

# Banken erkennen Technologie-Innovationen, sie reagieren aber zu zögerlich

Technologie-Innovationen sind auf der Agenda der Banken. Aber Priorisierung und Umsetzung stehen bei Schweizer Banken noch zurück.

PRODUCTIVITY

INNOVATIONS

2%

20%

PROFIT

MARCH

FEBRUARY



swisscom

BEI  
Business Engineering  
Institute St.Gallen

sourcing  
competence center

# Zusammenfassung

Auch im Jahr 2020 werden Menschen in der Schweiz vom Wohnort zur Arbeit pendeln. Sie werden dann aber ihre Billette kontaktlos beim Passieren der Barrieren an den Bahnhöfen bezahlen und ihren Kaffee mit Guthaben aus E-Wallets begleichen. Die Lektüre der neusten Nachrichten auf mobilen Geräten ist dann so selbstverständlich, dass Leser, welche die Texte ab Papier lesen, die Ausnahme sein werden. Tagsüber werden sich Menschen ihre benötigten Produkte und Dienstleistungen über neue digitale Marktplätze organisieren. Auto- und Konsumkredite kommen von speziellen Plattformen, und Menschen investieren ihrerseits über spezielle Crowdfunding-Plattformen. Das Geld dafür haben sie mit einer Kombination von spielerischen Spar-Tools sowie Impulssparhilfen zusammengespart – denn der Traum des unternehmerischen Reich-Werdens wird über Funding- und Sparplattformen für viele wahr. Tipps und Wissen um vielversprechende Anlagen kursieren auf den Finanz-Community-Seiten und dank digitalen Assistenten haben die Menschen immer und überall den Überblick, wie gut die finanziellen Dinge laufen – selbst wenn das Geld unterschiedlichen Institutionen anvertraut ist.

Das können, aber müssen längst nicht mehr nur Banken sein. Auch wenn Geld weiterhin eine überaus wichtige Rolle in der Wirtschaft spielen wird – die Form, wie es aufbewahrt, ausgetauscht und ausgegeben wird, wird sich in den kommenden Jahren fundamental wandeln. Und damit ändern sich auch die Akteure und Zwischenstationen in diesem Geschäft: Branchenfremde, teilweise weltumspannende Internetkonzerne diktieren die Spielregeln und Verhältnisse im Geldgeschäft genauso wie innovative Start-ups. Auch Telekommunikationsfirmen spielen eine grössere Rolle als noch vor wenigen Jahren: Sie übernehmen nicht nur für Banken Rechenzentren und Geschäftsprozesse und erzielen so intern Skalenvorteile, die sie wiederum in Form von besseren Konditionen an ihre Partnerbanken zurückgeben können. Neue Anbieter können zudem Innovationen rascher übernehmen, ohne sich um in vielen Jahren gewachsene strukturelle Hindernisse in ihren eigenen Betrieben oder

um die noch nicht abgeschriebenen hohen Investitionen kümmern zu müssen.

Ob und wie die Banken sich in diesem Umfeld entwickeln und behaupten, hängt weitgehend von ihnen selber ab: Sie müssten ihre Strategien, Prozesse, Organisationen, Systeme und Unternehmenskulturen rasch anpassen. Bis heute dominiert allerdings bei den 22 im Rahmen dieser Studie befragten Banken aus der Schweiz und weiteren Ländern die Haltung, dass Innovationen prinzipiell gut sind für das Geschäft, aber ihre praktische Einführung sollte die bestehenden Organisationen und Prozesse bitte nicht obsolet machen. Ob und inwieweit Banken in der Schweiz und im nahen Ausland auf diese kommenden Veränderungsprozesse vorbereitet sind, bildet den Gegenstand des dritten Teils des vorliegenden Berichts.

Zuvor werden zahlreiche neue technologische Entwicklungen adressiert, die bereits heute ihre Wirkung entfalten. Sie wirken sich auf zwei Ebenen aus: Einerseits betreffen sie unmittelbar die klassischen Kerngeschäftsbereiche des modernen Bankings, weil sie mit Anlegen, Sparen und Finanzierung zu tun haben, ohne aber zwingend auf der Infrastruktur einer Bank basieren zu müssen. Andererseits organisiert sich das Banking von morgen nicht mehr nur über die klassischen Werkzeuge der Kundeninformation und Kundenbindung. Für Banken werden deshalb die technologischen Entwicklungen in diesen benachbarten Kommunikations- und Informationsbereichen, die nicht zu ihrem Kerngeschäft gehören, immer wichtiger.

Banken haben aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung einen grossen Startvorteil im Geldgeschäft. Ob sie den Vorteil halten oder aber Teile gegen neue Anbieter und Technologieführer verspielen, hängt von ihrem richtigen und raschen Handeln ab. Die Bausteine für den Wandel gibt es schon – aber nur der, der sie rascher und besser zusammensetzt, wird sich längerfristig durchsetzen.



# 1. Innovationen in den Kerngeschäftsbereichen von Retail-Banken

4

Die vier wichtigen Kerngeschäftsbereiche von Retail-Banken sind der Zahlungsverkehr, das Sparen, Geldanlegen und Finanzierungsgeschäfte. Die Erträge aus diesen Bereichen bilden nicht nur die Grundlage des Retail-Bankings. Spargelder und Kredite sind zudem mit die wichtigsten Elemente in den Bilanzen. Ohne günstige und wenig volatile Refinanzierung und ohne das Kreditgeschäft können Retail-Banken kaum in der derzeitigen Form überleben, weil ihnen die fundamentalen Grundlagen für das Geschäft wegbrechen würden.

## Zahlungsverkehr:

In diesem Bereich haben unsere Industrieanalysten 13 Innovationsthemen ermittelt. Die grösste Relevanz erhalten **Peer-to-Peer-Zahlungen**, **kontaktloses mobiles Bezahlen** und **E-Wallets**. Mittelhoch relevant schätzen Banken **Zahlungen über soziale Medien**, **Zahlungsbenachrichtigungen**, das **Scannen standardisierter Belege** (mit der Smartphone-Kamera), **kontaktloses mobiles Bezahlen mit Telekom-Netzbetreibern** sowie **Assistenten zur Ausgabenkontrolle** ein. Weniger relevant sind **Gruppenzahlungen**, das **Scannen nicht formatierter Belege**, **Kreditkartenoptimierungen** und **virtuelle Währungen** wie Bitcoins.

Anders sieht es aus, wenn man den Grad der Umsetzung betrachtet: Da dominieren bei weitem Zahlungsbenachrichtigungen und das Scannen standardisierter Belege (siehe Grafik 1).

Eine detaillierte Analyse der Schweizer Banklandschaft zeigt Differenzen zwischen den Kantonal- und den anderen Schweizer Banken. Betreffend **Zahlungen über soziale Medien** bestehen hinsichtlich Relevanz klare Unterschiede. Während die Gross-/Retailbanken diese durchgehend attestieren, zeigen sich die Kantonalbanken neutraler, wobei dieser Service lediglich für ein Drittel von ihnen relevant ist. Mit einer einzigen Ausnahme strebt keine Bank in den beiden Gruppen die Umsetzung an.

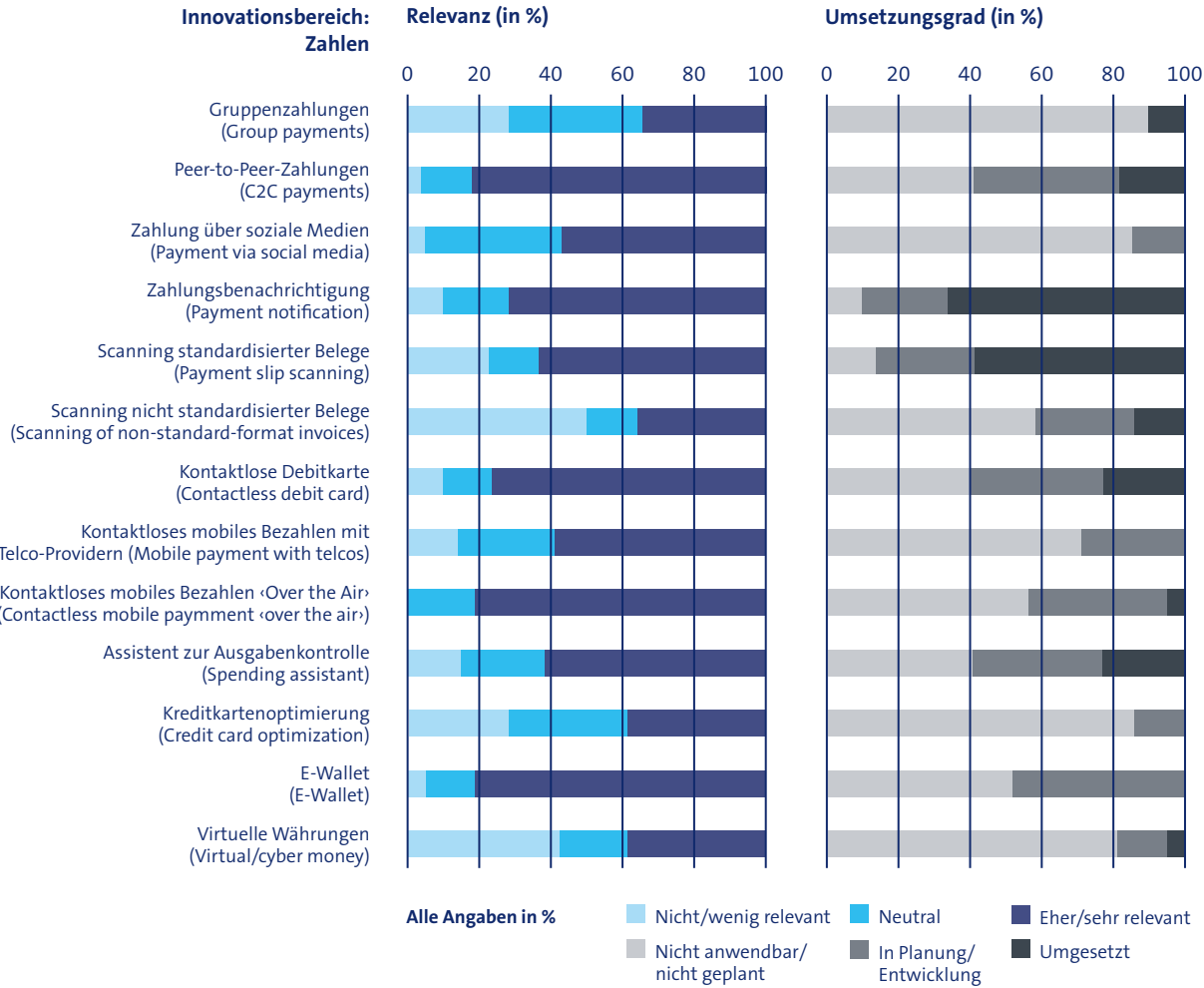
Beim **kontaktlosen mobilen Zahlen** in Kooperation mit **Telecomunternehmen** zeigt sich ein gegen-

teiliges Bild. Zwei Drittel der Kantonalbanken sehen eine hohe Relevanz, aber nur ein Institut aus der Gruppe der anderen Schweizer Banken. In beiden Gruppen hat jeweils eine deutliche Mehrheit keinerlei Umsetzungspläne. Die Kartendaten des Anwenders werden dabei auf der SIM-Karte als «sicheres Element» gespeichert. Eine Umsetzung dieser Lösung ist «mpass», das Angebot der grössten deutschen Mobilfunkgesellschaften, oder «Tapit», dasjenige der Schweizer Telekomunternehmen. Bei den anderen Schweizer Retail- und den Grossbanken zeigt sich mit 75% Relevanz eine hohe Bedeutung **virtueller Währungen** wie Bitcoin, Ripple, Litecoin oder Equal Dollars, ganz im Gegensatz zur Sicht der Kantonalbanken. Allerdings sind alle Unternehmen mit der Anwendung zurückhaltend.

Sowohl fürs **P2P-Zahlen** als auch das **E-Wallet** nennen beide Gruppen eine hohe Relevanz. Unterschiede bestehen jedoch bei der Umsetzung. Während 25% der befragten Gross-/Retailbanken einen entsprechenden P2P-Service anbieten, weitere 25% die Entwicklung betreiben und die restlichen Banken dieser Gruppe die Einführung planen, ist dies derzeit für 78% der Kantonalbanken kein Thema. Beim E-Wallet zeigt sich ein vergleichbares Bild: 89% der Kantonalbanken planen keine Aktivitäten, während 75% der befragten Gross-/Retailbanken eine Implementierung vorhaben bzw. bereits daran sind. Weitere Unterschiede zeigen sich bei **Assistenten zur Ausgabenkontrolle**. Dieser Service unterstützt Kunden bei Kaufentscheidungen mit Produktbewertungen und Preisvergleichen. Zudem helfen die Assistenten bei der Erreichung von Sparzielen (Budgetkontrolle). Capital One demonstriert mit «Bundle» eine gelungene Realisierung eines solchen Ansatzes, wobei Produkte basierend auf der Analyse von Transaktionsdaten in den Vereinigten Staaten anhand unterschiedlicher Kriterien gesucht und verglichen werden können.

Die detailliertere Analyse unter den Schweizer Banken bringt zum Vorschein, dass die Gross-/Retailbanken den Kantonalbanken in der Umsetzung bei vielen Neuerungen einen Schritt voraus sind. Auch wenn der Zahlungsbereich nicht zu den margenträchtigsten Geschäften gehört, bietet er

5



Grafik 1: Innovationen im Zahlungsbereich

ein sehr dankbares Einsatzfeld für Innovationen, zumal bestehende Lösungen durchaus einer Auffrischung bedürfen und Kunden mit diesen Services am häufigsten in Berührung kommen. So ist es beispielsweise mittels Integration von White-Label-Lösungen möglich, die Bindung und Vernetzung von Kunden sowie die Angebotsattraktivität weiter zu erhöhen.

Sparen:

Betrachtet man die Ergebnisse über alle Banken, so scheinen alle der Neuerungen eine ähnlich hohe Relevanz und gleichzeitig einen geringen Umsetzungsgrad aufzuweisen. Im Einzelnen zeigen sich einige Auffälligkeiten (siehe Grafik 2).

**Belohnungsorientiertes Sparen** basiert beispielsweise auf der Idee, dass Personen ihre gesteckten Sparziele eher verfolgen, wenn sie dafür belohnt werden. Dies kann in Form von Anerkennung durch Freunde auf sozialen Netzwerken (Facebook, Twitter) erfolgen oder indem Dritte mit (geringen) Einzahlungen zu den eigenen Sparzielen beitragen. Mehr als 50% der befragten Banken halten diese Themen für relevant, während lediglich 19% nicht viel damit anfangen können. Bezogen auf die Umsetzung zeigt sich jedoch ein gegensätzliches Bild, denn aktuell planen 67% keine Implementierung. Dabei gibt es am Markt durchaus Beispiele wie das Angebot von «SmartyPig». Ein vergleichbares Konzept verbirgt sich hinter **spielerischem** («gamified») **Sparen**, bei dem Elemente des Spieldesigns genutzt werden, um Kunden für das Sparen zu begeistern.

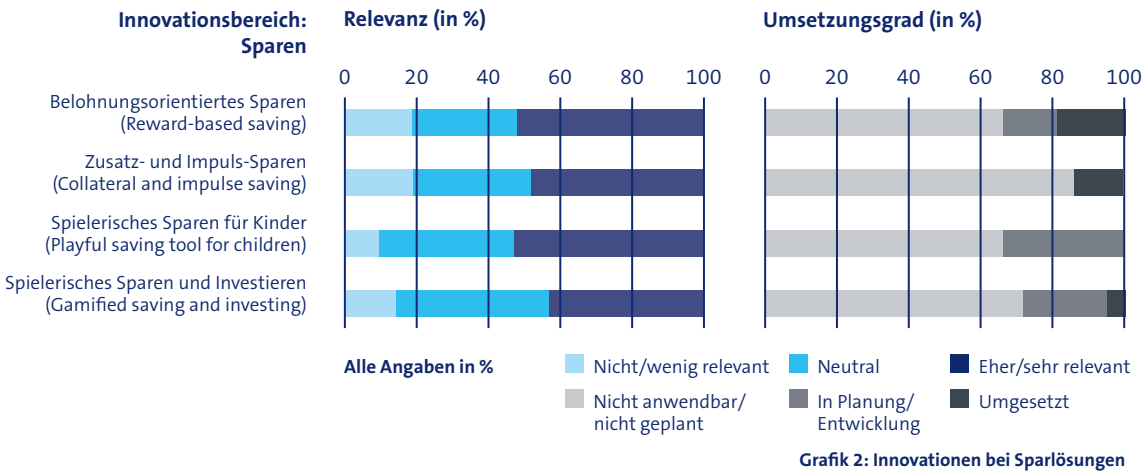
Eine weitere Neuerung im Bereich von Sparkonti sind Automatismen basierend auf definierten Vorschriften, wie sie beim sogenannten **Zusatz- und Impulssparen** zur Anwendung gelangen. Hierbei legt der Kunde individuell Regeln fest, nach denen bei bestimmten oder allen Transaktionen auf den nächsten ganzen Betrag aufgerundet wird (z.B. von 1.89 auf 2.00 oder 10.00). Die Differenz wird automatisch dem Sparkonto gutgeschrieben. Mittels dieser Kleinbeträge können die Kunden kontinuierlich Sparbeiträge anhäufen. Lloyds Bank hat mit ihrem «Save the Change» ein entsprechendes

Produkt bereits erfolgreich am Markt platziert. Dennoch beurteilt dies nur knapp die Hälfte der befragten Banken als wichtig. Auch die Umsetzungsquote liegt bei tiefen 14%, denn die grosse Mehrheit von 86% plant kein Angebot. Dies, obwohl Kunden mit einem entsprechenden Produkt gebunden werden könnten, ihr Sparkonto ebenfalls bei der gleichen Bank zu eröffnen.

Eine weitere Innovation im Bereich Sparen sind spezielle **Taschengeldkonten** («Playful saving tools for children»). Basierend auf von ihren Eltern definierten Regeln können Kinder selbständig online einkaufen. Einerseits kann ihnen damit der verantwortungsvolle Umgang mit Geld nähergebracht werden, andererseits profitieren Eltern von einer höheren Transparenz der Ausgaben ihrer Kinder und können nicht nur Transaktionen nachvollziehen, sondern, wie beispielsweise bei «Oink», vorgängig einschränken. Zudem erlauben solche Plattformen rechtlich bindende Transaktionen auch für Minderjährige, wodurch der Lerneffekt für Kinder steigt. Vergleichbar mit den letztgenannten Sparinnovationen liegt die durchschnittliche Relevanzbeurteilung bei 52%. Zudem sehen lediglich 10% der Banken keine oder lediglich eine geringe Relevanz. Dennoch liegt auch hier die Umsetzungsquote tief: 67% der befragten Banken planen derzeit keine Implementierung eines entsprechenden Angebotes.

Grundsätzlich zeigt sich, dass viele Finanzinstitute die betrachteten Innovationen zum Teil als höchst relevant einstufen, jedoch deutlich weniger Firmen eine Umsetzung planen oder innovative Dienste entwickeln. Dennoch lässt sich feststellen, dass sich Kantonalbanken im Grossen und Ganzen weniger mit der Umsetzung entsprechender Themen abgeben als andere, obwohl sie darin mehr Potenzial erkennen. Da Plattformen von Dritten kaum vorhanden sind und die Zeit bis zur Marktwirksamkeit relativ kurz ist, können sich Banken profilieren und ihre Marke verjüngen.

Anders als das Bezahlen ist das Sparen immer noch von den Banken dominiert und wird gegenwärtig von Nicht-Banken vernachlässigt. Innovationen deuten zwar auf eine Ausweitung der Aktivitäten



von Nicht-Banken hin, sie können aber zumeist als White-Label-Lösungen in das bankeigene Angebot integriert werden. Die geringe Aktivität der Banken ist dabei umso überraschender, als das Potenzial der Ansätze gross wirkt. So können Banken beispielsweise mittels Sparlösungen für Kinder sehr früh die Attraktivität ihrer Marke für die nachwachsende Kundengeneration erhöhen und mittels automatisierter Erkennung und Auswertung von Transaktionsdaten mit Hilfe von Big-Data-Algorithmen latente Kundenbedürfnisse identifizieren. Dies würde nicht zuletzt auch die Eltern stärker an ein Institut binden.

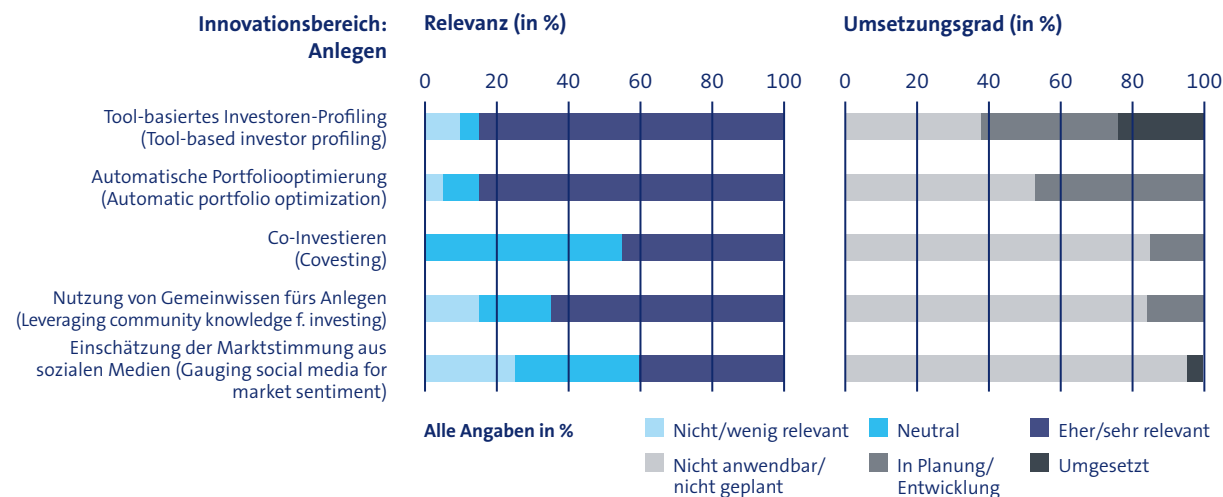
Geldanlage:

Auch im Anlagebereich sind innovative Ansätze erkennbar (siehe Grafik 3). Ein Beispiel bildet das **Tool-basierte Investoren-Profilung**, das Kunden darin unterstützt, individuelle Investmentprofile für sich selbst anzulegen und sich bzw. die eigene Anlagesituation besser einzuschätzen. Hierfür stehen diverse Online-Fragebogen zur Verfügung, mit welchen die persönliche Situation und Risikoneigung erfasst wird. Nach deren Ausfüllen erhält der Kunde eine individualisierte Investitionsempfehlung mit

entsprechenden Portfoliovorschlägen. Ein innovatives Beispiel mit vielen ansprechenden Auswertungen ist «Nutmeg». Derartige Systeme betrachten 86% der befragten Institute als sehr und lediglich 10% als wenig relevant für sich selbst. Entsprechend hoch ist auch die Umsetzungsquote: Während 24% der Banken bereits eine ähnliche Lösung am Markt positioniert haben, sind weitere 14% aktuell am Umsetzen, und 24% haben zumindest Planungen am Laufen (Summe: 38%). Dennoch gibt es auch hier eine Lücke zur Relevanzbeurteilung, da weitere 38% der befragten Institute keine Umsetzung planen.

Bei der **automatischen Portfoliooptimierung** wird am Beispiel «SigFig» wie beim oben erwähnten Innovationsthema zu 85% eine hohe Relevanz erkannt. Jedoch liegt die Umsetzungsquote tiefer: Nur 11% der Banken sind derzeit am Implementieren, und 37% planen die Umsetzung dieses Dienstes (Summe: 47%). Hingegen ist für 53% der befragten Institute eine automatische Portfoliooptimierung über Online-Kanäle derzeit noch keine Option.

Das **Co-Investieren** erlaubt es Anlegern, die Anlagestrategien professioneller Trader zu übernehmen und deren Portfolios für ihre eigenen Zwecke auto-



Grafik 3: Innovationen bei Finanzanlagen

matisch zu replizieren. Trader machen hierfür auf entsprechenden elektronischen Marktplätzen ihre Portfolios und Transaktionen einschliesslich ihrer früheren Performance transparent und erhalten dafür entsprechende finanzielle Anreize. Ein Beispiel ist der Marktplatz «Covestor», welcher es Kunden ermöglicht, basierend auf von ihnen bestimmten Kriterien Portfoliomanager zu suchen. Im Vergleich zu den vorher genannten Innovationen betrachten dies lediglich 45% der befragten Institute als höchst relevant; weitere 55% stehen diesem Ansatz neutral gegenüber. Entsprechend niedrig ist derzeit auch die Umsetzungsquote. Im Unterschied zu Covesting existieren Ansätze, welche den Austausch über Investmentthemen zwischen Nutzern im Blickpunkt haben. Ein Beispiel für solche Investmentportale ist «Wikinvest».

Zudem entstehen Informationsportale wie «StockPulse» und «Sentifi», die investitionsrelevante Informationen zu Produkten, Märkten und Meinungen aus diversen sozialen Medien zu Trendanalysen aggregieren, sodass Anleger diese bei ihren Investitionsentscheiden berücksichtigen können. Während die befragten Banken dem

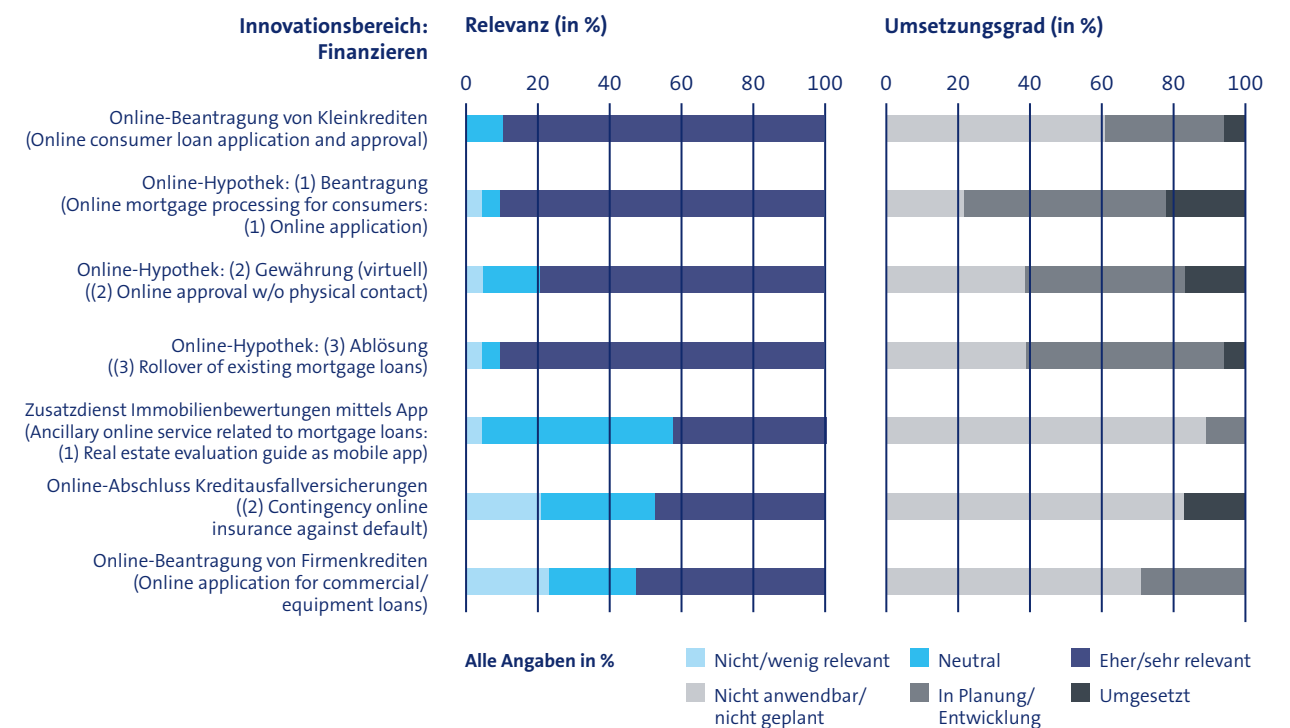
**Nutzen von Gemeinwissen als Basis für Investitionsentscheide** mit 65% hohe Relevanz einräumen, wird der **Einschätzung von Marktstimmungen über soziale Medien** und dem Abbilden der Ergebnisse auf entsprechenden Informationsportalen eine geringere Relevanz attestiert. Auch hier ist die Umsetzungsquote aktuell sehr tief: 84% bzw. 90% der befragten Institute planen derzeit keine Aktivitäten. Dies mag daran liegen, dass Vorreiter wie «Sentifi» erst seit kurzer Zeit am Markt sind.

Innovationen wie Covesting, Nutzung von Gemeinwissen für Anlageentscheide und das Einschätzen der Marktstimmung in sozialen Medien befähigen den Kunden, über den Self-Service-Ansatz hinaus sein Know-how selbständig auszubauen. Zudem verschaffen sie ihm Zugang zu vielen relevanten Informationen und ermöglichen einen transparenten Vergleich seiner Positionen mit den Portfolios anderer Kunden oder «Trader». Somit verringert sich der Bedarf nach klassischer Anlageberatung und Portfolioführung durch Banken, besonders seitens onlineaffiner Kunden. Es überrascht, dass die vorgestellten Ansätze sowohl im Ausland als auch in der Schweiz derzeit eher eine untergeordnete Rolle

spielen. Jedoch könnten Social-Trading-Plattformen den Banken einen neuen Vertriebskanal eröffnen, der beispielsweise ein wirtschaftliches Angebot von Strategiezertifikaten an weniger vermögende Kunden ermöglicht. Das rasch ansteigende Vermögen, welches mittlerweile durch Privatpersonen über diverse Social-Trading-Plattformen investiert wird, hat zudem das Interesse etablierter Akteure geweckt: Beispielsweise ist Wikifolio Kooperationen mit der Börse Stuttgart, mit S Broker und mit der OnVista Group eingegangen. Aus unserer Sicht dürfte sich der starke Aufwärtstrend bei Social-Trading-Plattformen in den nächsten Jahren fortsetzen.

### Finanzierungsgeschäfte:

Die Innovationsintensität im Bereich Finanzierung ist – besonders im Vergleich mit allen Neuerungen beim Zahlen und Anlegen – niedriger. Neue Ansätze reichen von einer stärkeren Online-Orientierung im Antrags- und Freigabeprozess (onlinebasierte Klein-, Hypothekar- und Firmenkreditanfragen sowie Online-Hypothekenfreigabe) bis hin zu ergänzenden Diensten im Zusammenhang mit Hypotheken (Immobilienbewertungen, Versicherungen). Die Online-Beartragung und -Freigabe von Klein- und Hypothekarkrediten wird von Banken als sehr relevant angesehen; auch erreicht die Umsetzungsquote vergleichsweise hohe Werte, ist aber bei den ergänzenden Dienstleistungen sowie im Firmenkreditbereich deutlich niedriger.



Grafik 4: Innovationen bei Finanzierungsgeschäften



Keine der befragten Banken betrachtet die vollständig onlinebasierte Kleinkreditanfrage und -freigabe (Beispiel: Commonwealth Bank of Australia) als von geringer Relevanz; 89% stufen Letztere hoch ein. Andererseits haben 61% der Institute keine Umsetzung geplant, während 33% daran arbeiten und 6% bereits am Markt sind (siehe Grafik 4).

Wie die Online-Abwicklung von Kleinkrediten zielt auch die **Online-Beantragung von Hypothekarkrediten** vor allem auf die automatisierte Abwicklung des Antrags- und Bewilligungsprozesses über direkte Kanäle ab. Letztere bezweckt, wie das Beispiel «Hypomat» zeigt, die Steigerung der Effizienz des Kreditprozesses für Hypotheken. Im Unterschied zum herkömmlichen Prozess ist kein physischer Kontakt zwischen Bank und Kunde notwendig; stattdessen erfolgt der gesamte Dokumentenaustausch online. Häufig kommt dieser Prozess nur bei der Verlängerung von Hypotheken im ersten Rang zum Einsatz, und in manchen Fällen ist die rechtsgültige Unterschrift in der Bankfiliale zu leisten, was bedeutet, dass der Prozess nicht vollständig online abgebildet ist. Auch diesen Dienst erachten 89% der befragten Institute als relevant. Die Umsetzungsquote liegt noch höher als bei onlinebasierten Kleinkreditanfragen: 22% der Befragten haben ihn umgesetzt, und zwar fast ausschliesslich in Eigenentwicklung; weitere 17% befinden sich in der Implementierungsphase und 39% planen erst die Umsetzung (Summe: 56%). Der Hypothekenbereich hat damit erwartungsgemäss eine höhere Priorität als Kleinkredite.

Bei der **onlinebasierten Freigabe** des Hypothekarkredits liegt die Relevanz mit 79% zwar etwas tiefer, ist aber im Vergleich zu anderen Neuerungen dennoch sehr hoch. Einerseits haben bereits 17% der befragten Institute die Umsetzung abgeschlossen, alle davon mittels Eigenentwicklungen. Andererseits planen 39% derzeit keine Schritte. Eine vergleichbar hohe Relevanzbeurteilung erfährt auch die onlinebasierte Hypothekenablösung ohne persönlichen Kundenkontakt.

Zusätzlich zum onlinebasierten Antrags- und Freigabeprozess können Banken ihren Kunden ergänzende Dienste anbieten. Eine beeindruckende Neuerung ist

die **Bewertung von Liegenschaften mittels Mobile Apps**. Dazu müssen die bei der Bank vorhandenen Daten mit ergänzenden Angaben zu Immobilien verknüpft werden, um Kunden individuell auf ihre Bedürfnisse zugeschnittene Informationen unterbreiten zu können, die für ihre Immobiliensuche interessant sind. Als Beispiel dient die «Property Guide App» der Commonwealth Bank of Australia. Diese mobile Applikation deckt 95% aller Immobilienobjekte des Landes ab und reichert diese mit Preisinformationen an, um Entwicklungen zu den Immobilienpreisen in einzelnen Regionen und Städten zu vermitteln. Zudem vereinfacht sie das Einholen von Angeboten durch die App und gibt dem Kunden die Möglichkeit, den Rückruf eines Bankberaters anzufordern. Immerhin 42% aller Banken erkennen ein Potenzial für einen solchen Dienst an, obwohl derzeit 89% kein entsprechendes Angebot geplant haben. Lediglich 11% sind dabei, eine entsprechende App teils in Eigenentwicklung, teils als einen von Dritten bezogenen Service zu implementieren.

Kreditausfallversicherungen für Hypothekarkredite mit Online-Abschluss sind ebenfalls den Hypothekendienstleistungen zuzuordnen. Zu diesem Zweck werden Hypothekar- und Kundendaten derart ergänzt, dass darauf basierend ein kundenindividuell zugeschnittener Dienst angeboten werden kann. Ein Beispiel sind Kreditausfallversicherungen im Krankheitsfall, wie von der Commonwealth Bank of Australia angeboten. 47% der befragten Banken betrachten diesen Ansatz als relevant, doch nur 17% haben ein Angebot bereits umgesetzt. Eine grosse Mehrheit von 83% plant derzeit keine entsprechenden Aktivitäten.

Eine letzte Innovation betreffend Finanzieren ist die Online-Beantragung von Firmenkrediten. Das Beispiel stammt erneut von der Commonwealth Bank of Australia, die den Prozess auf ihrer Website abgebildet hat. 53% sehen diesen Dienst als relevant an, aber nur 24% planen dessen Umsetzung und weitere 6% der befragten Banken sind derzeit daran, ihn zu implementieren (Summe: 29%), mehrheitlich auf Basis von Eigenentwicklungen.



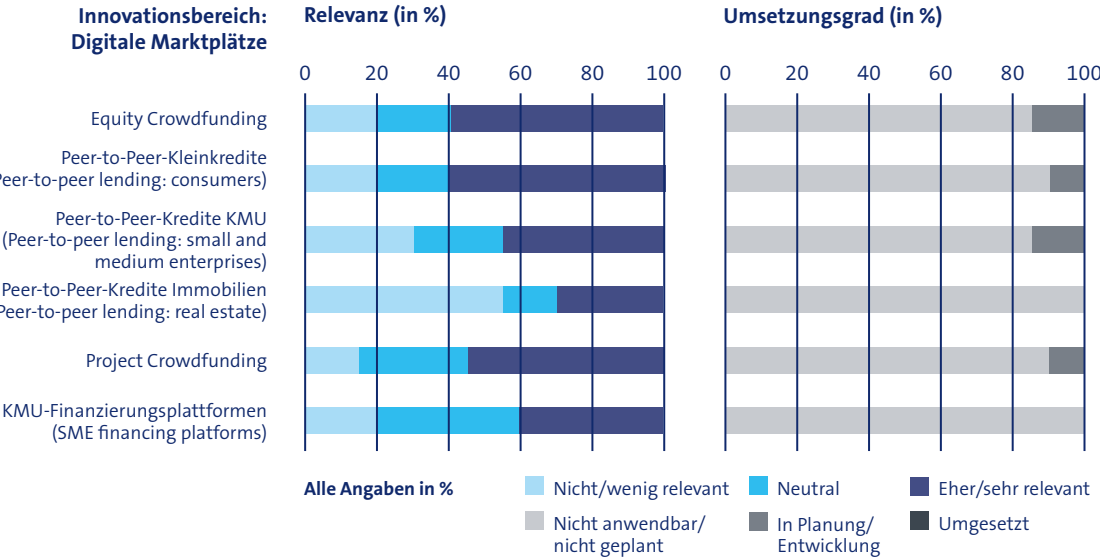


# 2. Innovationen in möglichen neuen Geschäftsbereichen von Retail-Banken

Zu den nicht zu den Kerngeschäftsbereichen zählenden Innovationsfeldern von Banken gehören digitale Marktplätze, digitale Assistenten, Nicht-Finanzdienstleistungen und Social Communities. Diese Aktivitäten sind aus zwei Gründen für Retailbanken enorm wichtig: Einerseits können über digitale Marktplätze Aktivitäten wie Crowdfunding und KMU-Kredite abgewickelt werden. Diese Geschäfte können das klassische Retail-Kreditgeschäft und damit einen wichtigen Ertragspfeiler kannelisieren. Und andererseits verlieren Banken (auch) durch digitale Assistenten wie Personal-Finance-Management-Systeme ihre direkte Bindung zu den Kunden. Die Aggregation von Kontendaten löst Vermögensangaben von den Einlagen bei konkreten, spezifischen Bankadressen. Konten und Depots werden dadurch zu frei verschiebbaren und austauschbaren Elementen im Geldgeschäft. Umgesetzt durch ein eigenes Angebot können digitale Assistenten Banken jedoch auch helfen die digitale Kundenschnittstelle zu besetzen, um Kunden zurückzu-)gewinnen und (wieder) binden zu können. Die Anzahl an Touch Points mit Kunden kann damit sogar erhöht werden.

### Digitale Marktplätze:

Die meisten Innovationen zu digitalen Marktplätzen fallen in die ihrerseits sehr umfassende Kategorie Crowdfunding, die wiederum in vier unterschiedliche Bereiche aufgeteilt werden kann: Project Crowdfunding, Equity Crowdfunding und Peer-to-Peer Lending (Grafik 5) sowie Donation. Bei der Auswertung der Antworten zeigt sich, dass Equity Crowdfunding die höchste Relevanz unter den digitalen Marktplätzen aufweist: 60% der befragten Institute attestieren hohe Werte gegenüber nur 20%, die sich zurückhaltend äussern. Als etwas weniger bedeutsam wird Project Crowdfunding eingestuft (55% hohe gegenüber 15% geringer Relevanz). Erste Umsetzungsvorhaben wurden in beiden Kategorien an die Hand genommen: Insgesamt sind bei Letzterem rund 10% der Antwortenden am Umsetzen oder haben Entsprechendes geplant, und beim Equity Crowdfunding geben dies sogar 15% an. Die Angaben für den Umsetzungsstand sind jedoch sehr niedrig verglichen mit der attestierten Relevanz und den



Grafik 5: Innovationen bei digitalen Marktplätzen

Umsetzungswerten, die wir für Innovationen aus den Bereichen Zahlen, Sparen und Anlegen kennen.

Die insgesamt etwas geringere Relevanz von **P2P-Krediten für KMU** (45% halten sie für relevant, 25% sind neutral) gegenüber der Einschätzung des P2P-Lendings an Privatpersonen (45% relevant, 30% neutral) überrascht angesichts der Quoten, die bezüglich Planung und Entwicklung von KMU- und Privatkundenplattformen angegeben werden, nämlich 15% (KMU) bzw. 10% (Privatkunden).

**KMU-Finanzierungsplattformen** halten 40% der befragten Institute für höchst relevant in den nächsten 5 Jahren; weitere 40% äussern sich neutral. Dennoch plant kein einziges Unternehmen die entsprechende Umsetzung. Die Frage nach dem für eine derartige KMU-Finanzierungsplattform am besten geeigneten Kommissionsmodell beantwortet die Mehrheit der befragten Institute (62%) mit einer «Kombination aus einem provisionsbasierten Modell und einer Vermittlungsgebühr für qualifizierte Leads»; 23% sehen ein rein provisionsbasiertes Modell und 15% ein reines Vermittlungsgebührenmodell für qualifizierte Leads als erfolgversprechend an.

### Digitale Assistenten:

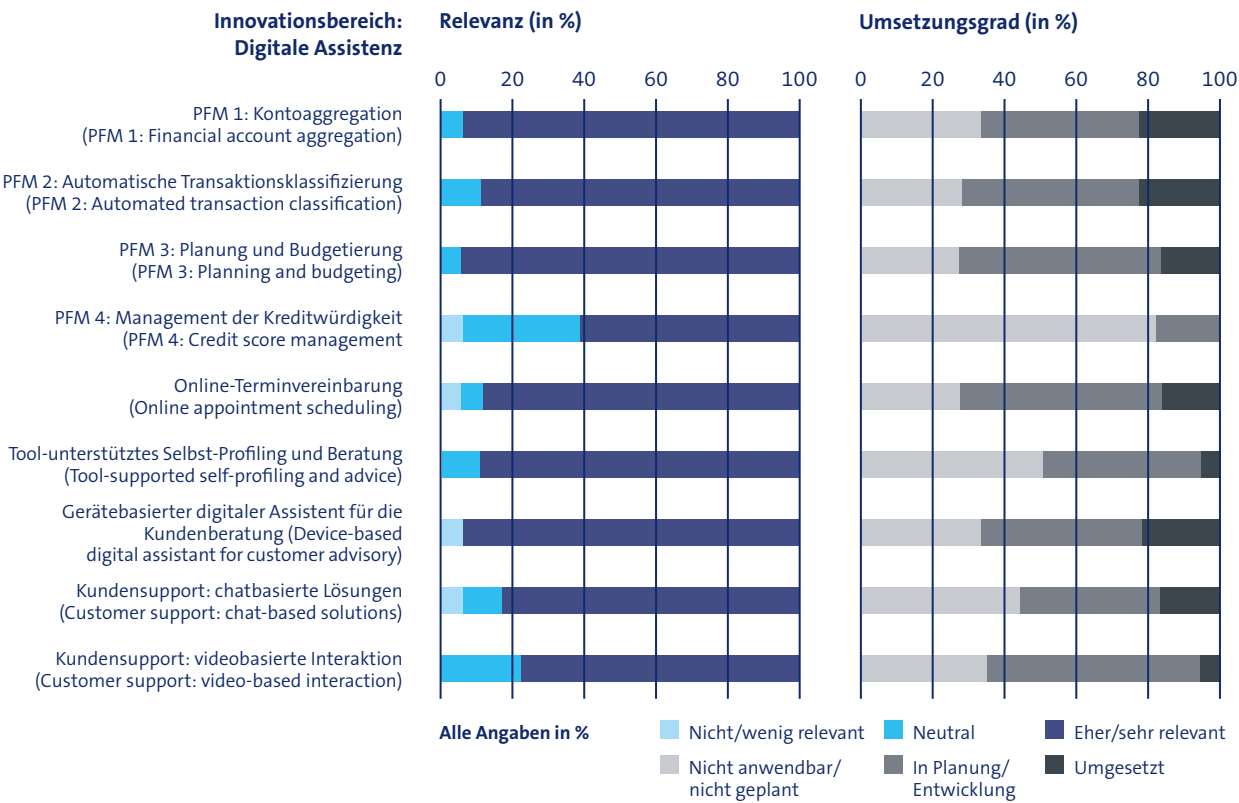
Digitale Finanzassistenten haben in letzter Zeit nicht zuletzt wegen der rasanten Entwicklung verschiedener Technologien wie Smartphones und dem Social Web einen Boom erfahren. Zudem führt das sich ändernde Kundenverhalten dazu, dass Kunden ihre finanziellen Angelegenheiten vermehrt selbst in die Hand nehmen. Gerade im Finanzbereich, in dem Produkte fast ausschliesslich digitaler Natur sind, spielen daher digitale Assistenten eine sehr grosse Rolle (siehe Grafik 6).

Ein erster Innovationsbereich umfasst sogenannte Personal-Finance-Management-Systeme (PFM-Systeme), also Werkzeuge, die dem Kunden eine Übersicht über die Ein- und Ausgaben verschaffen und ihm darüber hinaus Planungshilfen zur Verfügung stellen, um sich individuelle Finanzziele zu setzen und deren Erreichung zu verfolgen. Je nach

Anbieter haben solche Werkzeuge sehr unterschiedliche Funktionalitäten. Die einzelnen Innovationen sind im Folgenden kurz dargestellt.

Die erste innovative Funktion wird als **Kontoaggregation** (PFM 1) bezeichnet. Sie bildet die Basis vieler PFM-Systeme und ermöglicht den Zusammenschluss der verschiedenen Bankkonten eines Kunden, um ihm einen Überblick über seine gesamte finanzielle Situation zu bieten. Das bekannteste Beispiel dafür ist der weltweit führende Anbieter «Mint» aus den USA. Die befragten Banken sehen diese Innovation zu 94% als relevant an; gegenwärtig ist sie in der einen oder anderen Form bereits von 22% umgesetzt worden, und weitere 44% haben ein Angebot in diesem Bereich geplant bzw. sind daran, es zu entwickeln. Eine zweite Innovation, die automatische Transaktionsklassifizierung (PFM 2), kategorisiert automatisch Einnahmen und Ausgaben und erhöht so die Transparenz der Geldflüsse eines Benutzers. Ein gut umgesetztes Beispiel ist «E-Cockpit» von PostFinance: Der Kunde erhält damit eine Übersicht über seine Liquidität unter Berücksichtigung der monatlichen Zahlungsverpflichtungen und der variablen Ausgaben. Die aggregierte Sicht auf Konten sowie die automatisierte Zuordnung von Ein- und Ausgaben zu Kategorien bildet schliesslich die Grundlage für die dritte Neuerung, die Planung und Budgetierung (PFM 3). Insbesondere in Kombination mit den ersten beiden Fähigkeiten können dem Kunden bedeutend umfassendere Möglichkeiten angeboten werden, sich finanzielle Ziele zu setzen und diese in Einklang mit seinen Einkommensmöglichkeiten und Verpflichtungen zu bringen. Eine vierte Funktionalität betrifft das Management der (eigenen) Kreditwürdigkeit (PFM 4). Basierend auf seinem Ausgabenverhalten wird der Kunde vom System beim Überschreiten einer vorab definierten Schwelle gewarnt, dass er in Kürze seinen finanziellen Verpflichtungen allenfalls nicht mehr nachzukommen vermag. Ein Beispiel für die Umsetzung eines solchen Dienstes bietet «Moven», eine reine Mobilbank, die ihre Kunden mit Score-Analysen in Bezug auf die Einschätzung ihrer eigenen Bonität auf dem Laufenden hält.

Bei der **Tool-unterstützten Selbstberatung** handelt es sich um einen Dienst, der über die PFM-Werk-



Grafik 6: Innovationen bei digitalen Assistenten

zeuge hinausgeht. Nachdem der Kunde ein Profil über die eigene Person einschliesslich zahlreicher Angaben zu seiner Lebenssituation angelegt hat, ist die Bank in der Lage, kundenindividuelle Szenarien für Lebensereignisse wie zum Beispiel den Hauskauf oder die Pensionierung zu entwerfen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie der Kunde die Dienste und Produkte der Bank vorteilhaft nutzen könnte. Das mittlerweile vom Kernbankensystemanbieter Misys akquirierte Unternehmen IND Group bietet mit dem «IND Personal Finance Planner» ein derartiges storybasiertes System an. Auch einen solchen Dienst schätzen Banken zu 89% als relevant ein, doch haben nur gerade 6% eine solche Funktionalität im Angebot, während

44% der Banken noch am Planen sind und 50% trotz der scheinbar hohen Relevanz überhaupt keine Absichten in diese Richtung haben sollen.

**Gerätebasierte digitale Assistenten** für die Kundenberatung sind Applikationen für Tablets und dienen der Unterstützung des Beraters einer Bank während des Kundengesprächs. Sie kommen meist bei Themen rund ums Anlegen und Finanzieren zum Einsatz und sind in Kernbanken- und weiteren kundenbezogenen Systemen (z.B. CRM) integriert. Zu 94% erkennen die Banken sehr hohes Potenzial für diese Innovation. Im Einsatz ist eine vergleichbare Lösung bereits bei 22% der Unternehmen, während weitere 44% eine solche planen oder

entwickeln; allerdings geben 33% an, vorerst darauf verzichten zu wollen.

Über das persönliche Treffen mit Kundenberatern hinaus bieten **chatbasierte Lösungen für den Kundensupport** die Möglichkeit, auch diesen elektronischen Kanal im Kontakt mit der Bank zu nutzen und Auskunft zu Produkten zu erhalten, aber auch technische Probleme bei der Interaktion mit der Bank zu lösen. Ein Beispiel hierfür ist Barclays «Web Chat»: 83% der Banken betrachten eine solche Funktion als relevant; 39% hegen Pläne, eine vergleichbare Funktionalität umzusetzen, oder arbeiten an deren Entwicklung und 17% bieten ihren Kunden diese Möglichkeit bereits an.

Ein über den reinen Text-Chat hinausgehendes Verfahren ist die **videobasierte Interaktion**, welche die Bewegtbildkommunikation zwischen Kunde und Berater in Echtzeit ermöglicht. Auch diese Innovation erzielt mit 78% eine hohe Aufmerksamkeit. Immerhin 59% der befragten Banken planen die Umsetzung bzw. entwickeln eine Lösung, während derzeit nur 6% ein solches Angebot bereithalten.

**Nicht-Finanzdienstleistungen:**

Dieser Abschnitt befasst sich mit all jenen Diensten, die nur indirekt oder gar nicht mit konkreten Finanzprodukten einer Bank verknüpft sind.

Neuerungen im Bereich der Nicht-Finanzdienstleistungen ergänzen das Dienstleistungsportfolio einer Bank; sie können zu einem ganzheitlichen Kundenerlebnis führen und infolgedessen den Kunden stärker an die Bank binden. Ein angemessen gestaltetes Angebot zur Vermittlung von Finanzkenntnissen kann bedeutend dazu beitragen, die nächste Generation von Kunden für finanzielle Belange zu sensibilisieren, gleichzeitig Vertrauen aufzubauen und so in natürlicher Art und Weise an eine Bank heranzuführen. Mit diversen Angeboten lässt sich die Kundenbindung zielgruppenspezifisch erhöhen.

**Dienste zur sicheren Datenaufbewahrung** umfassen die sichere elektronische Datenablage

und den entsprechenden Zugriff. Die Lösung «SecureSafe» ist beispielsweise ein Schweizer Angebot. Die Befragung fördert gesamthaft eine Relevanz von 78% zutage, aber nur 17% der Banken bieten den Dienst bereits an, während weitere 22% einen entsprechenden Marktauftritt planen.

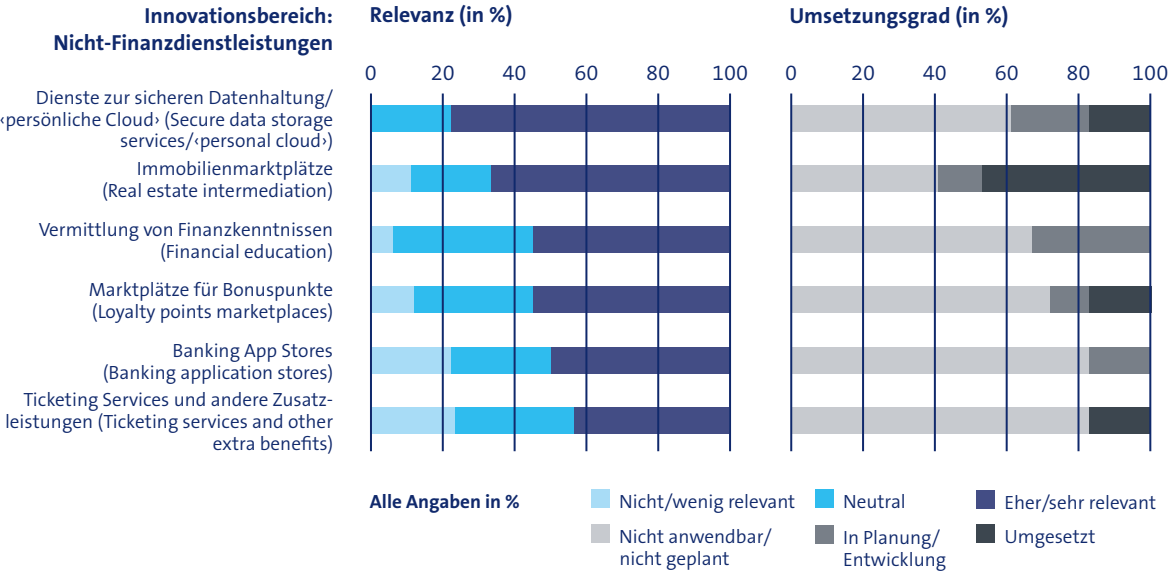
Ein weiterer Dienst sind **Immobilienmarktplätze**. Darunter versteht man Immobilienplattformen, die von Finanzdienstleistern oder Branchenfremden (z. B. NZZ Domizil) angeboten werden. Auch diesem Angebot messen die Banken zu 67% hohe Relevanz bei, doch ganze 41% planen überhaupt keine Aktivitäten in diesem Bereich.

Die **Vermittlung von Finanzkenntnissen** umfasst Dienste, die Kunden Einblick in finanzielle Themen gewähren und sie somit befähigen sollen, Finanzentscheide möglichst eigenständig zu fällen. Mit 56% erreicht die Vermittlung von Finanzkenntnissen nach Ansicht der Banken geringere Relevanz als die ersten beiden Innovationen; auch haben lediglich 33% der befragten Institute das Thema in ihre Planungs- und Entwicklungsaktivitäten aufgenommen, während 67% keinerlei Schritte vorhaben.

Bei **Banking App Stores** handelt es sich um Online-Plattformen, die von Technologieanbietern oder Banken mit dem Ziel betrieben werden, ihren Kunden (B2C) oder Drittbanken (B2B) Applikationen Dritter anzubieten, die ihrerseits den Zugang zu weiteren Diensten ermöglichen können. Ein Beispiel ist der «Crédit Agricole Store», der Banking Apps für Endkunden der Crédit Agricole bereithält. Banking App Stores werden von 50% der Unternehmen als relevant eingeschätzt, aber nur 17% haben diese in ihrem Projektportfolio verankert. Gemäss einer Schätzung von Gartner sollen im Jahr 2016 rund 25% der weltweit führenden 50 Banken über einen App-Store verfügen.

Die Befragung offenbart, dass die Prioritäten sehr stark von Bank zu Bank variieren. Gesamthaft gesehen sind Kantonalbanken aber skeptischer gegenüber solchen Nicht-Finanzdienstleistungen als Institute in den anderen beiden Gruppen. Einer der Gründe mag darin liegen, dass der Aufbau





Grafik 7: Innovationen bei Nicht-Finanzdienstleistungen

bestimmter Services wie z.B. Banking App Stores sowie die Pflege der Inhalte für viele der kleineren Unternehmen in wirtschaftlicher Hinsicht ausser Reichweite liegt, wenn sie nicht auf Angebote von Dienstleistern zurückgreifen können, welche die kritische Betriebsgrösse erreichen. Hingegen ist es bei Diensten wie Immobilienmarktplätzen, die erstens bedeutend leichter umsetzbar sind und

zweitens eine eminent hohe Bedeutung für das Kerngeschäft der Kantonalbanken haben, nicht überraschend, wenn Kantonalbanken diese nicht nur als relevant betrachten, sondern auch deren Umsetzung verhältnismässig stark forcieren.

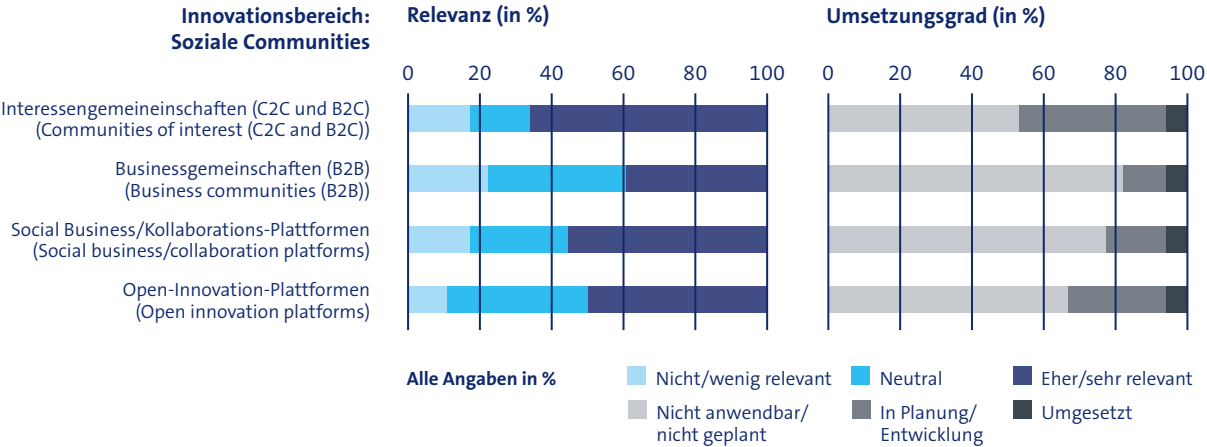
**Social Communities:**

Allgemein lässt sich festhalten, dass Banken den Einsatz sozialer Medien in fast allen Bereichen als relevant ansehen.

Beim Vergleich der Ansätze zur Bildung **bankei-gener Communities** fällt auf, dass der B2C-Bereich mit 67% Relevanz deutlich höhere Werte erzielt als der B2B-Bereich (39%) (siehe Grafik 8), was sich in der Folge auch im Planungsstand der Umsetzungsaktivitäten niederschlägt. Dabei sehen Banken den Aufbau eigener sozialer Communities rund um bestimmte Interessengebiete und zum Zweck der «Open Innovation» sowie die Nutzung von Kollaborationsplattformen («Social Business») zu mehr als 50% als relevant an. Allerdings ist der gegenwärtige Entwicklungsstand bis auf um Interessengebiete herum gebildete Communities durchwegs bescheiden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Unternehmen Potenzial im Zusammen-

hang mit sozialen Medien oder Plattformen sehen, wenngleich Umsetzungsaktivitäten rar gesät sind. Dies mag auch daran liegen, dass konkrete Neuerungen in den Kernbereichen Zahlen, Anlegen und Finanzieren mit höherer Priorität vorangetrieben werden. Beispiele aus anderen Branchen im Zusammenhang mit sozialen Medien zeigen aber, dass das Sammeln von Erfahrungen und der Aufbau einer Position im «Social Media Space» seine Zeit braucht und mit signifikanten Ergebnissen nicht allzu schnell zu rechnen ist. Fehler im Umgang mit sozialen Medien bzw. innerhalb sozialer Gemeinschaften können sich schnell verbreiten. Andererseits erhöht die Möglichkeit, Produkte und Dienste mittels eines «Open Innovation»-Ansatzes gemeinsam mit Kunden zu entwickeln, die Aus-sichten auf den Markterfolg und verkürzt die Zeit, die es im Allgemeinen braucht, bis sich Letzterer einstellt.



Grafik 8: Innovationen bei Social Communities

# 3. Organisatorische und strukturelle Voraussetzungen der Retail-Banken

18

Banken sind bei weitem nicht alle gleich gut für Innovationen gerüstet: Einige technologische Neuerungen erfordern einen tiefgreifenden Umbau des Geschäftsmodells und der Produktpalette. Andere Innovationen bilden aus der Sicht einer Bank lediglich einen weiteren Absatzkanal; interne Strukturen und Prozesse bleiben weitgehend unberührt.

Aus der Sicht einer Bank ist der «Sweet Spot» der Innovationsbereich, bei dem zwar gewisse Mittel aufgebracht werden müssen, aber kein grundlegender Umbau der Kernprozesse erforderlich ist.

Umgekehrt ist es für Banken eine Herausforderung, wenn sie zwar viel investieren müssen, aber damit lediglich das Kerngeschäft halten und nicht ausbauen können, weil damit kaum echte Innovationen verbunden sind.

Die grosse Gefahr für Banken sind Nicht-Banken-Anbieter, die einen anderen «Sweet Spot» haben: Diese müssen kaum Rücksicht auf bereits getätigte Investitionen und Organisationsstrukturen nehmen, sie können viel Geld für hohe Anfangsinvestitionen in die Hand nehmen und sie können gleich von Anfang an die Kernprozesse auf die Innovationen abstimmen, auch und gerade weil das Teil ihrer Strategie ist und sie ein anderes Chancen-Risiko-Profil dabei aufweisen als Banken. Ob und wie rasch sich Banken dem technologischen Wandel stellen, hängt von den folgenden vier Faktoren ab:

**Strategie:** Moderne Technologien erleichtern neuen Akteuren den Markteintritt, eröffnen nicht dagewesene Möglichkeiten bezüglich der Gewinnung von Erkenntnissen über das Verhalten der Kunden und verändern Kostenstrukturen auf nachhaltige Weise. All dies fordert die Banken, ihr Geschäftsmodell, ihr Dienstleistungs- und Produktportfolio, ihre Preisstrukturen, die Interaktion mit Kunden über elektronische Kanäle und die zukünftige Rolle ihrer Filialnetze zu überdenken.

**Prozesse und Organisation:** Im Hinblick auf eine allfällige strategische Repositionierung gegenüber

dem Umfeld braucht es organisatorische Voraussetzungen im Bereich der Führung, der Koordination von Kanälen, der organisationsweiten Verfügbarkeit von Informationen aller Art sowie eine klare Sicht auf die zukünftigen Entwicklungen auch neuer Marktsegmente und die für den Markterfolg notwendigen Produkte.

**IT-Systeme:** Um zeitgerecht und mit vertretbarem Aufwand agieren zu können, müssen bei Banken eine Reihe von IT-Systemvoraussetzungen erfüllt sein. Dabei haben Standardisierung, flexible Schnittstellen und eine stärkere Orientierung zur Front hin hohe Priorität, damit die IT ihrer neuen strategischen Rolle als rechtzeitig und kosteneffizient auftretender Befähiger gerecht werden kann.

**Unternehmenskultur:** Bereitschaft und Offenheit zum Wandel, ein adäquater Ausbildungsstand und vor allem eine angemessene Entscheidungskultur sind Schlüssel zum Erfolg bei der Bewältigung der Herausforderungen.

In Bezug auf die **strategische Gesamtsicht** über alle Banken hinweg lässt sich erkennen, dass die Unternehmen praktisch bei allen angesprochenen Themen bereits die Initiative ergriffen und die Implikationen zahlreicher Innovationen und neuer technischer Möglichkeiten auf ihre bestehenden Geschäftsmodelle untersucht haben. Darüber hinaus planen die meisten (55%) der befragten Banken die Neuausrichtung ihres Filialnetzes, sie haben eine Strategie für das Cross-Channel-Management erarbeitet (89%) sowie die Preisgestaltung kanalübergreifend angepasst (67%). Ausserdem ist aus Sicht der Befragten geklärt worden, wie traditionelle und neue Konkurrenten Technologien nutzen könnten, um das Geschäft der etablierten Akteure zu gefährden (78%). Ein bedeutend weniger scharfes Bild herrscht hingegen bei der Frage vor, inwiefern digitale Technologien zu nutzen sind, um Eintrittsbarrieren für potenzielle Konkurrenten zu errichten und den eigenen Anteil an den Gesamtausgaben der Kunden für Bankdienstleistungen zu steigern. Zwar ist dies gemäss 44% der Antwortenden vollständig oder überwie-

gend geklärt, doch 33% beantworten die Frage in neutraler Weise, und 22% verneinen, dass die Banken entsprechende Barrieren aufgebaut haben.

Auf **organisatorischer Ebene** stellt die reibungslose Koordination der einzelnen Vertriebskanäle eine grosse Herausforderung dar: Nur 44% sind der Ansicht, die Situation im Griff zu haben, während dies noch von 50% verneint wird. Ähnlich durchgezogen präsentiert sich das Bild hinsichtlich kanalübergreifender Führungsgrössen und -instrumente, welche derzeit nur von 33% der Befragten eingesetzt werden. Eine weitere Herausforderung für die Banken besteht darin, Kundendaten kanalübergreifend verfügbar zu halten; derzeit sind nur 39% dazu in der Lage. Auch ein Ausbau der Call Center zu Videoberatungszentren sowie der Einsatz modularer Service-Architekturen wird derzeit nur ansatzweise (39% bzw. 22%) von den Banken angegangen.

Noch grössere Hürden bestehen offenbar auf der **Systemebene**. So unterstreicht beispielsweise die Tatsache, dass nur 39% der Banken eine zentrale Integrationsinfrastruktur für die Erbringung von Diensten über alle Kanäle hinweg implementiert haben, den noch beträchtlichen Handlungsbedarf. Ebenso laufen bei den meisten der befragten Firmen immer noch zahlreiche papiergebundene Prozesse und stehen einer vollständigen Digitalisierung im Weg. Auch haben derzeit nur 33% der Banken ihre Front-Office-Prozesse mit Standardsoftware unterlegt, während 44% noch mit Individuallösungen arbeiten.

Hinsichtlich einer die digitale Transformation unterstützenden **Unternehmenskultur** besteht noch viel Verbesserungspotenzial: Derzeit sehen sich nur 28% der befragten Banken in der Lage, mit neuen Initiativen zu experimentieren und dabei auch Fehler zuzulassen. Auch haben nur 11% der Unternehmen Weiterbildungsprogramme, die ihre Mitarbeiter an der Front befähigen, in angemessener Weise digitalaffine Kunden zu betreuen und zu beraten.

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Banken bereits in einigen Bereichen Voraussetzungen geschaffen haben, welche für die digitale Transformation erforderlich sind. Tendenziell nimmt jedoch die Bereitschaft von der Strategie über Prozesse und Organisation hin zu den Systemen ab. So zeigt diese Studie auf, dass Banken zurzeit vor allem daran sind, strategische Fragen zu lösen bzw. Initiativen umzusetzen. Hierzu gehören die Erarbeitung einer Strategie für das Cross-Channel-Management, die kanalübergreifende Preisgestaltung und die Evaluation der Rolle von Nicht-Banken in zukünftigen Ökosystemen. Eine differenzierte Sicht auf die aufbau- und ablauforganisatorischen Rahmenbedingungen lässt aber erkennen, dass hier noch einige Defizite bestehen. So arbeiten die Kanäle heute noch nicht optimal zusammen, Daten stehen nicht übergreifend zur Verfügung und ein kanalübergreifendes Führungs- und Controlling-System fehlt ebenfalls noch in vielen Fällen. Zudem sind sich viele Banken über die zukünftige Rolle der Call Center noch nicht im Klaren und können sich einen Ausbau zu Videoberatungszentren nur in den wenigsten Fällen vorstellen. Auch fehlt die Grundlage einer Service-Architektur als Basis für die flexible Verknüpfung von Prozessen und Diensten. Der grösste Handlungsbedarf besteht bei den Systemen, denn viele Voraussetzungen für das nahtlose Zusammenspiel von Kanälen, Kunden und Bankmitarbeitenden sind noch nicht geschaffen. Dies betrifft beispielsweise die immer noch überfällige Ablösung papiergebundener Prozesse, die Standardisierung der Software im Back- und im Front-Office sowie die Verfügbarkeit kanalübergreifender Integrationsinfrastrukturen.

19



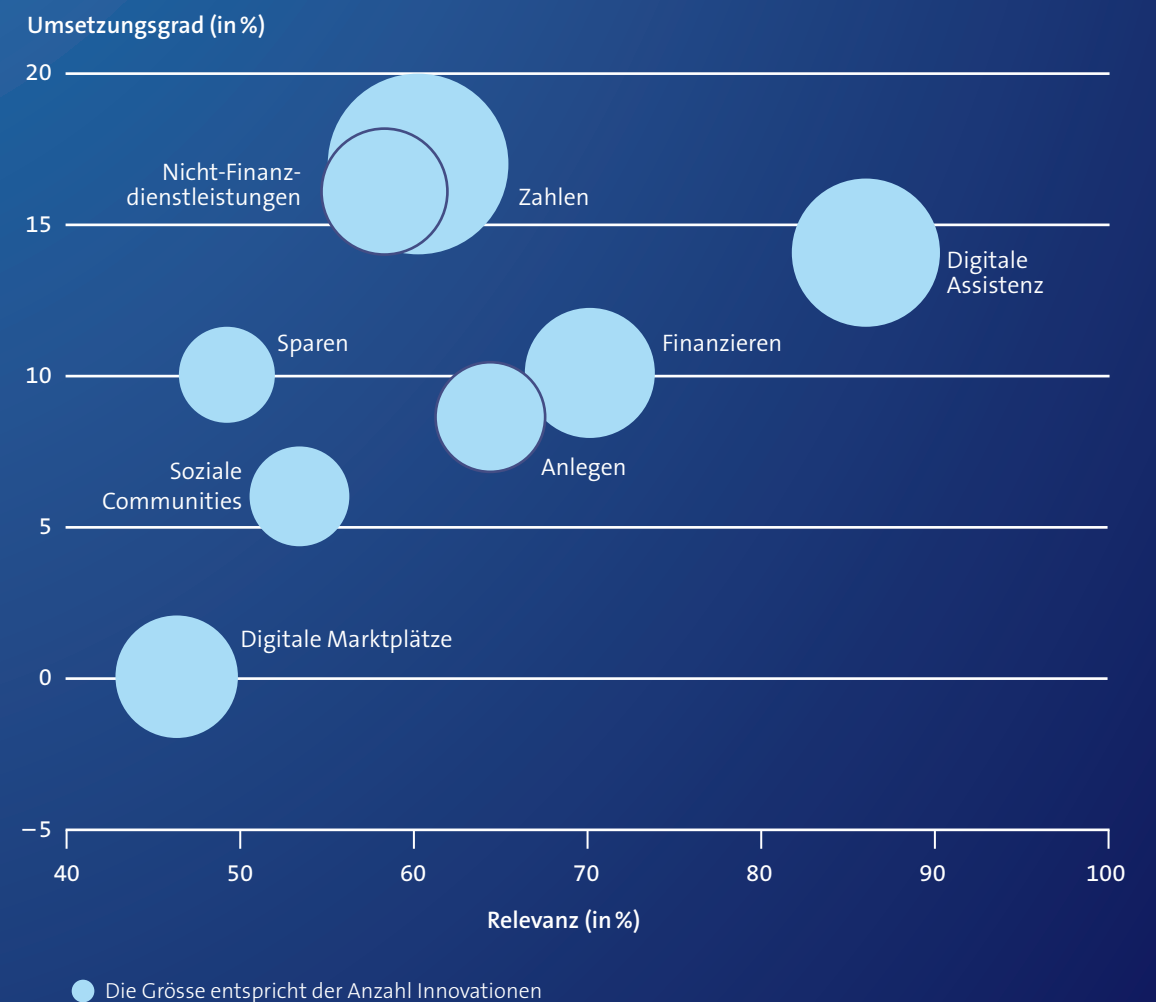
## 4. Fazit

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der Studie, dass die Banken zwar viele innovative Services in den oben genannten bankfachlichen und übergreifenden Bereichen als relevant einstufen. Der Reifegrad bezüglich der Umsetzung variiert jedoch sehr. Im Zahlungsbereich erreichen immerhin 8 von 13 Innovationen (also 62%) den Status «umgesetzt» oder «geplant» zu 40% oder mehr; im mit bedeutend weniger Opportunitäten dotierten Finanzierungsbereich ist dies nur für 3 von 7 Ansätzen (immerhin 43%) der Fall und im Anlagebereich lediglich für 2 von 9 (22%). Einen ebenfalls geringen Umsetzungsgrad bei den Banken gibt es im Bereich der digitalen Marktplätze und der Nicht-Finanzdienstleistungen.

Da Innovationen häufig einer Kombination neuer Technologie mit verändertem Kundenverhalten entspringen, sehen Banken vor allem mobile Technologien, Big-Data-Werkzeuge und präskriptive analytische Verfahren als Schlüsseltechnologien zur Implementierung vieler der vorhin erwähnten Dienste an. Die erfolgreiche Positionierung am Markt setzt jedoch die Fähigkeit zur schnellen Anpassung und Umsetzung voraus.

Zusammenfassend belegen die Ergebnisse vier Entwicklungen, welche eine Transformation der Bankbranche andeuten. Erstens zeichnet sich eine weitere, noch stärkere Verlagerung von Diensten hin zum Kunden ab. Zweitens gibt es den Trend zur kanalübergreifenden Interaktion, welchem durch ein passendes Dienstangebot und eine geeignete Infrastruktur Rechnung zu tragen ist. Drittens bedrohen Nicht-Banken die angestammten Akteure auch in ihren Kernbereichen und viertens bilden sich neue Wertschöpfungsstrukturen heraus, wodurch zukünftig vermehrt Kooperationen mit Akteuren zu erwarten sind, die nicht aus der Bankbranche kommen.

### Schwerpunkte von Innovationen im Retail Banking



# Impressum

**Herausgeberin**

Swisscom AG  
Alte Tiefenaustrasse 6  
3048 Worblaufen

**An der Durchführung beteiligte Organisationen**

Banking Trends & Innovation des Solution Center Banking von Swisscom  
in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Sourcing in der  
Finanzindustrie an den Universitäten St. Gallen und Leipzig

**Konzeption der Umfrage**

Johannes Höhener  
Dr. Andrej Radović  
Dr. Thomas Puschmann

**Autoren der Kurzversion des Schlussberichts**

Dr. Falk Kohlmann  
Matthias Niklowitz  
Dr. Thomas Puschmann

**Ansprechpartner**

Dr. Falk Kohlmann,  
Swisscom,  
falk.kohlmann@swisscom.com

Dr. Thomas Puschmann,  
Kompetenzzentrum Sourcing in der Finanzindustrie  
thomas.puschmann@bei-sg.ch

**Gestaltung**

Works Design, Zürich  
Sabine Matthiesen, Swisscom

**Kostenlose Bestellung der vollständigen Studie**

[http://swisscom.ch/bankingstudie\\_2014](http://swisscom.ch/bankingstudie_2014)



