



Universität Zürich
Institut für schweizerisches Bankwesen

Innovationen im Finanzsektor – eine Untersuchung am Finanzplatz Schweiz

Eine Kurz-Studie im Auftrag des Arbeitskreis Kapital und Wirtschaft (akw), April 2006

1. Einleitung	2
2. Finanzdienstleistungen und ihre spezifischen Eigenschaften	2
3. Resultate	4
4. Schlussfolgerungen	8

Anhänge A und B

Prof. Dr. Hans Geiger
Institut für Schweizerisches Bankwesen
Universität Zürich
Plattenstrasse 14
8032 Zürich
geiger@isb.unizh.ch

lic.oec.publ. Vivien Kappel
Institut für Wirtschaftsforschung
ETH Zürich
Zürichbergstrasse 18
8032 Zürich
vkappel@ethz.ch



1. Einleitung

Die Schweiz zählt im internationalen Vergleich zu den innovativsten Ländern. Gemessen wird die Innovationskraft durch verschiedene Kennzahlen, insbesondere anhand der Anzahl neu angemeldeter Patente pro Einwohner eines Landes. Die Erteilung von Patenten ist im Finanzsektor selten. Innovationen werden durch diese Studien damit im wissensintensiven Finanzdienstleistungsbereich nicht erfasst.

Der Schweizer Finanzdienstleistungssektor (unter Einbezug der Pensionskassen) generiert rund 16 % der inländischen Wertschöpfung und belegt über Tochtergesellschaften und Filialen im Ausland zusätzlich starke Positionen. Er ist damit für die Schweizer Wirtschaft wesentlich bedeutender als für vergleichbare Länder (Ausnahme Luxemburg). Damit ist zu vermuten, dass die traditionellen Statistiken ein nur unzureichendes Bild über die tatsächliche Innovationsdynamik des Landes vermitteln.

Aus diesem Grund hat sich der Arbeitskreis Kapital und Wirtschaft zum Ziel gesetzt, im Rahmen einer erweiterten Studie über die Innovationsaktivitäten in der Schweiz auch eine zusätzliche Kurz-Studie über den Finanzsektor zu lancieren. Diese wurde in Form persönlicher Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen Finanzdienstleistungsunternehmen durchgeführt. Befragt wurden insgesamt 11 Unternehmen aus den drei Bereichen Banken, Versicherungen und Finanzboutiquen. Durchgeführt wurden die Interviews und die Kurzstudie durch das Swiss Banking Institute der Universität Zürich im Rahmen des Projektes Swiss Financial Center Watch (Prof. Dr. Hans Geiger und Vivien Kappel).

Auf den folgenden Seiten werden die zentralen Aussagen und Erkenntnisse der Kurzstudie zusammenfassend dargestellt. Dabei ist zu beachten, dass die Unterschiede zwischen den drei Bereichen, zum Teil auch zwischen verschiedenen Firmen des gleichen Bereiches, gross sein können. Die Methode der Befragung einzelner Akteure ermöglicht vertiefte Einsichten in den Mikro-Bereich der Finanzinnovation. Für die Analyse der gesamten Dynamik der Finanzinnovation wären zusätzlich Makro-Analysen der Marktstrukturen des Finanzsektors nötig. Wesentliche Innovationen haben nicht innerhalb der bestehenden Akteure und Geschäftsmodelle stattgefunden, sondern wurden durch neue Finanzdienstleister (z.B. Hedge Fonds oder unabhängige Vermögensverwalter) oder durch die Verlagerungen von Geschäften aus den Bilanzen der Finanzintermediäre in die Finanzmärkte (z.B. Verbriefung von Umweltrisiken oder Kreditgeschäften) generiert.

2. Finanzdienstleistungen und ihre spezifischen Eigenschaften

Als klassischer Dienstleistungssektor unterscheidet sich der Finanzdienstleistungssektor in verschiedenen Aspekten von den Industriesektoren.

Eine Finanzdienstleistung setzt sich typischerweise aus zwei Komponenten zusammen:

1. einem eigentlichen *Finanzprodukt* (eine Aktie, ein strukturiertes Produkt, ein Hypothekarkredit) und
2. den mit der Erbringung der Dienstleistung verbundenen *Geschäftsprozessen*. Hierbei geht es einerseits um den
 - a. *Beratungsprozess* zwischen Finanzdienstleister und Kunde, andererseits um
 - b. *Abwicklungsprozesse* beim Finanzdienstleister, beim Kunden und oft auch zwischen verschiedenen Finanzdienstleistern. Ausgeprägt ist dieser „Street Side Bereich“ im Bankensektor, z.B. in der Form der Swiss Value Chain.

Im alltäglichen Sprachgebrauch wird eine Dienstleistung jedoch vielfach als Produkt des Dienstleistungssektors bezeichnet. Dadurch entstehen definitorische Ungenauigkeiten und methodische Probleme, die sich auch in der Analyse von Innovationsaspekten des Finanzdienstleistungssektors niederschlagen. Die traditionelle Unterscheidung von Produkt- und Prozessinnovationen scheint im Finanzsektor oft nicht sinnvoll.

Umfragen zur Innovationsaktivität von Unternehmen - mehrheitlich auf Industrieunternehmen fokussiert -, die auch an Finanzdienstleistungsunternehmen versandt wurden, haben in der Vergangenheit aufgezeigt, dass zentrale Grössen und Kennzahlen, die der Einschätzung und Messung der Innovationsaktivität einer Unternehmung dienen, nicht in der gleichen Weise auf Finanzunternehmen übertragen werden können.

Das Ziel der vorliegenden Studie liegt daher darin, ein *Grundverständnis* für die Unterschiede und spezifischen Eigenschaften des Finanzbereichs im Zusammenhang mit Innovationen zu schaffen. Daraus soll eine Grundlage entstehen, die es künftig erlaubt, Innovationen im Finanzbereich gezielter zu bearbeiten und die Innovationskraft des Finanzsektors, der einen bedeutenden Pfeiler der Schweizer Volkswirtschaft darstellt, mittels eines adäquaten Vorgehens systematisch zu erforschen.

Die vorliegende Studie basiert auf persönlichen Gesprächen mit Vertretern der folgenden Unternehmen¹:

1. Bank Vontobel
2. Credit Suisse
3. UBS
4. Zürcher Kantonalbank (ZKB)
5. Swiss Life
6. Swiss Re
7. Zurich Financial Services
8. Capital Dynamics (Private Equity)
9. Horizon 21 (Alternative Investments)
10. Swiss Capital Group (Effekthändler, Finanzboutique)
11. SWX (Börse)

Grundlage der Gespräche war ein Interview-Leitfaden², der den zuständigen Personen vorab zugeschickt wurde, um die Möglichkeit zur Vorbereitung auf das Gespräch zu gewährleisten. Als Grundlage für den Leitfaden diente der Fragebogen der Konjunkturforschungsstelle der ETH Zürich (KOF), der für eine analoge Befragung in anderen Sektoren verwendet wurde. Dieser Fragebogen wurde, wo nötig, angepasst, um den spezifischen Merkmalen des Finanzbereichs Rechnung zu tragen.

¹ An dieser Stelle wird allen Interviewpartnern für die Teilnahme und die offenen Gespräche gedankt.

² Vgl. Anhang A.

3. Resultate

Der Leitfaden wurde in die folgenden vier Blöcke unterteilt:

1. Angaben zu den Marktverhältnissen
2. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten
3. Innovationsaktivitäten
4. Investitionen und Konjunkturschwankungen

Im Folgenden werden ausgewählte Resultate zusammenfassend dargestellt³.

1. Angaben zu den Marktverhältnissen

„Produkte sind leicht substituierbar“

Das Wettbewerbsumfeld ist durch eine *hohe Bedrohung durch Markteintritt neuer Konkurrenten* sowie durch die *leichte Substituierbarkeit der Produkte und Dienstleistungen* charakterisiert. Die hohe Substituierbarkeit, die teilweise auch zwischen dem Banken- und Versicherungssektor stattfindet, wird u.a. darauf zurückgeführt, dass Finanzunternehmen nicht nur ihre eigenen, sondern auch Produkte der Konkurrenz vertreiben. Die vergleichsweise hohe Substituierbarkeit der Produkte und Dienstleistungen wird jedoch dahingehend relativiert, als neue Konkurrenten aufgrund hoher Kosten für den Aufbau eines Brandings und eines Distributionskanals mit hohen Eintrittsbarrieren konfrontiert sind, da das Bankgeschäft ein klassisches Vertrauensgeschäft ist. Der Markt für Rückversicherung hingegen weist kaum Eintrittsbarrieren auf.

„Wettbewerb hauptsächlich über den Preis“

Die Dimensionen, über die sich der Wettbewerb im Finanzdienstleistungsgeschäft abspielt, lassen sich aus den Antworten deutlich abgrenzen. Die grösste Wettbewerbsintensität liegt auch im Finanzgeschäft auf dem *Preis*. Obwohl der Preiskampf einen zentralen Wettbewerbsfaktor darstellt, sind auch die *Qualität der Dienstleistung* und die *Flexibilität bei Kundenwünschen resp. die allgemeine Kundenorientierung* nicht nur wichtige Wettbewerbsfaktoren, sondern insbesondere auch Faktoren, über die sich Firmen im zunehmend harten Preiskampf von der Konkurrenz differenzieren können.

2. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten

„Risiko im Vordergrund“

Es wird vielfach vermutet, dass Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten im Finanzsektor nicht in systematischer Weise stattfinden. In erster Linie basiert diese Vermutung darauf, dass auf den ersten Blick nicht klar ist, welche Bereiche die Forschungs- und Entwicklungstätigkeit in einem Finanzunternehmen umfassen könnte. Aus diesem Grund wurde für die Befragung eine von der OECD vordefinierte Liste von möglichen, für den Dienstleistungsbereich spezifischen F&E-Tätigkeiten übernommen⁴ und den befragten Unternehmen zur Bewertung vorgelegt.

³ Eine graphische Darstellung ausgewählter Resultate befindet sich in Anhang B.

⁴ Frascati Manual - Proposed Standard Practice for survey on research and experimental development, OECD, 2002

Sowohl im Bereich der *mathematischen Forschung bezüglich Risikoanalysen* als auch in der *Entwicklung von Risikomodellen für Kreditpolitik* wurden in den vergangenen Jahren zunehmend Ressourcen eingesetzt (in Form von Geld oder Personal). Als zweiter Fokus hat sich in den vergangenen Jahren das *Produkt Management* verstärkt, das auch künftig weiter ausgebaut wird.

„Bedeutung hoch qualifizierter Arbeitskräfte einheitlich als hoch eingestuft - Verfügbarkeit am Finanzplatz Schweiz vergleichsweise gut“

Die Frage nach der Einschätzung der Bedeutung hoch qualifizierter Arbeitskräfte zur Generierung von Innovation wurde einheitlich beantwortet: Hoch qualifizierte Arbeitskräfte sind im Dienstleistungsbereich von entscheidender Bedeutung für den unternehmerischen und somit auch sektorenweiten Erfolg. Dies widerspiegelt die theoretische Erkenntnis, dass Finanzdienstleistungsunternehmen in ihrer Produkten und Prozessen vor allem auf den Faktor Humankapital und das damit verbundene Wissen angewiesen sind.

Auf die Frage, wie die Verfügbarkeit hoch qualifizierter Arbeitskräfte an verschiedenen Finanzplätzen einzustufen sei, hat die Mehrzahl der befragten Unternehmen die Verfügbarkeit am Finanzplatz Schweiz, vielfach entgegen der Erwartung, im europäischen Vergleich als *gut* eingeschätzt. Einzig London wurde als *sehr gut* eingestuft. Gemäss Aussagen der befragten Unternehmen liegt die Stärke Londons einerseits darin, dass der Markt insgesamt grösser ist als (beispielsweise) in der Schweiz. Andererseits sind in London viele ausländische Arbeitnehmer angesiedelt, die bereit sind, für einen kurzen Zeitraum zu arbeiten, während in der Schweiz der Wunsch nach langfristigen, sicheren Arbeitsverhältnissen von Seiten der Arbeitnehmer um ein Vielfaches stärker ist.

Insgesamt hat sich aus den Antworten ergeben, dass nur bei einer geringen Mehrheit der Unternehmen bei der Anstellung hoch qualifizierter Arbeitskräfte in den vergangenen Jahren keine Engpässe aufgetreten sind. Die Einführung der Personenfreizügigkeit für EU-Bürger hat bei der Mehrzahl der befragten Unternehmen zu einer erleichterten Anstellung geführt. Auch der Frage, ob die Unternehmen sich durch die Einführung der erweiterten Personenfreizügigkeit eine zusätzliche Entlastung erhoffen, wurde mehrheitlich zugestimmt.

3. Innovationsaktivitäten

„Neue Produkte – Variation oder Innovation?“, „The process is the product“

Eines der Hauptziele der vorliegenden Studie war, Innovationen im Finanzbereich als Gesamtes zu verstehen und zu versuchen, eine Grundlage zu schaffen, um zu einem späteren Zeitpunkt vertiefte Analysen zu ermöglichen. Dazu muss in einem ersten Schritt ein möglichst allgemeingültiges Vokabular und ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden. Zu diesem Zweck wurde den befragten Unternehmen jeweils eine Definition für eine Produktinnovation sowie für eine Prozessinnovation unterbreitet. Zu diesen sollten die Befragten Stellung nehmen und angeben, ob sie der Definition in der vorgeschlagenen Form zustimmen oder, falls nicht, wie die Definition angepasst werden sollte. Als Basis für die Definition diente die Standard-Definition aus dem Industrie-Fragebogen.

Der Vorschlag einer Definition für eine *Produktinnovation* fand insgesamt Zustimmung. Dennoch gab es einige Kritikpunkte: Es wurde mehrmals darauf hingewiesen, dass es sich bei einer Innovation um ein *aus Sicht des Kunden* neues Produkt handelt und nicht aus Sicht der Unternehmung. Bei neu lancierten (zugelassenen) Finanzprodukten handelt es sich oftmals

um neue Kombinationen bereits bestehender Produkte oder aber um Änderungen, Anpassungen oder Erweiterungen bestehender Produkte. Daher stellt sich die Frage, ob es sich dabei eher um Variationen oder aber um wahre Innovationen handelt. Um eine Trennung zwischen Variation und Innovation zu ermöglichen, wurde von den befragten Unternehmen u.a. vorgeschlagen, die *innerbetrieblichen Hürden*, die ein neues Produkt bis zur definitiven Zulassung zu durchlaufen hat, als Anhaltspunkte zu verwenden. Braucht es zur Lancierung eines neuen Produkts Anpassungen in verschiedenen Bereichen wie zum Beispiel der Dokumentation, dem Rechnungswesen, der Abwicklung oder dem Risk Management, so handelt es sich um eine Innovation. Sind hingegen keine innerbetrieblichen Anpassungen notwendig, so handelt es sich eher um eine Variation.

Der Vorschlag für die Definition einer *Prozessinnovation* war deutlich umstrittener. Es wurde insbesondere darauf hingewiesen, dass Prozessinnovationen nicht ausschliesslich den Einsatz technischer Neuigkeiten betreffen, sondern auch Änderungen resp. Verbesserungen von Verfahren und Abwicklungen, Neustrukturierungen und Änderungen des Business Models umfassen würden. Ein Bankvertreter hat am Beispiel eines neuen Beratungsprozesses im Private Banking darauf hingewiesen, dass sich Produkt- und Prozessinnovationen oft nicht voneinander trennen lassen: *The process is the product.*

„Wissensintensive Dienstleister mehrheitlich ohne Wissensmanagementsystem“

Für Finanzdienstleistungsunternehmen sind das eingesetzte Humankapital und das Wissen die zentralen Produktionsfaktoren. Angesichts dieser Tatsache erstaunt es, dass eine geringe Mehrheit der befragten Unternehmen über kein systematisiertes Wissensmanagementsystem verfügt.

In den unterschiedlichen Antworten spiegeln sich jedoch mehr unterschiedliche Verständnisse des Begriffs „Wissensmanagementsystem“ als tatsächliche Unterschiede. Die befragten Private Banker bezeichneten ihre Portfoliomanagement-Systeme nicht als „Wissensmanagementsysteme“, der Versicherer das vor kurzem eingeführte „globale Underwriting-System“ jedoch schon. In der geschäftlichen Bedeutung im Sinne eines *technischen Produktionsfaktors* sind sich die beiden Systeme aber durchaus ähnlich.

In den Diskussionen des *allgemeinen Phänomens* „Wissensmanagement“ wurde deutlich, dass dem persönlichen Kontakt und dem informellen Austausch zur Weitergabe von Wissen innerhalb des Unternehmens weit höhere Bedeutung zugesprochen wird als technischen Systemen. Vor allem kleinere Firmen sehen in persönlicher Nähe und rascher Reaktion einen Vorteil im Innovationsbereich. In grossen Firmen spielt die fachspezifische Ausbildung eine bedeutende Rolle im Wissensmanagement.

„Vervollständigung der Märkte sowie Regulierung und Steuern treiben Produktinnovation“

Zur Identifikation der Faktoren, die im Finanzbereich zur Innovation von Produkten und Prozessen führen, wurden die befragten Unternehmen aufgefordert, eine Liste möglicher Faktoren zu bewerten. Aus den Antworten wurde deutlich, dass für die Mehrzahl der Befragten auf der Produktseite die *Vervollständigung der Märkte* den zentralen Treiber für Innovation darstellt. Auf der Prozessebene steht die *Minimierung resp. Reduktion von Transaktionskosten* als Treiber im Vordergrund.

Aber auch die *Minimierung resp. die Reduktion der Kosten für Regulierung und Steuern*, die beim *Kunden* anfallen, fördert die Erstellung neuer Produkte. Die *Reduktion der Kosten für Regulierung und Steuern*, die zu *Lasten der Firma* anfallen, spielt sowohl für die Produkt- als auch für die Prozessinnovation eine spürbare Rolle.

Einige Unternehmen wiesen darauf hin, dass auch die Lebensqualität an einem Standort als treibender Faktor für die Innovationskraft der Mitarbeiter und somit der Unternehmung von entscheidender Bedeutung sein kann.

„Gesetze, Regulierung und illiquide Märkte hemmen Innovation“

Die Frage nach den entscheidenden Hemmnissen für Innovationen im Finanzbereich hat zu unterschiedlichen Antworten geführt. Während auf der einen Seite Faktoren wie *regulatorische Vorschriften, Steuern* oder auch *illiquide Märkte* als Hemmnisse für Innovationen empfunden werden, wurden auf der anderen Seite auch die *Gewohnheit der Menschen* oder *nicht handelbare Risiken* als wichtige hemmende Faktoren genannt. Der Bereich der jungen „Finanzboutiquen“ scheint auf regulatorische und steuerliche Änderungen besonders empfindlich zu reagieren.

„Finanzdienstleistungsunternehmen verfügen über F&E-Abteilungen“

Entgegen der Erwartung hat sich aus den Gesprächen deutlich gezeigt, dass auch Finanzunternehmen zentrale F&E-Abteilungen besitzen, die sich mit der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse beschäftigen. Dazu zählen u.a. das Financial Engineering, das Produktmanagement, das Portfolio- oder Riskmanagement. Die meisten dieser Abteilungen sind nicht auf Unternehmungs- oder Konzernebene zentralisiert, sondern pro Fachbereich organisiert.

„Innovationen nicht systematisch dokumentiert/erfasst“

Die Frage, ob Innovationen systematisch gemessen und in Kennzahlen festgehalten werden oder ob Statistiken über die in einem Jahr neu eingeführten Produkte und Prozesse existieren, wurde mehrheitlich verneint. Einige Unternehmen betonten, dass es sich dabei nicht um eine Messung oder Quantifizierung handelt (wie dies bei anderen unternehmerischen Kennzahlen der Fall ist), sondern eher um Nachprüfungen im Sinne einer Investitionskontrolle von Produkt- und Prozessinnovationen.

Eine Möglichkeit, die Anzahl und Bedeutung neu eingeführter Produkte zumindest grob einschätzen zu können, bietet das Bewilligungsverfahren. Alle befragten Unternehmen gaben an, über ein zwingendes Bewilligungsverfahren für neue Finanzprodukte zu verfügen. Dieses besteht in der Regel aus mehreren Bewilligungsinstanzen, die, je nach Art der Produktinnovation, Anträge prüfen und formell Bewilligungen erteilen. Solche Bewilligungsprozedere bieten die Möglichkeit, die in einer bestimmten Zeitperiode bewilligten Produkte pro Instanz zu ermitteln. So ergäbe sich zumindest ein grobes Bild über die Innovationstätigkeit im Produktbereich⁵.

„Keine Abwanderung wissensintensiver Geschäftsbereiche“

Die Frage, ob in den vergangenen Jahren eine geographische Verschiebung gewisser (insbesondere wissensintensiver) Geschäftsbereiche ins Ausland stattgefunden hätte,

⁵ Ein entscheidender Faktor ist die Unterscheidung nach Geschäftsbereichen. Um die Innovationstätigkeit und –kraft einer Unternehmung im Finanzbereich adäquat zu erfassen, sollte nach Bankengruppe und Geschäftsbereich unterschieden werden.

verneinte die Mehrzahl der befragten Unternehmen. Die Abwanderung an andere Standorte, wie zum Beispiel die Verschiebung des Investment Banking Geschäfts nach London, ist somit kein allgemeingültiger Trend.

4. Investitionen und Konjunkturschwankungen

„Zumeist prozyklisches Verhalten im Konjunkturverlauf“

Zuletzt sollte das Investitionsverhalten von Finanzunternehmen in konjunkturell schwachen Phasen ermittelt werden. Darüber hinaus wurden die Unternehmen gefragt, wie dieses Verhalten vom Eigentümer / Aktionariat beeinflusst ist.

Insgesamt ergab sich ein homogenes Bild. Die Mehrzahl der Unternehmen bezeichnet ihr Verhalten als prozyklisch. Wenige Unternehmen verfolgen eine Politik des „averaging“. In einem Gespräch wurde auf einen strategischen Durchbruch dank eines konsequent antizyklischen Investitionsverhaltens hingewiesen.

Die Bedeutung des Aktionariats für das Verhalten der Unternehmung im Konjunkturverlauf wurde von der Mehrheit der Unternehmen als hoch eingestuft. Im Versicherungsbereich wirken die Regulierung und Aufsicht sowie die Rating-Agenturen noch stärker prozyklisch als die Finanzanalysten und Investoren.

4. Schlussfolgerungen

1. Das Ziel dieser Kurz-Studie war einerseits, ein *Grundverständnis* für Innovationen im Finanzbereich zu schaffen und andererseits einen ersten Einblick über den *aktuellen Stand* der Finanzinnovationen am Finanzplatz Schweiz zu erhalten.
2. Der Finanzsektor besteht aus verschiedenen *Sub-Sektoren* (Banken, Versicherungen, Finanzboutiquen etc.), die sich - trotz einiger Gemeinsamkeiten - in den Markt- und Wettbewerbsverhältnissen, den Strukturen der einzelnen Unternehmen, der Abhängigkeit vom Konjunkturverlauf teilweise massiv *unterscheiden*.
3. Die Befragung ausgewählter Akteure ermöglicht trotz dieser Unterschiede einige *generelle Einsichten* im Mikro-Bereich der Finanzinnovation:
 - Die *Dynamik* der Innovation von Produkten und Prozessen im Finanzbereich der Schweiz ist – u.a. aufgrund der hohen Substituierbarkeit der Produkte - hoch. Alle befragten Personen zeigten grosses Interesse am Thema.
 - Hoch *qualifizierter Arbeitskräfte* spielen eine zentrale Rolle für die Innovation. Die Verfügbarkeit am Finanzplatz Schweiz ist gut. Allerdings sind deren Kosten hoch, und einzelne Akteure suchen kostengünstigere Standorte für ausgewählte Funktionen.
 - Das *Geschäftsklima* für Finanzinnovationen ist am Finanzplatz Schweiz gut, entsprechend finden kaum Abwanderungen wissensintensiver Geschäftsbereiche an andere Standorte statt.
 - Trotz allgemein günstigem Geschäftsklima werden regulatorische Vorschriften und Steuern teilweise als *Innovationshemmnisse* empfunden. Der Bereich der jungen „Finanzboutiquen“ scheint auf regulatorische und steuerliche Änderungen besonders empfindlich zu reagieren.
 - Die wichtigsten *Treiber* der Produktinnovation sind die Vervollständigung der Märkte und die Minimierung der Kosten von Steuern und Regulierung für die Kunden. Bei

der Prozessinnovation steht die Reduktion von Transaktionskosten als Treiber im Vordergrund.

4. Gezielte (staatliche) Massnahmen zur *Innovationsförderung*, die über die Schaffung eines günstigen Umfeldes (Steuern, liberaler Arbeitsmarkt, wenig Bürokratie, hohe Lebensqualität etc.) hinausgehen, scheinen nicht angezeigt. Eine Ausnahme bildet die Förderung der Ausbildung und Forschung. Die Herausbildung innovativer Finanzcluster wurde durch einzelne Kantone erfolgreich gefördert.
5. Wesentliche Innovationen haben ausserhalb der traditionellen Akteure und Geschäftsmodelle stattgefunden. Die Dynamik im Bereich der „Finanzboutiquen“ und der Verlagerung von Geschäften aus den Bilanzen der Finanzintermediäre in die Finanzmärkte ist hoch. Im nicht regulierten Bereich der „Finanzboutiquen“ sind in den letzten Jahren viele und qualitativ hoch stehende Arbeitsplätze entstanden, welche den Rückgang im Banken- und Versicherungsbereich mehr als kompensierten. Zur Erforschung dieser Entwicklung sind zusätzliche *Makro-Analysen* angezeigt.
6. Die Möglichkeiten für breit angelegte und regelmässige Umfragen zur Innovation im gesamten Finanzbereich sind beschränkt. Günstiger scheinen die Voraussetzungen für fokussierte Untersuchungen einzelner Innovationsaspekte. Bei der vertieften Analyse von Innovationen im Finanzsektor sind daher folgende Punkte zu beachten:
 - Analysen sollten nach Sub-Sektoren getrennt durchgeführt werden.
 - Je nach Sub-Sektor sollte in der Analyse zusätzlich nach Geschäftsbereichen unterschieden werden.
 - Die häufig bestehende Untrennbarkeit von Produkt- und Prozessinnovation erfordert eine klare Definition der Begriffe und Grössen, anhand derer die Analyse durchgeführt wird.
 - Quantitative Aussagen über Innovationen sind aufgrund der spezifischen Eigenschaften in Finanzunternehmen nur beschränkt möglich. Auswertungen der innerbetrieblichen Bewilligungsverfahren für neue Produkte stellen möglicherweise eine Methode dar, um Produktinnovationen in Zahlen fassen zu können.

Anhang A

Leitfaden zur Befragung „Finanzinnovationen“

Datum:

Name der Unternehmung:

Name des Interviewpartners:

Position:

E-Mail:

Telefon:

KOF-Fragebogen:

Bemerkungen

Kontaktpersonen: Prof. Dr. Hans Geiger
Institut für Schweizerisches Bankwesen
Plattenstrasse 14
8032 Zürich
geiger@isb.unizh.ch

Vivien Kappel
Institut für Wirtschaftsforschung
Zürichbergstrasse 18
8032 Zürich
vkappel@ethz.ch

1. Angaben zu den Marktverhältnissen

1.1 Wie würden Sie das Wettbewerbsumfeld auf dem Hauptabsatzmarkt Ihrer Unternehmung am ehesten beschreiben? (Skala von 1-5 1 = trifft nicht zu; 5 = trifft voll zu)

- Handlungen der Konkurrenten sind schwer vorhersehbar
- Hohe Bedrohung durch Markteintritt neuer Konkurrenten
- Produkte/Dienstleistungen sind insgesamt schnell veraltet
- Produkte sind leicht substituierbar
- Nachfrageentwicklung ist schwer vorhersehbar

1.2 a) In welchen Geschäftsbereichen sind Ihre Konkurrenten vor allem inländisch?

1.2 b) In welchen Geschäftsbereichen sind Ihre Konkurrenten vor allem ausländisch?

1.3 Wie beurteilen Sie die Wettbewerbsintensität auf dem Hauptabsatzmarkt hinsichtlich:
(Skala von 1-5; 1= sehr schwach, 5= sehr stark)

- Preis
- Nichtpreisliche Wettbewerbsdimensionen:
 - o Qualität der Dienstleistung
 - o Produktdifferenzierung
 - o Einführung neuer Produkte
 - o technischer Vorsprung
 - o Flexibilität bei Kundenwünschen / allgemeine Kundenorientierung
 - o Andere

2. Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten (F&E-Aktivitäten)

2.1 Wie haben sich in den vergangenen Jahren folgende Positionen in Ihrer Unternehmung entwickelt? Dimension: Aufgewendete Mittel in der Form von Geld oder Personal.

(Skala von 1 bis 5: 1 = stark abgenommen, 5 = stark zugenommen)

- Mathematische Forschung bezüglich Risikoanalysen
- Entwicklung von Risikomodellen für Kreditpolitik
- Experimentelle Entwicklung neuer Software für E-Banking
- Analyse von Kundenverhalten zur Entwicklung neuer Dienstleistungen
- Forschung zur Identifizierung neuer oder neuartiger, für Versicherungsverträge relevante Risiken
- Erforschung sozialer Phänomene zur Entwicklung neuartiger Versicherungsverträge
- Forschung bezüglich allgemeiner E-Commerce Applikationen
- Forschung bezüglich neuer oder verbesserter Finanzdienstleistungen wie neue Konzepte für Konti, Kredite, Versicherungen oder Sparinstrumente
- Produkt Management / Produkt Suitability

2.2 a) Wie beurteilen Sie die Bedeutung hoch qualifizierter Arbeitskräfte für die Generierung von Innovationen? (Skala: 1-5; 1= unwichtig, 5= sehr wichtig)

2.2 b) Wie beurteilen Sie die Verfügbarkeit hoch qualifizierter Arbeitskräfte an den folgenden Finanzplätzen? (Skala: 1-5; 1= sehr schlecht, 5= sehr gut)

- Zürich
- Genf
- London
- Paris
- Luxemburg
- Frankfurt
- andere

2.2 c) Gab es in den vergangenen Jahren Engpässe bei der Anstellung hoch qualifizierter Arbeitskräfte? (ja/nein)

- Falls ja:
- Ergab sich eine Entlastung durch die seit 2004 geltende Personenfreizügigkeit für EU-Bürger? (ja/nein)
 - Erhoffen Sie sich eine zusätzliche Entlastung durch die erweiterte Personenfreizügigkeit?

2.3 Arbeiten Sie in bestimmten Forschungsbereichen mit externen Institutionen zusammen?

Falls ja: Mit Hochschulen, Fachhochschulen, anderen Institutionen?

3. Innovationsaktivitäten

Definition

3.1 a) Würden Sie der folgenden Definition für eine (Finanz-)Produktinnovation zustimmen?

Produktinnovationen sind neue Produkte (oder neue Kombinationen bereits bestehender Produkte) aus Sicht der Unternehmung, die hinsichtlich ihres Einsatzes (neue, zusätzliche Kunden), ihrer Qualität (dahinterstehende Kundenleistung) oder ihrer Zusammensetzung (verbesserte Erreichung der Kundenwünsche) für den Nachfrager neu sind. (ja/nein)

Falls nein: Grund, alternative Vorschläge, Ergänzungen?

3.1 b) Würden Sie der folgenden Definition für eine (Finanz-)Prozessinnovation zustimmen?

Prozessinnovationen betreffen den Einsatz technisch neuer oder neuartiger resp. verbesserter Verfahren zur Erbringung (oder Abwicklung) von Dienstleistungen. (ja/nein)

Falls nein: Grund, alternative Vorschläge, Ergänzungen?

3.1 c) Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Informations- und Kommunikationstechnologie für die Generierung von Produkt- und Prozessinnovationen?

(Skala: 1-5; 1= unwichtig, 5= sehr wichtig)

3.2 Verwenden Sie in Ihrer Unternehmung Wissensmanagementsysteme zur effizienteren Nutzung resp. zum besseren Austausch von Informationen, Kenntnissen und Fähigkeiten? (ja/nein)

Falls ja: Beschreiben Sie bitte kurz die konkrete Praxis in Ihrer Unternehmung

Treiber/Gründe/Hemmnisse

3.3 a) Wie beurteilen Sie die Bedeutung der folgenden Treiber von Innovationen?

(Skala: 1= unwichtig, 5= sehr wichtig)

	Innovation von	
	Prozess	Produkt
- Vervollständigung der Märkte für Risiken
- Minimierung (Reduktion) von Transaktionskosten
- Minimierung (Reduktion) von Kosten für Regulierung und Steuern		
a) für den Kunden
b) für die Firma
- Minimierung (Reduktion) von „Interessenskonflikt-Kosten“

3.3 b) Welches sind nach Ihrer Meinung weitere zentrale Treiber für die Erstellung neuartiger Finanzprodukte?

3.3 c) Welches sind nach Ihrer Meinung weitere zentrale Treiber für die Einführung neuartiger Prozesse?

Welche Rolle spielt dabei die Informations- und Kommunikationstechnologie?

3.4 Welches sind nach Ihrer Meinung die zentralen Hemmnisse für Finanzinnovationen (Produkte und Prozesse)?

Der Innovationsprozess

3.5 Verfügt Ihre Unternehmung über eine (oder mehrere) zentral organisierte F&E-Abteilung resp. eine Abteilung, die sich hauptsächlich mit der Generierung von Ideen für neue Produkte oder Prozesse beschäftigt? (ja/nein)

Falls nein: Wie würden Sie den Innovationsprozess (Ablauf/Organisation von der Idee bis zur Implementierung) in Ihrer Unternehmung beschreiben?

3.6 Verfügt Ihre Unternehmung über ein zwingendes Bewilligungsverfahren für neue Finanzprodukte?

Falls ja, welche Bewilligungsinstanzen gibt es? (z.B. VR, Konzernleitung, Geschäftsleitung eines Teilbereiches, Risk Management Abteilung)

Falls ja, auf Grund welcher Kriterien wird die Zuständigkeit der Bewilligungsinstanzen festgelegt?

Falls ja, wie viele Bewilligungen wurden bei den verschiedenen Instanzen beantragt / bewilligt in den Jahren 2004 und 2005?

Messung

3.7 a) Werden Innovationen in Ihrer Unternehmung gemessen? (ja/nein)

Falls ja: Wie werden diese gemessen? (Bsp.: Anteil neuer Produkte am gesamten Produktbestand resp. am Bruttoertrag, Kosteneinsparungen durch die Einführung neuartiger Prozesse etc.)

3.7 b) Wie gross war die Anzahl der neu eingeführten Produkte/Prozesse in Ihrer Unternehmung in den Jahren 2004 und 2005? (vgl. auch Frage oben 3.6)

3.7 c) Welchen Anteil hatten diese am Bruttoertrag des vergangenen Jahres?

3.7 d1) Basierten die Prozessinnovationen vor allem auf Neuerungen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie? (ja/nein)

3.7 d2) Handelte es sich bei den Prozessinnovationen vor allem um Folgeinnovationen der Einführung neuer Produkte? (ja/nein)

3.7 d3) Welche Bedeutung hat das betriebliche Vorschlagswesen für die Prozessinnovation?

(Skala: 1= unwichtig, 5= sehr wichtig)

Innovative Geschäftsbereiche

3.8 a) Lassen sich bestimmte Geschäftsbereiche als besonders innovations- oder wissensintensiv charakterisieren?

3.8 b) Hat in den vergangenen 5 Jahren in Ihrer Unternehmung eine geographische Verschiebung wissens- und innovationsintensiver Geschäftsbereiche stattgefunden?

Falls ja: - Um welche(n) Geschäftsbereich(e) handelt es sich dabei?

Wohin hat sich dieser Bereich verschoben?

4. Investitionen und Konjunkturschwankungen

4.1 a) Wie würden Sie allgemein das Investitionsverhalten Ihrer Unternehmung in konjunkturell schwachen Phasen beschreiben?

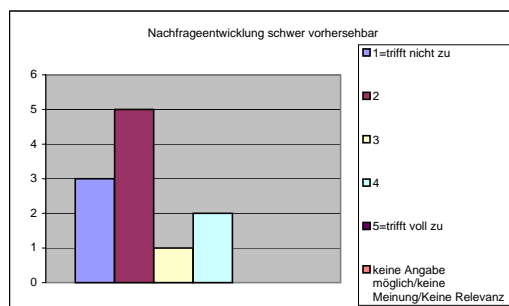
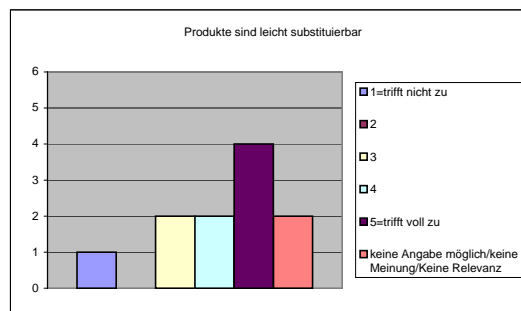
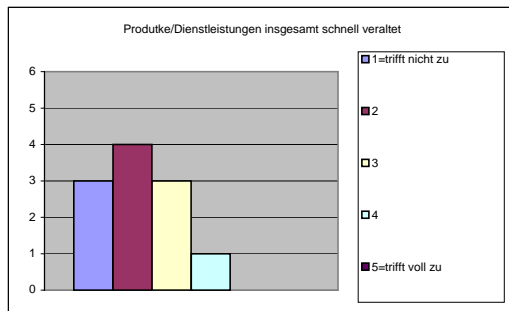
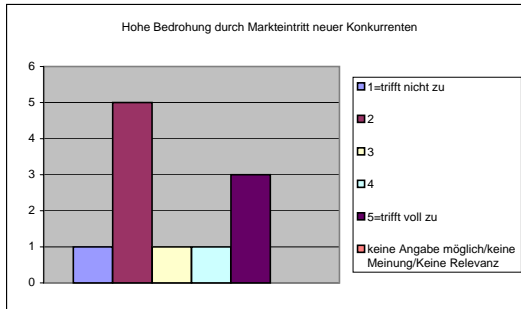
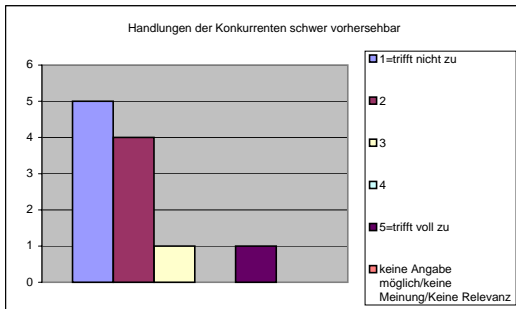
- Ausdehnung
- Keine Veränderung
- Senkung

b) Welche Rolle spielt dabei das Aktionariat?

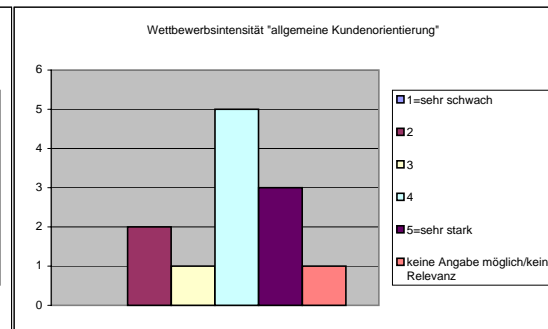
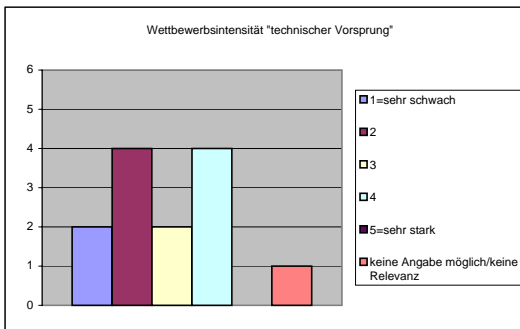
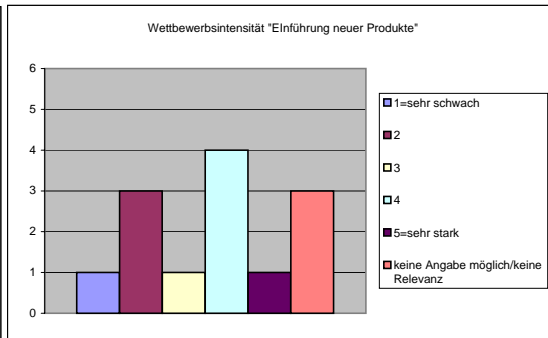
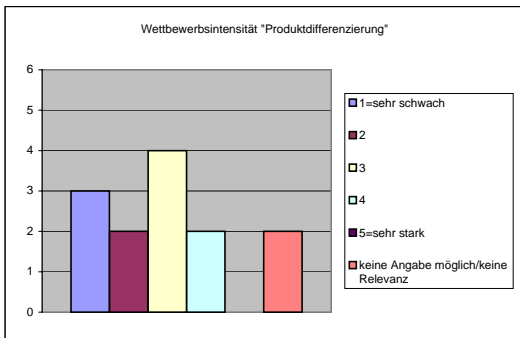
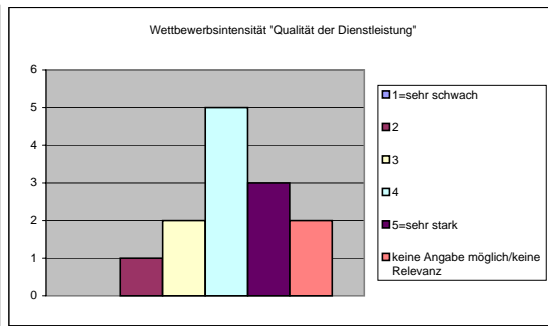
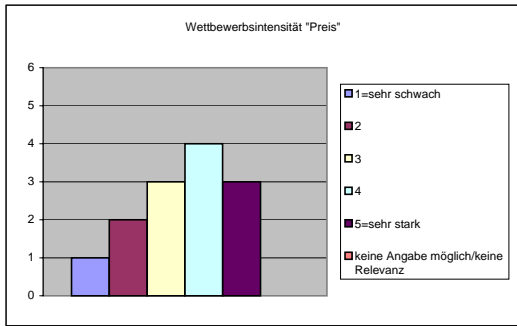
Danke für Ihre wertvolle Mitarbeit!

Anhang B

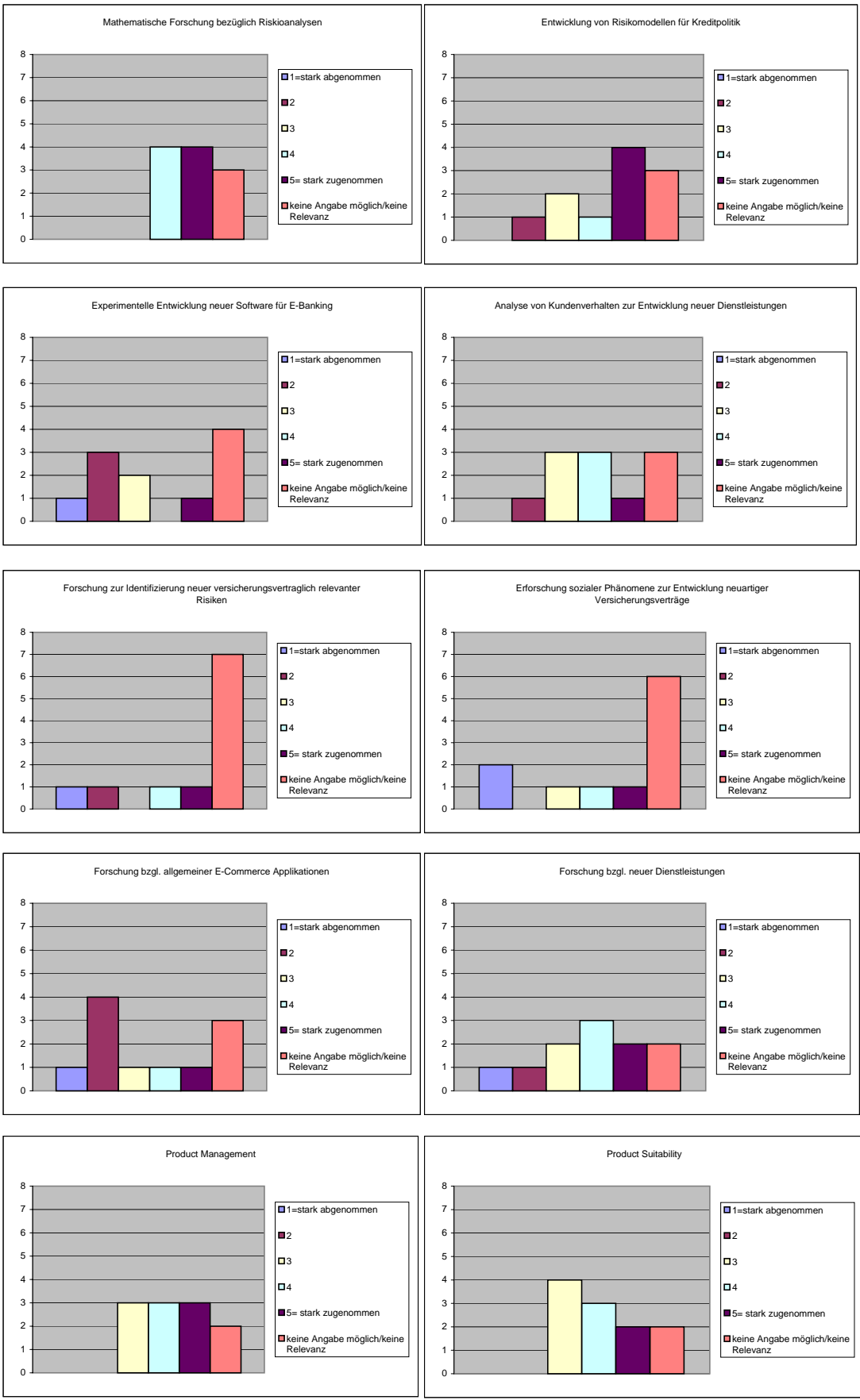
1 Angaben zu den Marktverhältnissen



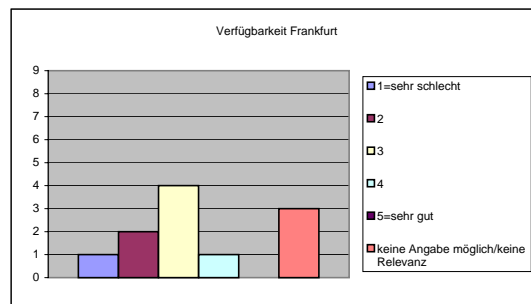
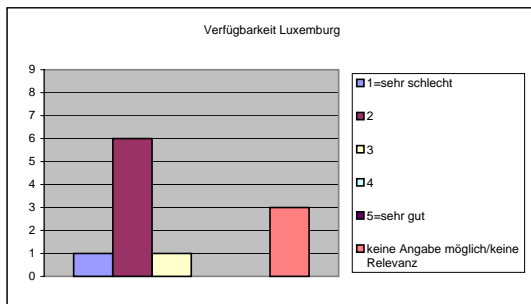
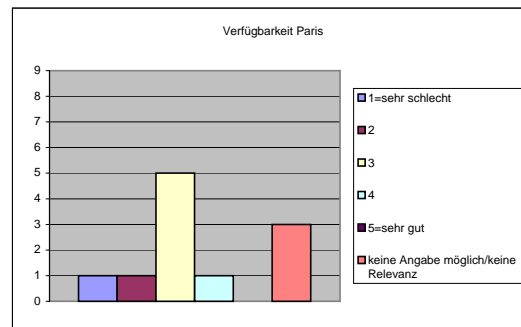
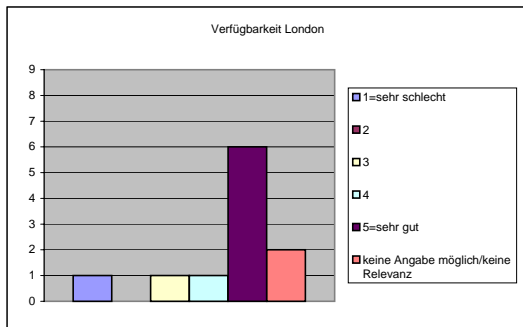
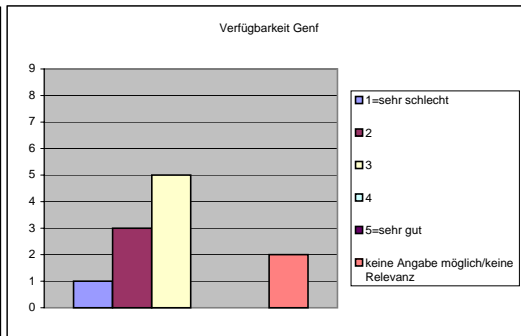
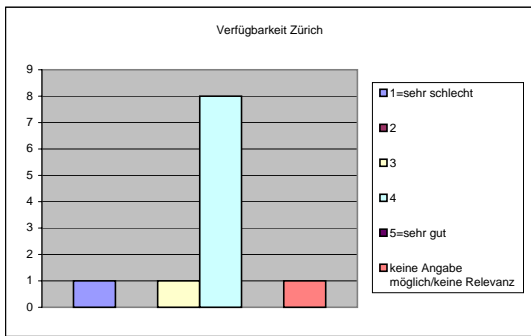
2 Beurteilung der Wettbewerbsintensität



3 Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten



4. Verfügbarkeit hoch qualifizierter Arbeitskräfte an verschiedenen Finanzplätzen



5. Treiber / Gründe für Innovationen

PROZESS

PRODUKT

