationstechnologie befragt, welche Dienstleistungen für Unternehmen des Finanzsektors erbringen. Dabei war insbesondere von Interesse, in welchen Wertschöpfungsschritten die dargebotenen Dienstleistungen verortet werden sowie welchen Fintech-Kategorien die Dienstleistungen zugerechnet werden. 24 Unternehmen beantworteten den Fragebogen. Knapp 80 Prozent der Teilnehmer gaben an, für ein Unternehmen der Fintech-Branche tätig zu sein. Die restlichen 20 Prozent sind bei Unternehmen der Telekommunikation- und Informationstechnologie beschäftigt. Von allen teilnehmenden Fintech-Unternehmen gaben 74 Prozent an, ihre Dienstleistungen für Banken und Kreditinstitute anzubieten, lediglich 26 Prozent erbringen Leistungen für Versicherungen.

Fintech- und IT-Unternehmen als Zulieferer des Finanzsektors

Die befragten Fintech- und IT-Unternehmen bieten unterschiedlichste Dienstleistungen für Unternehmen des Finanzsektors an. Die Umfrageteilnehmer verorteten diese in sämtlichen abgefragten Wertschöpfungselementen (vgl. **Abb. 8-5**). Auffällig ist, dass der Bereich Vertrieb und Beratung sowohl für Banken als auch für Versicherungen besonders häufig genannt wurde.

Abb. 8-5
Dienstleistungen der Fintech- und IT-Unternehmen kategorisiert nach Wertschöpfungselementen
 Quelle: BAKBASEL



Wie in der Umfrage der Finanzdienstleister wurden die Fintech- und IT-Unternehmen ebenfalls nach ihren Aktivitäten in einzelnen Fintech-Kategorien befragt (vgl. **Abb. 8-6**). Wie bei den klassischen Finanzdienstleistungen ist die Big Data Analyse von grosser Relevanz. 85 Prozent der Teilnehmer gaben an in diesem Bereich entweder bereits aktiv zu sein oder entsprechende Lösungen zu entwickeln. In den Bereichen Online-Vertriebs- und -Vergleichsplattformen sowie dem automatisierten Investment- und Assetmanagement ist ebenfalls ein hoher Anteil der Unternehmen aktiv.

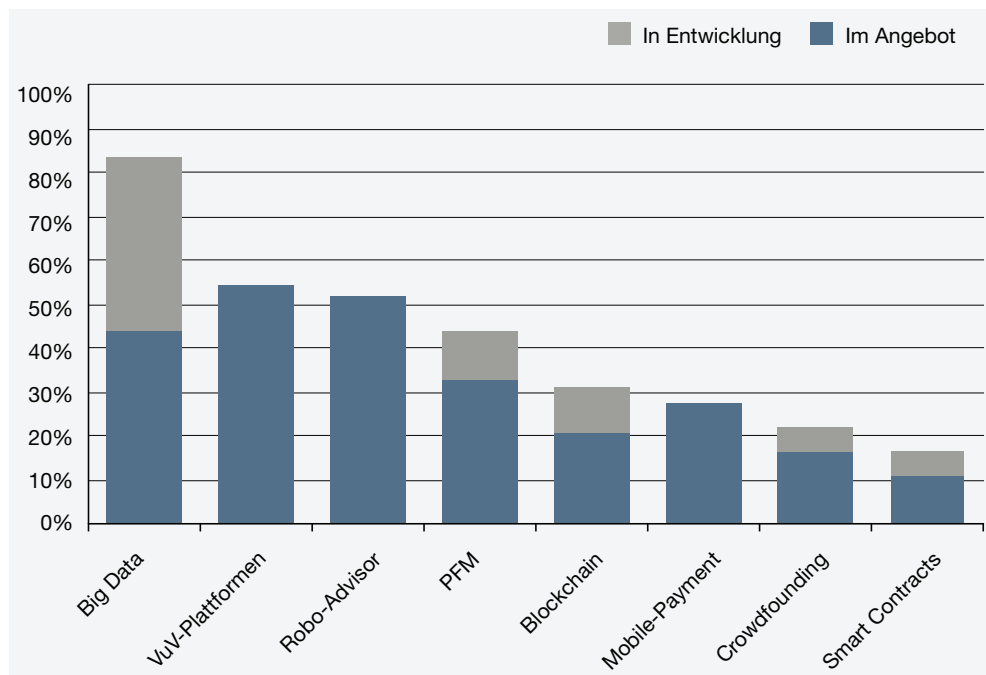


Abb. 8-6
Fintech-Bereiche, in denen die befragten Unternehmen aktiv sind
Quelle: BAKBASEL

Die befragten Fintech- und IT-Unternehmen verstehen sich mehrheitlich als Dienstleister oder strategischer Partner für Banken und/oder Versicherungen. Der Anteil der Befragten, welcher angab, Banken und/oder Versicherungen zu konkurrenzieren, war deutlich geringer (vgl. **Tab. 8-1**).

	Dienstleister	Konkurrent	Partner
1	0%	65%	0%
2	5%	0%	9%
3	10%	15%	9%
4	10%	5%	26%
5	76%	15%	57%
Mittelwert	4.6	2.1	4.3

Tab. 8-1
Geschäftsverhältnis der Fintech- und IT-Unternehmen zu den Unternehmen des Finanzsektors
Zu bewerten waren die folgenden drei Statements, auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = «Stimme überhaupt nicht zu.»; 5 = «Stimme vollständig zu.»):
«Unser Unternehmen versteht sich als Dienstleister für Banken und/oder Versicherungen.»
«Unser Unternehmen konkurrenziert Banken und/oder Versicherungen.»
«Unser Unternehmen schliesst strategische Partnerschaften mit Banken und/oder Versicherungen.»
Quelle: BAKBASEL

9 Synthese

Im Folgenden werden die zehn wichtigsten Ergebnisse der Unternehmensbefragung zusammengefasst dargestellt. Dabei werden auch die jeweils erzielten Indexwerte erläutert.

Methodenhintergrund: Digitalisierungs- und Industrialisierungsindex

Neben der rein deskriptiven Auswertung im vorangehenden Abschnitt hat BAKBASEL die Umfrageergebnisse in Form mehrerer Indizes zusammengefasst. Die Indizes fassen den aktuellen Stand der digitalen Transformation und Industrialisierung gesamthaft und bezüglich einzelner Teilbereiche zusammen und vermitteln damit einen schnellen Überblick.

Benchmark-Konzept

Der Index folgt einem Benchmark-Konzept, d.h. er orientiert sich an einer (theoretischen) Referenzgrösse. Ein erzielter Indexwert ist somit stets in Relation zum Referenzwert 100 zu verstehen. Die Banken- bzw. Versicherungsbranche kann diesen Wert von 100 insgesamt dann erzielen, wenn dies sämtlichen befragten Unternehmen gelingt.

Der Referenzwert von 100 ist als theoretische Vergleichsgrösse und nicht als Zielgrösse zu verstehen. So dürfte es bspw. weder erforderlich sein, dass sämtliche Unternehmen in sämtlichen Fintech-Bereichen aktiv sind, noch, dass der Eigenproduktionsanteil gegen Null geht. Was der theoretische Referenzwert bei den einzelnen Teilindizes jeweils bedeutet, wird bei der Definition der Teilindizes (unten stehend) erläutert.

In der Synthese der Teilindizes zum Digitalisierungsindex erhält man einen Indexwert, der den Entwicklungsstand der Digitalisierung und Industrialisierung am Finanzplatz Zürich anhand einer Kennzahl abbildet.

Aufbau der Indizes

Der Digitalisierungsindex unterteilt sich in die drei Teilindizes Front-End, Fintech und Digitalisierung der Wertschöpfungskette. Der Front-End Index ergibt sich wiederum aus mehreren Subindizes. Der Industrialisierungsindex besteht aus den drei Teilindizes Outsourcing, Insourcing sowie Kooperationen im Bereich Fintech und Front-End.

Was diese theoretische Indexgrösse bei den einzelnen Teilindizes bedeutet, wird im Folgenden erläutert.

Digitalisierungsindex: Front-End

Ein Unternehmen könnte die theoretische Referenzgrösse 100 dann erreichen, wenn es sämtliche im Fragebogen abgefragte Front-End Lösungen anbietet, damit auch alle abgefragten Funktionen ermöglicht, sowie sämtliche innovativen Kommunikationskanäle im Kontakt zum Kunden nutzt. Bei den Versicherern beinhaltet der Front-End Index zusätzlich einen Subindex zu innovativen, auf vernetzten Mobilgeräten beruhenden Versicherungsprodukten/Geschäftsmodellen. Hier könnte ein Versicherer den Indexwert 100 erreichen, wenn er bereits sämtliche dieser Innovationen anbietet.

Digitalisierungsindex: Fintech

Ein Unternehmen könnte dann die theoretische Referenzgrösse von 100 erreichen, wenn es in sämtlichen im Fragebogen abgefragten Fintech-Kategorien aktiv ist. Dabei spielt es keine Rolle, ob die dazu verwendete Software eine Eigenentwicklung ist oder nicht.

Digitalisierungsindex: Digitalisierung der Wertschöpfungskette

Ein Unternehmen könnte die theoretische Referenzgrösse von 100 erreichen, wenn es angibt, dass die Digitalisierung in sämtlichen für das Unternehmen relevanten Wertschöpfungsschritten vollständig abgeschlossen ist.

Industrialisierungsindex: Outsourcing

Ein Unternehmen könnte die theoretische Referenzgrösse von 100 dann erreichen, wenn alle abgefragten Wertschöpfungsschritte gänzlich ausgelagert wären.

Industrialisierungsindex: Insourcing

Ein Unternehmen könnte dann einen Indexwert von 100 erreichen, wenn es angibt, in sämtlichen von dem Unternehmen als Kernkompetenz bezeichneten Wertschöpfungsschritten Insourcing zu betreiben.

Industrialisierungsindex: Kooperationen im Bereich Fintech, Front-End

Ein Unternehmen könnte die theoretische Referenzgrösse von 100 dann erreichen, wenn sämtliche bereits genutzten Front-End- oder Fintech-Lösungen entweder einer Entwicklungskooperation mit einem externen Unternehmen entstammen, die Leistung eines Tochterunternehmens oder ein Zukauf einer Leistung eines externen Unternehmens sind.

9.1 Digitalisierungsindex

Front-End

Die Banken und Versicherungen der Region Zürich reagieren auf die veränderten Kundenbedürfnisse und weiten ihr Angebot an Online- bzw. App-Angeboten aus. Hier ergeben sich relativ hohe Indexwerte (vgl. **Abb. 9-1**). Die Funktionalität ist aber oftmals noch eingeschränkt. Die neu entstandenen Kommunikationskanäle werden in der Beziehung zum Kunden bisher nur teilweise genutzt. Die Versicherer nutzen die neuen technischen Möglichkeiten bisher wenig für innovative Geschäftsmodelle, planen dies aber teilweise.

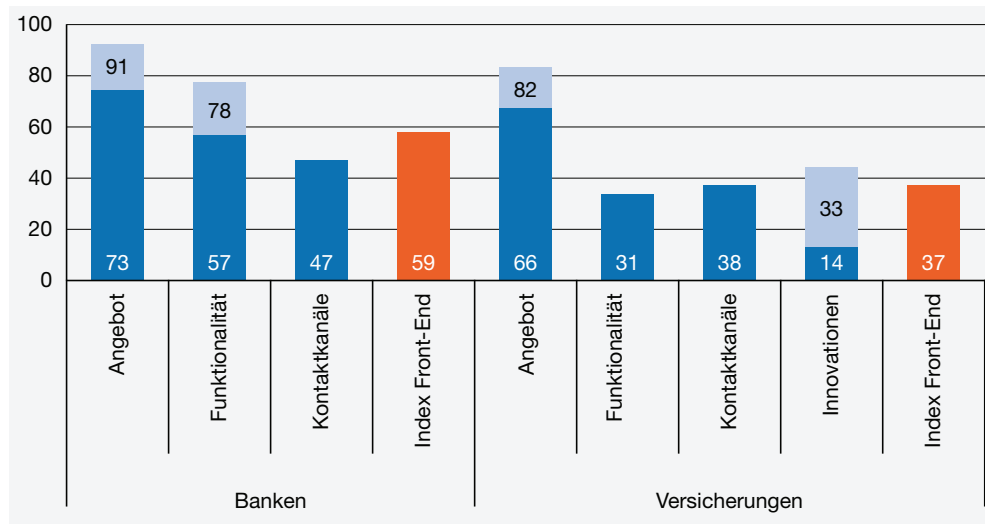


Abb. 9-1 Digitalisierungsindex Front-End
 Dunkelblaue Säulen: Aktueller Indexwert
 Hellblaue Flächen: Indexwert, sofern sämtliche sich in Planung befindliche Vorhaben umgesetzt werden.
 Welche Innovationen in Planung sind, wurde nicht in allen Frageblöcken abgefragt.
 Quelle: BAKBASEL

Fintech

Sowohl Banken als auch Versicherer der Region Zürich verfügen bereits über Software-Lösungen im Bereich Fintech (vgl. **Abb. 9-2**). Die meisten Unternehmen gehen dabei sehr selektiv vor und setzen auf die Bereiche, denen sie die grösste künftige Relevanz beimessen. Insgesamt sind die Banken in mehr Kategorien aktiv als die Versicherer.

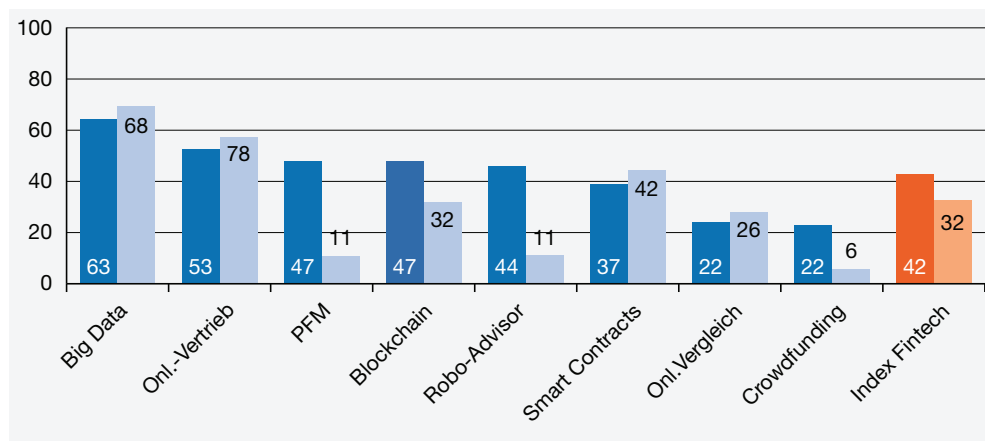


Abb. 9-2 Digitalisierungsindex Fintech Banken und Versicherungen
 Dunkelblau: Anteil der im jeweiligen Bereich aktiven Banken.
 Hellblau: Anteil der im jeweiligen Bereich aktiven Versicherer.
 Dunkelorange: Digitalisierungsindex Fintech Banken.
 Hellorange: Digitalisierungsindex Fintech Versicherungen.
 PFM = Personal Finance Management
 Quelle: BAKBASEL

Digitalisierung der Wertschöpfungskette

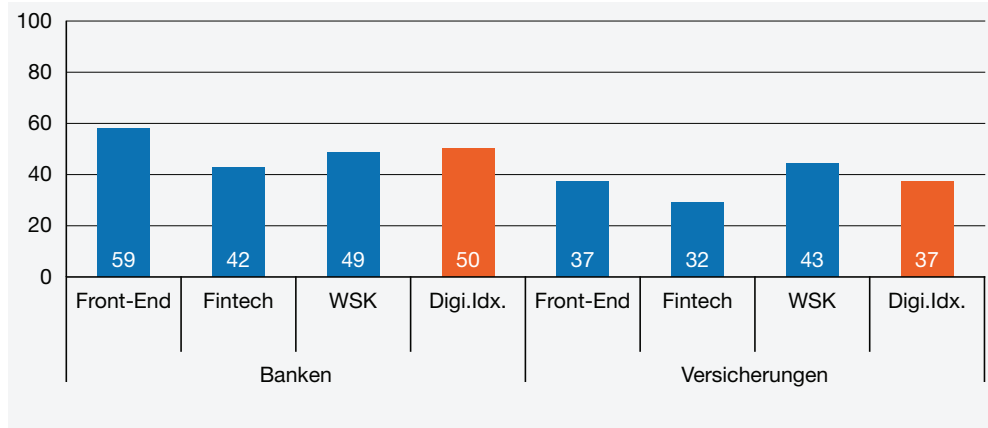
Die Banken schätzen die eigene Wertschöpfungskette als stärker digitalisiert ein als die Versicherer (vgl. **Abb. 9-3**). Entsprechend erzielen die Banken einen insgesamt deutlich höheren Wert beim Digitalisierungsindex als die Versicherer.

Insbesondere die den Commodity Services zuzurechnenden Wertschöpfungselemente, wie den Zahlungsverkehr und Wertschriftentransaktionen, bewerten die Banken als relativ weit digitalisiert.

Handlungsbedarf bzgl. weiterer Digitalisierungsvorhaben sehen sowohl die Banken als auch Versicherer primär bei den als Kernkompetenz empfundenen Bereichen (Banken: Vertrieb und Beratung; Versicherungen: Underwriting, Claims Management).

Abb. 9-3
Digitalisierungsindex inkl.
Subindizes

WSK: Indexwert Digitalisierung der Wertschöpfungskette.
Digi.-Idx.: Digitalisierungsindex als Mittelwert der drei Teilindizes.
Quelle: BAKBASEL



9.2 Industrialisierung

Insourcing, Outsourcing

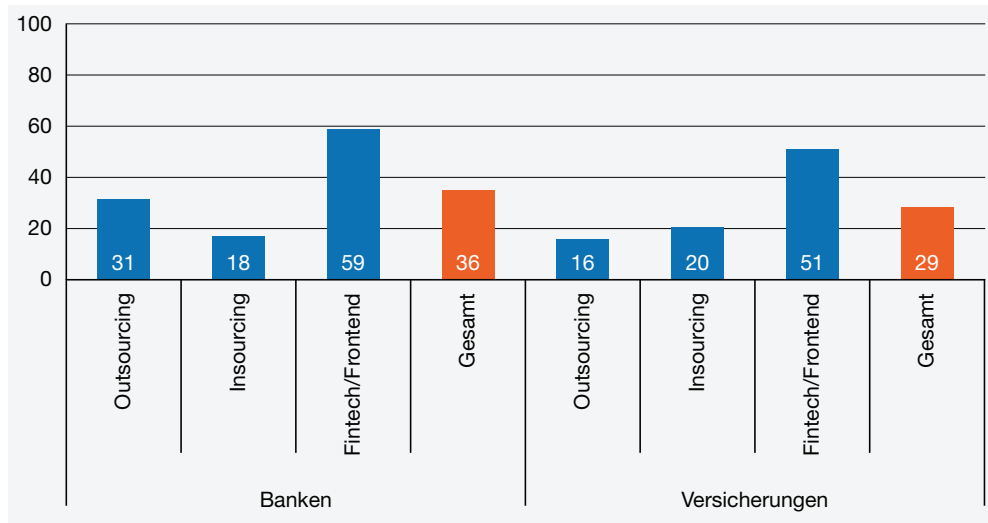
Sowohl die Banken als auch die Versicherer der Region Zürich haben derzeit noch hohe Eigenfertigungsquoten. Die Banken geben aber an, bereits einen grösseren Anteil ihrer Wertschöpfung ausgelagert zu haben als die Versicherer (vgl. Index Outsourcing in **Abb. 9-4**). Die Banken sehen weiteren Handlungsbedarf für Auslagerungen insbesondere im Bereich des Zahlungsverkehrs (vgl. **Abb. 8-2**), die Versicherer beim Vertrieb und der Beratung sowie den übergreifenden Leistungen (vgl. **Abb. 8-4**). Insourcing wird sowohl bei Banken als auch bei Versicherern bisher nur von einer Minderheit der Institute betrieben (vgl. Index Insourcing in **Abb. 9-4**).

Nutzung externen Know-Hows bei Fintech- und Front-End Lösungen

Bei innovativen, technologischen Dienstleistungen haben sowohl die Banken als auch die Versicherer die Notwendigkeit erkannt, auf externes Wissen zurückzugreifen. Ein hoher Anteil der bisher genutzten Front-End und Fintech-Lösungen ist sowohl bei den Banken als auch bei den Versicherern in Kooperationen mit externen Unternehmen entwickelt worden (vgl. Index Fintech/Frontend in **Abb. 9-4**). Weiterhin gibt es aber auch zahlreiche reine Eigenentwicklungen.

Abb. 9-4
Industrialisierungsindex inkl.
Subindizes

WSK: Indexwert Digitalisierung der Wertschöpfungskette.
Gesamt: Digitalisierungsindex als Mittelwert der drei Teilindizes.
Quelle: BAKBASEL



9.3 Die zehn wichtigsten Ergebnisse

1. Banken und Versicherungen in der Region Zürich reagieren auf die veränderten Kundenbedürfnisse und weiten ihr Angebot an Online- bzw. App-Angeboten aus. Aktuell besteht jedoch noch Nachholbedarf. Banken scheinen weiter zu sein als Versicherer. Die Versicherer nutzen die technischen Möglichkeiten bisher wenig für neue innovative Versicherungsprodukte, planen jedoch ihr Angebot auszuweiten.
2. Banken und Versicherer verfügen bereits über Software-Lösungen im Bereich Fintech. Die meisten Institute gehen dabei jedoch sehr selektiv vor und setzen auf die Bereiche, denen sie die grösste künftige Relevanz zurechnen.
3. Banken und Versicherer gehen beide davon aus, dass Big Data die künftig grösste Rolle spielen wird. Banken rechnen zudem damit, dass das Personal Finance Management und Robo-Advisor grossen Einfluss haben werden, die Versicherer schätzen Online-Vertriebsportale und Smart Contracts als relevanter ein.
4. Bei Front-End und Fintech-Lösungen sind Banken und Versicherer für Kooperationen mit externen Unternehmen offen. Es gibt aber auch noch zahlreiche Eigenentwicklungen.
5. Die Banken schätzen die eigene Wertschöpfungskette als stärker digitalisiert ein als die Versicherer. Insbesondere die den Commodity Services zuzurechnenden Wertschöpfungselemente wie den Zahlungsverkehr und Wertschriftentransaktionen bewerten die Banken als relativ weit digitalisiert.
6. Handlungsbedarf bzgl. weiterer Digitalisierungsvorhaben sehen sowohl Banken als auch Versicherer primär bei den als Kernkompetenz empfundenen Bereichen.
7. Banken betrachten Vertrieb und Beratung mehrheitlich als Kernkompetenz, die Versicherer das Underwriting und Claims Management.
8. Insourcing wird sowohl bei Banken als auch bei Versicherern bisher nur von einer Minderheit der Institute betrieben.
9. Die Banken geben an, bereits einen grösseren Anteil ihrer Wertschöpfung ausgelagert zu haben als die Versicherer. Beide Branchen haben aber noch hohe Eigenfertigungsquoten. Die Banken sehen weiteren Handlungsbedarf für Auslagerungen im Bereich des Zahlungsverkehrs, die Versicherer bei Vertrieb/Beratung und den übergreifenden Leistungen.
10. Die befragten Fintech- und IT-Unternehmen sehen sich grösstenteils nicht in Konkurrenz zu Banken und Versicherungen, sondern vielmehr als Dienstleister oder Partner.

10 Anhang

10.1 Glossar

Wertschöpfungsschritte

Ausführung/Abwicklung	Prozesse, welche nach einem Konsumentenscheid durch den Kunden folgen. Umfassen das Kundenreporting, die Verwaltung des Bestands und der Stammdaten, das Vertragsmanagement und die Ausführung/Abwicklung bankenspezifischer Aktivitäten (bspw. in den Bereichen Kredite, Zahlungsverkehr, Depotführung, Wertschriften) sowie versicherungsspezifischer Aktivitäten (Bereiche: Claims Management, Underwriting, Policenverarbeitung/-administration).
Claims Management	Prüfung und ggfs. Begleichung eines Versicherungsanspruchs. Nach dem Eingang einer Anspruchsmeldung folgt die Anspruchsprüfung und ggfls. die Schadensregulierung oder Auszahlung.
Depotführung	Die Depotführung verbucht Wertschriftentransaktionen, Gutschriften und Gebührenverrechnungen.
Kredite	Abwicklung einer Kreditvergabe durch eine Auftragserfassung inkl. Kredithöhe und Verwendungszweck, einer anschliessenden Bonitätsprüfung der Vergabe bzw. Ablehnung des Kredits.
Management Prozesse	Prozesse, welche die strategische Ausrichtung des Unternehmens regeln. Dazu zählen die Planung/Steuerung und das Controlling.
Support Prozesse	Betriebliche Prozesse, die Kernprozesse unterstützen, aber selbst keinen direkten Kundennutzen erzeugen. Umfassen das Rechnungswesen, Human Resources, Marketing, IT.
Übergreifende Leistungen	Aktivitäten, welche über den gesamten Geschäftsprozess wirksam sind und die primären Wertschöpfungsprozesse unterstützen. Umfassen die Produktentwicklung, Compliance, Asset-/Risikomanagement, Research.
Underwriting	Das Underwriting umfasst die Prüfung von Versicherungsanträgen, die Einschätzung der damit verbundenen Versicherungsrisiken und den eigentlichen Abschluss der Anträge.
Vertrieb/Beratung	Beratung der Kunden bzgl. einzelner Produkte/Dienstleistung und dem Verkauf dieser. Bezieht sich bei Banken auf Produkte/Dienstleistungen in den Bereichen Privat Banking, Kredite, Retail Banking, Commercial Banking und Institutionelle Vermögensverwaltung, bei Versicherungen auf Produkte/Dienstleistungen der Kategorien Kapitalanlagen, Schadensversicherungen, Lebensversicherungen und Rückversicherungen.
Wertschriften	Abwicklung von Wertschriftentransaktionen durch Auftragserfassung und Wertpapierkauf bzw. -verkauf.
Zahlungsverkehr	Abwicklung des Zahlungsverkehrs durch Beleg- und Auftragserfassung sowie deren Abwicklung.

Fintech Kategorien

Automatisiertes Investment- und Assetmanagement	Softwarelösungen, welche automatisierte, auf Algorithmen basierte Portfolio-Management-Empfehlungen (z.B. durch Robo-Advisor) liefern.
Big Data Analytics	Darunter verstehen wir im Unternehmenskontext die Auswertung grosser, komplexer, und/oder schwach strukturierter Datenmengen mit dem Ziel, für die Geschäftstätigkeit relevante Informationen abzuleiten.
Crowdfunding/-lending	Onlineplattformen, auf welchen eine breite Masse von Privatpersonen ein Projekt finanzieren oder aber Privatpersonen sich gegenseitig Geld leihen können.
Online-Vertriebs- und Vergleichsplattformen	Plattformen, welche Produkte und Dienstleistungen einer gewissen Branche oder eines bestimmten Tätigkeitsfeldes auf diverse Merkmale (wie Preis, Qualität, usw.) vergleichen und/oder diese Produkte und Dienstleistungen an Endkunden vertreiben.
Personal Finance Management	Software, welche dem Kunden eine laufende Verwaltung und Übersicht seiner Positionen bei einem Finanzdienstleister erlaubt.
Smart Contracts	Computerprotokolle, die Verträge abbilden und/oder automatisch überprüfen, ob vertraglich festgehaltene Ereignisse eingetreten sind.
Transaktion via Blockchain	Die Blockchain ist ein dezentrales Register, welche die automatisierte Verwaltung von Transaktionsdaten ermöglicht, ohne dass eine zentrale Instanz (z.B. ein Clearinghaus) vonnöten ist.

Front-End Lösungen

Abschluss Police (online/mobile)	Kunden können via Website und/oder per Smartphone-App neue Policen abschliessen und/oder bestehende Verträge ändern.
Cobrowsing	Ein Kundenberater kann die im Browser des Kunden angezeigten Inhalte einsehen und so bei der Navigation auf der Website helfen.
E-Banking App	Kunden können mittels einer Smartphone-App ihre Positionen bei einzelnen Konten einsehen und Zahlungen/Transaktionen ausführen.

E-Banking PC	Kunden können online ihre Positionen bei einzelnen Konten einsehen und Zahlungen/ Transaktionen ausführen.
eSignatur (online/mobile)	Kunden können rechtskräftige Verträge via elektronischer Signatur (mit der der Unterzeichner eindeutig identifiziert werden kann) unterzeichnen.
Hypothekarkredite online	Kunden können Hypothekarkredite ohne Filialbesuch online abschliessen.
Konsumkredit online	Kunden können Konsumkredite ohne Filialbesuch online abschliessen.
Kontoeröffnung online	Kunden können ein Girokonto online mittels Videoidentifikation eröffnen, ohne dass ein Filialbesuch vonnöten ist.
Meldung Versicherungsfall (online/mobile)	Kunden können via Website und/oder Smartphone-App Schadensmeldungen einreichen bzw. Versicherungsfälle melden und den Stand der Bearbeitung verfolgen.
Mobile-Payment APP (P2P)	Kunden können mittels einer Smartphone-App Zahlungen von Nutzer zu Nutzer ausführen.
Mobile-Payment APP (PoS)	Kunden können mittels einer Smartphone-App Zahlungen direkt am Verkaufspunkt ausführen.
Online Kundenportal	Kunden können online ihre abgeschlossenen Policen und die damit einhergehenden Prämien einsehen, weitere Informationen dazu erhalten und ihren Versicherer kontaktieren.
Online Prämienrechner	Kunden haben die Möglichkeit durch ein online verfügbares Tool die Höhe ihrer Prämie auszurechnen.
Online-Buchhaltung	Buchhaltungssoftware für Unternehmen, welche online nutzbar ist und die Möglichkeit bietet, Kontendaten zu integrieren.
Online-Telefonie	Kunden können auf der Website des Unternehmens direkt mit einem Kundenberater über das Internet telefonieren und/oder ein Videotelefonat führen.
Persönliche Angebote (online/mobile)	Kunden werden auf Basis personenbezogener Daten weitere, möglichst passende Versicherungsprodukte vorgeschlagen.
Text-Chat	Kunden können auf der Website des Unternehmens per Text-Nachrichten (Chat) direkt mit einem Kundenberater kommunizieren.
Übersicht Police (online/mobile)	Kunden erhalten via Website und/oder Smartphone-App einen Überblick über ihre Policen und allgemeine Informationen dazu.
Versicherungs-App	Kunden können mittels einer Smartphone-App ihre abgeschlossenen Policen und die damit einhergehende Prämien einsehen, weitere Informationen dazu erhalten und ihren Versicherer kontaktieren.
Wertschriften mobile	Kunden können Wertschriftentransaktionen mittels einer Smartphone-App auslösen.
Wertschriften online	Kunden können Wertschriftentransaktionen online auslösen.
Zahlungen (online/mobile)	Kunden können via Website und/oder per Smartphone-App auch Transaktionen und Zahlungen ausführen (bspw. Prämien bezahlen).