Nr. 1 2021

INSIGHT

FOKUS

Humanise Technology

Zusammentreffen menschlicher und digitaler Welten

SOLUTIONS FOR SMARTER BANKING

Customer Touchpoints: physisch oder digital?

PERSPEKTIVE

Digitalisierung im Banking: Interview mit Stephan Sigrist

finnova

Die Haltung der Banken im Digitalisierungshype

Wie steht es um die Digitalisierung in der Finanzbranche? Ist sie doch nicht so disruptiv wie angenommen? Stephan Sigrist, Gründer des Thinktank W.I.R.E., beschäftigt sich seit 13 Jahren mit Zukunftsfragen und komplexen Märkten wie dem Finanzplatz. In seinen Analysen konzentriert er sich nicht allein auf Technologien, er setzt sie auch in einen holistischen Kontext. Ein Plädoyer für ein breiteres Verständnis von Digitalisierung. Und ein Gespräch mit erstaunlichen Erkenntnissen.

STEPHAN SIGRIST
Dr. sc. ETH Zürich und Gründer des Thinktank W.I.R.E. Die Entwicklung und die Folgen der Digitalisierung stehen im Zentrum seiner Forschungsarbeit.

Stephan Sigrist, was ist Ihre Perspektive auf die Digitalisierung der Wirtschaft allgemein?
Mittlerweile ist klar, dass die Digitalisierung nicht einfach eine Welle ist, die kommt und wieder verschwindet. Sie ist ein neues Fundament, auf dem Unternehmen und gesellschaftliche Strukturen aufbauen. Unterdessen blicken wir auf 40 Jahre Erfahrung mit der Digitalisierung zurück. Die erste Phase mit dem Aufkommen des Internets und der Erkenntnis, dass Informationen ausgetauscht werden können, hat sicherlich zu einer Demokratisierung geführt. Machtgefüge haben sich als Folge aufgelöst. Die zweite Phase mit dem Aufstieg der sozialen Medien und der Zunahme der Leistungsfähigkeit der Algorithmen war gekoppelt an einen Digitalisierungshype und eine Euphorie, die enorm hohe Erwartungen geschürt haben. Die Annahme, dass der Mensch durch künstliche Intelligenz ersetzt wird, hat in Wirtschaft und Gesellschaft zu einer stark veränderten Wahrnehmung geführt, verbunden mit möglichen Chancen, aber auch Ängsten. Aktuell befinden wir uns im Übergang in eine dritte Phase. Je alltagstauglicher viele Lösungen werden, desto stärker merken wir, dass sich das Versprechen einer totalen Disruption durch künstliche Intelligenz sowie einer kompletten Dezentralisierung durch Blockchain nicht bewahrheitet. Man muss Möglichkeiten der Digitalisierung in einem grösseren Kontext der Volkswirtschaft und Gesellschaft verstehen.

Wie beeinflusst die Coronakrise diesen Kontext?
Corona ist eine präzedenzlose Situation, die langfristige Folgen haben wird. Zwar besteht die Gefahr, sie aus der Situation heraus zu überschätzen, und wir müssen zwischen den unmittelbaren und den langfristigen Folgen unterscheiden. Sicher ist, dass wir auf dramatische Weise lernen mussten, dass Gesundheit, Wirtschaft und Gesellschaft unwiderruflich voneinander abhängig sind. Aus der Finanzkrise wussten wir bereits, dass Wirtschaft und Gesellschaft zusammenhängen. Unser Gesundheitssystem aber haben wir immer als autonom erachtet. Jetzt erkennen wir, dass alle drei Felder Teile eines Ganzen sind. Deshalb ist die

Im Bibliothekszimmer lässt sich gut sinnieren. Das nostalgische Ambiente schlägt die Brücke von der Vergangenheit in die Zukunft.

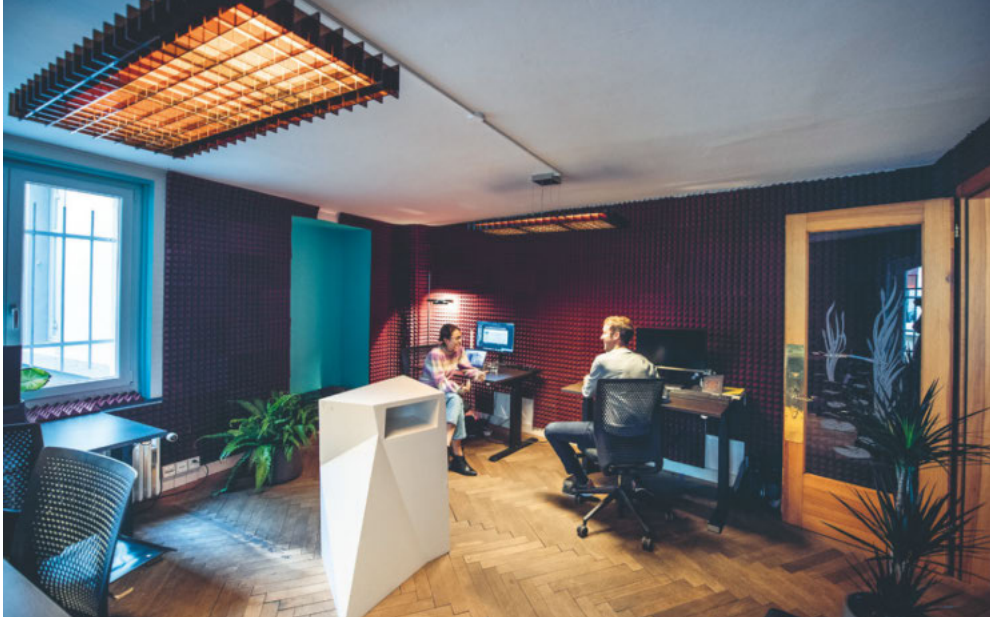
TRUE TRANSFORMERS

Das neue Buch von W.I.R.E., «True Transformers», gibt einen Ausblick auf die neue Rolle der Finanzdienstleister und die künftige Architektur des Schweizer Bankensystems.

ideologische Diskussion von Gesundheit gegen Wirtschaft völlig verblendet. Es ist ein Miteinander. Wir werden in einem gesamtheitlichen Verständnis eine wertebasierte Idee entwickeln müssen, wie wir damit umgehen.

Welchen Einfluss der Digitalisierung sehen Sie in der Finanzbranche?
Die letzten zehn Jahre dachte man, dass alles, was digitalisiert werden kann, digitalisiert wird. Jetzt merkt man, dass das nicht stimmt. Ein Teil wird digitalisiert – relativ schnell und unaufhaltbar. Ich spreche von Basisinfrastrukturen der Banken, Kontoführungen, Zahlungen, vom Strukturwandel in Richtung von mehr Effizienz entlang aller repetitiven Prozesse. Auf der anderen Seite sehen wir gerade im Private Banking, dass die Interaktion mit dem Menschen eine zentrale Rolle spielt. Robo-Advisors können zwar Empfehlungen für Investitionen aussprechen, aber komplexe Situationen eines Kunden analysieren, diese auf mehrere Länder herunterbrechen, Steuersituationen mit Empfehlungen zusammenführen, das bringt diese Systeme zum Scheitern. Dazu braucht es das menschliche Gehirn. Mittlerweile haben wir eine viel klarere Vorstellung davon, was digital gelöst werden kann und was ein Hype ist.

Gibt es länderspezifische Unterschiede, und wenn ja, wie schneidet die Schweiz bei der Digitalisierung ihrer so bedeutenden Finanzbranche ab?
Bei länderspezifischen Analysen bin ich etwas kritisch, was die vielen Indikatoren betrifft. Aber man kann sicher sagen, dass die Schweiz auf einem guten Stand ist, was die Digitalisierung anbelangt. Wir haben seit vielen Jahren einen hohen Industrialisierungsgrad, verfügen über Technologiekompetenz in den Unternehmen und Hochschulen, die Prozesse sind weit fortgeschritten, und mit SIX haben wir einen Infrastrukturprovider, der eine zentrale Rolle spielen kann. Nun geht es darum, zu verstehen, welche Dienstleistungen Mehrwert bringen. Es sind nicht einzelne Teilbereiche, die die Fintech liefert, sondern es geht um das grössere Bild. Das gilt es nun zu zeichnen. Der Wettbewerb findet ausserhalb statt, an



18 Mitarbeitende analysieren im Büro in Zürich neue Technologien, Geschäftsmodelle und Trends. W.I.R.E. ist Herausgeber der Buchreihe ABSTRAKT.

«Mittlerweile haben wir eine viel klarere Vorstellung davon, was digital gelöst werden kann und was ein Hype ist.»

den Schnittstellen zu den Kunden. Im Private Banking besteht seit Langem die Idee der holistischen Kundenbetreuung. Diese gilt es jetzt mit echten Mehrwerten für die Kunden in die Zukunft zu übertragen.

Das klingt interessant. Wie könnte das konkret aussehen?
Mit Blick auf die höhere Komplexität wächst bei Kunden der Wunsch nach Einfachheit – und Orientierung. Eine wichtige Rolle spielt dabei ein zentraler, vertrauenswürdiger Anknüpfungsort, an dem mehrere Dienstleistungen vermittelt werden. Beispielsweise gehören Health und Wealth zusammen. Wenn zum Beispiel ein Kunde in die Schweiz zieht, hat er Fragen zu seiner Gesundheit. Im Kontext eines holistischen Private-Banking-Settings ist die Bank als Vertrauenspartner nicht nur für die Finanzfragen relevant, sondern auch für die Bedürfnisse im Bereich Gesundheit. Da besteht aus meiner Sicht ein spannender Wettbewerb, bei dem sich eine Privatbank differenzieren kann. Weg von Einzellösungen und hin zu Netzwerken.

Gibt es einen Unterschied zwischen verschiedenen Finanzinstituten wie Banken und Versicherungen?
Die Vermischung des Angebots wird zunehmen, auch wenn Allfinanzlösungen in den 90er-Jahren nicht besonders erfolgreich waren. Die Komplexität war damals zu gross. Wenn wir aber nach vorne schauen, spielt es aus Kundensicht keine Rolle, ob eine Bank oder eine Versicherung Fragestellungen in Bezug auf Vorsorge und Finanzierung klärt. Für den Anbieter ergibt sich ein enormer Vorteil, wenn er in einer Gesamtperspektive diese zusammenhängenden Angebote liefern kann. Deshalb bin ich überzeugt, dass diese Konvergenz zunehmen wird. Die Mobiliar und die Raiffeisen sind gute Beispiele dafür. Die Fähigkeit, Ökosysteme zu bauen, wird zentral. In der Vergangenheit sind Versuche gescheitert, weil man nicht klar abgestimmt hat, wer wofür verantwortlich ist, wer profitiert,

wer der Orchestrator ist, wer der Zulieferer. Ökosysteme muss man iterativ bauen, Schritt für Schritt – im Austausch mit den Kunden.

Wie wird sich aus Ihrer Sicht das Verhältnis digital versus physisch in den kommenden Jahren weiter verändern?
Die Fragen, die sich Banken und Versicherungen jetzt stellen müssen, lauten: Wer pflegt die Kundenschnittstellen in den nächsten Jahren? Was tun wir, damit wir Wissen über die Kunden erlangen? Es reicht nicht, blindlings Datenbanken aufzubauen. Die Ausgangslage ist ja grundsätzlich gut, denn man kennt seine Kunden. Den Dialog mit den Kunden muss man nun aber pflegen. Die Frage ist nur: Geht das über einen rein digitalen Austausch? Man muss einen Gegenwert für den Kunden entwickeln. Was kriegt er, wenn er seine Daten liefert? Dieser Gegenwert kann nicht rein digital sein. Es braucht eine haptische Komponente in Form einer physischen Präsenz. Wer den Dialog mit dem Kunden nicht aufrechterhält, verliert die Schnittstelle an die grossen Tech-Unternehmen und wird zu einem Provider von White-Label-Lösungen.

Welchen Stellenwert räumen Sie Niederlassungen und persönlichen Treffen mit Kundenbetreuern ein?
Soziale Interaktion und Nähe sind ein Grundbedürfnis des Menschen. Ein einfaches Onboarding-Gespräch kann

«Ich sehe eine Chance in der Notwendigkeit, sich jetzt zu überlegen, wofür der Bankenplatz Schweiz steht.»

sehr wohl digital durchgeführt werden. Aber ein vertiefendes Gespräch, bei dem ein Vertrauensverhältnis aufgebaut wird, lässt sich nicht einfach virtualisieren. Deshalb räume ich dem persönlichen Gespräch einen sehr hohen Stellenwert ein. Komplexe Fragen, die im Algorithmus nicht abgebildet werden, müssen im Austausch geklärt werden können. Ohne zeitnahe und unkomplizierte menschliche Interaktion riskiert man einen Vertrauensverlust – das gilt übrigens auch für die Gestaltung der Arbeitswelten. Auch hier wird der physische Austausch trotz oder gerade wegen häufigerem virtuellem Arbeiten für spezifische Interaktionen an Bedeutung gewinnen.

Gibt es Bereiche wie Zahlungen, Anlagen oder Finanzierungen, die in Bezug auf die Digitalisierung besonders hervorzuheben sind?
Die Differenzierungsfaktoren auf diesen Gebieten sind ganz klar Effizienz, Convenience und Sicherheit. Es wird weiterhin eine schnelle und harte Digitalisierung der Prozesse geben. Grössere Lösungen und Skalierungen sind relevant, denn diese Abwicklungen sind repetitiv. Über Einzellösungen kann man sich nicht differenzieren.

Welchen Einfluss hat die Digitalisierung auf das Leistungsangebot von Finnova?
Für Finnova ist der Einfluss der Digitalisierung auf das Leistungsangebot wichtig, wie zum Beispiel Kernbankenlösung als Ganzes versus Teillösungen als SaaS (Software as a Service) oder kombiniert in ganzen digitalen Ökosystemen.

Grundsätzlich ist Finnova im Kern der digitalen Transformation. Das Fundament des Bankings wird digital. Punkt. Es braucht Anbieter, die Gesamtlösungen bereitstellen, die stabil und sicher, modular und erweiterbar sind. Man kann sich überlegen, ob geschlossene Systeme und das Ausgrenzen von anderen langfristig erfolgreich sind. Ich glaube, es wird eher in Richtung von offenen Systemen gehen, in die andere Unternehmen eingebunden werden können. Anbieter, die eine Kontinuität und das Andocken ermöglichen, werden aus Sicht der Banken jene sein, die langfristig eine Perspektive haben. Die Elemente Sicherheit, Erweiterbarkeit, offene Architektur und vor allem Schnittstellen zwischen digitalen Systemen und Menschen sind die zentralen Innovationsfelder, die ich im grösseren Blick als relevant erachte.

Abschliessend: Welche langfristigen Chancen bietet die Digitalisierung in der Finanzbranche?
Ich sehe eine Chance in der Notwendigkeit, sich jetzt zu überlegen, wofür der Bankenplatz Schweiz steht. Es gibt drei positive Szenarien, in denen wir uns differenzieren können, bei den anderen droht ein Bedeutungsverlust: Im ersten sind wir ein Data-Security-Hub, wo weltweit kritische Daten gespeichert werden. Im zweiten zeichnen wir uns durch den holistischen Ansatz aus. Und im dritten setzen wir die Kundeninteraktion ins Zentrum und differenzieren uns durch hohe Servicequalität, hohe Kompetenz und hochstehende Kundenberatung. Wir dürfen im Kontext dieser vermeintlich radikalen Disruption die Zusammenhänge nicht vergessen.

W.I.R.E.
W.I.R.E. ist ein unabhängiger Thinktank. Als interdisziplinäre Plattform analysiert W.I.R.E. seit vielen Jahren Entwicklungen in Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft und beschäftigt sich schwergewichtig mit den Folgen der Digitalisierung. Die Firma berät Entscheidungsträger bei der Entwicklung von Früherkennungssystemen und langfristigen Strategien, begleitet Innovationsprojekte und unterstützt Unternehmen bei der Neugestaltung von Geschäftsmodellen.

Autorin: Monika Mingot