



Kanton Zürich  
Volkswirtschaftsdirektion  
Amt für Wirtschaft und Arbeit

# Finanzplatz Zürich 2016/2017

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



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

**Bruno Sauter, Chef Amt für Wirtschaft und Arbeit**

# Cluster Finance

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

## Ziele des Cluster Finance

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

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



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



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

## Finanzplatz Zürich

[www.finanzplatz-zuerich.ch](http://www.finanzplatz-zuerich.ch)

## Standort Zürich

[www.standort.zh.ch](http://www.standort.zh.ch)

[www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft](http://www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft)



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

# **Finanzplatz Zürich 2016/2017**

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

## Impressum

### Herausgeberin

Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Zürich  
Amt für Wirtschaft und Arbeit

### Auftraggeberin

Standortförderung Kanton Zürich  
Wirtschaftsförderung Stadt Zürich

### Projektkoordination

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

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

### Projektbearbeitung

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

Michael Grass  
Martin Peters  
Marco Vincenzi

### Bilder

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

© 2016 by BAK Basel Economics AG  
Alle Rechte vorbehalten

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

# Inhaltsverzeichnis

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



# Vorwort

## Der Finanzplatz im digitalen Zeitalter

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

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

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

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

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

Zürich, im Januar 2017



Regierungsrätin Carmen Walker Späh  
Volkswirtschaftsdirektorin des Kantons Zürich



Stadtpräsidentin Corine Mauch  
Stadt Zürich





# Dank an die Experten

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

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

Marco Borer      Innovation & Digital Transformation, UBS

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



# Executive Summary

## Monitoring

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

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

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

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

## Prognosen

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

## Spezialanalyse zur Digitalisierung und Industrialisierung am Finanzplatz Zürich

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Teil I

## Finanzplatzmonitor

In der vorliegenden Studie untersucht BAKBASEL im Auftrag der Standortförderung des Kantons Zürich und der Wirtschaftsförderung der Stadt Zürich die Bedeutung des Finanzplatzes Zürich, sowohl im regionalen und nationalen als auch im internationalen Kontext. Der «Finanzplatz Zürich» umfasst dabei Banken, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleistungen in den Kantonen Zürich, Schwyz und Zug. Der regelmässig aktualisierte Finanzplatzmonitor stellt dazu aktuelle Eckwerte dar. Im Ausblick wird die kurzfristig erwartete Konjunktorentwicklung skizziert.

Die Untersuchung zeigt, dass der Finanzplatz Zürich weiterhin von eminenter Wichtigkeit ist, sowohl für die Region Zürich als auch für den gesamten Schweizer Finanzsektor. Die Wertschöpfung des Zürcher Finanzsektors betrug im Jahr 2015 26.5 Milliarden Franken und machte damit einen Anteil von gut 17 Prozent am regionalen Bruttoinlandsprodukt aus. Der Finanzsektor bleibt damit das wichtigste Branchenaggregat der Region. Auch als Arbeitgeber spielt er weiterhin eine grosse Rolle: Etwa jeder zehnte Beschäftigte der Region war 2015 im Finanzsektor tätig. Der deutlich höhere Anteil am regionalen BIP verdeutlicht die nach wie vor stark überdurchschnittliche Produktivität der Branche, welche sich auch im hohen Lohnniveau widerspiegelt.

Der Schweizer Finanzsektor ist weiterhin stark in der Region Zürich konzentriert: Mehr als 44 Prozent der totalen Wirtschaftsleistung des Schweizer Finanzsektors generierte 2015 der Finanzplatz Zürich, der somit der mit Abstand grösste Finanzplatz der Schweiz bleibt. Insbesondere die Grossbanken und Rückversicherer sind in der Region überproportional vertreten.

Das derzeit schwierige Geschäftsumfeld, welches von niedrigen Zinsen, dem negativen Einlagenzins der Nationalbank, dem unvorteilhaften Frankenkurs und der noch nicht abgeschlossenen Anpassung der Schweizer Finanzmarktregulierung geprägt ist, führte zuletzt zu geringem Wachstum. So konnte der Finanzsektor 2015 keine Wachstumsimpulse für die regionale Wirtschaft liefern. Ein drastischer Rückgang der Wertschöpfung blieb aber ebenfalls aus. Die Region stellt damit weiterhin einen der wichtigsten internationalen Finanzplätze dar.

Der Finanzplatz Zürich ist durch die starke Präsenz der international ausgerichteten Grossbanken und Rückversicherer von den aktuellen Entwicklungen im besonderen Masse betroffen. Auch für 2016 ist infolgedessen nur mit einem marginalen Wachstum des regionalen Finanzsektors zu rechnen.

Der Ausblick für die Folgejahre fällt etwas positiver aus. Sofern weitere exogene Schocks ausbleiben, ist von einer schrittweisen Abwertung des Frankens auszugehen. Die wieder anziehende Schweizer Konjunktur wird voraussichtlich weitere Wachstumsimpulse liefern und die Investitionen, die nötig sind, um der angepassten Regulierung gerecht zu werden, dürften zum Grossteil abgeschlossen sein.

## 1 Porträt des Finanzplatzes Zürich

### 1.1 Akteure

In diesem Abschnitt werden die relevanten Akteure des Finanzplatzes der Region Zürich, welche sich aus den Kantonen Zürich, Zug und Schwyz zusammensetzt, genauer vorgestellt. Der Finanzsektor ist grob in drei grosse Teilbranchen unterteilt<sup>1</sup>: Die Banken, die Versicherungen und die sonstigen Finanzdienstleistungen.

<sup>1</sup> Tab. 24 im Anhang.

Für das Bankenwesen sind die Annahme und das Ausleihen von Finanzmitteln wesentlich. In die Kategorie Banken fallen neben den Geschäftsbanken unter anderem auch die Schweizerische Nationalbank (SNB) sowie banknahe Finanzdienstleistungen wie Institutionen für das Finanzierungsleasing oder Kleinkreditinstitute.

Unter Versicherungen sind Unternehmen zu verstehen, deren Geschäft darin besteht, Risiken durch Versicherungsverträge zu übernehmen und die Prämien anlegen, um Vermögenswerte aufzubauen, auf die im Falle künftiger Schadensfälle zurückgegriffen werden kann. Wichtige Branchenzweige sind Lebens-, Schadens- und Rückversicherungen sowie Krankenversicherer, -kassen und Pensionskassen.

Komplettiert wird der Finanzsektor durch die sonstigen Finanzdienstleistungen. Dieser Branche sind Firmen zugeteilt, die eng mit Kreditinstituten und/oder Banken zusammenhängen, diesen jedoch nicht direkt zuzurechnen sind. Dazu gehören unter anderem Börsen, Versicherungsmakler und das Fondsmanagement.

Banken, Versicherungen und sonstige Finanzdienstleister sind wiederum in diverse Teilbranchen aufgeteilt. Um die Bedeutung dieser Teilbranchen zu illustrieren, werden im Folgenden einige Indikatoren dargestellt und knapp diskutiert. Dazu zählen die Bilanzsumme als grobe Kennzahl für die Grösse der Finanzinstitute, die gebuchten Prämien, welche einen Eindruck des Umsatzes der Versicherungen geben, sowie die Beschäftigtenzahlen, welche Aufschluss darüber geben, wie wichtig die einzelnen Teilbranchen als Arbeitgeber sind.

### Limitationen des Datenmaterials

Das Datenmaterial, das der Analyse in diesem Abschnitt zugrunde liegt, weist leider gewisse Lücken auf. Nicht alle Teilbranchen sind einer Aufsichtscommission unterstellt, wie etwa der schweizerischen Finanzmarktaufsicht (FINMA) oder der Schweizerischen Nationalbank (SNB), welche die relevanten Statistiken erstellen. Die Regionalisierung von Bilanzsummen und gebuchten Bruttoprämien ist mit Vorbehalten behaftet, da diese dem Hauptsitz des jeweiligen Unternehmens zugeordnet wurden. Dies bedeutet nicht automatisch, dass die Gelder auch am Ort des Hauptsitzes verwaltet werden. Die Werte dürfen daher nur als grobe Annäherung und die Anteile nur als ungefähre Richtungsangaben verstanden werden.

### Banken

Die Bankenbranche der Region Zürich wird, gemessen an der Bilanzsumme, von den Grossbanken dominiert. Mit einer gesamten Bilanzsumme von 1.3 Billionen Franken halten sie einen Anteil von 57 Prozent an der gesamten Bilanzsumme aller Banken der Region. In die Kategorie der Grossbanken fallen die Credit Suisse sowie die UBS, welche seit dem kürzlich vollzogenen Konzernumbau in die auf das Inlandsgeschäft fokussierte UBS Switzerland AG und die UBS AG aufgeteilt ist. Da die UBS AG ihren Sitz in Zürich und Basel hält, wird sie in **Tab. 1–1** nur zu drei Vierteln Zürich und zu einem Viertel Basel angerechnet. Diese Zuteilung ist eine grobe Einschätzung von BAKBASEL und gewichtet die einzelnen Standorte nach Wichtigkeit für die betroffene Bank. Die Grossbanken kommen mit 120 Geschäftsstellen für gut ein Fünftel der insgesamt 536 Geschäftsstellen der Region auf.

Einen Sonderfall bildet die Schweizerische Nationalbank. Dem ständigen Aufwertungsdruck des Schweizer Franken begegnete die SNB in den letzten Jahren mit massiven Eingriffen am Devisenmarkt, welche zur Folge hatten, dass sich die Bilanzsumme der Zentralbank im Zeitraum zwischen 2009 und 2015 mehr als verdreifachte. Die Schweizerische Nationalbank ist damit die einzige weitere Bank, die bezüglich der Bilanzsumme in die Dimensionen der Grossbanken vorstösst.

Bei der SNB ergibt sich dieselbe Fragestellung wie bei der UBS: Sie hält ihren Sitz offiziell in Bern und in Zürich. Drei Viertel der Bilanzsumme wurden deshalb wieder Zürich, ein Viertel Bern angerechnet. Die Zuteilung soll wiederum die Wichtigkeit der einzelnen Standorte für die SNB widerspiegeln. Die der Region Zürich zugerechnete Bilanzsumme der SNB beträgt damit 480 Mia. Franken.

Die drei in der Region Zürich ansässigen Kantonalbanken kommen insgesamt auf eine Bilanzsumme von 183 Mia. Franken, verfügen aber über beachtliche 125 Geschäftsstellen und haben damit einhergehend eine starke Stellung im Retail Banking. Sämtliche ausländisch beherrschte Banken kommen auf eine Bilanzsumme von 121 Mia. Franken. Beide Bankenkategorien sind somit bezüglich der Bilanzsumme deutlich kleiner als die Grossbanken.

FINMA-Kategorie	Institute		Geschäftsstellen		Bilanzsumme	
	Anzahl	Anteil	Anzahl	Anteil	Wert	Anteil
Schweizerische Nationalbank	0.75	0.7%	*	*	480**	21.1%
Institute mit besonderem Geschäftskreis	3	2.7%	*	*	NA	NA
Kantonalbanken	3	2.7%	125	23.3%	183	8.0%
Grossbanken	2.75	2.5%	120	22.4%	1'305	57.2%
Regionalbanken und Sparkassen	12	10.8%	52	9.7%	14	0.6%
Raiffeisenbanken	19	17.0%	72	13.4%	NA	NA
Auf Börsen-, Effekten- und Vermögensverwaltungsgeschäft spezialisierte Institute	15	13.5%	167*	31.2%	104	4.6%
Andere Banken	6	5.4%			31	1.4%
Ausländisch beherrschte Institute	35	31.4%			121	5.3%
Filialen ausländischer Banken	14	12.6%			43	1.9%
Privatbankiers	1	0.9%			NA	NA
<b>Total</b>	<b>111.5</b>	<b>100%</b>	<b>536</b>	<b>100%</b>	<b>2'280</b>	<b>100%</b>

**Tab. 1-1**  
**Banken in der**  
**Region Zürich, 2015**

Bilanzsumme in Mia. CHF; SNB: ¼ Zürich, ¼ Bern, UBS: ¼ Zürich, ¼ Basel; Raiffeisen Banken werden als in St. Gallen ansässige Raiffeisen Gruppe ausgewiesen; NA = Die Werte sind nicht erhältlich.

\* Diese Werte werden von der SNB nicht mehr für alle Bankengruppen einzeln ausgewiesen. Geschäftsstellen der SNB sowie der Institute mit besonderem Geschäftskreis sind in der unten genannten Zahl (167 Geschäftsstellen) enthalten.  
\*\* Entspricht ¼ der Bilanzsumme der SNB.

Quelle: SNB

Um **Tabelle 1-1** dem Leser etwas näher zu bringen, wird nachfolgend für jede Kategorie mindestens ein Beispielinstitut genannt:

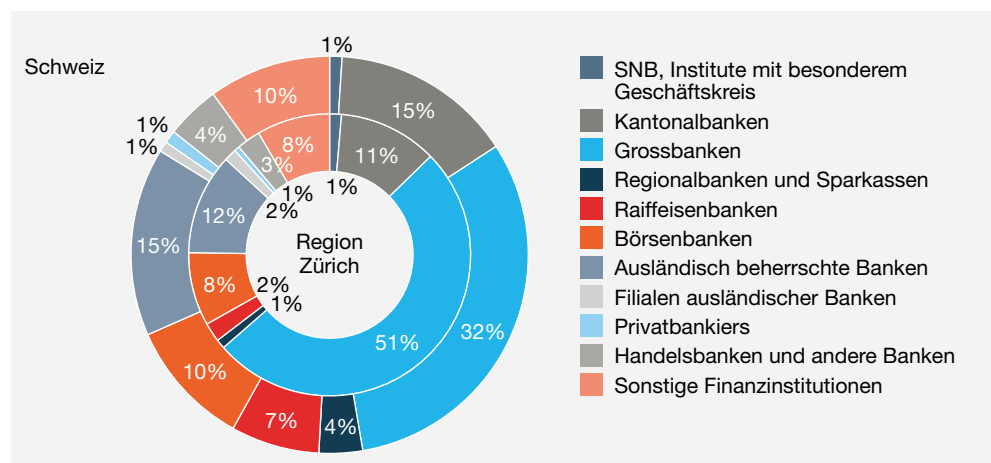
- Schweizerische Nationalbank
- Institute mit besonderem Geschäftskreis: Pfandbriefzentrale der schweizerischen Kantonalbanken AG
- Kantonalbanken: Zürcher Kantonalbank (ZKB)
- Grossbanken: UBS AG, UBS Switzerland AG und Credit Suisse
- Regionalbanken und Sparkassen: Clientis Zürcher Regionalbank Genossenschaft
- Raiffeisenbanken: Wie oben vermerkt, wird nur die in St. Gallen ansässige Raiffeisen Gruppe erfasst. In der Region Zürich befinden sich aber dennoch Raiffeisenbanken, beispielsweise in der Stadt Zürich.
- Auf Börsen-, Effekten- und Vermögensverwaltungsgeschäfte spezialisierte Institute: Bank Vontobel AG
- Andere Banken: Migros Bank AG
- Ausländisch beherrschte Banken: Falcon Private Bank
- Filialen ausländischer Banken: Barclays Capital, London, Zweigniederlassung Zürich
- Privatbankiers: Rahn & Bodmer Co.

Die Banken zählen zu den grössten Arbeitgebern in der Region Zürich. Im Kanton Zürich arbeiteten im Jahr 2015 insgesamt 46 645 Beschäftigte im Bankensektor (gemessen in Vollzeitäquivalenten [VZÄ]), in den kleineren Kantonen Schwyz und Zug waren es 1 184 bzw. 2 029 VZÄ. Die Grossbanken waren für die Region Zürich (inneres Kreisdiagramm) mit knapp 26 000 Beschäftigten (VZÄ) im Jahr 2013 die wichtigsten Arbeitgeber im Bankensektor (vgl. **Abb. 1-1**). Mit einem Anteil von 51 Prozent stellten die Grossbanken in der Region Zürich mehr als die Hälfte aller Beschäftigten des Bankensektors. Auch im nationalen Kontext hielten die Grossbanken einen Anteil von 32 Prozent (ca. 38 000 VZÄ) und schafften somit im Jahr 2013 ein Drittel aller Arbeitsplätze der Banken in der Schweiz (ca. 120 000 VZÄ)<sup>2</sup>. Die Beschäftigten der Grossbanken in der Region Zürich machten im Jahre 2013 68 Prozent aller schweizweit bei Grossbanken Beschäftigten aus: Mehr als zwei von drei bei Grossbanken beschäftigte Personen sind somit in der Region Zürich tätig. Dies veranschaulicht die starke Konzentration der Grossbanken.

In den Kantonen Schwyz und Zug sind andere Zweige des Bankensektors stärker vertreten. So arbeiten 43 Prozent aller im Schwyzer Bankensektor Beschäftigten bei einer Kantonalbank.

<sup>2</sup> Die Analyse der Beschäftigtenanteile beruht auf der Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT), für welche im Projektzeitraum Zahlen bis einschliesslich 2013 vorlagen.

**Abb. 1-1**  
**Beschäftigtenanteile im**  
**Bankensektor, 2013**  
 Beschäftigte gemessen in Vollzeit-  
 äquivalenten  
 Quelle: BFS (STATENT)



## Versicherungen

Die inländischen Lebensversicherer kommen für nahezu die Hälfte der hier erfassten Bilanzsumme der Versicherer in der Region Zürich auf. Die Schadensversicherungen können mit 23 Prozent (120.8 Mia. CHF) und die Rückversicherer mit 26 Prozent (137.2 Mia. CHF) zur gesamten Bilanzsumme beitragen (vgl. **Tab. 1-2**)<sup>3</sup>. Etwa ein Drittel der gebuchten Nettoprämien im Jahr 2015 entfiel auf die inländischen Rückversicherungen, gefolgt von den inländischen Lebens- und Schadensversicherern. Die Krankenkassen übernahmen mit 15 Prozent einen gewichtigen Anteil bei der Anzahl der Institute und mit einem Anteil von knapp 9 Prozent folgten sie bei den gebuchten Prämien direkt den Schadensversicherungen. Zur Bilanzsumme trugen sie jedoch nur 1.4 Prozent bei.

**Tab. 1-2**  
**Versicherungen in der Region**  
**Zürich, 2015**  
 Bilanzsumme und gebuchte Prämien  
 in Mia. CHF; die Bilanzsummen und  
 Prämieinnahmen von ausländi-  
 schen Versicherungen werden von  
 der FINMA nicht erhoben; NA = Die  
 Werte sind nicht erhältlich.  
 Quelle: FINMA, BFS, BAG

FINMA-Kategorie	Institute		Gebuchte Prämien Netto		Bilanzsumme	
	Anzahl	Anteil	Wert	Anteil	Wert	Anteil
Leben mit Sitz im Inland	7	5.1%	26.2	27.9%	255.7	48.5%
Leben mit Sitz im Ausland	3	2.2%	NA	NA	NA	NA
Pensionskassen	NA	NA	NA	NA	0.3	0.0%
Schaden mit Sitz im Inland	24	17.6%	25.1	26.7%	120.8	22.9%
Schaden mit Sitz im Ausland	32	23.5%	1.3	1.4%	NA	NA
Freiwillige Krankenversicherung mit Sitz im Inland	6	4.4%	2.4	2.5%	5.8	1.1%
Freiwillige Krankenversicherung mit Sitz im Ausland	1	0.7%	NA	NA	NA	NA
Rück mit Sitz im Inland	43	31.6%	30.9	32.9%	137.2	26.0%
Rück mit Sitz im Ausland	0	0.0%	NA	NA	NA	NA
Krankenkassen	20	14.7%	8.1	8.6%	7.2	1.4%
<b>Total</b>	<b>136</b>	<b>100.0%</b>	<b>94.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>526.9</b>	<b>100.0%</b>

Wiederum sollen einige Beispielinstitute die Unternehmensklassifikation veranschaulichen:

- Leben mit Sitz im Inland: Swiss Life AG
- Leben mit Sitz im Ausland: Cardif Assurances Vie, Paris, Zweigniederlassung Zürich
- Pensionskassen: BVK Personalvorsorge des Kantons Zürich
- Schaden mit Sitz im Inland: Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG (Zurich)
- Schaden mit Sitz im Ausland: Lloyd's, London, Zweigniederlassung Zürich
- Freiwillige Krankenversicherung mit Sitz im Inland: Helsana Zusatzversicherungen AG
- Freiwillige Krankenversicherung mit Sitz im Ausland: Cigna Europe Insurance Company S.A.-N.V., Brüssel, Zweigniederlassung Zürich
- Rück mit Sitz im Inland: Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft AG (Swiss Re)
- Krankenkassen: Helsana Versicherungen AG

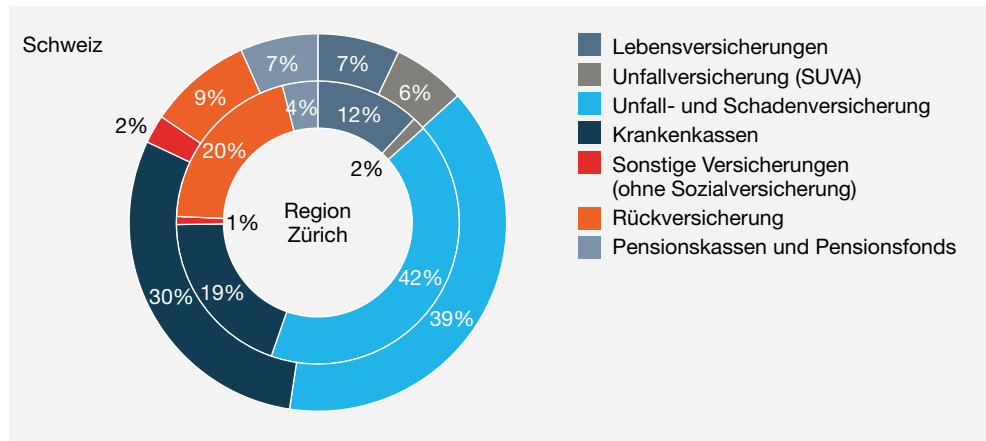
Die Schweizer Versicherungsbranche ist nach wie vor stark in der Region Zürich konzentriert. Etwa 43 Prozent aller in der Schweizer Versicherungsbranche Beschäftigten arbeiteten 2015 in der Region Zürich. Mit insgesamt fast mehr als 20 000 Beschäftigten (in VZÄ) zählten die Versicherer zu den grössten Arbeitgebern der Region.

<sup>3</sup> Hierbei ist zu beachten, dass aufgrund der Datenlage nur Aussagen zu Versicherungen mit Sitz im Inland gemacht werden können.



Der grösste Arbeitgeber innerhalb der Versicherungsbranche sind sowohl in der Region Zürich als auch schweizweit die Unfall- und Schadenversicherungen. Die Krankenkassen sind in Zürich anteilmässig weniger stark vertreten als im Schweizer Schnitt. Gleiches gilt für die Pensionskassen (Region Zürich: 4%; CH: 7%) und die SUVA Unfallversicherungen (Region Zürich: 2%; CH: 6%)<sup>4</sup>.

Ein Blick auf die Beschäftigtenzahlen deutet darüber hinaus darauf hin, dass in Zürich ein Cluster für Rückversicherungen besteht: Ein Fünftel aller im Versicherungssektor Beschäftigten ist in der Region Zürich für einen Rückversicherer tätig (4 000 VZÄ), schweizweit liegt dieser Anteil bei 9 Prozent (vgl. **Abb. 1–2**).



**Abb. 1–2**  
**Beschäftigungsanteile im Versicherungswesen, 2013**  
Beschäftigte gemessen in Vollzeit-äquivalenten 2013  
Quelle: BFS (STATENT)

## Sonstige Finanzdienstleistungen

Anders als die Banken und Versicherungen ist das Branchenaggregat der sonstigen Finanzdienstleistungen schwer zu fassen. Hierzu zählt eine Vielzahl unterschiedlicher Unternehmen – von der Schweizer Börse über die der Schweizer Sozialversicherung zugehörigen Ausgleichskassen bis zu den Versicherungsmaklern. Gemein ist all diesen Unternehmen, dass sie eng mit Kreditinstituten und/oder Banken verbunden sind, ohne diesen jedoch direkt zugerechnet zu sein. Da zum Aggregat der sonstigen Finanzdienstleistungen keine Informationen zu Bilanzsummen oder verwalteten Vermögen vorliegen, werden im Folgenden lediglich die Anzahl der Unternehmen sowie die Beschäftigtenzahl ausgewiesen.

Mehr als ein Drittel aller zu den sonstigen Finanzdienstleistungen gehörenden Unternehmen sind dem Fondsmanagement (1 287 Unternehmen) zuzurechnen. Die durchschnittliche Unternehmensgrösse ist jedoch eher klein, so dass in der Region Zürich trotz der Vielzahl an Unternehmen in dieser Sparte lediglich 5 926 Beschäftigte (VZÄ) tätig sind. Gemessen an der Zahl der Unternehmen bilden sonstige mit Finanzdienstleistungen verbundene Tätigkeiten und Versicherungsmakler (Anteile von 33% und 21%) die nächstgrössten Teilbranchen.

FINMA-Kategorie	Unternehmen	
	Anzahl	Anteil
Effekten- und Warenbörsen	10	0.3%
Effekten- und Warenhandel	68	2.1%
Sonstige mit Finanzdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	1'068	32.9%
Risiko- und Schadensbewertung	31	1.0%
Tätigkeit von Versicherungsmakler	665	20.5%
Ausgleichskassen	14	0.4%
Sonstige mit Versicherungsdienstleistungen und Pensionskassen verbundene Tätigkeiten	81	2.5%
Fondsleitungen	25	0.8%
Fondsmanagement	1'287	39.6%
<b>Total</b>	<b>3'249</b>	<b>100%</b>

**Tab. 1–3**  
**Sonstige Finanzdienstleistungen in der Region Zürich, 2013**  
Quelle: BFS (STATENT)

<sup>4</sup> Die Angaben zur Beschäftigtenstruktur innerhalb des Versicherungssektors beziehen sich auf die Statistik der Unternehmensstruktur (STATENT), für welche im Projektzeitraum Zahlen bis einschliesslich 2013 vorlagen.



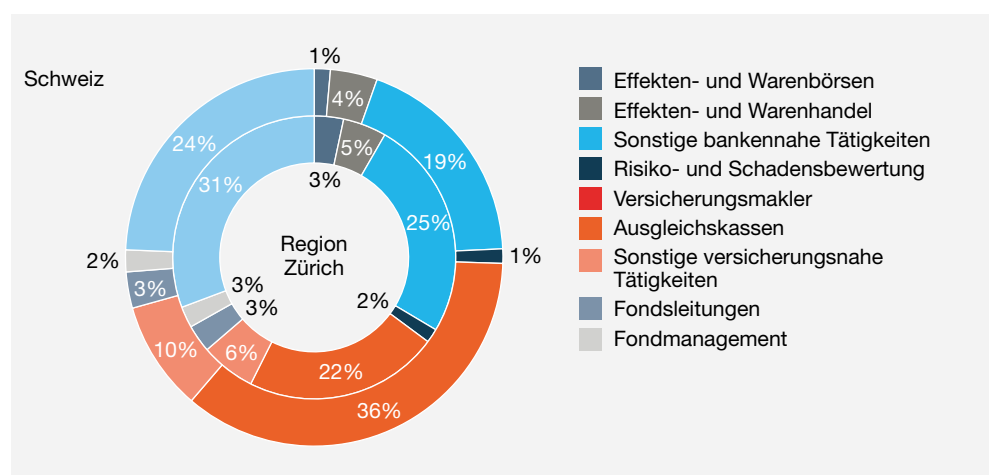
Die grössten Arbeitgeber im Branchenaggregat der sonstigen Finanzdienstleistungen sind das Fondsmanagement (31%), die sonstigen bankennahen Tätigkeiten (25%) und die Versicherungsmakler (22%).

Diese Dreiteilung kann auch auf nationaler Ebene beobachtet werden. Die Versicherungsmakler sind in der Gesamtschweiz stärker vertreten als in der Region Zürich (CH: 36%, Region Zürich: 22%), die sonstigen banknahen Tätigkeiten dagegen weniger stark (CH: 25%, Region Zürich: 31%).

Um ein klareres Bild der einzelnen Teilbranchen zu vermitteln, sollen an dieser Stelle der Teilbranche zugehörige Tätigkeitsfelder genannt werden, sowie zusätzlich teils auch Unternehmen, sofern davon auszugehen ist, dass diese einer breiteren Öffentlichkeit bekannt sind.

- Effekten- und Warenbörsen: Betrieb von Finanzmärkten durch andere als staatliche Stellen, Bsp.: SIX Swiss Exchange
- Effekten- und Warenhandel: Börsengeschäfte für Dritte, Rohstoffhandel
- Sonstige mit Finanzdienstleistungen verbundene Tätigkeiten: Investmentberatung
- Risiko- und Schadensbewertung: Schadensregulierung, Risiko- und Schadensbeurteilung
- Tätigkeit von Versicherungsmaklern: Verkauf, Handel und Akquisition von Versicherungsverträgen, Bsp.: Kessler & Co. AG
- Ausgleichskassen: Tätigkeit der kantonalen und Verbandsausgleichskassen AHV, Bsp.: SVA Zürich
- Sonstige mit Versicherungsdienstleistungen und Pensionskassen verbundene Tätigkeiten: Bergungsverwaltung, Tätigkeiten im Bereich Versicherungsmathematik
- Fondsleitungen: Fondsleitung von bewilligten Anlagefonds schweizerischen Rechts auf Rechnung der Anleger (Kapitalanlagen)
- Fondsmanagement: Portfolio- und Fondsmanagement gegen Entgelt oder auf Vertragsbasis für Einzelpersonen, Unternehmen und Dritte, Bsp.: PMG Fonds Management AG

**Abb. 1-3**  
**Beschäftigtenanteile bei den sonstigen Finanzdienstleistungen, 2013**  
Beschäftigte gemessen in Vollzeit-äquivalenten  
Quelle: BFS (STATENT)



## 1.2 Struktur des Finanzsektors

Im folgenden Kapitel wird zunächst aufgezeigt, wie sich der Schweizer Finanzsektor auf die einzelnen Regionen aufteilt. Damit wird die Fragestellung beantwortet, wo sich die Finanzzentren innerhalb der Schweiz befinden und wie bedeutend diese sind.

Anschliessend folgt ein detaillierter Blick auf die Struktur des Finanzsektors der Region Zürich: Wie stark sind die einzelnen Branchen des Finanzsektors in den Kantonen Schwyz, Zug und Zürich vertreten? Wie teilen sich die Wertschöpfung und die Beschäftigten des Finanzsektors der Region auf die Kantone auf? Die nachfolgende subregionale Analyse deckt zusätzlich auf, wie bedeutsam der Finanzsektor in den einzelnen Bezirken der Region Zürich ist und welche Schwerpunkte bezüglich der Branchenstruktur vorliegen.

### Regionale Struktur des Schweizer Finanzsektors

Im Jahr 2015 konnte der Finanzplatz Zürich eine Bruttowertschöpfung in Höhe von 26.5 Mia. CHF erwirtschaften und generierte somit 44 Prozent der gesamten nominalen Bruttowertschöpfung des schweizerischen Finanzsektors (vgl. **Abb. 1-4**).

An zweiter Stelle stand der Finanzplatz Genf und Waadt mit einem Anteil von 18 Prozent (11.1 Mia. CHF), gefolgt von der Basel-Region mit einem Anteil von 7 Prozent (4.1 Mia. CHF)<sup>5</sup>

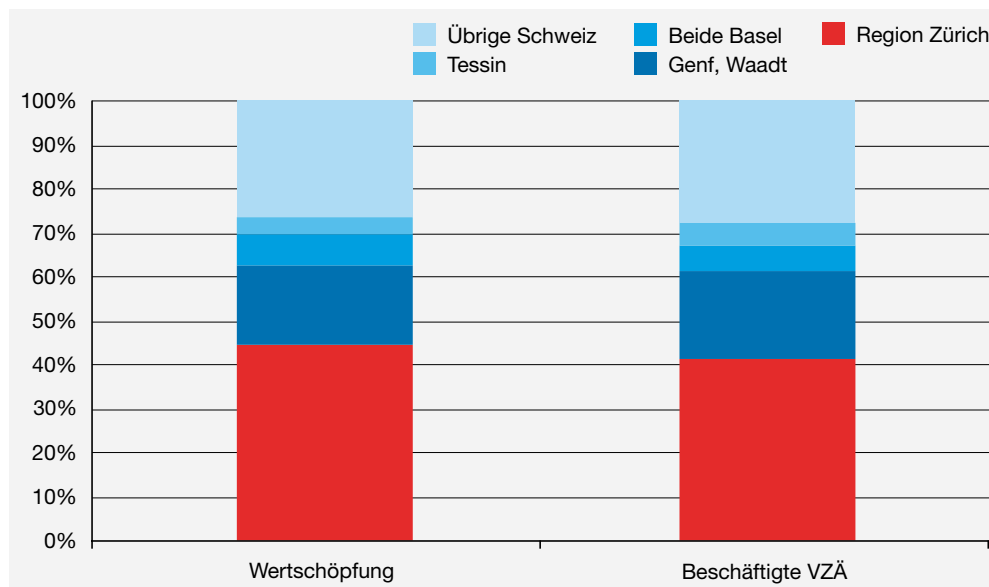
<sup>5</sup> Den Finanzplätzen Genf und Basel sind auch Unternehmen in der Umgebung zuzurechnen. Im Folgenden bezeichnet der Finanzplatz Genf daher die Kantone Genf und Waadt, Basel umfasst die Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft.

und dem Tessin mit einem Anteil von 4 Prozent (2.3 Mrd. CHF). Die in der übrigen Schweiz generierte Wertschöpfung entstammte gut zur Hälfte den Kantonen Bern, Luzern, St. Gallen und Aargau.

Diese Kennzahlen zeigen die Relevanz der Region Zürich für den Schweizer Finanzsektor. In anderen Ländern ist der Finanzsektor vereinzelt jedoch noch stärker konzentriert. So kommen beispielsweise die Finanzplätze Stockholm, Paris und London für einen noch grösseren Anteil der Wertschöpfung des jeweiligen nationalen Finanzsektors auf.

Die Struktur der Beschäftigten zeichnet ein ähnliches Bild, wobei der Anteil des Finanzplatzes Zürich mit 41 Prozent (90 403 von 219 974 Beschäftigten VZÄ) etwas tiefer ausfällt als bei der Bruttowertschöpfung. Wiederum folgen Genf mit einem Anteil von 20 Prozent (44 441 VZÄ), Region Basel mit 6 Prozent (13 122 VZÄ) und das Tessin mit 5 Prozent (10 681 VZÄ).

Über 70 Prozent aller schweizweit im Finanzsektor Beschäftigten VZÄ sind damit an einem der vier genannten Finanzstandorte tätig.



**Abb. 1–4**  
Regionale Struktur des Schweizer Finanzsektors, 2015  
Anteile am gesamtschweizerischen Finanzsektor in %  
Quelle: BAKBASEL

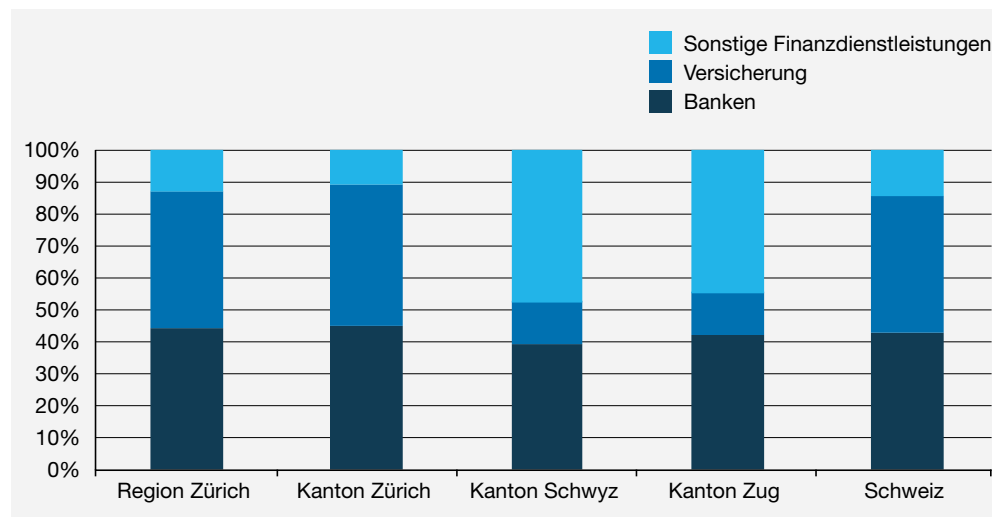
## Regionale Struktur des Zürcher Finanzsektors

Die Kantone Zürich, Schwyz und Zug unterscheiden sich bezüglich ihrer Struktur im Finanzsektor. Während im Kanton Zürich nahezu 90 Prozent der Wertschöpfung des Finanzsektors von Banken und Versicherungen erwirtschaftet werden, liegt der Fokus in den Kantonen Schwyz und Zug stärker auf den sonstigen Finanzdienstleistungen (vgl. **Abb. 1–5**).

Im Kanton Zürich leisteten im Jahr 2015 die Banken mit einem Anteil von 45 Prozent (11.3 Mia. CHF) den grössten Beitrag zur Wertschöpfung des kantonalen Finanzsektors. In ähnlichem Ausmass trugen die Versicherungen zur Wertschöpfung bei (44%, 11.1 Mia. CHF). Die sonstigen Finanzdienstleistungen kamen für die restlichen 11 Prozent (2.7 Mia. CHF) der Wertschöpfung auf. Diese Verteilung unterscheidet sich nicht markant vom gesamtschweizerischen Durchschnitt (Banken: 43%, Versicherungen: 43%, sonstige Finanzdienstleistungen: 14%). In den Kantonen Schwyz und Zug spielten die sonstigen Finanzdienstleistungen anteilmässig eine deutlich grössere Rolle und kamen für 47 Prozent (SZ) bzw. 44 Prozent (ZG) der Bruttowertschöpfung des kantonalen Finanzsektors auf.

Zu beachten ist dabei, dass der Finanzsektor in Schwyz und Zug in absoluten Zahlen um ein vielfaches kleiner ist als in Zürich. Wurden in Schwyz bzw. Zug gesamthaft 0.6 Mia. CHF bzw. 1.0 Mia. CHF im Finanzsektor erwirtschaftet, waren es im Kanton Zürich 24.9 Mia. CHF. Absolut gesehen ist die Wertschöpfung der im Kanton Zürich anteilmässig weniger wichtigen sonstigen Finanzdienstleistungen rund 6 Mal (im Vergleich zu Zug) beziehungsweise 10 Mal (im Vergleich zu Schwyz) grösser.

**Abb. 1–5**  
**Branchenstruktur im**  
**Finanzsektor, 2015**  
 Anteil an der regionalen Bruttowertschöpfung im Finanzsektor in %  
 Quelle: BAKBASEL



Der Finanzsektor der gesamten Region Zürich ist – wenig überraschend – schwerpunktmässig im Kanton Zürich ansässig. 94 Prozent der Bruttowertschöpfung des Finanzsektors der Region waren 2015 auf den Kanton Zürich zurückzuführen. Aufgeschlüsselt nach einzelnen Branchen zeigt sich: Banken und Versicherungen konzentrieren sich im Kanton Zürich, die sonstigen Finanzdienstleister waren verstärkt in den Kantonen Schwyz und Zug präsent (vgl. **Tab. 1–4**).

**Tab. 1–4**  
**Nominale Bruttowertschöpfung**  
**nach Branchen und Regionen,**  
**2015**  
 Anmerkung: Rundungsdifferenzen  
 sind möglich.  
 In Mio. CHF, zu laufenden Preisen  
 Quelle: BAKBASEL

	Zürich	Schwyz	Zug	Region Zürich	Schweiz
Banken	11'254	226	417	11'897	25'942
Anteil an der Region Zürich	95%	2%	4%		
Versicherungen	11'054	77	134	11'265	25'766
Anteil an der Region Zürich	98%	1%	1%		
Sonstige Finanzdienstleistungen	2'683	268	430	3'382	8'206
Anteil an der Region Zürich	79%	8%	13%		
<b>Finanzsektor</b>	<b>24'991</b>	<b>571</b>	<b>981</b>	<b>26'544</b>	<b>59'914</b>
<b>Anteil an der Region Zürich</b>	<b>94%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>		
<b>Gesamtwirtschaft</b>	<b>129'830</b>	<b>8'166</b>	<b>16'818</b>	<b>154'813</b>	<b>624'880</b>
<b>Anteil an der Region Zürich</b>	<b>84%</b>	<b>5%</b>	<b>11%</b>		

Um die Unterschiede bezüglich der Bevölkerungszahlen der betrachteten Regionen in die Analyse miteinzubeziehen, ist es sinnvoll statt der absoluten Bruttowertschöpfung die entsprechenden Pro-Kopf-Grössen zu betrachten. **Tab. 1–5** stellt daher die nominale Bruttowertschöpfung der einzelnen Branchen geteilt durch die Anzahl der Einwohner der jeweiligen Region dar. Dieses Vorgehen korrigiert Grössenunterschiede zwischen Kantonen. Die Zahlen zeigen, dass sich das Verhältnis zwischen dem Kanton Zürich, Zug und Schwyz für die Banken und Versicherungen kaum ändert. In beiden Fällen bleibt Zürich an der Spitze und weist auch pro Kopf gerechnet noch eine Bruttowertschöpfung auf, welche die der Kantone Schwyz und Zug um das Zweifache (Bankensektor in Zug) bis Fünzfachfache (Versicherungssektor in Schwyz) übersteigt.

**Tab. 1–5**  
**Nominale Bruttowertschöpfung**  
**pro Kopf nach Branchen und**  
**Regionen, 2015**  
 Anmerkung: Rundungsdifferenzen  
 sind möglich.  
 In CHF pro Person, zu  
 laufenden Preisen  
 Quelle: BAKBASEL

	Kanton Zürich	Kanton Schwyz	Kanton Zug	Region Zürich	Schweiz
Banken	7'693	1'471	3'442	6'846	3'117
Versicherungen	7'557	499	1'103	6'482	3'096
Sonstige Finanzdienstleistungen	1'834	1'744	3'550	1'946	986
<b>Finanzsektor</b>	<b>17'084</b>	<b>3'714</b>	<b>8'096</b>	<b>15'274</b>	<b>7'198</b>
<b>Gesamtwirtschaft</b>	<b>88'753</b>	<b>53'088</b>	<b>138'759</b>	<b>89'084</b>	<b>75'077</b>

Bei den sonstigen Finanzdienstleistungen ändert sich das Bild jedoch stark. Für diese Branche liegt der Kanton Zug in der Pro-Kopf-Betrachtung klar an der Spitze und weist sogar eine nahezu doppelt so grosse Pro-Kopf-Wertschöpfung wie der Kanton Zürich auf. Im nationalen Vergleich kann sich die Region Zürich im Finanzsektor mit einer doppelt so hohen Pro-Kopf-Wertschöpfung deutlich vom schweizerischen Durchschnitt abheben. Auch gesamtwirtschaftlich ist die Wertschöpfung pro Kopf in der Region Zürich höher als in der gesamten Schweiz.

Der kantonale Vergleich der Beschäftigtenstruktur innerhalb der Region Zürich lässt ähnliche Schlüsse zu wie die Betrachtung der Wertschöpfung (vgl. **Tab. 1–6**): Der Kanton Zürich hält in allen Branchen den grössten Anteil der Beschäftigten: Bei den Banken mit einem Anteil von 94 Prozent, bei den Versicherungen 98 Prozent und bei den sonstigen Dienstleistungen 79 Prozent. Wiederum zeigt sich Zug als starker Vertreter der sonstigen Dienstleistungen (13%). Im nationalen Vergleich sind die Verhältnisse zwischen der Region Zürich und der Schweiz über alle Branchen des Finanzsektors relativ stabil. Etwa 41 Prozent aller im Schweizer Finanzsektor Beschäftigten (VZÄ) arbeiten in der Region Zürich. Gesamtwirtschaftlich kommt die Region Zürich auf rund 23 Prozent (934 Tsd. in VZÄ) aller Beschäftigten der Schweiz (3'990 Tsd. in VZÄ).

	<b>Zürich</b>	<b>Schwyz</b>	<b>Zug</b>	<b>Region Zürich</b>	<b>Schweiz</b>
Banken	46'645	1'184	2'029	49'857	117'726
Anteil an der Region Zürich	94%	2%	4%		
Versicherungen	20'825	177	326	21'329	52'919
Anteil an der Region Zürich	98%	1%	2%		
Sonstige Finanzdienstleistungen	15'199	1'519	2'499	19'217	49'329
Anteil an der Region Zürich	79%	8%	13%		
<b>Finanzsektor</b>	<b>82'669</b>	<b>2'879</b>	<b>4'854</b>	<b>90'403</b>	<b>219'974</b>
<b>Anteil an der Region Zürich</b>	<b>91%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>		
<b>Gesamtwirtschaft</b>	<b>787'394</b>	<b>61'200</b>	<b>85'895</b>	<b>934'488</b>	<b>3'990'217</b>
<b>Anteil an der Region Zürich</b>	<b>84%</b>	<b>7%</b>	<b>9%</b>		

**Tab. 1–6**  
**Beschäftigte in Vollzeit-  
äquivalenten nach Branchen  
und Regionen, 2015**  
Rundungsdifferenzen sind möglich.  
In Personen bzw. in %  
Quelle: BAKBASEL

## Betrachtung auf Bezirksebene

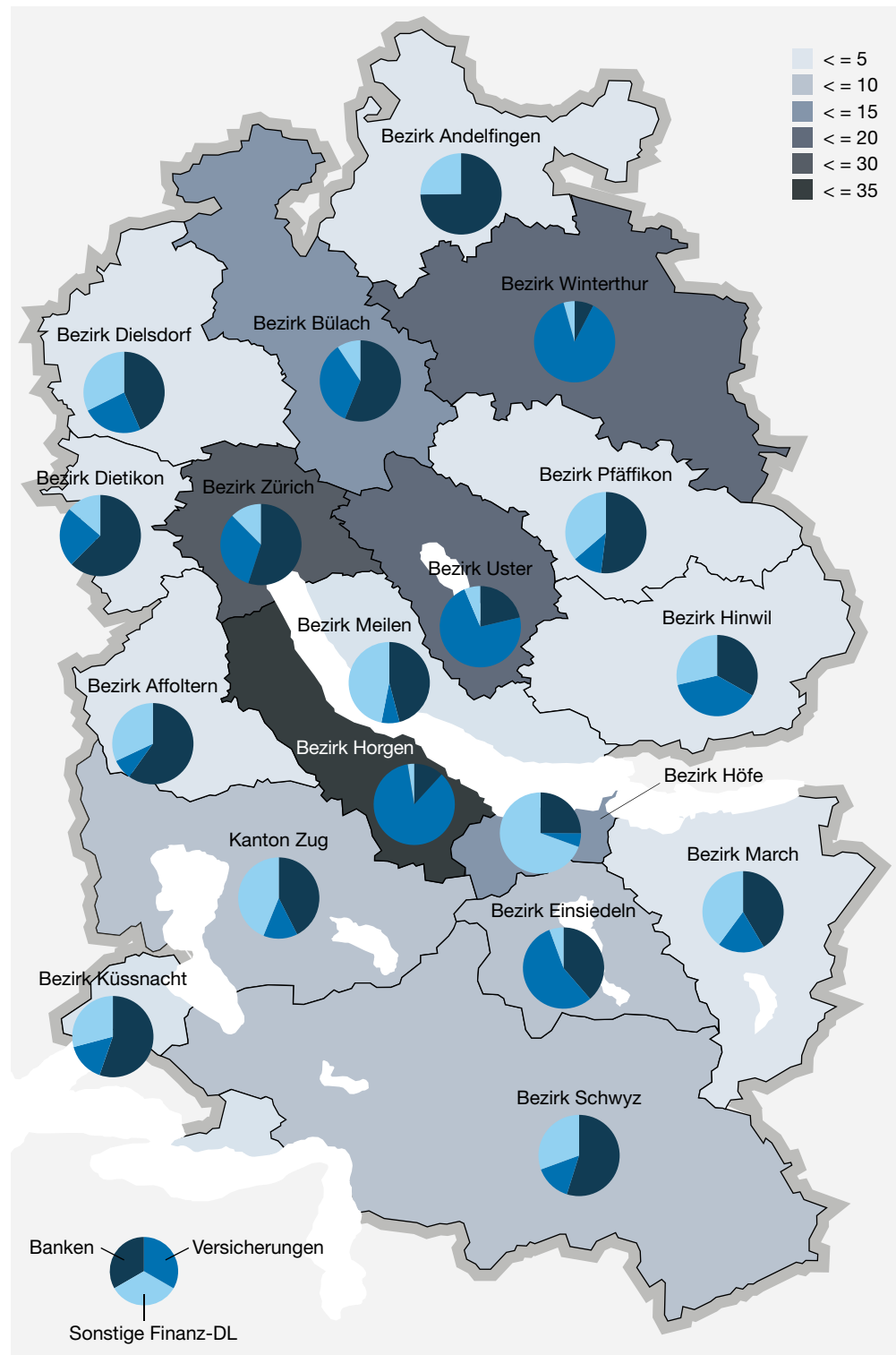
Eine Betrachtung der Region Zürich auf Bezirksebene erlaubt eine noch differenziertere Analyse der räumlichen Struktur des Finanzplatzes. Es zeigt sich, dass der Finanzsektor keinesfalls in sämtlichen Bezirken prominent vertreten ist. So liegt der Anteil des Finanzsektors an der gesamten Wertschöpfung in neun der 18 betrachteten Bezirke deutlich unter dem schweizweiten Anteil (vgl. **Abb. 1–6**). Die Finanz-Hotspots befinden sich in den Bezirken Horgen (Anteil des Finanzsektors am BIP, 2015: 33%), Zürich (27%), Winterthur (17%) und Uster (16%), in weniger starkem Ausmass auch in Bülach (14%).

Die starke Präsenz des Finanzsektors im Bezirk Zürich ist nicht weiter überraschend, wenn man bedenkt, dass zahlreiche Banken und Versicherungen dort ansässig sind. In den anderen Bezirken ist der hohe Anteil des Finanzsektors teilweise darauf zurückzuführen, dass einzelne wichtige Finanzinstitutionen dort ihren Hauptsitz haben. So befindet sich bspw. der Hauptsitz der Generali Versicherung in Horgen, derjenige der Helsana Gruppe in Uster und der der Axa Winterthur in Winterthur.

Dies zeigt sich auch in den unterschiedlichen Ausrichtungen der genannten Bezirke. So sind die Versicherungen in den Bezirken Winterthur (Anteil der Versicherungen an der BWS des Finanzsektors: 88%), Horgen (86%) und Uster (72%) überproportional vertreten. Die Banken dominieren in den Bezirken Zürich (Anteil der Banken an der BWS des Finanzsektors: 55%) und Bülach (55%). Die sonstigen Finanzdienstleister sind vermehrt ausserhalb der Finanz-Hotspots stark vertreten. Ein Beispiel ist der Bezirk Höfe, in welchem der Finanzsektor einen Beitrag von 10 Prozent an das regionale BIP leistet, wovon 69 Prozent von den sonstigen Finanzdienstleistungen stammen.

**Abb. 1–6  
Subregionale Verteilung des  
Finanzsektors, 2015**

Die Einfärbung der Bezirke bildet den Anteil des Finanzsektors am regionalen BIP ab; die Kuchendiagramme illustrieren die Anteile der Teilbranchen am Finanzsektor.  
Quelle: BAKBASEL



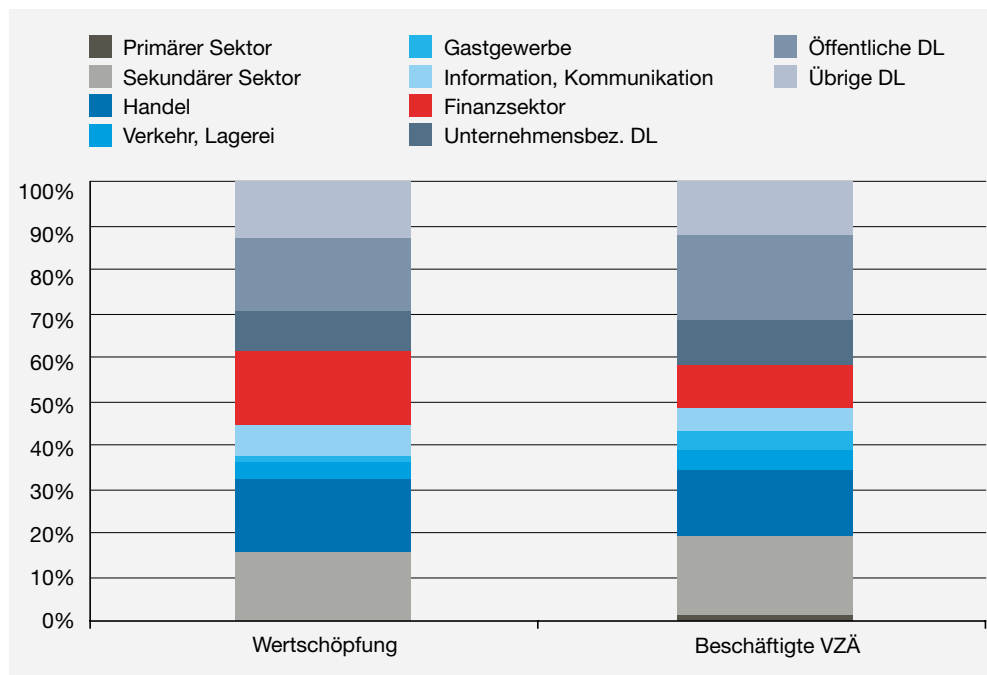
### 1.3 Bedeutung für die regionale Volkswirtschaft

Im folgenden Kapitel liegt der Fokus nicht mehr auf der Zusammensetzung des Finanzsektors, sondern auf der Branchenstruktur der gesamten Wirtschaft der Region Zürich. So lässt sich die Grösse des Finanzsektors in Relation zu anderen Branchen der regionalen Wirtschaft darstellen.

Im Abschnitt «Branchenstruktur der regionalen Volkswirtschaft» wird daher aufgezeigt, welchen Anteil die einzelnen Branchen zur gesamten regionalen Wertschöpfung beitragen und welcher Anteil der Beschäftigten in den Branchen tätig ist. Der nachfolgende Abschnitt stellt die Grösse des Zürcher Finanzplatzes in einen internationalen Kontext. Anschliessend wird dargelegt, welchen Beitrag die einzelnen Branchen zum Wirtschaftswachstum der Region beitragen, gefolgt von einer Analyse der Produktivität der Beschäftigten in den einzelnen Branchen.

## Branchenstruktur der regionalen Volkswirtschaft

Der Finanzsektor der Region Zürich erwirtschaftete im Jahr 2015 mit einer Bruttowertschöpfung von 26.5 Milliarden Franken einen Anteil von rund 17 Prozent an der regionalen Gesamtwertschöpfung in Höhe von 155 Milliarden Franken. Zusammen mit den öffentlichen Dienstleistungen, welche ebenfalls 17 Prozent zur regionalen Gesamtwertschöpfung beitrugen, ist der Finanzsektor das wertschöpfungsstärkste Branchenaggregat der Region Zürich. Direkt dahinter folgen der Handel und der sekundäre Sektor mit jeweils 16 Prozent Wertschöpfungsanteil (Handel: 25 Mia. CHF, sekundärer Sektor: 24 Mia. CHF). Einen Wertschöpfungsanteil in zweistelliger Grössenordnung konnte ansonsten nur noch das Aggregat der übrigen Dienstleistungen (12%, 19 Mia. CHF) erwirtschaften. Damit ist die Region Zürich verglichen mit der Gesamtschweiz insgesamt sehr stark auf den Dienstleistungssektor fokussiert.



**Abb. 1–7**  
**Branchenstruktur der**  
**Region Zürich, 2015**  
 Anteile am gesamtwirtschaftlichen  
 Total in %  
 Quelle: BAKBASEL

Die grössten Branchenaggregate – gemessen an den Beschäftigtenzahlen – sind die öffentlichen Dienstleistungen und der sekundäre Sektor mit einem Anteil von 20 Prozent (186 Tsd. VZÄ) bzw. 18 Prozent (172 Tsd. VZÄ) an allen Beschäftigten der Region. Im Finanzsektor der Region Zürich waren im Jahr 2015 90403 VZÄ tätig, was einem Anteil von 10 Prozent aller Beschäftigten (VZÄ) der Region entspricht. Der Wertschöpfungsanteil des Finanzplatzes in der Region Zürich fällt damit fast doppelt so hoch aus wie der Beschäftigtenanteil. Die unternehmensbezogenen Dienstleistungen (10%; 93 Tsd. VZÄ) und die übrigen Dienstleistungen (11%; 107 Tsd. VZÄ) sind bezüglich des Beschäftigtenanteils ähnlich wichtig wie der Finanzsektor.

## Grösse des Zürcher Finanzsektors im internationalen Vergleich

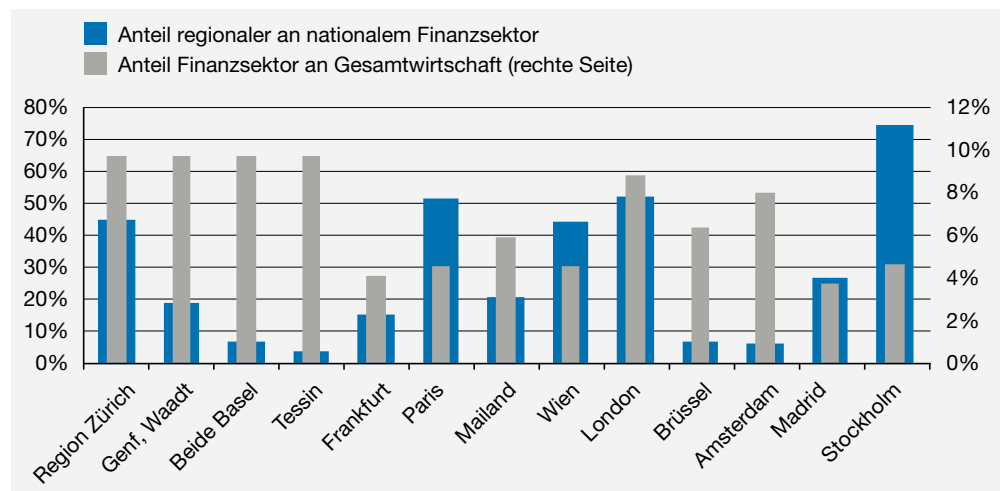
Die herausragende internationale Stellung des Finanzplatzes Zürich zeigt sich nicht nur in seiner Grösse, sondern auch in der ausserordentlichen regionalen Konzentration: Innerhalb der Schweiz waren im Jahre 2015 44 Prozent der Bruttowertschöpfung des Finanzsektors auf den Finanzplatz Zürich zurückzuführen (vgl. **Abb. 1–8**, blaue Balken). Berücksichtigt man, dass der gesamtwirtschaftliche Anteil der Region am Schweizer BIP lediglich knapp 25 Prozent betrug, ist ersichtlich, dass der hohe Anteil am Schweizer Finanzsektor keineswegs von einer allgemeinen wirtschaftlichen Grösse der Region herrührt, sondern von ihrer Fokussierung auf Finanzdienstleistungen.

Diese Konzentration wird im internationalen Vergleich zum einen wiederum von den Finanzplätzen Paris und London übertroffen, welche beide rund die Hälfte der Wertschöpfung des nationalen Finanzsektors generieren, zum anderen von Stockholm, welches für über 70 Prozent des schwedischen Finanzsektors verantwortlich ist. Der Finanzplatz Wien wies einen ähnlich hohen Anteil am nationalen Finanzsektor auf wie Zürich, ist in absoluten Zahlen betrachtet aber deutlich kleiner und kommt nur auf rund ein Viertel der Wertschöpfung des Finanzplatzes Zürich.

Der Schweizer Finanzsektor generiert nahezu ein Zehntel des gesamten BIP der Schweiz (9.6%) und ist damit der relativ gesehen grösste Finanzsektor unter den Vergleichsregionen. Lediglich London stösst mit einem Anteil von knapp 9 Prozent (8.7%) in ähnliche Dimensionen vor (vgl. **Abb. 1–8**, graue Balken).



**Abb. 1-8**  
**Grösse des regionalen und nationalen Finanzsektors, 2015**  
 Blau: Anteile des regionalen Finanzsektors an der Bruttowertschöpfung des nationalen Finanzsektors in %  
 Grau: Anteil des nationalen Finanzsektors am gesamtwirtschaftlichen nationalen BIP in % (rechte Skala)  
 Quelle: BAKBASEL

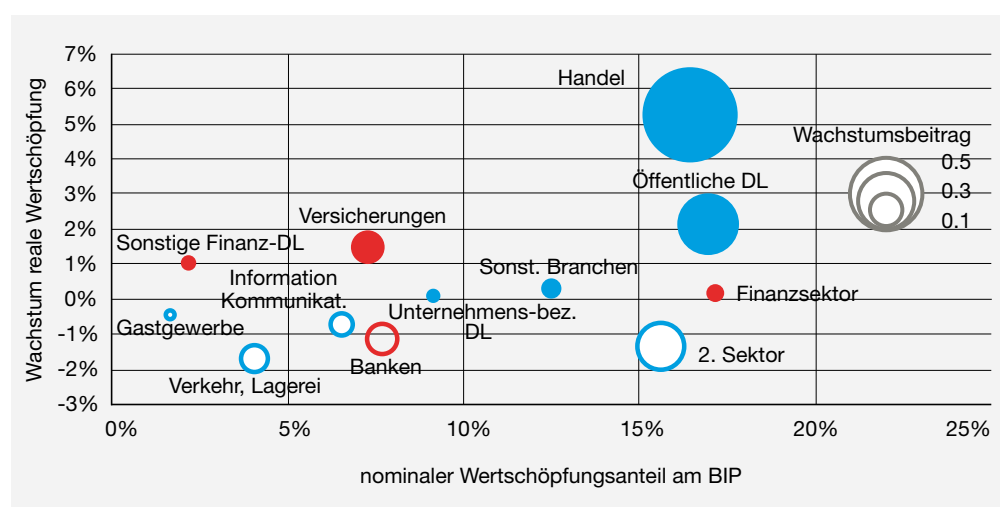


### Bedeutung des Finanzsektors für das regionale BIP-Wachstum

Die Status-quo-Betrachtung der Branchenstruktur gibt zwar Aufschluss über die Bedeutung einzelner Branchen für die Region, sagt aber wenig darüber aus, in welchem Masse die Branchen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region beigetragen haben. Infolgedessen ist es sinnvoll, neben dem Anteil der Branchen an der regionalen Volkswirtschaft auch deren Entwicklung und Wachstumsbeiträge an die regionale Gesamtwirtschaft zu berücksichtigen. Nachfolgend werden daher die Wertschöpfungsentwicklung und Grösse diverser Branchenaggregate kombiniert ausgewertet. Die Zusammenführung beider Kennzahlen liefert die Wachstumsbeiträge dieser Branchen an die regionale Gesamtwirtschaft. Die in **Abb. 1-9** dargestellten Wachstumsbeiträge (Grösse der Blasen) geben an, wie viele Prozentpunkte des BIP-Wachstums der Region auf die jeweilige Branche zurückzuführen sind.

Das anspruchsvolle wirtschaftliche Umfeld der letzten Jahre, nicht zuletzt bedingt durch den starken Franken und die damit verbundenen geldpolitischen Entscheide der SNB, spiegelt sich in den verhaltenen Wachstumszahlen des Finanzsektors wieder. Während im Bankensektor 2015 ein Rückgang der realen Bruttowertschöpfung verzeichnet wurde (-1.1%), wuchsen die Versicherer (+1.5%) und sonstigen Finanzdienstleister (+1.0%) verhalten. Insgesamt stagnierte der Finanzsektor somit und lieferte keine Wachstumsimpulse für die Wirtschaft der Region. Trotz des starken Frankens konnte das Branchenaggregat Handel im Jahr 2015 ein Wachstum von 5.3% verzeichnen und war mit einem Wachstumsbeitrag von knapp 0.9 Prozentpunkten der grösste Wachstumstreiber der Region Zürich. Eine mögliche Erklärung für dieses überraschende Resultat ist, dass der insbesondere in Zug bedeutsame Transithandel von günstigeren Rohwarenpreisen und Preisschwankungen profitieren konnte. Letztere eröffnen typischerweise Arbitragemöglichkeiten, die von den Rohwarenhändlern ausgenutzt werden können. Negative Effekte des starken Frankens spiegeln sich indes im negativen Wachstumsbeitrag (-0.2 Prozentpunkte) des sekundären Sektors wider. Die öffentlichen Dienstleistungen wuchsen um 2 Prozent und konnten somit zu knapp 0.4 Prozentpunkten zum Wachstum der Gesamtwirtschaft beitragen.

**Abb. 1-9**  
**Wachstumsbeitrag der Branchen an die Gesamtwirtschaft der Region Zürich, 2014-2015**  
 Horizontale Achse: Nominaler Wertschöpfungsanteil am BIP in %, Vertikale Achse: Wachstumsraten 2014-2015 in %, Grösse der Blasen: Wachstumsbeiträge in Prozentpunkten  
 Die Grösse der Blasen gibt an, wie viel eine Branche zum Wachstum der regionalen Gesamtwirtschaft beigetragen hat. Farblich ausgefüllte Blasen stehen dabei für positive Werte, leere Blasen für negative Werte.  
 Quelle: BAKBASEL





## Branchenproduktivität in der Region Zürich

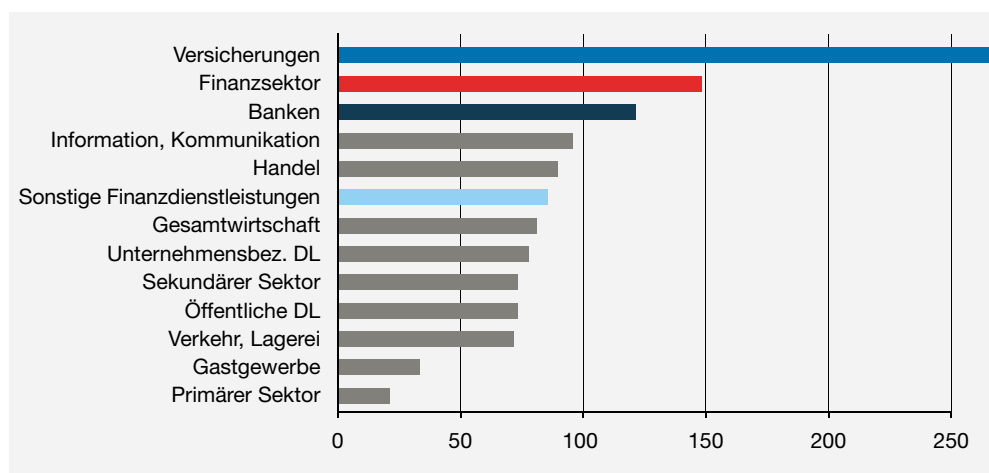
Im Jahr 2015 hat der Finanzplatz Zürich mit 10 Prozent aller Beschäftigten der Region rund 17 Prozent der gesamten regionalen Bruttowertschöpfung erwirtschaftet. Dies entspricht einer Produktivität von 148 CHF pro Stunde (vgl. **Abb. 1–10**). Damit liegt die Produktivität der Finanzbranche innerhalb der Region Zürich an der Spitze der betrachteten Branchenaggregate und ist etwa doppelt so hoch wie die Stundenproduktivität des sekundären Sektors (73 CHF/h), der öffentlichen Dienstleistungen (73 CHF/h) und der unternehmensbezogenen Dienstleistungen (77 CHF/h).

In der Finanzbranche selbst waren die Versicherungen 2015 mit einer Produktivität von 266 Franken pro Stunde die klaren Vorreiter. Die Banken folgen nach den Versicherungen und erzielen eine Stundenproduktivität von 121 Franken. Die sonstigen Finanzdienstleister hielten sich im Jahr 2015 mit einer Stundenproduktivität von 89 Franken nicht ganz an der Spitze und wurden von der Informations- und Kommunikationsbranche (97 CHF/h) sowie dem Handel (93 CHF/h) übertroffen.

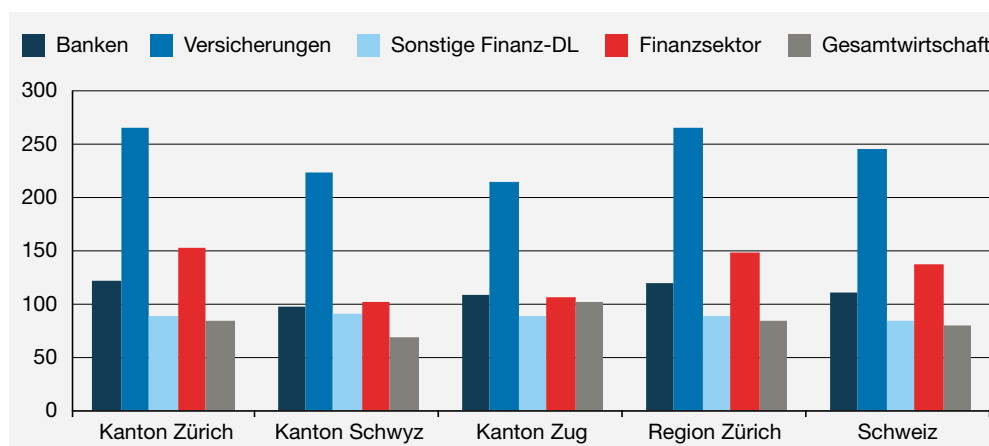
Im gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt liegt die Stundenproduktivität der Region Zürich bei 84 Franken und damit über dem schweizerischen Durchschnitt (79 CHF/h) (vgl. **Abb. 1–11**). Die Rangfolge der einzelnen Branchen ist in der Region Zürich und der gesamten Schweiz identisch.

Im kantonalen Vergleich ist Zürich bezüglich der Stundenproduktivität der Banken und Versicherungen Spitzenreiter (vgl. **Abb. 1–11**). Die Kantone Schwyz und Zug liegen bei den sonstigen Finanzdienstleistungen vorn und erreichen diesbezüglich beide eine leicht höhere Stundenproduktivität als Zürich (Schwyz: 90 CHF/h, Zug: 90 CHF/h, Zürich: 89 CHF/h). Über die ganze Branche hinweg ist wiederum der Kanton Zürich produktiver. Erstaunlicherweise trifft dies bei der gesamtwirtschaftlichen Betrachtung nicht zu. Der Kanton Zug, dessen niedrige Steuersätze darauf zielen, Hochqualifizierte und Unternehmen anzuziehen, erreichte mit einer gesamtwirtschaftlichen Stundenproduktivität von 102 Franken einen höheren Wert, sowohl als der Kanton Zürich (84 CHF/h) als auch die Region Zürich (84 CHF/h).

Gegenüber den anderen Schweizer Finanzzentren Genf, Basel und Tessin zeigt sich Zürich auf dem zweiten Platz. Basel lag im Jahr 2015 mit einer Stundenproduktivität von 161 Franken auf dem ersten Platz – unter anderem bedingt durch den in Basel besonders hohen Anteil der Versicherungen.



**Abb. 1–10**  
Stundenproduktivität  
nach Branchen in der  
Region Zürich, 2015  
In CHF pro Stunde,  
zu laufenden Preisen  
Quelle: BAKBASEL



**Abb. 1–11**  
Nominale Stundenproduktivität  
nach Branchen  
und Regionen, 2015  
In CHF pro Stunde,  
zu laufenden Preisen  
Quelle: BAKBASEL

## Steueraufkommen

Das der Region Zürich zukommende Steueraufkommen des Finanzsektors ist aufgrund fehlender Statistiken schwierig zu beziffern. Eine Näherung kann lediglich für die ganze Schweiz gefunden werden. Da der Finanzplatz Zürich jedoch einen bedeutenden Teil des Schweizer Finanzsektors ausmacht, kann über die nationalen Zahlen ein erster Eindruck gewonnen werden.

Die fiskalische Bedeutung von Finanzsektor und Finanzmarkt ergibt sich zum einen daraus, dass die Einkommen und Gewinne der direkten Besteuerung von Bund, Kantonen und Gemeinden unterliegen. Zum anderen erhebt der Bund indirekte Steuern auf Finanzmarkttransaktionen und den Bezug von Finanzdienstleistungen. Mit der Besteuerung der Gewinne und Einkommen, welche unmittelbar mit der wirtschaftlichen Tätigkeit der Finanzinstitutionen verbunden sind, erzielten Bund, Kantone und Gemeinden im Jahr 2015 geschätzte Steuererträge in Höhe von 9.0 Mia. CHF. Aus indirekter Besteuerung von Finanzdienstleistungen resultierte im Jahr 2015 ein geschätzter Steuerertrag von 8.1 Mia. CHF. Die Mehrwertsteuer auf Finanzdienstleistungen betrug 2.5 Mia. CHF. Versicherungsdienstleistungen werden allerdings in erheblichem Masse durch die sogenannte *taxe occulte*<sup>6</sup> belastet, die in der vorliegenden Analyse nicht erfasst wird. Zudem werden Versicherungsdienstleistungen mit einer Stempelabgabe belastet. Im Jahr 2015 betrugen die Fiskaleinnahmen mit dem Versicherungsstempel 710.9 Mio. CHF. Auf Bankgeschäfte sowie Geschäfte, welche die Kunden über eine Bank abwickelten, entfielen 2015 gemäss Angaben der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) Stempelabgaben (Emissions- und Umsatzabgaben) in Höhe von 1.3 Mia. CHF. Schliesslich fliessen dem Fiskus Erträge aus der Verrechnungssteuer zu. Gemäss Berechnungen der SBVg betrug die nicht zurückgeforderte Verrechnungssteuer auf Geschäfte, welche die Kunden über eine Bank abwickelten, im Jahr 2015 geschätzte 3.6 Mia. CHF.

Der gesamte mit Finanzdienstleistungen und -transaktionen verbundene Fiskaleffekt belief sich damit 2015 auf geschätzte 19.8 Mia. CHF. Dies entspricht rund 14.6 Prozent der gesamten Fiskalerträge von Bund, Kantonen und Gemeinden.

### 1.4 Fazit

Der Finanzsektor ist von eminenter Bedeutung für die Region Zürich.

Die Unternehmen des Finanzsektors beschäftigen 90 400 Vollzeitäquivalente in der Region, ein Viertel davon ist für eine der Grossbanken tätig, welche damit nach wie vor die grössten einzelnen Arbeitgeber sind. In der Versicherungsbranche arbeiten in der Region etwa 20 000 Beschäftigte (VZÄ). Eine besonders hohe Konzentration ist dabei im Kanton Zürich bei den Rückversicherern festzustellen. Die sonstigen Finanzdienstleister, welche in jüngeren Jahren stark gewachsen sind, beschäftigen inzwischen in der Region etwa gleich viele Personen wie die Versicherer.

Der Schweizer Finanzsektor als Ganzes ist stark durch die vier grossen Finanzstandorte Zürich, Basel, Genf und Tessin geprägt. Mehr als 70 Prozent aller im Finanzsektor Beschäftigten sind an einem dieser Finanzplätze tätig. Die Region Zürich bleibt dabei der mit Abstand grösste Finanzplatz und kommt mit einer erwirtschafteten Bruttowertschöpfung von 26.5 Mia. CHF für 44 Prozent der gesamten nominalen Bruttowertschöpfung des schweizerischen Finanzsektors auf.

Ein Blick auf die Struktur des Finanzsektors in der Region Zürich verrät, dass die Banken die grösste Teilbranche sind und der Kanton Zürich die bedeutendste Teilregion. Während in Zürich die Banken und Versicherungen dominieren, sind die sonstigen Finanzdienstleister in den Kanton Schwyz und Zug stark vertreten. Die Betrachtung auf Bezirksebene deckt zudem auf, dass Finanz-Hotspots insbesondere in Horgen, Zürich, Uster, Winterthur und Bülach vorliegen.

Das aktuell schwierige Geschäftsumfeld spiegelt sich in den Wachstumszahlen wider: 2015 lieferte der Finanzsektor keine Wachstumsimpulse für die regionale Wirtschaft.

Dennoch gehört der Finanzsektor weiterhin zu den produktivsten Branchen. Bedingt dadurch ist der Anteil des Finanzsektors an der Wertschöpfung der regionalen Gesamtwirtschaft fast doppelt so hoch wie der Anteil an der Gesamtzahl der Beschäftigten.

6 Die *taxe occulte* (auch Schattensteuer genannt) entsteht vor allem bei den von der Mehrwertsteuer ausgenommenen Umsätzen. Da bei diesen Umsätzen die Vorsteuer nicht abgezogen werden kann, lastet auf dem für die Erbringung solcher Umsätze nötigen Sachaufwand eine Schattensteuer.

# 2 Performance des Finanzplatzes Zürich

## 2.1 Aktuelle Entwicklung

Im Jahr 2015 verzeichnete der Finanzsektor in der Region Zürich ein geringes Wachstum der realen Bruttowertschöpfung in Höhe von 0.2 Prozent (vgl. **Tab. 2-1**). In den letzten fünf Jahren ist der Finanzsektor der Region um durchschnittlich 2.0 Prozent pro Jahr gewachsen. Dieser Wert liegt zwar oberhalb des durchschnittlichen Wachstums der Nullerjahre (1.5%), in deren zweite Hälfte die Finanzkrise fiel, bleibt aber deutlich unter dem langfristigen Durchschnitt: Die Wachstumsraten der 80er und 90er Jahre liegen mit 5.3 Prozent und 7.4 Prozent deutlich höher. Die Entwicklung in einzelnen Jahren (bspw. 2013: +7.3%) zeigt, dass die reale Bruttowertschöpfung des Finanzsektors durchaus volatil ist. Die Wertschöpfung der Banken steigt zumeist in Zeiten steigender Aktienkurse und grosser Transaktionsvolumen an den Börsen. Die Wertschöpfung der Versicherungen hängt unter anderem vom Schadensvolumen ab: Hier machen sich bspw. Naturkatastrophen bemerkbar.

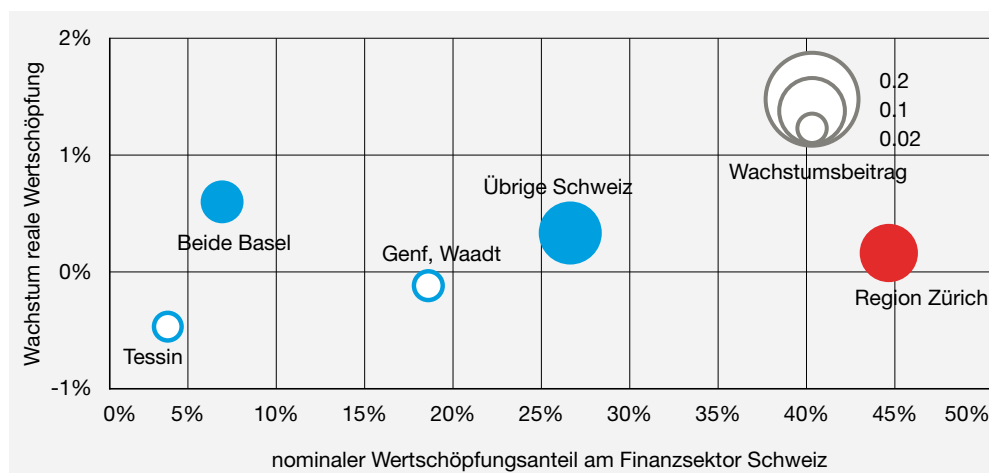
Bei einer detaillierteren Betrachtung nach Branchen zeigt sich, dass der Bankensektor in jüngeren Jahren meistens die niedrigste Wachstumsrate des Finanzsektors verzeichnete. Die sonstigen Finanzdienstleistungen verzeichneten in den letzten fünf Jahren das höchste durchschnittliche Wachstum.

**Tab. 2-1**  
**Reale Bruttowertschöpfung der Region Zürich, 1980-2015**  
In Prozent per annum  
Quelle: BAKBASEL

	80-90	90-00	00-10	10-15	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Banken	5.7%	6.8%	-0.6%	1.0%	1.5%	-0.5%	-0.5%	6.5%	0.8%	-1.1%
Versicherungen	4.8%	7.6%	3.7%	2.9%	-4.0%	-0.5%	4.3%	8.1%	1.2%	1.5%
Sonstige Finanzdienstleistungen	7.4%	13.4%	7.3%	3.3%	9.1%	7.0%	-0.8%	8.0%	1.3%	1.0%
<b>Finanzsektor</b>	<b>5.3%</b>	<b>7.4%</b>	<b>1.5%</b>	<b>2.0%</b>	<b>0.5%</b>	<b>0.4%</b>	<b>1.2%</b>	<b>7.3%</b>	<b>1.0%</b>	<b>0.2%</b>

## 2.2 Performance des Finanzplatzes Zürich im Schweizer Vergleich

Bedingt durch den enorm hohen Anteil von 44 Prozent an der Bruttowertschöpfung des schweizweiten Finanzsektors konnte die Region Zürich trotz des verhaltenen Wachstums im Jahr 2015 einen Wachstumsbeitrag (vgl. **Abb. 2-1**) in Höhe von 0.08 Prozentpunkten an den schweizerischen Finanzsektor leisten. Der kleinere Finanzplatz Basel verzeichnete mit 0.6 Prozent allerdings die höchste Wachstumsrate und kam somit trotz eines geringeren Anteils am nationalen Finanzsektor (7%) auf einen Wachstumsbeitrag von 0.04 Prozentpunkten. Insgesamt erzielte der Schweizer Finanzsektor im Jahr 2015 – genau wie die Region Zürich – ein marginales Wachstum von 0.2 Prozent.



**Abb. 2-1**  
**Wachstumsbeiträge der Finanzstandorte an den nationalen Finanzsektor, 2015**  
Horizontale Achse: Nominaler Wertschöpfungsanteil an BWS des Schweizer Finanzsektors %  
Vertikale Achse: Wachstumsraten 2014-2015 in %  
Grösse der Blasen: Wachstumsbeiträge in Prozentpunkten  
Die Grösse der Blasen gibt an, wie viel ein Finanzstandort zum Wachstum der BWS des nationalen Finanzsektors beigetragen hat.  
Farblich ausgefüllte Blasen stehen dabei für positive Werte, leere Blasen für negative Werte.  
Quelle: BAKBASEL

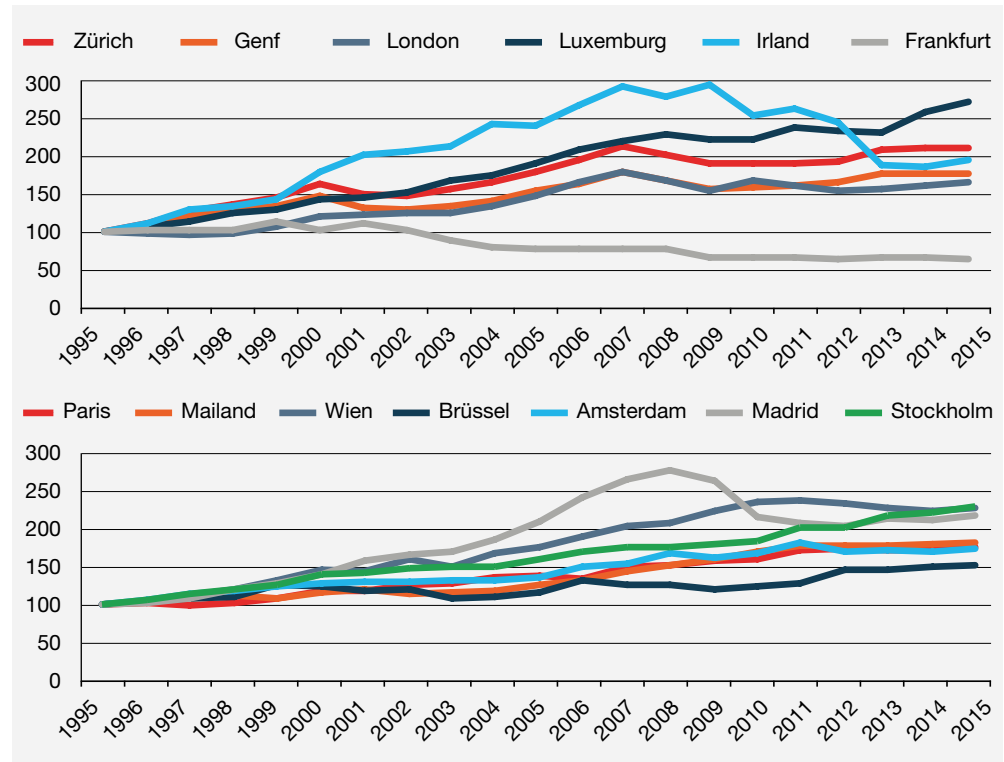
## 2.3 Performance des Finanzplatzes Zürich im internationalen Vergleich

Die Entwicklung der realen Bruttowertschöpfung im Finanzsektor ist in den Jahren seit 2007 von der Finanzkrise geprägt: Selbst im Jahre 2015 haben noch nicht alle betrachteten Finanzplätze das Vorkrisenniveau erreicht (vgl. **Abb. 2-2**). Besonders dem irischen Finanzsektor sowie dem Finanzplatz Madrid gelang es bisher nicht, sich zu erholen: Die Wertschöpfung des irischen Finanzsektors ist seit dem Jahr 2007 um ein Drittel geschrumpft, die des Finanzplatzes Madrid um 18 Prozent.

Auch der Finanzplatz Zürich hat seit 2007 schwierige Jahre durchlebt: Im Zeitraum 2007 bis 2015 stagnierte die reale Wertschöpfung (Ø: 0.0% p.a.). Ähnlich entwickelte sich der Finanzplatz Genf.

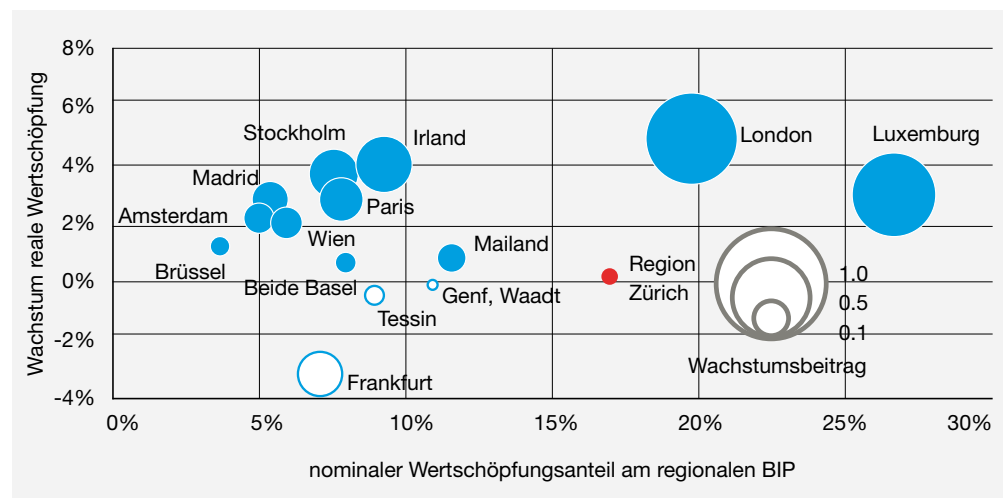
Andere Finanzplätze schnitten in den Nachkrisenjahren besser ab. So verzeichneten London (Ø: +2.7% p.a.), Paris (Ø: +2.1% p.a.) und Stockholm (Ø: +3.4% p.a.) seit 2007 deutliche Anstiege.

**Abb. 2-2**  
**Reale Bruttowertschöpfung**  
**im Finanzsektor nach Regionen,**  
**1995-2015**  
Indexiert, 1995 = 100  
Quelle: BAKBASEL



Trotz der verhaltenen Dynamik der letzten Jahre zählt Zürich weiterhin zu den bedeutendsten Finanzplätzen weltweit. Der Global Financial Centres Index Report, welcher die Wettbewerbsfähigkeit von Finanzplätzen weltweit bewertet, listet Zürich in der aktuellen Ausgabe (GFCI 20, veröffentlicht im September 2016) an neunter Stelle hinter London, New York, Singapur, Hong Kong, Tokyo, San Francisco, Boston und Chicago.

**Abb. 2-3**  
**Wachstumsbeitrag des**  
**regionalen Finanzsektors**  
**an das regionale BIP, 2015**  
Horizontale Achse: Nominaler  
Wertschöpfungsanteil am BIP der  
jeweiligen Region in %  
Vertikale Achse:  
Wachstumsraten 2014-2015 in %  
Grösse der Blasen: Wachstumsbei-  
träge in Prozentpunkten  
Die Grösse der Blasen gibt an, wie  
viel der Finanzsektor der Region  
zum Wachstum des regionalen BIP  
beigetragen hat.  
Farblich ausgefüllte Blasen stehen  
dabei für positive Werte, leere  
Blasen für negative Werte.  
Quelle: BAKBASEL



Im Jahre 2015 konnte der Finanzplatz Zürich trotz seiner Grösse wenig zum Wachstum des regionalen BIPs beitragen – bedingt durch das geringe Wachstum der realen Wertschöpfung in Höhe von 0.2 Prozent. Ein ähnliches Bild ergibt sich für die anderen Schweizer Finanzstandorte Basel, Genf und Tessin. Die internationalen Vergleichsregionen schnitten im Jahr 2015 mehrheitlich besser ab. Besonders die Finanzplätze London und Luxemburg lieferten starke Wachstumsimpulse für die Gesamtwirtschaft. So waren 0.9 Prozentpunkte des Wachstums der Gesamtwirtschaft des Grossraums London auf den Finanzsektor zurückzuführen und 0.8 Prozentpunkte des luxemburgischen BIP-Wachstums.

## **2.4 Fazit**

Der Finanzplatz Zürich hat sich in den Jahren seit der Finanzkrise wenig dynamisch entwickelt. Der Rückgang der Bruttowertschöpfung 2008 und 2009 ist durch das moderate Wachstum jüngerer Jahre zwar kompensiert, an das Wachstum der Vorkrisenjahre konnte der Finanzsektor jedoch seitdem nicht wieder anschliessen.

Im internationalen Vergleich liegt Zürich bezüglich des Wachstums nach 2007 dennoch im Mittelfeld der betrachteten Finanzstandorte. Ein extremer Rückgang der Wertschöpfung, wie ihn einige Standorte erlebten, blieb ebenso aus wie ein starker Zuwachs.

# 3 Ausblick

## 3.1 Überblick

### Wirtschaftliches Umfeld

Der Optimismus, welcher innerhalb der Eurozone nach Veröffentlichung der überraschend positiven Wachstumszahlen des ersten Quartals 2016 aufkam, erlebte mit dem Entscheid der Briten, die Europäische Union verlassen zu wollen, einen herben Dämpfer. An den Finanzmärkten war die Mehrzahl der Akteure nicht von einem Austritt ausgegangen. Der Brexit war somit nicht ganz eingepreist, Turbulenzen an den Finanzmärkten waren die Folge: Weltweit fielen Aktienindizes, das britische Pfund verlor massiv an Wert. Die gestiegene Unsicherheit dürfte zu Investitionsrückhaltung führen.

Insgesamt rechnet BAKBASEL in der aktuellen Basisprognose<sup>7</sup> dennoch damit, dass die Eurozone in den kommenden Jahren weiterhin ein Wachstum verzeichnen wird (2016: +1.6%, 2017: +1.5%) – wenngleich dieses etwas weniger dynamisch ausfällt als noch vor dem Brexit-Entscheid unterstellt.

Auch die USA bleiben auf moderatem Wachstumskurs (2016: +1.6%). Allerdings verhindert insbesondere der starke US-Dollar ein höheres Wachstum. Bei den Schwellenländern ergibt sich kein einheitliches Bild: Während sich das Wachstum in China bedingt durch die expansiven geld- und fiskalpolitischen Massnahmen stabilisiert hat, befinden sich Russland und Brasilien aktuell in einer Rezession. Indien hingegen verzeichnet ansprechende Wachstumsraten. Insgesamt geht BAKBASEL für die BRIC-Staaten von einer Zunahme des BIP von 4.4 Prozent im Jahr 2016 aus. Die erdölexportierenden Länder profitieren von der Erholung des Ölpreises.

Insgesamt ist für 2016 mit einer Expansion der Weltwirtschaft um 2.2 Prozent zu rechnen (2015: +2.6%). Für 2017 und 2018 gehen wir von einer moderaten Beschleunigung der globalen Konjunktur und einem Weltwirtschaftswachstum von 2.6 bzw. 2.8 Prozent aus.

Der Brexit-Entscheid führte dazu, dass sich Investoren auf der Suche nach sicheren Währungen für den Schweizer Franken entschieden, welcher dadurch ein weiteres Mal unter Aufwertungsdruck geriet. Für die in hohem Masse exportorientierte Schweizer Volkswirtschaft sind das schlechte Nachrichten. Hinzu kommt die zu erwartende konjunkturelle Eintrübung in Grossbritannien und abgeschwächt auch in der übrigen EU, welche den Exportausblick ebenfalls weniger optimistisch erscheinen lassen als noch vor einigen Monaten.

Dennoch ist keine Rezession in der Schweiz zu befürchten, vor allem da der private Konsum eine wichtige Wachstumsstütze bleibt. Insgesamt rechnet BAKBASEL im Jahr 2016 mit einer Zunahme des realen Schweizer BIP von 1.6 Prozent. Für 2017 wird im Zuge der wieder anziehenden globalen Nachfrage eine Beschleunigung auf 1.7 Prozent erwartet.

Für den Schweizer Finanzsektor bringt der Brexit neben allen negativen Auswirkungen auch Chancen mit sich. Es ist davon auszugehen, dass der Finanzplatz London in Folge des Brexits an Relevanz verlieren wird. Der Schweizer Finanzsektor könnte prinzipiell einer der Profiteure dieser Entwicklung sein, sofern sich aus Grossbritannien abwandernde Institute in der Schweiz ansiedeln. Entscheidend ist dabei zweierlei. Erstens: Welchen Marktzugang werden die in Grossbritannien beheimateten Finanzdienstleister nach dem Brexit zum Binnenmarkt der Europäischen Union haben? Sollte der Marktzugang eingeschränkt werden, wären starke Abwanderungstendenzen die Folge.

Zweitens: Gelingt es den Schweizer Finanzdienstleistungsunternehmen, vollständigen Marktzugang zu erhalten, d.h. in Relation zu den in der EU beheimateten Finanzdienstleistern diskriminierungsfreien Zugang zur EU? Bisher ist dies nicht der Fall, die Schweiz strebt diesen jedoch an. Die Voraussetzung dafür ist EU-Äquivalenz bezüglich der Finanzmarktregulierung in den Bereichen, in denen dies von der EU vorgesehen ist. Die weiterhin ausstehende Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative, welche potentiell zu einer Aufkündigung der bilateralen Verträge mit der EU führen könnte, erzeugt jedoch weitere Unsicherheit bezüglich eines Marktzugangs in absehbarer Zeit. So ist festzuhalten, dass in der EU befindliche Finanzplätze im Vorteil sind, da sich die Marktzugangsfrage hier nicht stellt.

### Aktuelle Entwicklung der Finanzmarktindikatoren

Zeitgleich mit der Aufhebung des Frankenmindestkurses am 15. Januar 2015 senkte die SNB die zuvor schon negativen Einlagezinsen um weitere 0.5 Prozentpunkte auf 0.75 Prozent und setzte das Zielband für den 3-Monats-Libor zwischen -1.25 Prozent bis -0.25 Prozent. Eine Abkehr von diesem Entscheid fand seitdem nicht statt, so bleibt das Geschäftsumfeld der Unternehmen des Schweizer Finanzsektors weiterhin vom Niedrigzinsumfeld und den negativen Einlagezinsen geprägt.

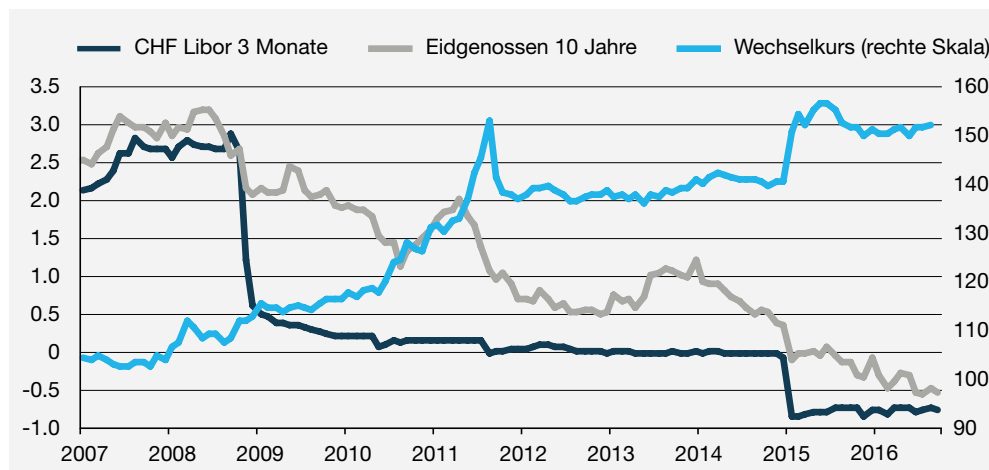
<sup>7</sup> In der Basisprognose wird unterstellt, dass die negativen Auswirkungen des Brexit vor allem Grossbritannien betreffen.



Die Banken betrifft dies gleich mehrfach. Zum einen entsteht durch die negativen Einlagezinsen ein zusätzlicher Kostenfaktor, den die Banken zumindest an Privatkunden bisher nicht weitergeben – bedingt durch die Sorge, diese könnten als Reaktion darauf Gelder abziehen. Banken, welche den von der SNB zugestandenen Freibetrag, auf den keine Negativzinsen anfallen, nicht ausschöpfen, haben bereits begonnen, Gelder anderer Banken gegen Gebühr anzunehmen. Zudem entstehen den Banken aktuell zusätzliche Absicherungskosten bei der Kreditvergabe. Das Hypothekengeschäft, welches für einen Grossteil des Kreditvolumens aufkommt, wird zum grossen Teil durch Spareinlagen refinanziert. Eine Bank, welche einen langfristigen Hypothekarkredit zu einem fixen Zinssatz vergibt, riskiert, dass die kurzfristig auf die Spareinlagen zu zahlenden Sätze im Zeitverlauf steigen und im Extremfall den mit dem Kreditnehmer vereinbarten Zins übersteigen. Um sich gegen dieses Risiko abzusichern, tätigen Banken Swap-Geschäfte, bei denen sie für einen im Vorfeld festgelegten Zeitraum einen fixen Zinssatz zahlen und im Gegenzug einen variablen Zins erhalten, welcher sich an Referenzzinssätzen wie dem Libor orientiert. Ist der variable Zins jedoch negativ, wie dies bspw. für den Franken 3-Monats-Libor derzeit der Fall ist (vgl. **Abb. 3-1**), so zahlt die Bank zusätzlich zum fixen Zinssatz auch noch die Negativzinsen. In der Folge sinkt die Rentabilität im Kreditgeschäft.

Auch für die Versicherer ergeben sich im aktuellen Geschäftsumfeld Herausforderungen. Von den Negativzinsen sind in besonderem Masse die Pensionskassen betroffen. Diese müssen einen gewissen Anteil ihrer Vermögen in Form liquider Mittel halten. Die Negativzinsen, die auf diese Gelder anfallen, reichen die Banken inzwischen an die Pensionskassen weiter, denen dadurch Kosten im dreistelligen Millionenbereich entstehen.

Hinzu kommt, dass es für die Versicherer im Laufe der letzten Jahre zunehmend schwieriger geworden ist, ansprechende Renditen zu erwirtschaften ohne grosse Risiken einzugehen. So gehen Anleihen von Staaten, welche als verlässliche Schuldner gelten, inzwischen zumeist mit negativen Renditen einher. Dies zeigt sich auch bei den Renditen Eidgenössischer Obligationen in **Abb. 3-1**.



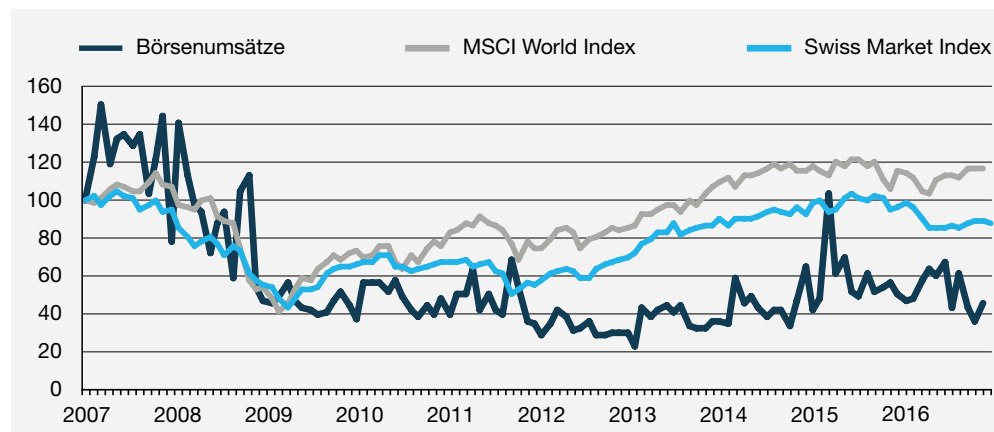
**Abb. 3-1**  
**Zinsen und Wechselkurs**  
CHF Libor 3M: CH-Libor, 3 Monate Laufzeit (linke Skala),  
Eidgenossen 10J: Eidgenössische Obligationen, 10 Jahre Laufzeit (linke Skala),  
Wechselkurs: Exportgewichteter Wechselkursindex gegenüber 40 Handelspartnern, nominal, Jan 2007 = 100 (rechte Skala) Jan 2007 – Sept 2016  
Quelle: SNB

Bedingt durch das tiefe Zinsniveau haben festverzinsliche Anlagen an Attraktivität verloren. Die expansive Geldpolitik der Notenbanken bewirkt zudem, dass Liquidität in hohem Masse vorhanden ist. Beides führt zu steigenden Börsenkursen. Sowohl der MSCI World Index als auch der Swiss Market Index (SMI) lagen Mitte 2015 wieder auf einem Niveau wie vor Ausbruch der Finanzkrise (vgl. **Abb. 3-2**). Der Aufwärtstrend des SMI wurde Anfang 2016 jedoch unterbrochen: Der Kurssturz der Aktien der Schweizer Grossbanken trug dazu ebenso bei wie die negative Kursentwicklung der Pharmariesen Novartis und Roche.

Von steigenden Börsenkursen profitieren die Banken über ihr Kommissionsgeschäft auf zweierlei Art. Erstens, da steigende Börsenkurse zu höheren Wertschriftenbeständen in den Kundendepots führen (vgl. **Abb. 3-3**). Die wertabhängigen Kommissionseinnahmen nehmen in der Folge zu.

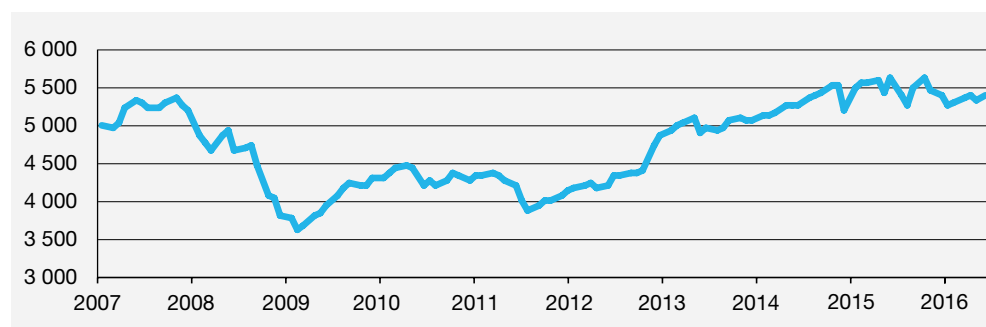


**Abb. 3-2**  
**Börsenentwicklung und**  
**Wertschriftenumsätze**  
 Indexiert Jan 2007 = 100;  
 Jan 2007 – Sept 2016  
 Quelle: SIX, MSCI

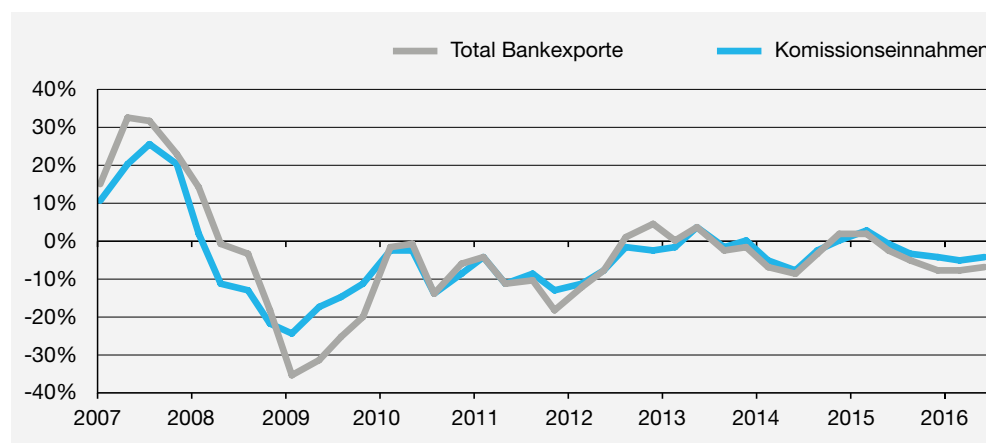


Zweitens können Banken über transaktionsabhängige Kommissionseinnahmen bei Wertschriftentransaktionen von höheren Börsenkursen profitieren. Die Höhe der veranschlagten Gebühren ist in der Regel vom Transaktionsvolumen abhängig. Höhere Kurse und steigende Börsenumsätze führen somit zu steigenden Einnahmen. Die Wertschriftenbestände in den Kundendepots der Schweizer Banken verzeichneten im Zeitraum vom Sommer 2011 bis Anfang 2015 ein starkes Wachstum (vgl. **Abb. 3-3**), welches anschliessend bedingt auch durch den Frankenschock gebremst wurde. Während die Entwicklung der Börsenkurse seit Mitte 2011 insgesamt positiv verlief, lagen die Börsenumsätze weiterhin deutlich unterhalb des Vorkrisenniveaus. Im grenzüberschreitenden Kommissionsgeschäft schmälert zudem der starke Franken die Einnahmen (vgl. exportgewichteten Wechselkurs in **Abb. 3-1**).

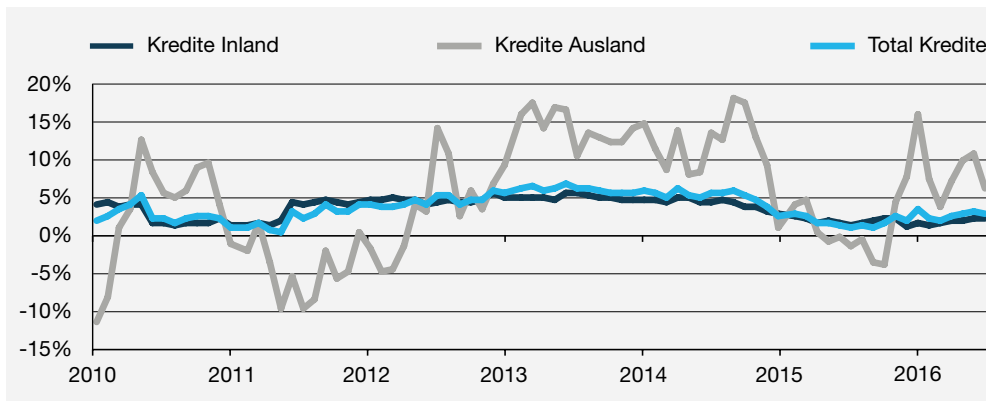
**Abb. 3-3**  
**Wertschriftenbestände**  
**in Kundendepots**  
 In Mia. CHF, Jan 2007 – Juli 2016  
 Quelle: SNB



**Abb. 3-4**  
**Bankdienstleistungsexporte**  
 Veränderung gegenüber  
 Vorjahresmonat in %,  
 Q1 2007–Q2 2016  
 Quelle: SNB



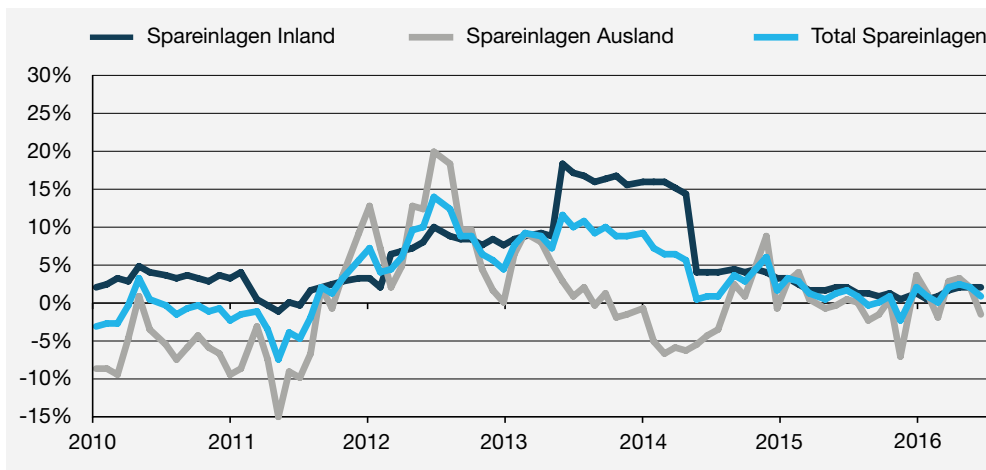
Dass das grenzüberschreitende Geschäft der Schweizer Banken unter dem starken Franken leidet, lässt sich auch anhand der Bankdienstleistungsexporte erkennen. In den Quartalen seit der Aufhebung des Euromindestkurses für Schweizer Franken im Frühjahr 2015 verzeichneten die Bankexporte einen Rückgang: So lagen die Bankexporte Anfang 2016 um 5 Prozent unter dem Vorjahreswert, die Kommissionseinnahmen gar um 8 Prozent.



**Abb. 3-5 Kredite**  
Wachstumsraten gegenüber Vorjahresmonat  
Jan 2010 – Jul 2016  
Quelle: SNB

Beim Kreditvolumen ist insgesamt ein stabiles, moderates Wachstum zu beobachten, welches 2014 allerdings noch deutlich über dem Niveau von 2015 und 2016 lag (2014: +4.3%, 2015: +1.9%, 1. Halbjahr 2016: +1.7%, vgl. **Abb. 3-5**). Bemerkenswert ist dabei, dass die Kreditvergabe trotz der extrem expansiven Geldpolitik in jüngeren Jahren nicht massiv ausgeweitet wurde.

Die Spareinlagen bei den Schweizer Banken wuchsen seit Anfang 2015 mit verhaltenen 1.5 Prozent (vgl. **Abb. 3-6**). Die starke Zunahme der inländischen Spareinlagen im Jahr 2013 ist darauf zurückzuführen, dass die PostFinance AG im Juni 2013 in den Bankenstatus aufgenommen wurde. Der Rückgang der ausländischen Einlagen im Jahr 2014 dürfte zumindest zu Teilen auf erhöhte Kontoführungsgebühren für ausländische Kunden zurückzuführen sein.



**Abb. 3-6 Spareinlagen**  
Wachstumsraten gegenüber Vorjahresmonat,  
Jan 2010 – Jul 2016,  
ab Juni 2013  
inklusive PostFinance AG  
Quelle: SNB

## 3.2 Finanzsektor Schweiz

### Wertschöpfung

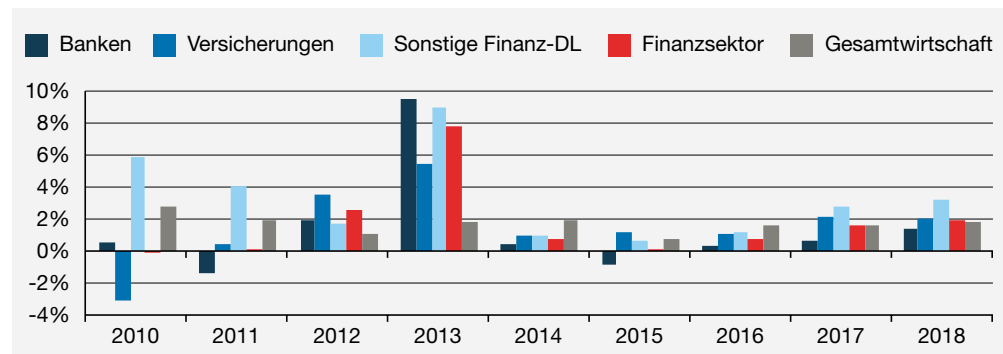
Das herausfordernde makroökonomische Umfeld führt dazu, dass die reale Bruttowertschöpfung des Finanzsektors 2016 voraussichtlich nur ein geringes Wachstum verzeichnen wird (+0.8%), welches unterhalb des Durchschnitts der Gesamtwirtschaft liegt (+1.6%).

BAKBASEL geht davon aus, dass die reale Bruttowertschöpfung im Bankensektor 2016 stagnieren wird. Der starke Franken wird im grenzüberschreitenden Vermögensverwaltungsgeschäft weiterhin die Einnahmen mindern. Der Brexit-Entscheid hat zudem zu einer erneuten Aufwertung des Franken geführt und bewirkt, dass sich eine Abwertung noch verzögern wird. Bedingt durch das Niedrigzinsumfeld verbleiben die Zinsmargen auf niedrigem Niveau und mindern so – ebenso wie die durch die negativen Einlagezinsen entstehenden zusätzlichen Absicherungskosten – die Rentabilität im Zinsdifferenzgeschäft. Zudem werden die Banken bezüglich einzelner Dienstleistungen in zunehmendem Masse durch Fintech-Unternehmen konkurrenziert. Der daraus resultierende Druck, eigene Innovationen voranzutreiben, geht mit zusätzlichem Investitionsaufwand einher, hat mittelfristig aber auch das Potential, Produktivitätszuwächse zu fördern.

Hinzu kommen im aktuellen und kommenden Jahr hohe Regulierungskosten im Zuge der angepassten Finanzmarktvorschriften. Neben der Umsetzung des Finanzdienstleistungsgesetzes (FIDLEG), welches dem aktuellen Entwurf zufolge unter anderem erweiterte Informations- und Dokumentationspflichten im Bereich der Vermögensverwaltung und Anlageberatung sowie neue Ausbildungsanforderungen für Kundenberater vorsieht, und der Einführung des Automatischen Informationsaustausches, sind hier auch die höheren Eigenkapitalanforderungen im Rahmen der Too-Big-To-Fail-Regulierung zu zählen, welche insbesondere die Grossbanken betreffen.

BAKBASEL rechnet damit, dass die im Bankensektor erwirtschaftete reale Bruttowertschöpfung erst ab 2017 wieder wächst – unter anderem bedingt durch einen wieder vorteilhafteren Frankenkurs und die allgemein anziehende Konjunktur. Zudem ist davon auszugehen, dass die Banken ihre Produktivität durch eine stärkere Digitalisierung und Standardisierung zahlreicher Prozesse sowie durch weitere Auslagerungen einzelner Wertschöpfungsschritte steigern werden.

**Abb. 3–7**  
**Wertschöpfungsentwicklung des Schweizer Finanzsektors**  
 Veränderung der realen Bruttowertschöpfung in %  
 Quelle: BAKBASEL



Auch die Versicherungen bleiben 2016 unterhalb des Wachstums der vorangegangenen Jahre. Das Tiefzinsumfeld erschwert es, rentable Anlagemöglichkeiten zu finden ohne allzu grosse Risiken einzugehen. Die Reaktion der Versicherer besteht vielfach darin, geringere Garantiezinsen anzubieten. Besonders Lebensversicherungen sind dadurch aktuell wenig attraktiv, so dass nicht von nachfrageseitigen Impulsen auszugehen ist.

Für die stark auf das Auslandsgeschäft fokussierten Rückversicherer erschwert der starke Franken weiterhin die Lage. Zudem entsteht verstärkt Preisdruck, da aufgrund der expansiven Geldpolitik Liquidität in hohem Masse vorhanden ist.

Die zuletzt wieder steigenden Zulassungszahlen von Motorfahrzeugen wirken sich positiv auf das Geschäft der Schadensversicherer aus. Die steigenden Immobilienpreise führen zudem zu höheren Prämien für Gebäudeversicherungen. Zudem profitiert die Versicherungsbranche weiterhin vom Bevölkerungswachstum, wenngleich die Umsetzung der Masseneinwanderungsinitiative diesbezüglich ein Unsicherheitsfaktor bleibt.

Insgesamt geht BAKBASEL für 2016 von einem Wachstum der realen Bruttowertschöpfung der Versicherungen in Höhe von 1.2 Prozent aus. Die Dynamik dürfte in den Folgejahren weiter anziehen (2017: +2.2%, 2018: +2.1%), unter anderem bedingt durch eine insgesamt stärkere Konjunktur und einen vorteilhafteren Frankenkurs.

Die sonstigen Finanzdienstleistungen können 2016 ebenfalls nicht an das starke Wachstum der Vorjahre anschliessen. Die grösste Teilbranche dieses Aggregats, das Fondmanagement, wird künftig voraussichtlich den Anforderungen des FIDLEG gerecht werden müssen. Die Branche der Versicherungsmakler muss sich mit neuer Konkurrenz durch Fintech-Startups auseinander setzen, welche digitale Vertriebslösungen anbieten und so Preisdruck bei den Etablierten erzeugen.

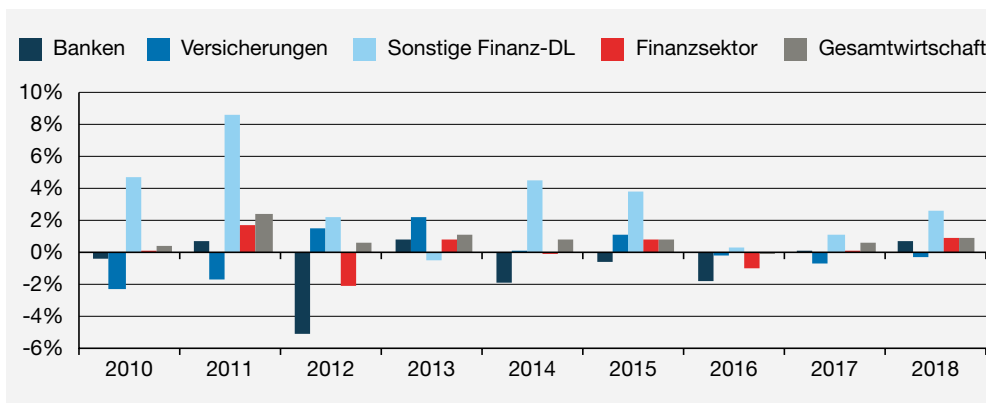
Dennoch ist davon auszugehen, dass die sonstigen Finanzdienstleistungen in den kommenden Jahren insgesamt etwas stärker expandieren als der Finanzsektor gesamt. Dies ist unter anderem dadurch bedingt, dass Banken und Versicherungen voraussichtlich weiterhin Teile ihres Geschäfts an Unternehmen dieses Branchenaggregats auslagern werden.

## Beschäftigte

Die Lohnkosten bilden im Bankensektor den mit Abstand grössten Posten auf der Ausgabenseite. So gingen die Bestrebungen der Banken profitabler zu werden bei einigen Instituten mit Stellenstreichungen einher. Diese Entwicklung spiegelt sich in den Beschäftigtenzahlen wider. BAKBASEL rechnet für 2016 mit einem Rückgang der Beschäftigten VZÄ im Bankensektor in Höhe von 1.7 Prozent, gefolgt von einer Stagnation im Jahr 2017. Diese Entwicklung dürfte sich erst 2018 wieder umkehren (+0.8%).

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Versicherungen, wenngleich in weniger starkem Ausmass. Hier erwartet BAKBASEL eine Stagnation in 2016 (-0.2%), gefolgt von einem leichten Rückgang der Beschäftigten VZÄ in 2017 (-0.6%) und einer erneuten Stagnation in 2018 (-0.2%).

Die sonstigen Finanzdienstleistungen dürften in den kommenden Jahren von den Bestrebungen der Banken und Versicherungen profitieren, Teile der Wertschöpfungskette auszulagern. So ist hier mit einem Zuwachs der Beschäftigtenzahlen zu rechnen (2017: +1.1%, 2018: +2.5%), wenngleich sich die Zuwachszahlen in den Jahren 2014 und 2015 auf höherem Niveau bewegten.



**Abb. 3-8**  
**Beschäftigungsentwicklung des Schweizer Finanzsektors**  
Veränderung der Beschäftigten (VZÄ) in %  
Quelle: BAKBASEL

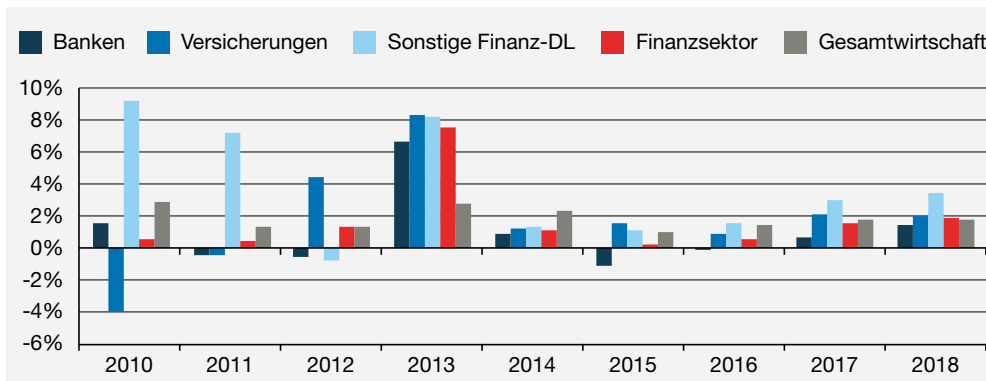
### 3.3 Finanzsektor Region Zürich

Die derzeit schwierige Lage der in Zürich beheimateten Schweizer Grossbanken, deren mässigen Ertragsaussichten sich zuletzt in Form der starken Kursverluste seit Jahresbeginn bemerkbar machten, dürfte dazu führen, dass das Bankenwesen in der Limmatstadt im Jahr 2016 schwächer abschneidet als in der Restschweiz. In der Versicherungsbranche der Region macht sich der hohe Anteil der Rückversicherer negativ bemerkbar, welche mit dem starken Franken und hoher Liquidität der Erstversicherer zu kämpfen haben. So dürfte sich der Banken- und Versicherungssektor 2016 in der Region Zürich etwas schwächer entwickeln als in der Gesamtschweiz.

#### Wertschöpfung

Die Region Zürich ist vom derzeitigen Stellenabbau im Bankensektor überproportional betroffen. Auch der hohe Anteil der Grossbanken am regionalen Bankenwesen macht sich derzeit negativ bemerkbar. Somit ist davon auszugehen, dass der Bankensektor der Region 2016 etwas schwächer abschneidet als in der Gesamtschweiz (Region Zürich: +0.0%, CH +0.3%).

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei den Versicherungen. Das leicht schwächere Ergebnis der Region Zürich in 2016 (+0.8%, CH: +1.2%) ist unter anderem durch den hohen Anteil der Rückversicherer im Zürcher Finanzsektor bedingt. Wie bereits erwähnt, sind diese durch ihre Fokussierung auf das Auslandsgeschäft in besonderem Masse von der Frankenstärke betroffen.



**Abb. 3-9**  
**Wertschöpfungsentwicklung des Finanzsektors in der Region Zürich**  
Veränderung der realen Bruttowertschöpfung in %  
Quelle: BAKBASEL

Die minimal dynamischere Entwicklung der sonstigen Finanzdienstleister der Region Zürich kann diese Entwicklung nur zu Teilen auffangen (2016: +1.5%, CH: +1.2%). So geht BAKBASEL insgesamt davon aus, dass der Finanzsektor der Region Zürich im Jahr 2016 langsamer wächst als in der Gesamtschweiz (Region Zürich: +0.5%, CH: +0.8%).

Für die Jahre 2017 und 2018 rechnet BAKBASEL mit einer Beschleunigung des Wachstums. Die Dynamik des Finanzsektors der Region Zürich (2017: +1.5%, 2018: +1.8%) dürfte sich dem Niveau der Gesamtschweiz angleichen.

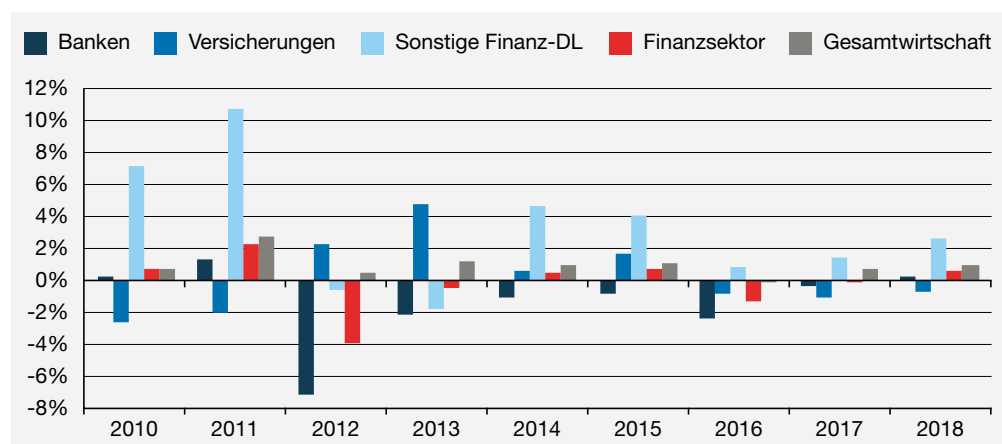
## Beschäftigte

Die Beschäftigtenzahlen des Finanzsektors der Region Zürich dürften im Jahr 2016 rückläufig sein (-1.4%). Der stärkste Rückgang ist bei den Banken festzustellen (2016: -2.5%). Gründe dafür sind unter anderem die Stellenstreichungen bei den Grossbanken und Verlagerungen ins Ausland. So verkündete die Credit Suisse einen Stellenabbau von bis zu 1 600 Stellen im Jahr 2016. Beispielhaft für die Tendenz, Teile der Geschäftstätigkeit ins Ausland zu verlegen, sind die Shared-Service-Center, welche UBS und Credit Suisse in Polen betreiben. BAKBASEL geht davon aus, dass sich der Stellenabbau im Bankenwesen 2017 und 2018 nicht im gleichen Ausmass fortsetzen wird (2017: -0.4%, 2018: +0.3%).

Auch im Versicherungswesen ist die Zahl der Beschäftigten in der Region Zürich 2016 voraussichtlich rückläufig. Das schwierige Geschäftsumfeld erzeugt Kostendruck. Die Versicherer reagieren vereinzelt mit Stellenabbau. Ein prominentes Beispiel ist die Zurich Versicherung, welche bis 2018 voraussichtlich bis zu 800 Stellen in der Region abbauen wird. BAKBASEL erwartet daher im Versicherungswesen der Region Zürich sowohl im Jahr 2016 wie auch in den beiden Folgejahren einen Beschäftigungsrückgang (2016: -0.8%, 2017: -1.1%, 2018: -0.8%).

Die Branche der sonstigen Finanzdienstleistungen dürfte weiterhin von Auslagerungen profitieren und infolgedessen einen Anstieg der Beschäftigungszahlen verzeichnen, wenngleich dieser voraussichtlich unterhalb der Dynamik der Jahre 2014 und 2015 liegt (2016: +0.8%, 2017: +1.4%, 2018: +2.6%).

**Abb. 3–10**  
**Beschäftigungsentwicklung**  
**des Finanzsektors in der**  
**Region Zürich**  
Veränderung der Beschäftigten  
(VZÄ) in %  
Quelle: BAKBASEL



## 3.4 Fazit

Der Schweizer Finanzsektor bewegt sich aktuell in einem schwierigen Geschäftsumfeld. Das Niedrigzinsumfeld bedeutet geringere Zinsmargen für die Banken und erschwert es den Versicherern, mit den angelegten Prämien ansprechende Renditen zu erwirtschaften. Der negative Einlagezins der SNB stellt einen zusätzlichen Kostenposten dar. Zusätzlich wird das Auslandsgeschäft durch den starken Franken erschwert.

In der kurzen Frist stehen zudem sowohl Banken als auch Versicherungen vor der Herausforderung, der angepassten Regulierung gerecht zu werden. Auch dies geht mit zusätzlichen Kosten einher.

Der Finanzplatz Zürich ist durch den hohen Anteil an den auslandsorientierten Grossbanken und Rückversicherern von diesen Entwicklungen in besonderem Masse betroffen. So ist in der Region Zürich im Jahr 2016 von einem nur geringen Wachstum der Bruttowertschöpfung und einem Rückgang der Beschäftigtenzahlen im Finanzsektor auszugehen.

Für die Jahre 2017 und 2018 sind die Aussichten etwas besser. Der leicht günstigere Frankenkurs dürfte sich positiv auf das Auslandsgeschäft auswirken. Die insgesamt dynamischere Schweizer Konjunktur wird voraussichtlich zusätzlich zu einer Erholung führen. Eine fortschreitende Digitalisierung und Standardisierung zahlreicher Prozesse sowie weitere Auslagerungen einzelner Wertschöpfungsschritte können die Produktivität in den kommenden Jahren zudem weiter steigern.





# TEIL II

## Digitalisierung und Industrialisierung am Finanzplatz Zürich

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

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

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

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

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



# 4 Analyseansatz

## 4.1 Analyserahmen

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

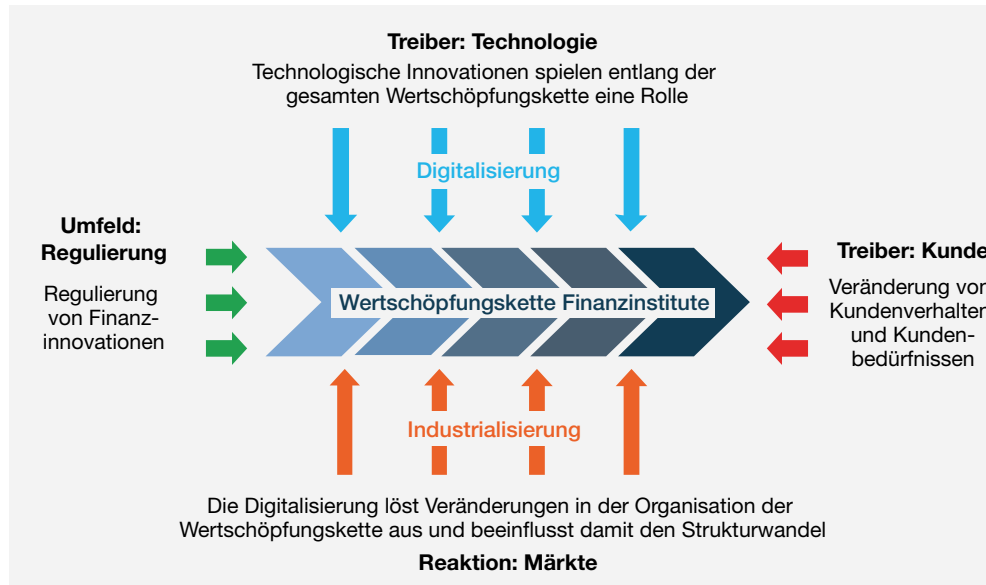


Abb. 4-1  
Analyserahmen  
Quelle: BAKBASEL

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

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

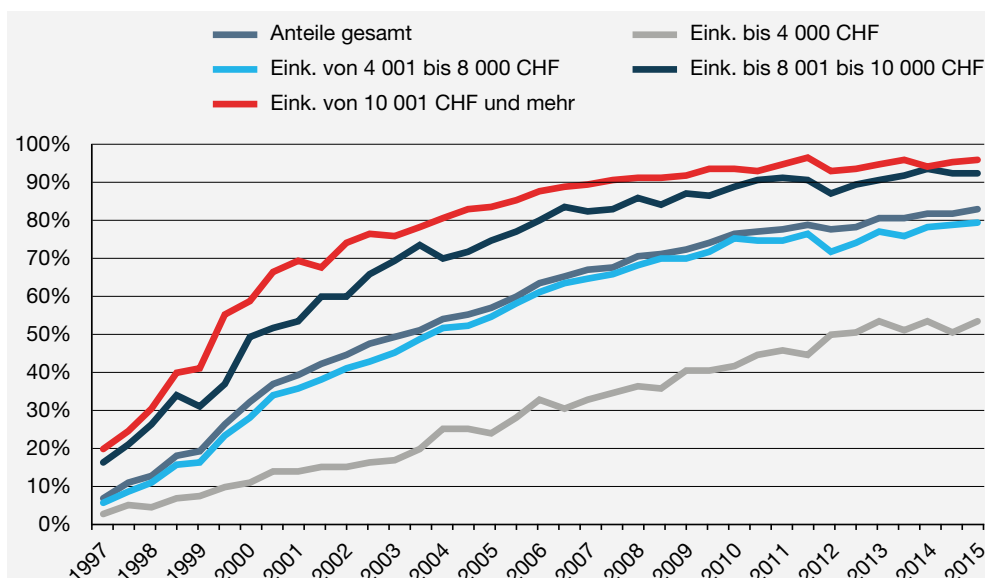
Nachfolgend werden die wichtigsten Treiber der Digitalisierung und Industrialisierung im Finanzsektor im Sinne einer Auslegeordnung der vorliegenden Studie kurz erläutert. Konjunkturelle Aspekte werden an dieser Stelle nicht behandelt, da diese schon im vorangehenden Teil der Studie (Monitor) dargelegt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

### Treiber: Kunde

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

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

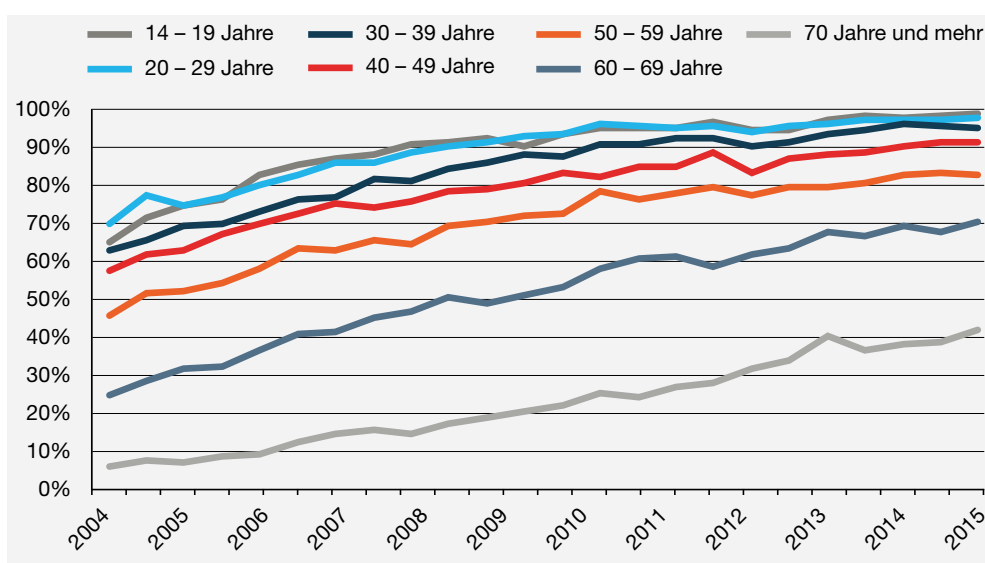
Anmerkung: Engerer Nutzerkreis  
(mehrmals pro Woche), in Prozent  
der Bevölkerung ab 14 Jahren  
Quelle: BFS



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

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

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



Zunehmend an Bedeutung gewonnen hat in den letzten Jahren auch die Nutzung des Internets mittels mobiler Endgeräte. Im Jahre 2015 nutzen 85 Prozent der Schweizer das Internet auch mobil, per Smartphone oder Tablet<sup>8</sup>. Es ist davon auszugehen, dass die Verbreitung der Smartphones, welche zahllose neue Finanzdienstleistungen erst ermöglichen, in den kommenden Jahren noch weiter ansteigen wird.

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

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

<sup>8</sup> Media Use Index 2015, Y&R Group Switzerland.

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

### **Umfeld: Regulierung**

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

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

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

### **Treiber: Digitalisierung**

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

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

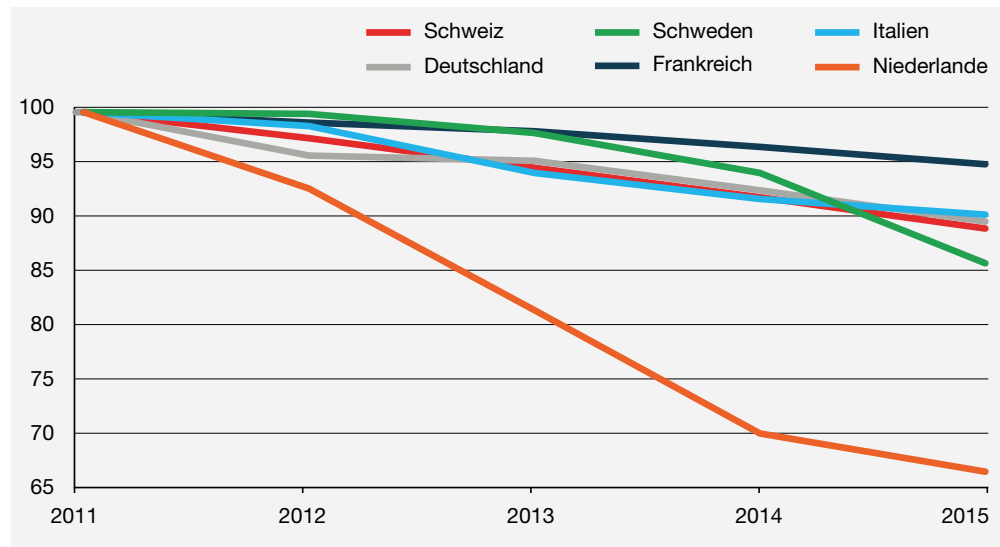
Während im 20. Jahrhundert die Informationstechnologie vor allem der Automatisierung und Optimierung diente, Softwareprodukte wie Office-Programme und Enterprise-Resource-Planning-Systeme eingeführt und Computernetze geschaffen wurden, standen seit Anfang des 21. Jahrhunderts verstärkt auch disruptive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

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

### **Reaktion: Märkte**

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

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



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

## 4.2 Die Wertschöpfungskette von Banken und Versicherungen

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

### Methodenhintergrund: Wertschöpfungskette nach Michael E. Porter

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

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

### Wertschöpfungskette im Finanzsektor

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde in Anlehnung an eine Studie von Falkenberg, et. al.<sup>9</sup> eine Wertschöpfungskette für den Finanzsektor entwickelt (vgl. **Abb. 4-5** und **Abb. 4-6**). Da sich nicht alle Teilelemente der Wertschöpfungskette sowohl auf den Banken- als auch auf den Versicherungssektor beziehen lassen, wurde teils für diese zwei Bereiche weiter differenziert.

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

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

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

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

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

## Die Wertschöpfungskette der Banken

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

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

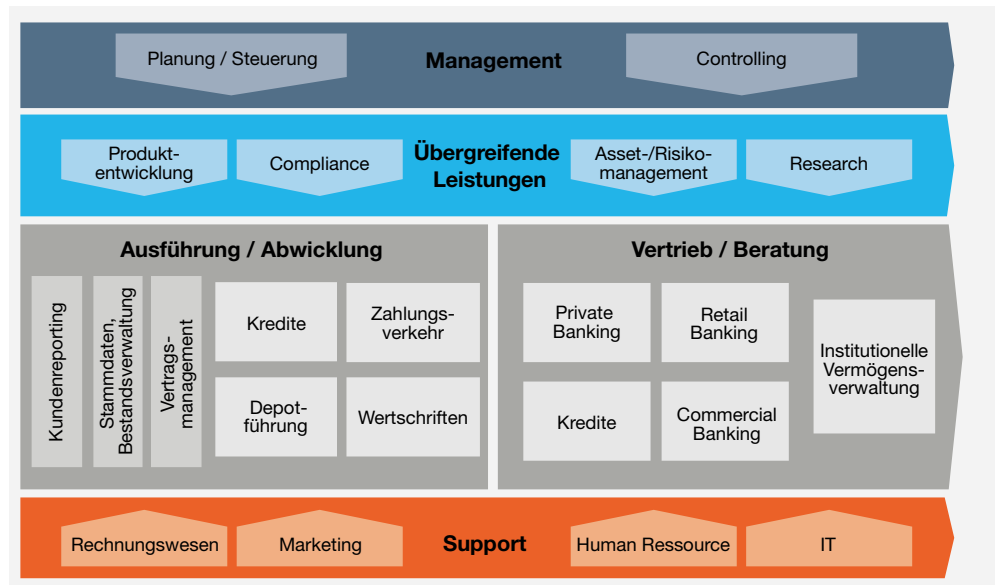
Der Ausführungs- und Abwicklungsprozess beinhaltet einzelne Teilaktivitäten, die in weitere Einzelschritte differenziert werden können. Die Vertriebs- und Beratungsprozesse beziehen sich auf einzelne Bankprodukte und stellen eine Schnittstelle zum Kunden dar.

### Beispiel: Ausführungs- und Abwicklungsaktivitäten im Kreditgeschäft

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

**Abb. 4–5**  
**Wertschöpfungskette der Banken**

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



### Die Wertschöpfungskette der Versicherungen

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

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

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

#### Beispiel: Ausführungs- und Abwicklungsaktivitäten Underwriting, Claims Management

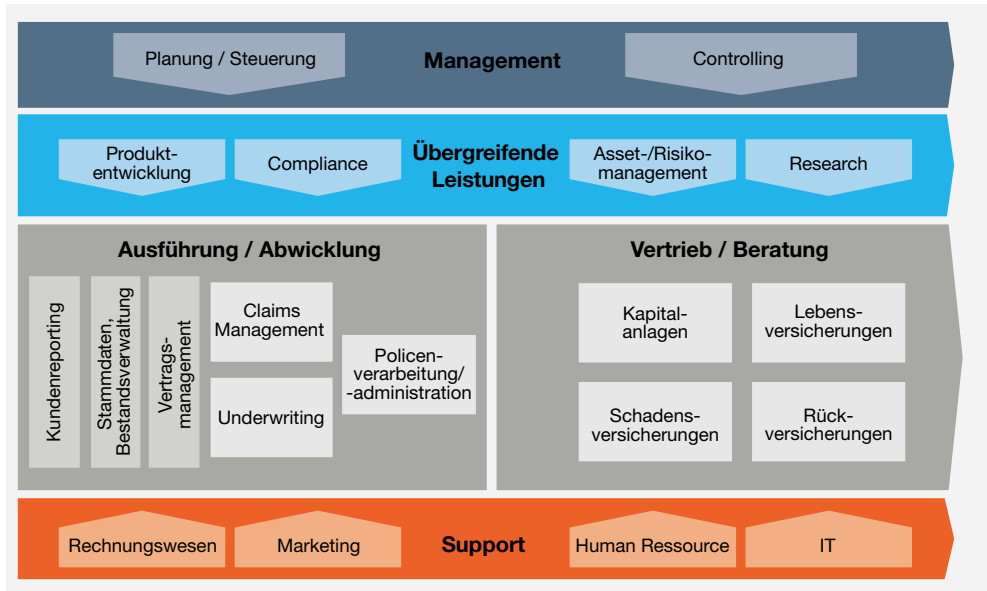
Das Underwriting prüft Anträge grosser Kunden, schätzt die Versicherungsrisiken ein und bringt den Antrag zum Abschluss.

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

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

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

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



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



# 5 Einfluss digitaler Technologien auf die Wertschöpfungsprozesse im Finanzsektor

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

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

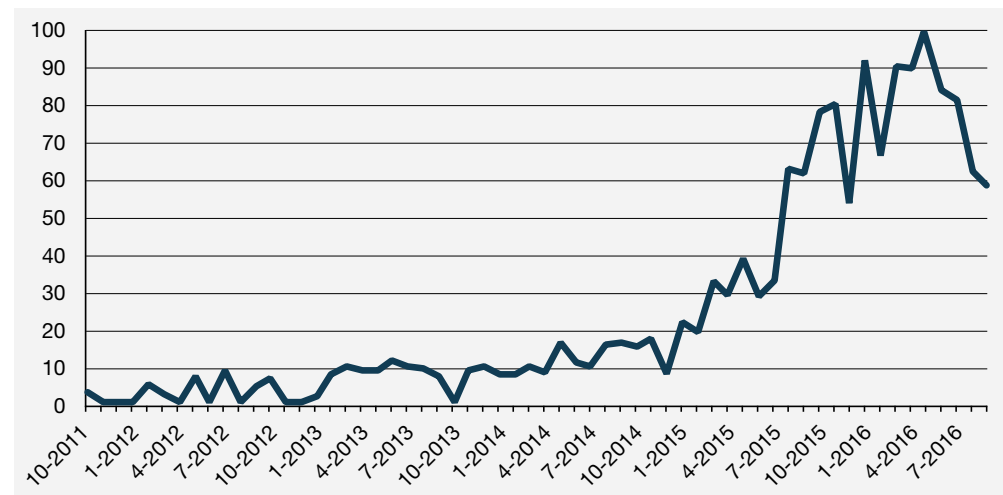
Marco Borer, Innovation & Digital Transformation, UBS

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

## Fintech

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

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



## Methodenhintergrund: Begriffliche Abgrenzung von Fintech

Der Begriff Fintech lässt sich definieren als Software-Lösungen für innovative Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse des Finanzsektors, welche bestehende Angebote verbessern, ergänzen und/oder disruptiv auf diese wirken<sup>10</sup>. Diese weitgefasste Definition zeigt, dass sich hinter dem Begriff Fintech ein breites Spektrum ganz unterschiedlicher Innovationen verbirgt. Im Rahmen der vorliegenden Studie differenzieren wir in folgende Felder<sup>11</sup>:

- **Big Data Analytics:**

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

- **Automatisiertes Investment- und Assetmanagement:**

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

- **Personal Finance Management:**

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

- **Crowdfunding/-lending:**

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

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

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

- **Smart Contracts:**

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

- **Transaktionen via Blockchain:**

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

## Fintech im Bankenwesen

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

Zu nennen ist diesbezüglich unter anderem die Blockchain-Technologie. Entwickelt wurde die Blockchain als technologische Grundlage der digitalen Geldwährung «Bitcoin». Die Blockchain lässt sich als eine Art Kontobuch verstehen, in dem jede einzelne Transaktion verzeichnet ist, die zwischen allen im jeweiligen Netzwerk handelnden Akteuren jemals stattgefunden hat. Innerhalb des Netzwerkes liegt eine Vielzahl von vollständigen Kopien der Blockchain vor. Diese werden im Falle des Bitcoin-Netzwerkes dezentral auf den Computern der Teilnehmer gespeichert. So kann jeder Teilnehmer des Netzwerkes die Blockchain vollständig einsehen<sup>12</sup>.

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

<sup>10</sup> Definition des Instituts für Finanzdienstleistungen Zug.

<sup>11</sup> Diese Aufteilung ist angelehnt an die Swisscom Fintech Map Switzerland.

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

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

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

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

## Fintech im Versicherungswesen

Auch im Versicherungswesen ergeben sich mannigfaltige Anwendungsbereiche für die neu aufkommenden digitalen Technologien<sup>13</sup>. Im Folgenden sollen exemplarisch einige genannt und beschrieben werden, um einen konkreteren Eindruck der Wirkweise dieser Technologien zu vermitteln.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# 6 Industrialisierung im Finanzsektor

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

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

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

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

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

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

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

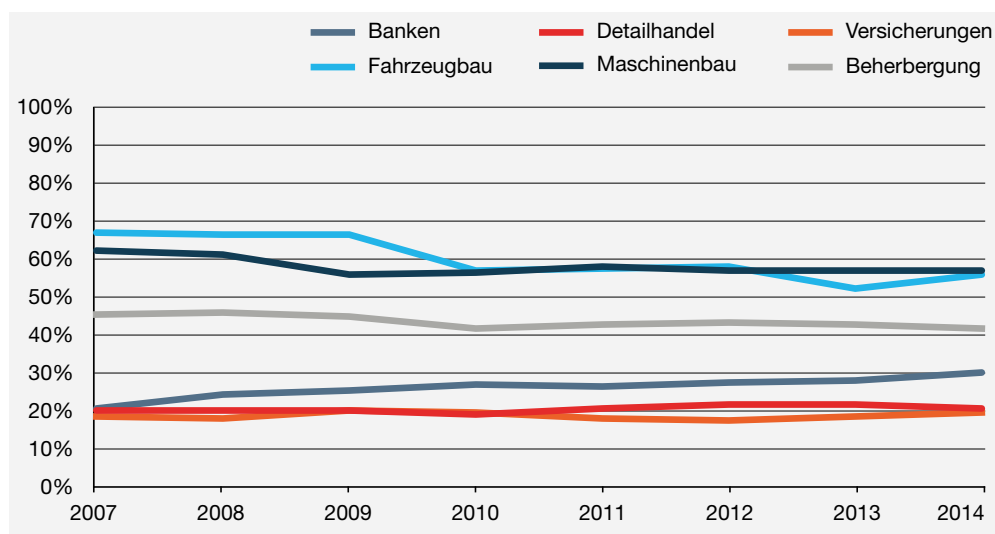
## Bedeutung von Vorleistungen für den Schweizer Finanzsektor

Lagert ein Unternehmen einzelne Wertschöpfungsaktivitäten an ein anderes Unternehmen aus, so spiegelt sich dies in den statistisch erfassten Vorleistungen wider. Die Vorleistungsquoten<sup>14</sup> sind somit ein Indikator dafür, in welchem Masse Auslagerungen innerhalb einer Branche genutzt werden: Je höher die Vorleistungsquote, desto höher der Anteil des Bruttoproduktionswertes eines Unternehmens, der auf Vorleistungen anderer Unternehmen zurückzuführen ist bzw. desto geringer der Eigenproduktionsanteil eines Unternehmens.

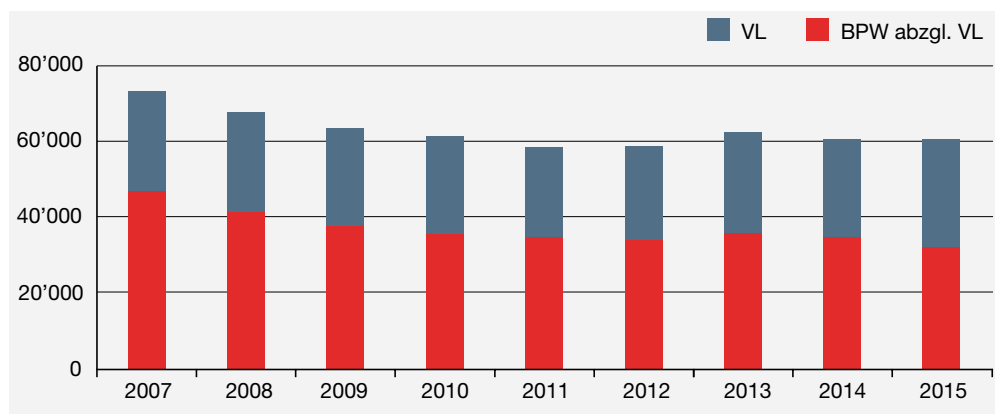
Ein Branchenvergleich in der Schweiz zeigt, dass sowohl Banken als auch Versicherungen relativ geringe Vorleistungsquoten aufweisen (vgl. **Abb. 6-1**). Seit der Finanzkrise ist die Vorleistungsquote der Banken stark gestiegen, von 37 Prozent im Jahre 2007 auf 43 Prozent im Jahre 2014. Dieses Resultat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

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

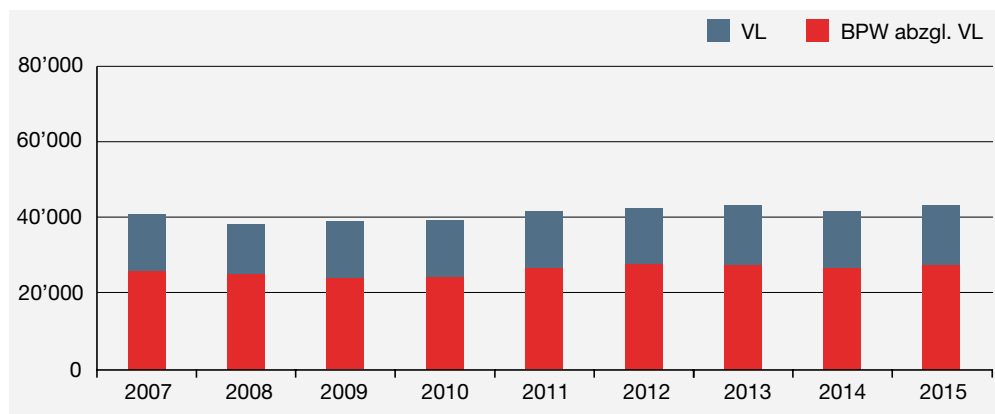
der Finanzkrise bei einem weniger stark abnehmenden Volumen der Vorleistungen zu einem Anstieg der Vorleistungsquote (vgl. **Abb. 6-2**). Bei den Versicherungen verlief die Entwicklung insgesamt gradliniger (vgl. **Abb. 6-3**), so blieb die Vorleistungsquote seit 2007 recht konstant.



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



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



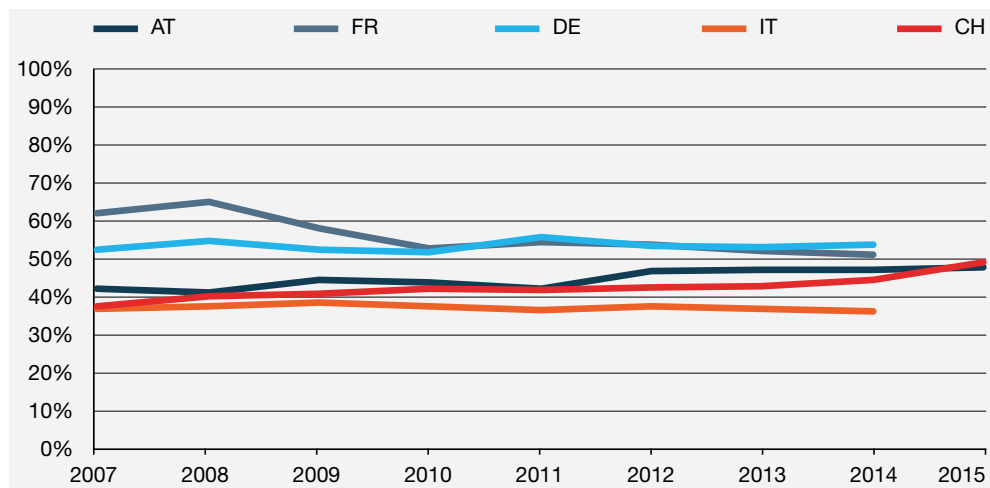
**Abb. 6-3**  
**Vorleistungen und Bruttoproduktionswert, Versicherungen**  
VL = Vorleistungen, BPW = Bruttoproduktionswert  
BPW abzgl. VL = Bruttowertschöpfung Nominal, in Mio. CHF  
Quelle: BFS

## Vorleistungsstruktur des Finanzsektors im Vergleich zu Nachbarländern

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

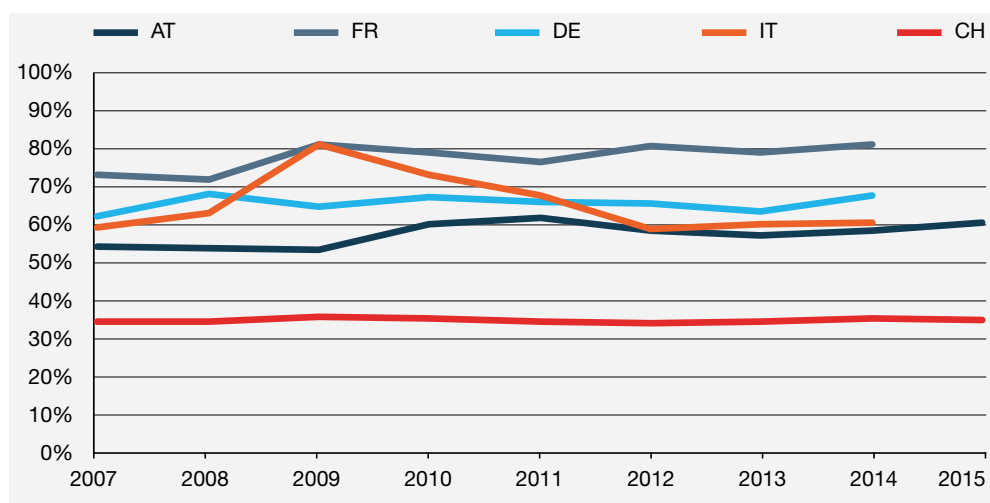
**Abb. 6-4**  
**Vorleistungsquoten im Ländervergleich, Banken**

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



**Abb. 6-5**  
**Vorleistungsquoten im Ländervergleich, Versicherungen**

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



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

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

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

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

## Einfluss von Fintech-Innovationen auf Industrialisierung

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

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

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



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

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

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

### Vertrieb/Beratung

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

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

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

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

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

### Übergreifende Leistungen: Compliance

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

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

### Ausführung/Abwicklung

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

Smart Contracts könnten den Automatisierungsgrad bspw. im Vertragsmanagement stei-

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

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

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

# 7 Unternehmensbefragung

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

## Methodenhintergrund: Unternehmensbefragung

### Wen haben wir befragt?

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

### Wie haben wir befragt?

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

### Wie war der Fragebogen aufgebaut?

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

### Sample

Insgesamt haben 50 Experten aus dem Bereich Banken, Versicherungen und diesen Branchen nahestehenden sonstigen Finanzdienstleister den Fragebogen beantwortet. Dabei sind die Banken mit 46 Prozent, die Versicherungen mit 38 Prozent und die sonstigen Finanzdienstleistungen mit 16 Prozent im Sample vertreten<sup>15</sup>.

## 7.1 Digitalisierung (Front-End)

### Digitalisierung Front-End Banken

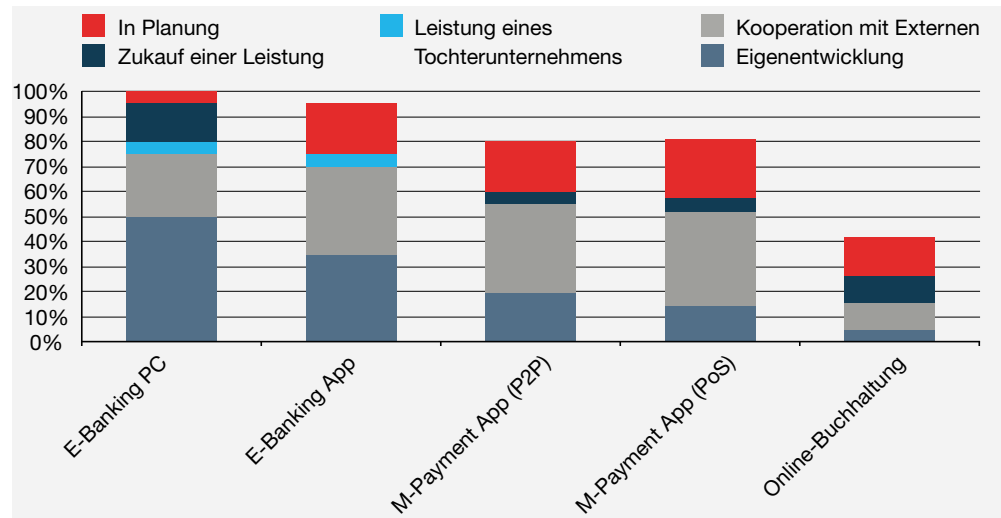
In diesem Analysemodul stand die Nutzung digitaler Lösungen im Kontakt mit dem Kunden im Fokus. Hierbei war einerseits von Interesse, welche digitalen Dienstleistungen die betreffenden Unternehmen ihren Kunden anbieten und welche Kommunikationskanäle genutzt werden, andererseits, ob es sich bei den dafür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

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

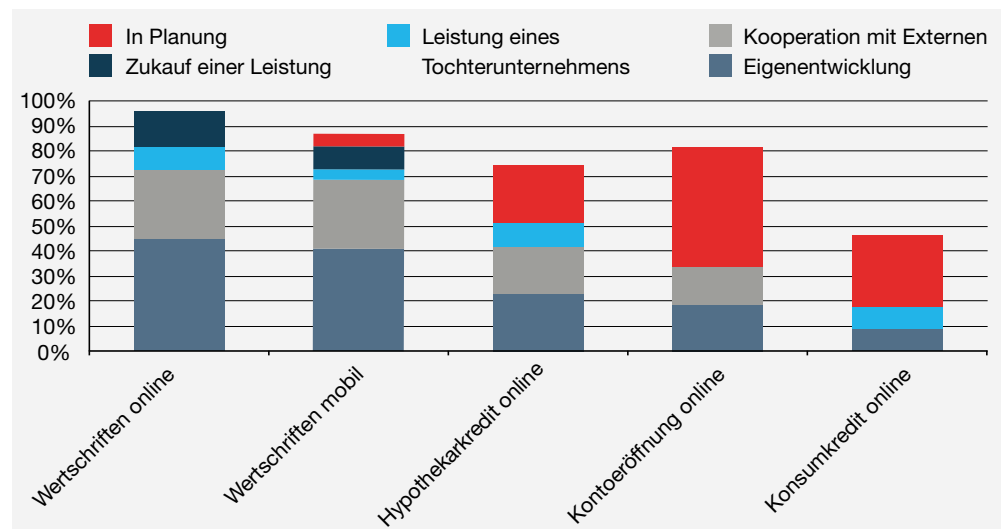
<sup>15</sup> Die Ergebnisse der sonstigen Finanzdienstleister werden aufgrund des kleinen Samples im Folgenden nicht ausgewiesen.

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

**Abb. 7-1**  
**Angebot Front-End Banken**  
Anmerkung: Zur Erläuterung der Begrifflichkeiten siehe Glossar im Anhang.  
Quelle: BAKBASEL

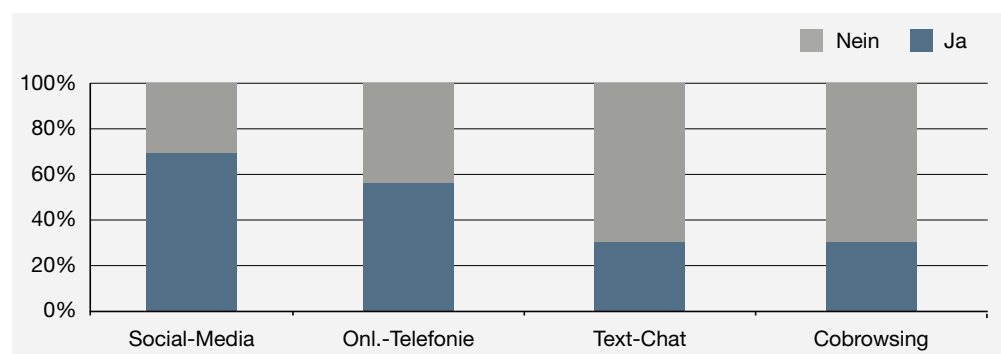


**Abb. 7-2**  
**Funktionalität Front-End Banken**  
Anmerkung: Zur Erläuterung der Begrifflichkeiten siehe Glossar im Anhang.  
Quelle: BAKBASEL



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

**Abb. 7-3**  
**Kommunikationskanäle Banken**  
Anmerkung: Zur Erläuterung der Begrifflichkeiten siehe Glossar im Anhang.  
Quelle: BAKBASEL

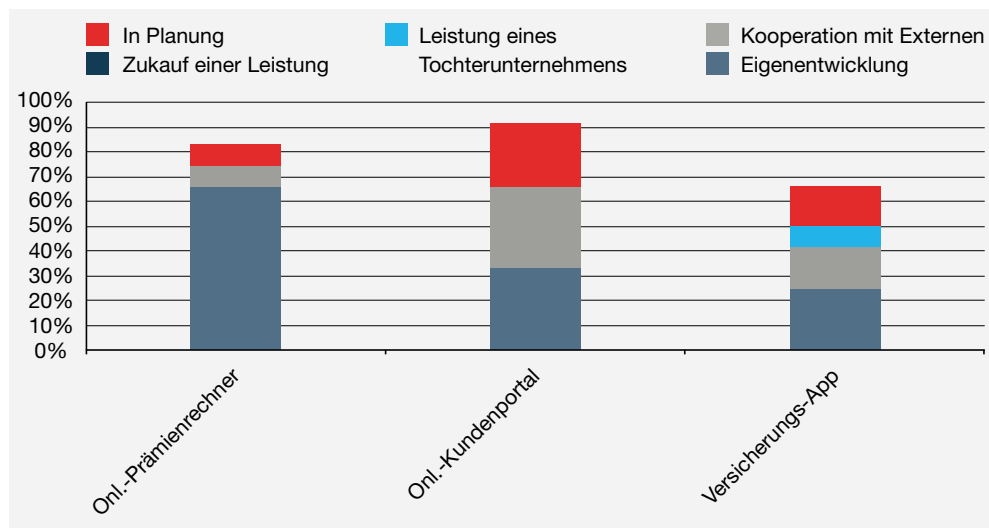


Bzgl. der Kontaktkanäle zum Kunden werden bisher nicht alle Möglichkeiten genutzt (vgl. **Abb. 7-3**). Während Social-Media bereits recht weit verbreitet ist, werden Text-Chats oder Cobrowsing<sup>16</sup> bisher wenig angeboten.

## Digitalisierung Front-End Versicherungen

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

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

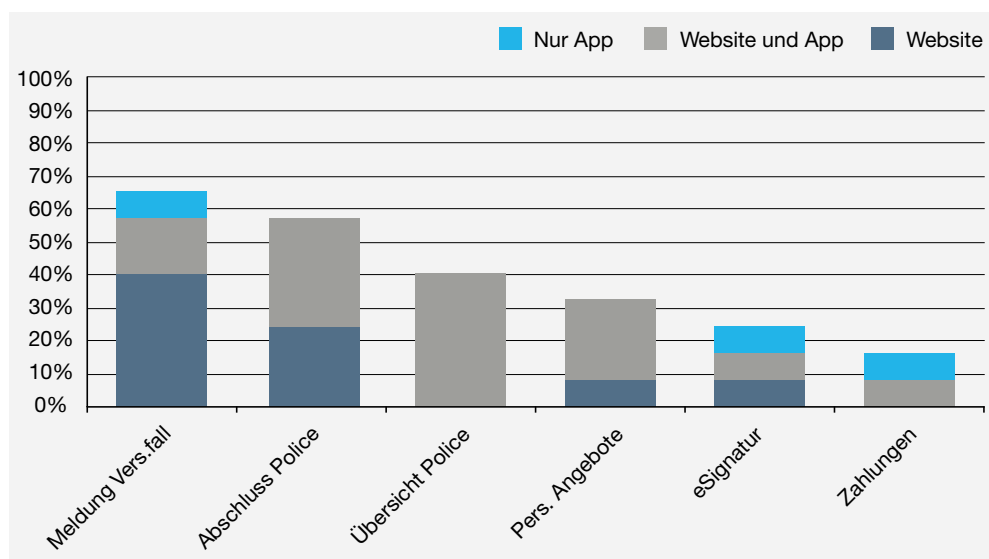


**Abb. 7-4**  
**Angebot Front-End Versicherungen**

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

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

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



**Abb. 7-5**  
**Funktionalität Front-End Versicherungen**

Anmerkungen: Meldung Vers.fall = Kunden können per Website/App Schadensmeldungen einreichen bzw. Versicherungsfälle melden und den Stand der Bearbeitung verfolgen.

Abschluss Police = Kunden können via Website/App neue Policen abschliessen und/oder bestehende Verträge ändern.

Übersicht Police = Kunden erhalten einen Überblick über Ihre Policen und allgemeine Informationen dazu. Pers. Angebote = Kunden werden auf Basis personenbezogener Daten weitere, möglichst passende Versicherungsprodukte vorgeschlagen.

eSignatur = Kunden können rechtskräftige Verträge via elektronischer Signatur (mit der der Unterzeichner eindeutig identifiziert werden kann) unterzeichnen.

Zahlungen = Kunden können über die Website/App auch Transaktionen und Zahlungen ausführen (bspw. Prämien bezahlen).

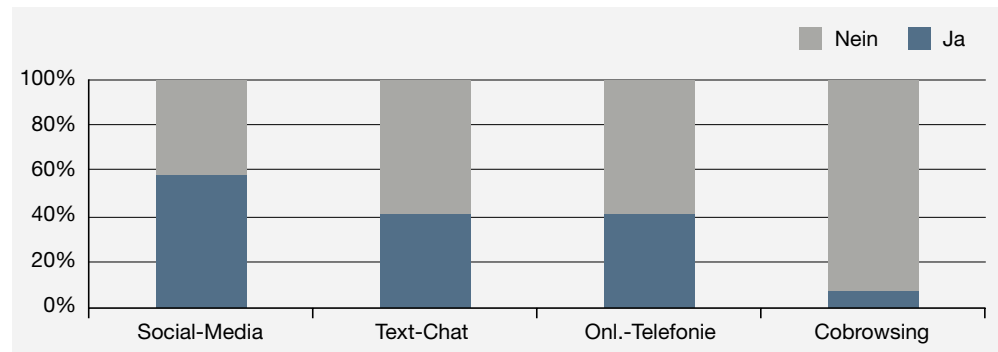
Quelle: BAKBASEL

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

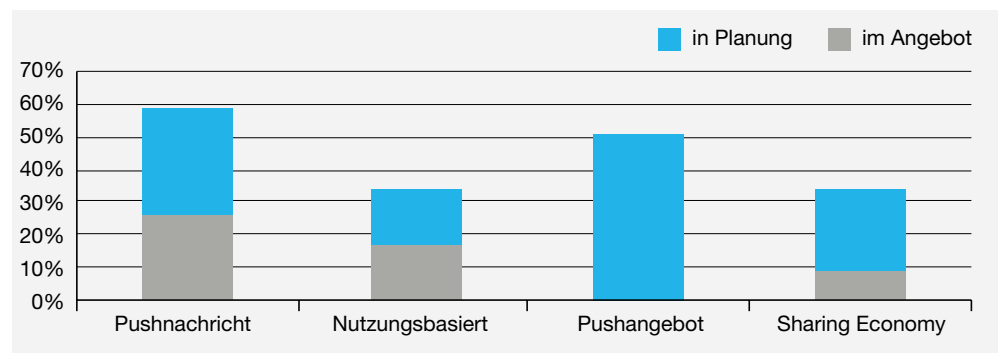
Auch bezüglich der digitalen Kommunikationskanäle ist das Angebot der befragten Versicherer noch eingeschränkt (vgl. **Abb. 7-6**). Während sich Social-Media, Text-Chats und Online-(Video-)Telefonie als Kommunikationskanäle zu etablieren scheinen, wird Cobrowsing ähnlich, wie bei den Banken bisher kaum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

Zusätzlich zum Front-End Angebot wurden die Versicherer zu weiteren Versicherungsinnovationen befragt. Diesbezüglich geben sich die Versicherer noch zurückhaltend (vgl. **Abb. 7-7**). So gaben lediglich 25 Prozent der Befragten an, ihren Kunden aktuelle Informationen zur Prävention von Versicherungsfällen per Push-Nachricht<sup>17</sup> zukommen zu lassen. Versicherungsangebote per Push-Nachricht (bspw. basierend auf Ortsdaten) werden derzeit von keiner Versicherung im Sample angeboten. Nutzungsbasierte Versicherungen und Versicherungsangebote speziell für Geschäftsmodelle der Sharing Economy spielen derzeit ebenfalls keine bzw. kaum eine Rolle. Allerdings ist davon auszugehen, dass das Angebot bzgl. der abgefragten Innovationen künftig ausgeweitet werden wird: Ein recht hoher Anteil der Befragten gab an, diesbezüglich Angebote zu planen.

**Abb. 7-6**  
Kommunikationskanäle  
Versicherungen  
Quelle: BAKBASEL



**Abb. 7-7**  
Innovative Geschäftsmodelle  
Quelle: BAKBASEL



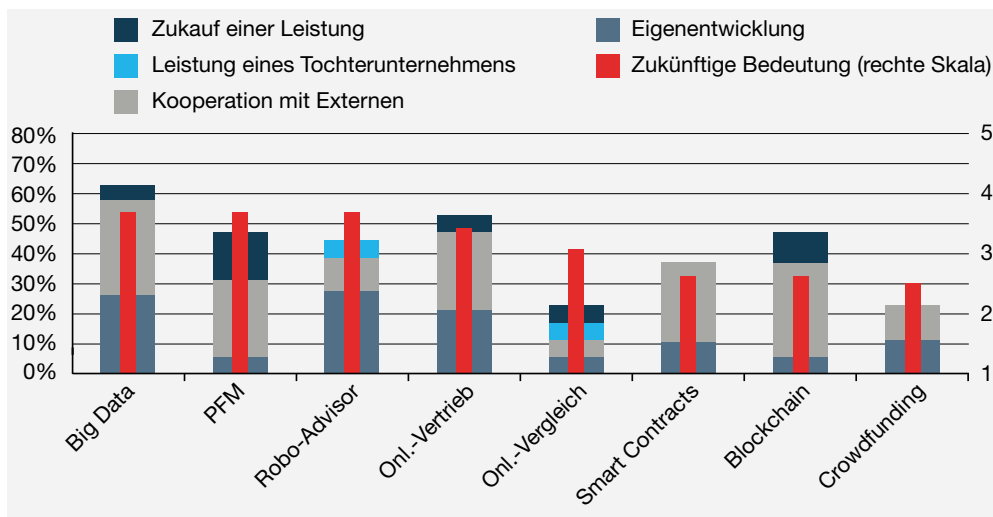
## 7.2 Digitalisierung (Fintech)

### Fintech Banken

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

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

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



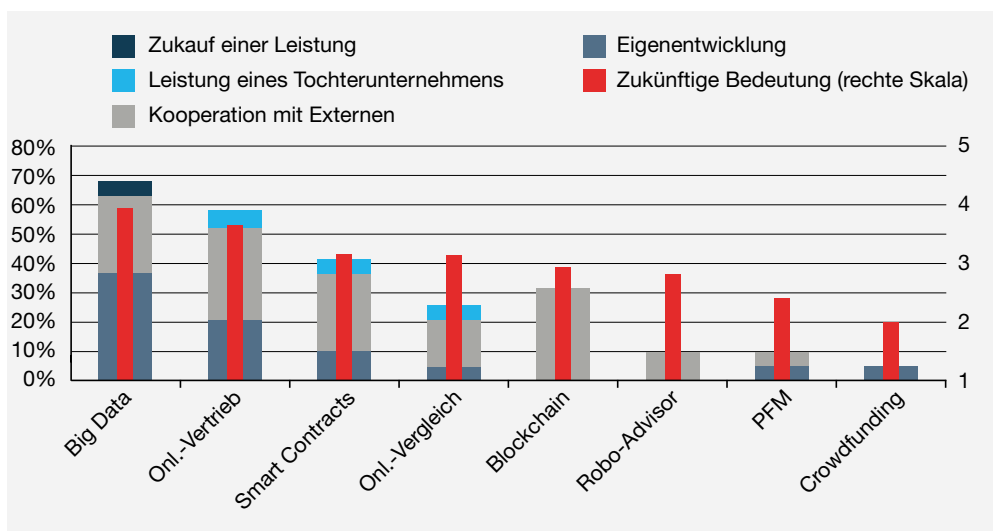
**Abb. 7-8**  
Aktivitätsquoten und künftige  
Bedeutung bzgl. Fintech,  
Banken  
Quelle: BAKBASEL

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

Nach Einschätzung der Befragten werden die Big Data Analyse, das Personal Finance Management sowie die Robo-Advisor in fünf Jahren die höchste Bedeutung für das eigene Unternehmen haben: Die Kategorien erzielten im Durchschnitt je 3.7 Punkte auf einer Skala von 1 bis 5<sup>18</sup>. Keine der genannten Kategorien wurde als künftig irrelevant angesehen. So erzielte selbst das Crowdfunding/-lending, welchem die geringste künftige Bedeutung zugerechnet wurde, noch ein durchschnittliches Rating von 2.5 Punkten. Trotz ihres hohen disruptiven Potentials wurde auch die künftige Bedeutung der Blockchain-Technologie in Relation zu den anderen Kategorien eher gering eingeschätzt. Eine mögliche Erklärung könnte sein, dass sowohl der Zahlungsverkehr als auch Wertschriftentransaktionen in der Schweiz bereits so effizient funktionieren, dass hier kaum eine Umstellung auf ein Blockchain-basiertes System erwartet wird.

## Fintech Versicherungen

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



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

<sup>18</sup> Verwendet wurde eine endpunktbenannte Likert-Skala mit 5 Skaleneinheiten. 1 = «Gar keine Bedeutung»; 5 = «Sehr hohe Bedeutung».



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

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

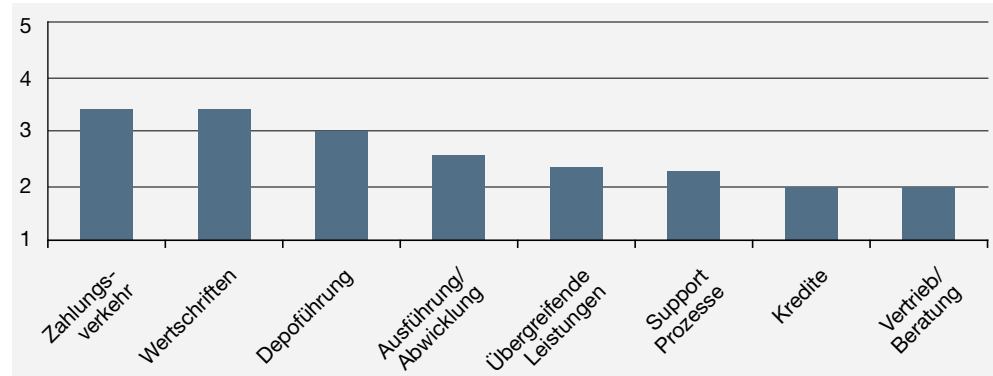
### 7.3 Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungskette

#### Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungskette in Banken

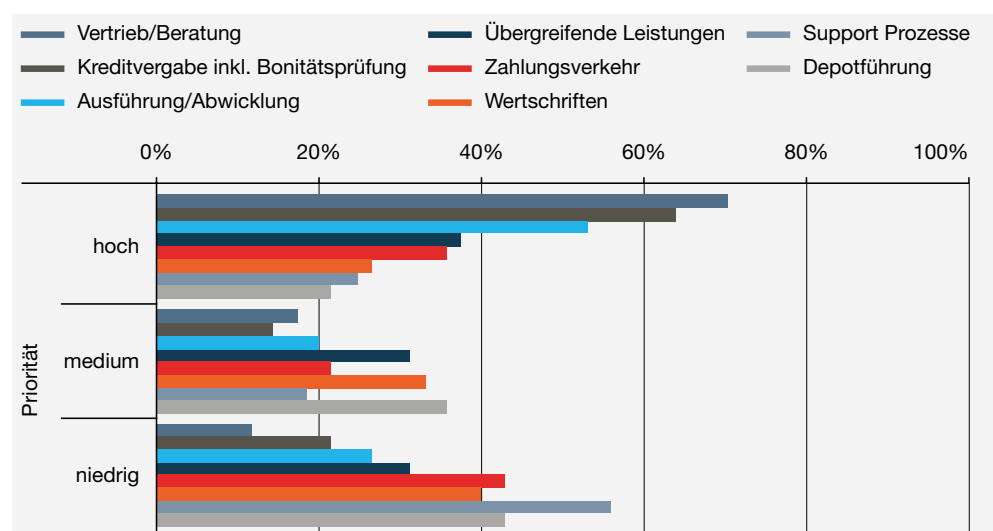
Digitalisierung geht zumeist auch mit Standardisierung einher. Andersrum gilt auch, dass sich Prozesse, welche stets in gleicher oder ähnlicher Form ablaufen, einfacher standardisieren lassen, als Prozesse, welche im hohen Masse individualisiert ablaufen. Die digitale Abwicklung solcher Prozesse ist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

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

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



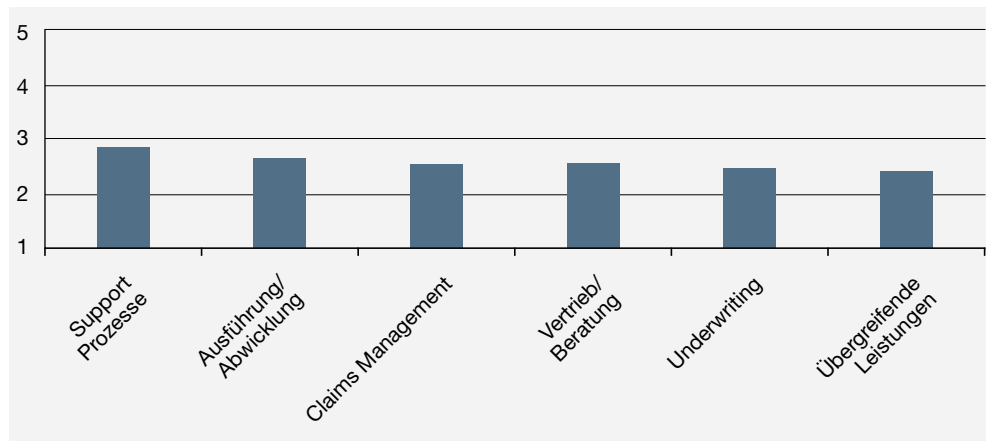
**Abb. 7-11**  
Handlungsbedarf bzgl. der weiteren Digitalisierung einzelner Wertschöpfungsschritte, Banken  
Frage: «Wenn Sie an die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens denken, in welchen Bereichen sehen Sie den grössten Handlungsbedarf bezüglich des Vorantreibens der Digitalisierung? Bitte erstellen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



## Digitalisierungsgrad der Wertschöpfungskette in Versicherungen

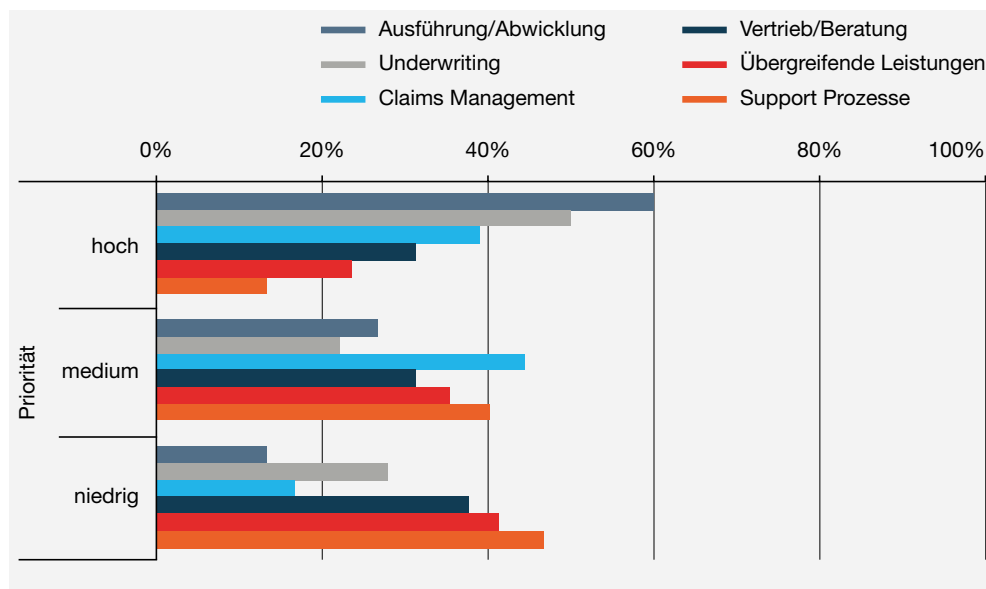
Die befragten Mitarbeiter in Versicherungen zeigten sich generell zurückhaltender als die Banken bei der Bewertung des Digitalisierungsgrades ihrer Wertschöpfungsprozesse (vgl. **Abb. 7-12**). Mit einem Wert von 2.9 erreichten die Support Prozesse (Rechnungswesen, Human Resources, Marketing, IT) die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

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



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

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



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

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

# 8 Stand der Industrialisierung am Finanzplatz Zürich

## 8.1 Kernkompetenzen, In- und Outsourcing

### Kernkompetenzen, In- und Outsourcing Banken

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

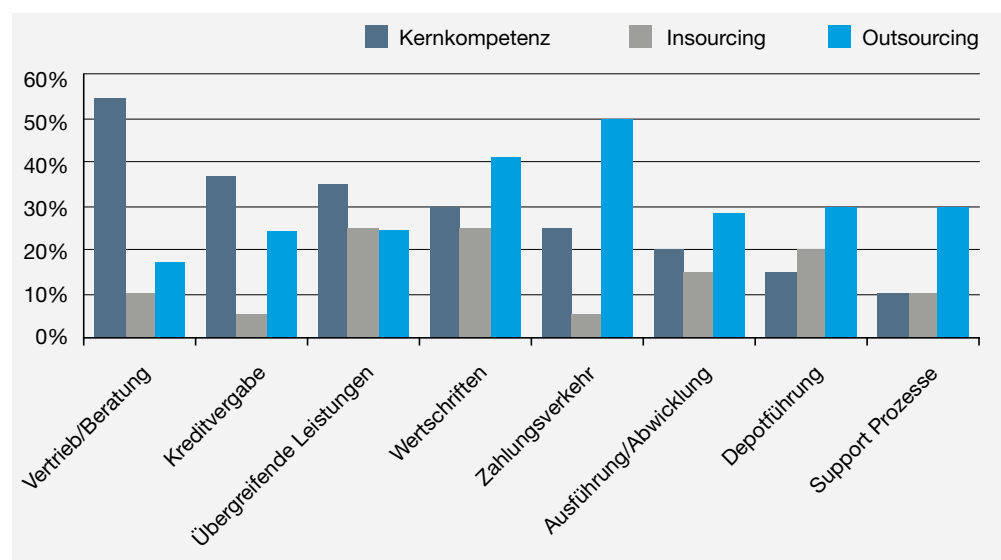
Insgesamt schätzen die Befragten den Eigenleistungsanteil ihrer Unternehmen recht hoch ein: Der insgesamt ausgelagerte Anteil der Wertschöpfung wurde auf durchschnittlich 27 Prozent geschätzt<sup>19</sup>. Etwa die Hälfte der Teilnehmer gab sogar an, insgesamt weniger als 20 Prozent ihrer Wertschöpfungskette ausgelagert zu haben. Bezüglich der einzelnen Wertschöpfungsschritte ergeben sich jedoch markante Unterschiede. Die am stärksten ausgelagerten Wertschöpfungsschritte sind der Zahlungsverkehr sowie Wertschriftentransaktionen – die Bereiche, die nach Einschätzung der Befragten auch bereits am stärksten digitalisiert sind.

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

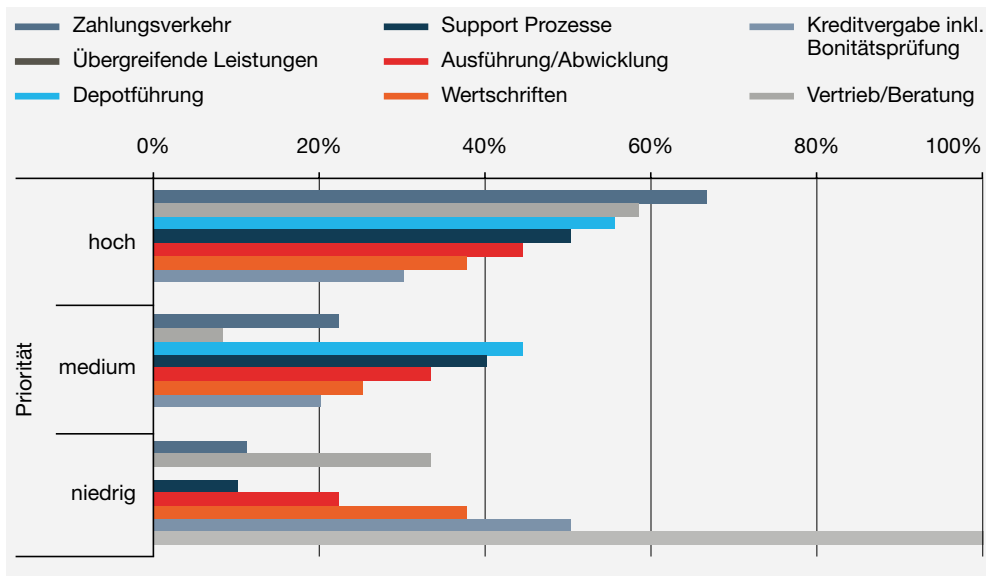
Tendenziell gilt: Je weniger ein Wertschöpfungsschritt als Kernkompetenz wahrgenommen wird, desto höher ist der bereits ausgelagerte Anteil der Wertschöpfung in diesem Bereich. Dieser Befund gilt jedoch nicht für alle Wertschöpfungselemente.

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

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



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



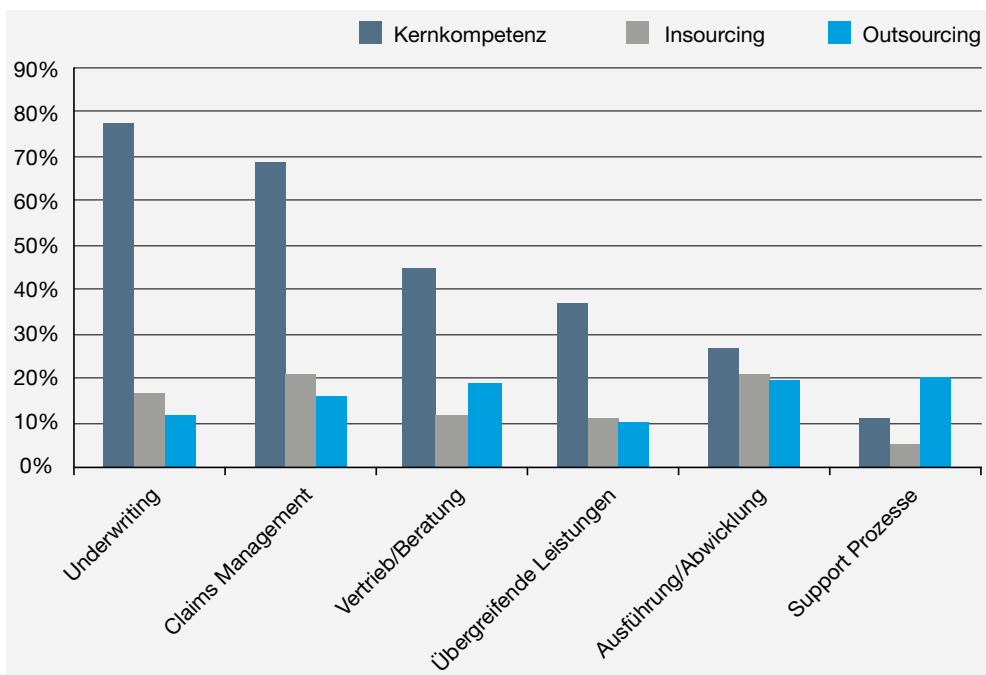
**Abb. 8-2 Handlungsbedarf bzgl. weiterer Auslagerungen, Banken**  
Frage: «Wenn Sie an die künftige Entwicklung Ihres Unternehmens denken, in welchen Bereichen sehen Sie den grössten Handlungsbedarf bezüglich weiterer Auslagerungen? Bitte erstellen Sie dazu eine Prioritätenreihenfolge für die folgenden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

## Kernkompetenzen, In- und Outsourcing Versicherungen

Bei den Versicherern ist das Resultat bezüglich der Kernkompetenzen eindeutiger: Die grosse Mehrheit der Befragten betrachtet das Underwriting (Antragsprüfung, Risikoeinschätzung, Vertragsabschluss) sowie das Claims Management (Bewertung der Schadenshöhe und Prüfung der Ersatzpflicht) als Kernkompetenz ihrer Arbeitgeber (vgl. **Abb. 8-3**). Die Versicherer weisen nach Einschätzung der Befragten insgesamt noch eine deutlich stärker integrierte Wertschöpfungskette als die Banken auf: Gut 70 Prozent der Teilnehmer gaben an, dass in ihren Unternehmen weniger als 20 Prozent der gesamten Wertschöpfung ausgelagert sei. Dieser Befund gilt für sämtliche abgefragten Wertschöpfungselemente.

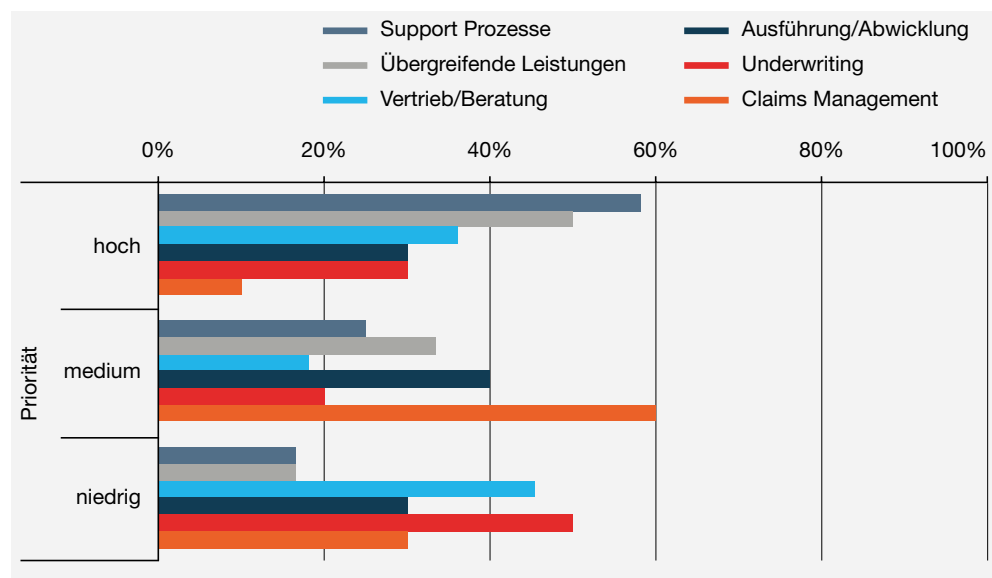
Der höchste Handlungsbedarf für weitere Auslagerungen besteht laut Einschätzung der Befragten in den Wertschöpfungsschritten, welche mehrheitlich nicht als Kernkompetenz betrachtet werden: Den übergreifenden Leistungen (Produktentwicklung, Compliance, Asset-/Risikomanagement, Research), den Support Prozessen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

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



**Abb. 8-3 Kernkompetenzen, In- und Outsourcing, Versicherungen**  
Kernkompetenz: Anteil der Befragten, der den jeweiligen Wertschöpfungsschritt als Kernkompetenz ihres Arbeitgebers bezeichnete (Mehrfachnennungen möglich).  
Insourcing: Anteil der Befragten, der angab, dass ihr Arbeitgeber im jeweiligen Wertschöpfungsbereich Insourcing betreibt.  
Outsourcing: Anteil der durchschnittlich ausgelagerten Wertschöpfung im jeweiligen Wertschöpfungsschritt, basierend auf Angaben der Befragten.  
Quelle: BAKBASEL

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



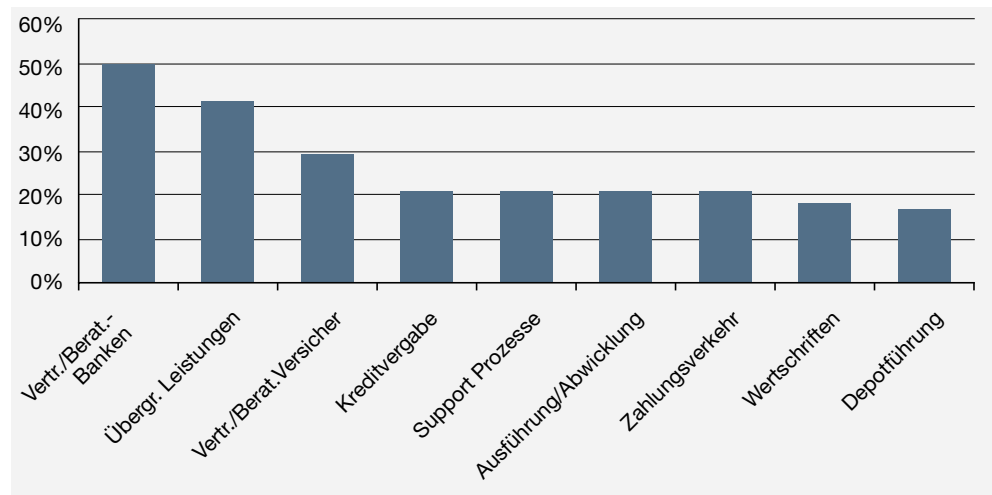
## 8.2 Die Rolle der Fintech- und IT-Unternehmen im Wertschöpfungsprozess der Banken und Versicherungen

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

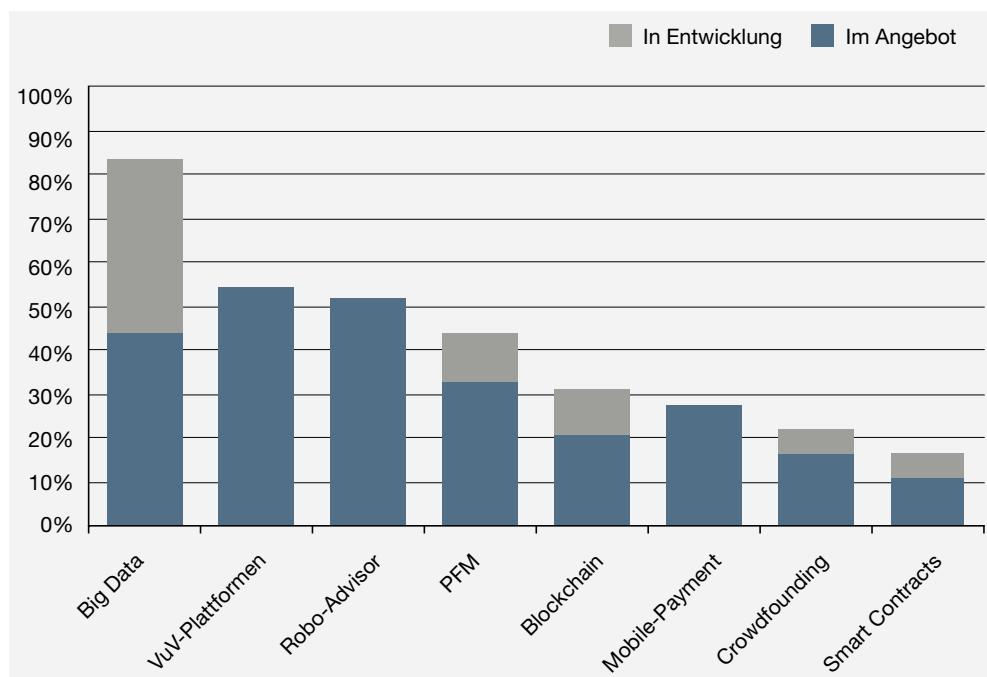
### Fintech- und IT-Unternehmen als Zulieferer des Finanzsektors

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

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



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



**Abb. 8-6**  
Fintech-Bereiche, in denen die befragten Unternehmen aktiv sind

Quelle: BAKBASEL

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

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

**Tab. 8-1**  
Geschäftsverhältnis der Fintech- und IT-Unternehmen zu den Unternehmen des Finanzsektors

Zu bewerten waren die folgenden drei Statements, auf einer Skala von 1 bis 5 (1 = «Stimme überhaupt nicht zu.»; 5 = «Stimme vollständig zu.»):  
«Unser Unternehmen versteht sich als Dienstleister für Banken und/oder Versicherungen.»  
«Unser Unternehmen konkurrenziert Banken und/oder Versicherungen.»  
«Unser Unternehmen schliesst strategische Partnerschaften mit Banken und/oder Versicherungen.»

Quelle: BAKBASEL



# 9 Synthese

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

## Methodenhintergrund: Digitalisierungs- und Industrialisierungsindex

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

### Benchmark-Konzept

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

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

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

### Aufbau der Indizes

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

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

### Digitalisierungsindex: Front-End

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

### Digitalisierungsindex: Fintech

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

### Digitalisierungsindex: Digitalisierung der Wertschöpfungskette

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

### Industrialisierungsindex: Outsourcing

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

### Industrialisierungsindex: Insourcing

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

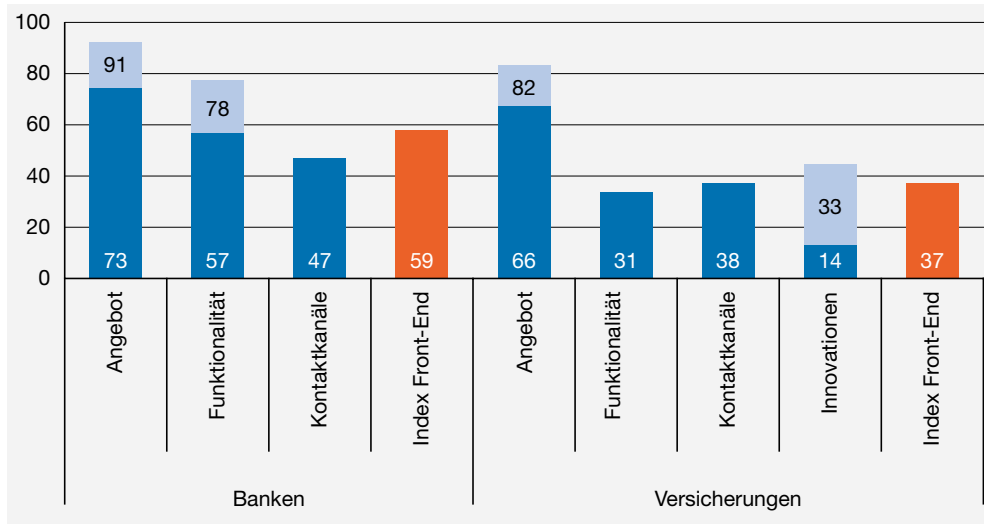
### Industrialisierungsindex: Kooperationen im Bereich Fintech, Front-End

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

## 9.1 Digitalisierungsindex

### Front-End

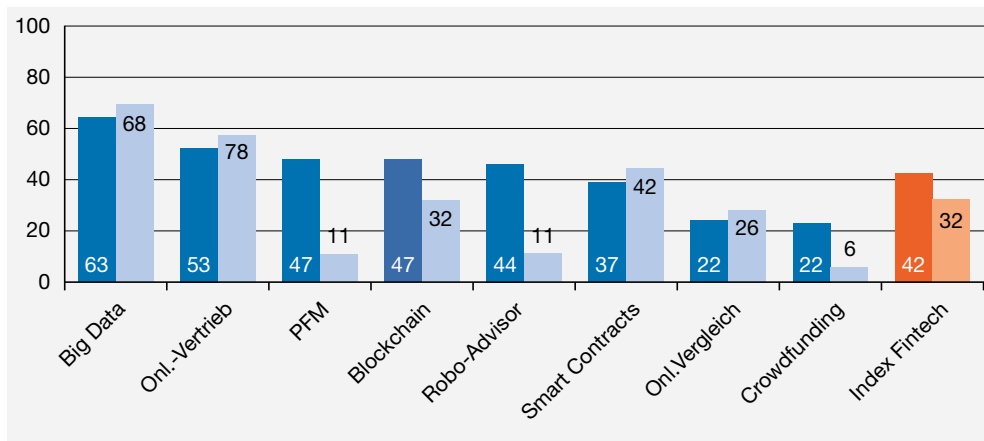
Die Banken und Versicherungen der Region Zürich reagieren auf die veränderten Kundenbedürfnisse und weiten ihr Angebot an Online- bzw. App-Angeboten aus. Hier ergeben sich relativ hohe Indexwerte (vgl. **Abb. 9-1**). Die Funktionalität ist aber oftmals noch eingeschränkt. Die neu entstandenen Kommunikationskanäle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



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

### Fintech

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



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

### Digitalisierung der Wertschöpfungskette

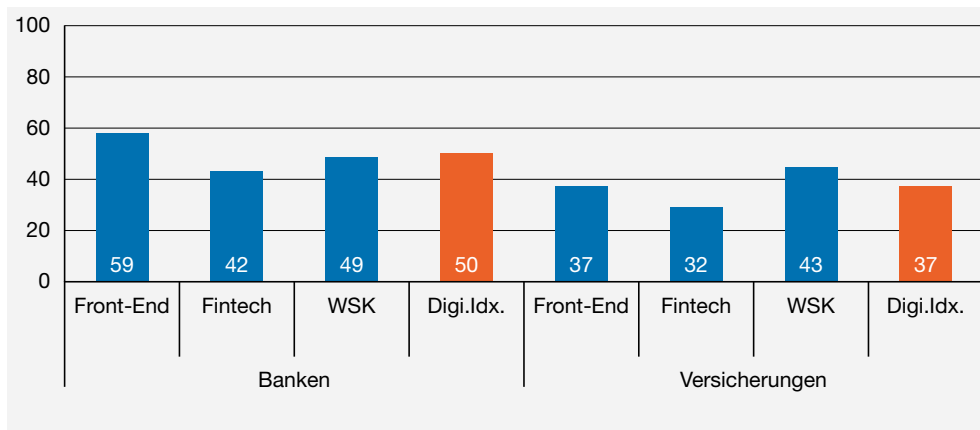
Die Banken schätzen die eigene Wertschöpfungskette als stärker digitalisiert ein als die Versicherer (vgl. **Abb. 9-3**). Entsprechend erzielen die Banken einen insgesamt deutlich höheren Wert beim Digitalisierungsindex als die Versicherer.

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

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

**Abb. 9-3**  
**Digitalisierungsindex inkl.**  
**Subindizes**

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



## 9.2 Industrialisierung

### Insourcing, Outsourcing

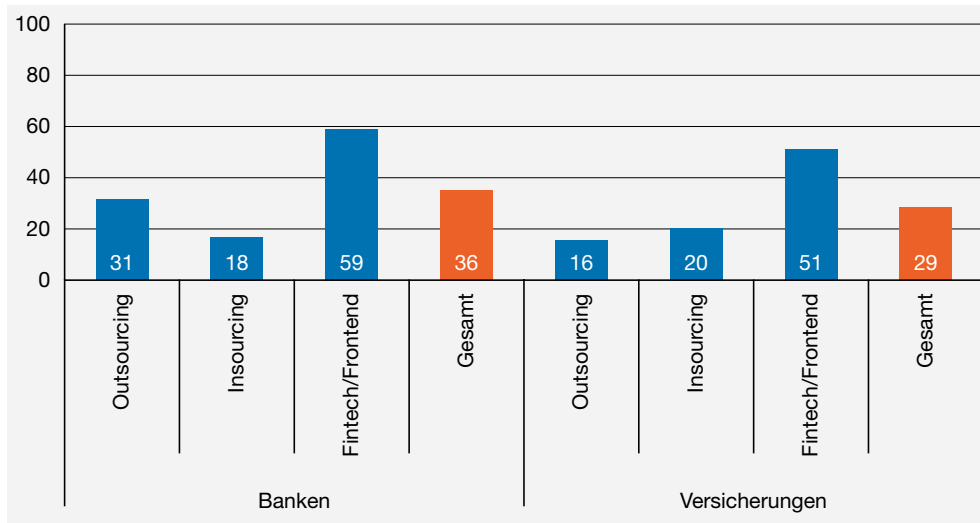
Sowohl die Banken als auch die Versicherer der Region Zürich haben derzeit noch hohe Eigenfertigungsquoten. Die Banken geben aber an, bereits einen grösseren Anteil ihrer Wertschöpfung ausgelagert zu haben als die Versicherer (vgl. Index Outsourcing in **Abb. 9-4**). Die Banken sehen weiteren Handlungsbedarf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

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

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

**Abb. 9-4**  
**Industrialisierungsindex inkl.**  
**Subindizes**

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



### 9.3 Die zehn wichtigsten Ergebnisse

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

# 10 Anhang

## 10.1 Glossar

### Wertschöpfungsschritte

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

### Fintech Kategorien

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

### Front-End Lösungen

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

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



## 10.2 Tabellen

**Tab. 1**  
**Region Zürich: Nominale Bruttowertschöpfung – Niveau in Mio. CHF**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Primärer Sektor	583	851	580	470	475	454	490	517	467	460	459
Sekundärer Sektor	11'486	19'898	19'214	23'422	24'335	24'270	24'154	24'231	24'149	23'990	24'508
Tertiärer Sektor	26'920	56'547	89'647	120'879	123'075	124'874	128'140	129'923	130'197	131'597	134'098
Handel	9'186	14'726	17'437	26'516	25'802	25'352	25'764	26'674	25'436	25'266	25'775
Verkehr, Lagerei	2'169	3'766	4'726	5'813	5'848	5'970	5'969	6'076	6'281	6'242	6'353
Gastgewerbe	735	1'426	2'188	2'557	2'578	2'492	2'529	2'584	2'575	2'524	2'577
Information, Kommunikation	903	3'226	6'240	8'892	9'125	9'424	9'653	9'882	10'117	10'419	10'747
<b>Finanzsektor</b>	<b>3'231</b>	<b>10'000</b>	<b>24'875</b>	<b>27'490</b>	<b>27'842</b>	<b>27'872</b>	<b>28'541</b>	<b>27'201</b>	<b>26'544</b>	<b>26'706</b>	<b>27'118</b>
<b>Banken</b>	<b>1'544</b>	<b>5'417</b>	<b>15'691</b>	<b>14'540</b>	<b>13'919</b>	<b>13'528</b>	<b>13'720</b>	<b>13'011</b>	<b>11'897</b>	<b>11'936</b>	<b>11'969</b>
<b>Versicherungen</b>	<b>1'588</b>	<b>4'206</b>	<b>7'577</b>	<b>9'723</b>	<b>10'494</b>	<b>10'979</b>	<b>11'380</b>	<b>10'723</b>	<b>11'265</b>	<b>11'344</b>	<b>11'610</b>
<b>Sonstige Finanz. DL</b>	<b>99</b>	<b>376</b>	<b>1'607</b>	<b>3'227</b>	<b>3'429</b>	<b>3'365</b>	<b>3'440</b>	<b>3'468</b>	<b>3'382</b>	<b>3'425</b>	<b>3'539</b>
Unternehmensbez. DL	1'267	4'586	7'713	11'530	11'984	12'846	13'423	13'811	14'144	14'252	14'535
Öffentliche DL	5'616	10'443	15'371	22'012	23'139	23'667	24'563	25'245	26'231	27'078	27'605
Übrige DL	3'812	8'375	11'099	16'069	16'758	17'252	17'699	18'450	18'869	19'111	19'388
<b>Gesamtwirtschaft</b>	<b>38'988</b>	<b>77'296</b>	<b>109'441</b>	<b>144'770</b>	<b>147'885</b>	<b>149'598</b>	<b>152'784</b>	<b>154'672</b>	<b>154'813</b>	<b>156'046</b>	<b>159'065</b>
<b>Bruttoinlandsprodukt</b>	<b>42'316</b>	<b>83'911</b>	<b>120'605</b>	<b>155'302</b>	<b>158'359</b>	<b>160'487</b>	<b>164'106</b>	<b>165'297</b>	<b>164'444</b>	<b>165'362</b>	<b>167'950</b>

**Tab. 2**  
**Region Zürich: Beschäftigte (VZÄ) – Niveau in Tsd. Personen**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Primärer Sektor	22.9	17.3	14.7	11.6	11.4	11.2	11.1	11.3	11.0	10.7	10.6
Sekundärer Sektor	231.8	223.9	175.0	169.5	174.1	173.9	171.8	172.3	172.4	169.3	169.8
Tertiärer Sektor	360.0	515.5	580.8	694.8	714.4	719.3	732.9	741.1	751.1	753.6	760.4
Handel	128.2	132.5	125.6	133.4	136.7	135.0	137.8	137.7	137.6	136.4	136.5
Verkehr, Lagerei	36.1	52.1	46.1	43.7	44.6	44.9	44.6	44.6	44.8	44.0	44.0
Gastgewerbe	32.8	37.0	37.7	39.0	38.4	38.2	38.2	38.9	39.7	39.8	40.4
Information, Kommunikation	10.2	20.1	38.0	45.3	48.4	49.7	50.9	52.9	52.7	52.5	53.4
<b>Finanzsektor</b>	<b>33.1</b>	<b>62.7</b>	<b>72.5</b>	<b>91.5</b>	<b>93.5</b>	<b>89.8</b>	<b>89.3</b>	<b>89.7</b>	<b>90.4</b>	<b>89.2</b>	<b>89.0</b>
<b>Banken</b>	<b>19.3</b>	<b>41.3</b>	<b>45.3</b>	<b>55.3</b>	<b>56.0</b>	<b>52.0</b>	<b>50.8</b>	<b>50.3</b>	<b>49.9</b>	<b>48.6</b>	<b>48.4</b>
<b>Versicherungen</b>	<b>12.5</b>	<b>18.4</b>	<b>21.3</b>	<b>19.8</b>	<b>19.4</b>	<b>19.9</b>	<b>20.9</b>	<b>21.0</b>	<b>21.3</b>	<b>21.2</b>	<b>20.9</b>
<b>Sonstige Finanz. DL</b>	<b>1.4</b>	<b>3.0</b>	<b>5.9</b>	<b>16.3</b>	<b>18.0</b>	<b>17.9</b>	<b>17.6</b>	<b>18.4</b>	<b>19.2</b>	<b>19.4</b>	<b>19.6</b>
Unternehmensbez. DL	19.0	44.8	60.2	82.4	85.2	87.7	89.8	91.1	92.8	93.7	95.0
Öffentliche DL	60.0	106.3	127.8	165.7	170.2	172.8	178.9	181.8	186.3	189.6	192.1
Übrige DL	40.7	60.0	72.8	93.8	97.3	101.2	103.4	104.4	106.7	108.4	110.1
<b>Gesamtwirtschaft</b>	<b>614.8</b>	<b>756.7</b>	<b>770.5</b>	<b>875.9</b>	<b>899.8</b>	<b>904.5</b>	<b>915.8</b>	<b>924.7</b>	<b>934.5</b>	<b>933.7</b>	<b>940.8</b>

**Tab. 3**  
**Region Zürich: Reale Bruttowertschöpfung – Wachstumsraten in Prozent pro Jahr**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	80–90	90–00	00–10	10–18
Primärer Sektor	-3.3%	-5.0%	7.5%	-5.8%	-1.5%	-0.2%	0.4%	0.5%	0.2%	-0.8%	-0.2%
Sekundärer Sektor	0.0%	-1.0%	-0.1%	-1.3%	0.0%	1.7%	2.1%	2.3%	-0.5%	0.7%	0.6%
Tertiärer Sektor	1.6%	3.4%	2.6%	1.4%	1.7%	1.7%	1.6%	3.5%	2.8%	2.1%	1.8%
Handel	0.7%	3.9%	5.7%	5.3%	1.7%	1.7%	0.3%	2.0%	0.6%	3.5%	2.2%
Verkehr, Lagerei	2.0%	-3.7%	2.6%	-1.7%	0.7%	1.6%	1.6%	2.4%	1.0%	0.6%	0.3%
Gastgewerbe	-4.3%	0.3%	0.4%	-0.4%	-1.1%	1.8%	2.0%	2.6%	1.0%	-0.4%	-0.4%
Information, Kommunikation	2.7%	2.5%	1.0%	-0.7%	3.4%	2.8%	3.1%	10.0%	6.1%	3.2%	1.6%
<b>Finanzsektor</b>	<b>1.2%</b>	<b>7.3%</b>	<b>1.0%</b>	<b>0.2%</b>	<b>0.5%</b>	<b>1.5%</b>	<b>1.8%</b>	<b>5.3%</b>	<b>7.4%</b>	<b>1.5%</b>	<b>1.7%</b>
<b>Banken</b>	<b>-0.5%</b>	<b>6.5%</b>	<b>0.8%</b>	<b>-1.1%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.7%</b>	<b>1.3%</b>	<b>5.7%</b>	<b>6.8%</b>	<b>-0.6%</b>	<b>0.9%</b>
<b>Versicherungen</b>	<b>4.3%</b>	<b>8.1%</b>	<b>1.2%</b>	<b>1.5%</b>	<b>0.8%</b>	<b>2.0%</b>	<b>1.9%</b>	<b>4.8%</b>	<b>7.6%</b>	<b>3.7%</b>	<b>2.4%</b>
<b>Sonstige Finanz. DL</b>	<b>-0.8%</b>	<b>8.0%</b>	<b>1.3%</b>	<b>1.0%</b>	<b>1.5%</b>	<b>2.9%</b>	<b>3.4%</b>	<b>7.4%</b>	<b>13.4%</b>	<b>7.3%</b>	<b>3.0%</b>
Unternehmensbez. DL	5.0%	2.1%	2.3%	0.1%	1.9%	1.8%	1.6%	8.4%	2.1%	1.6%	2.0%
Öffentliche DL	0.7%	3.2%	2.5%	2.1%	2.4%	1.6%	2.0%	2.8%	2.0%	2.0%	2.3%
Übrige DL	2.1%	1.1%	2.4%	0.2%	2.0%	1.3%	1.3%	3.1%	0.7%	1.8%	1.7%
<b>Gesamtwirtschaft</b>	<b>1.3%</b>	<b>2.7%</b>	<b>2.2%</b>	<b>1.0%</b>	<b>1.4%</b>	<b>1.7%</b>	<b>1.7%</b>	<b>3.2%</b>	<b>2.1%</b>	<b>1.8%</b>	<b>1.6%</b>
<b>Bruttoinlandsprodukt</b>	<b>1.3%</b>	<b>2.9%</b>	<b>2.1%</b>	<b>1.0%</b>	<b>1.1%</b>	<b>1.4%</b>	<b>1.9%</b>	<b>3.2%</b>	<b>2.2%</b>	<b>1.7%</b>	<b>1.6%</b>

**Tab. 4**  
**Finanzsektor: Nominale Bruttowertschöpfung – Niveau in Mio. CHF**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Region Zürich	3'231	10'000	24'875	27'490	27'842	27'872	28'541	27'201	26'544	26'706	27'118
Kanton Zürich	3'065	9'458	23'501	25'831	26'216	26'330	26'889	25'591	24'991	25'133	25'516
Kanton Schwyz	34	133	368	581	577	567	606	592	571	581	595
Kanton Zug	132	409	1'005	1'078	1'049	976	1'045	1'018	981	992	1'008
<b>Schweiz</b>	<b>10'047</b>	<b>26'825</b>	<b>58'117</b>	<b>60'902</b>	<b>61'670</b>	<b>62'629</b>	<b>64'482</b>	<b>61'333</b>	<b>59'914</b>	<b>60'456</b>	<b>61'474</b>

**Tab. 5**  
**Banken: Nominale Bruttowertschöpfung – Niveau in Mio. CHF**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Region Zürich	1'544	5'417	15'691	14'540	13'919	13'528	13'720	13'011	11'897	11'936	11'969
Kanton Zürich	1'429	5'061	14'780	13'801	13'247	12'864	12'981	12'313	11'254	11'287	11'320
Kanton Schwyz	16	72	227	240	224	235	260	245	226	230	232
Kanton Zug	98	284	684	500	448	429	480	452	417	419	418
<b>Schweiz</b>	<b>5'402</b>	<b>14'494</b>	<b>35'215</b>	<b>30'312</b>	<b>28'756</b>	<b>28'662</b>	<b>29'930</b>	<b>28'301</b>	<b>25'942</b>	<b>26'123</b>	<b>26'211</b>

**Tab. 6**  
**Versicherungen: Nominale Bruttowertschöpfung – Niveau in Mio. CHF**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Region Zürich	1'588	4'206	7'577	9'723	10'494	10'979	11'380	10'723	11'265	11'344	11'610
Kanton Zürich	1'542	4'053	7'373	9'522	10'282	10'759	11'167	10'521	11'054	11'130	11'387
Kanton Schwyz	16	50	60	92	89	88	78	73	77	78	80
Kanton Zug	31	104	144	110	123	132	135	129	134	137	143
<b>Schweiz</b>	<b>4'267</b>	<b>11'220</b>	<b>18'346</b>	<b>22'777</b>	<b>24'831</b>	<b>25'824</b>	<b>26'144</b>	<b>24'587</b>	<b>25'766</b>	<b>26'043</b>	<b>26'705</b>

**Tab. 7**  
**Sonstige Finanzdienstleistungen: Nominale Bruttowertschöpfung – Niveau in Mio. CHF**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Region Zürich	99	376	1'607	3'227	3'429	3'365	3'440	3'468	3'382	3'425	3'539
Kanton Zürich	94	345	1'349	2'508	2'687	2'707	2'742	2'757	2'683	2'716	2'809
Kanton Schwyz	2	11	81	250	264	243	269	273	268	273	282
Kanton Zug	3	20	177	469	477	415	430	438	430	436	447
<b>Schweiz</b>	<b>378</b>	<b>1'112</b>	<b>4'556</b>	<b>7'814</b>	<b>8'083</b>	<b>8'143</b>	<b>8'408</b>	<b>8'446</b>	<b>8'206</b>	<b>8'290</b>	<b>8'559</b>

**Tab. 8**  
**Finanzsektor: Beschäftigte (VZÄ)**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Region Zürich	33'099	62'680	72'518	91'452	93'520	89'798	89'313	89'749	90'403	89'153	89'001
Kanton Zürich	31'151	58'441	67'661	83'823	85'755	82'634	81'914	82'214	82'669	81'436	81'250
Kanton Schwyz	540	1'250	1'416	2'646	2'727	2'609	2'707	2'781	2'879	2'908	2'959
Kanton Zug	1'409	2'988	3'440	4'984	5'038	4'555	4'692	4'754	4'854	4'809	4'793
<b>Schweiz</b>	<b>112'518</b>	<b>182'698</b>	<b>184'694</b>	<b>217'390</b>	<b>220'942</b>	<b>216'513</b>	<b>218'297</b>	<b>218'223</b>	<b>219'974</b>	<b>217'971</b>	<b>218'228</b>

**Tab. 9**  
**Banken: Beschäftigte (VZÄ)**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Region Zürich	19'262	41'275	45'325	55'333	56'047	51'979	50'847	50'316	49'857	48'623	48'432
Kanton Zürich	17'846	38'188	42'227	51'921	52'753	48'890	47'563	47'109	46'645	45'459	45'272
Kanton Schwyz	327	815	852	1'131	1'118	1'107	1'162	1'158	1'184	1'198	1'229
Kanton Zug	1'089	2'272	2'246	2'280	2'177	1'982	2'123	2'049	2'029	1'966	1'931
<b>Schweiz</b>	<b>69'801</b>	<b>118'357</b>	<b>109'805</b>	<b>124'772</b>	<b>125'707</b>	<b>119'549</b>	<b>120'460</b>	<b>118'316</b>	<b>117'726</b>	<b>115'675</b>	<b>115'689</b>

**Tab. 10**  
**Versicherungen: Beschäftigte (VZÄ)**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Region Zürich	12'484	18'382	21'258	19'844	19'424	19'880	20'853	20'984	21'329	21'155	20'921
Kanton Zürich	12'017	17'494	20'501	19'314	18'921	19'372	20'355	20'483	20'825	20'647	20'408
Kanton Schwyz	189	340	243	240	208	200	178	177	177	177	176
Kanton Zug	278	548	514	290	295	308	320	325	326	331	336
<b>Schweiz</b>	<b>37'024</b>	<b>55'012</b>	<b>57'724</b>	<b>51'223</b>	<b>50'402</b>	<b>51'163</b>	<b>52'255</b>	<b>52'344</b>	<b>52'919</b>	<b>52'815</b>	<b>52'498</b>

**Tab. 11**  
**Sonstige Finanzdienstleistungen: Beschäftigte (VZÄ)**

	1980	1990	2000	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Region Zürich	1'354	3'023	5'936	16'275	18'049	17'938	17'612	18'449	19'217	19'375	19'649
Kanton Zürich	1'288	2'759	4'934	12'587	14'081	14'372	13'996	14'623	15'199	15'330	15'570
Kanton Schwyz	24	96	322	1'275	1'401	1'302	1'367	1'446	1'519	1'533	1'554
Kanton Zug	42	169	681	2'413	2'566	2'265	2'249	2'380	2'499	2'512	2'525
<b>Schweiz</b>	<b>5'694</b>	<b>9'330</b>	<b>17'165</b>	<b>41'395</b>	<b>44'834</b>	<b>45'801</b>	<b>45'582</b>	<b>47'564</b>	<b>49'329</b>	<b>49'481</b>	<b>50'041</b>

**Tab. 12**  
**Finanzsektor: Reale Bruttowertschöpfung – Wachstumsraten in Prozent pro Jahr**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	80–90	90–00	00–10	10–18
Region Zürich	1.2%	7.3%	1.0%	0.2%	0.5%	1.5%	1.8%	5.3%	7.4%	1.5%	1.7%
Kanton Zürich	1.6%	7.0%	1.0%	0.1%	0.5%	1.5%	1.8%	5.3%	7.5%	1.5%	1.7%
Kanton Schwyz	-0.4%	12.6%	1.3%	0.9%	1.7%	2.3%	2.8%	7.8%	8.5%	5.0%	2.5%
Kanton Zug	-5.6%	12.7%	1.3%	0.7%	1.0%	1.5%	2.4%	4.9%	6.7%	0.9%	1.4%
<b>Schweiz</b>	<b>2.6%</b>	<b>7.9%</b>	<b>0.8%</b>	<b>0.2%</b>	<b>0.8%</b>	<b>1.6%</b>	<b>2.0%</b>	<b>3.7%</b>	<b>6.1%</b>	<b>1.0%</b>	<b>2.0%</b>

**Tab. 13**  
**Banken: Reale Bruttowertschöpfung – Wachstumsraten in Prozent pro Jahr**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	80–90	90–00	00–10	10–18
Region Zürich	-0.5%	6.5%	0.8%	-1.1%	0.0%	0.7%	1.3%	5.7%	6.8%	-0.6%	0.9%
Kanton Zürich	-0.6%	6.0%	0.8%	-1.2%	-0.1%	0.7%	1.3%	5.8%	6.9%	-0.6%	0.8%
Kanton Schwyz	7.4%	16.0%	0.4%	-0.2%	1.3%	1.2%	1.9%	8.1%	7.7%	0.7%	3.0%
Kanton Zug	-2.1%	17.5%	0.2%	-0.3%	0.1%	0.0%	0.8%	3.7%	4.9%	-3.0%	1.0%
<b>Schweiz</b>	<b>2.0%</b>	<b>9.7%</b>	<b>0.5%</b>	<b>-0.9%</b>	<b>0.3%</b>	<b>0.7%</b>	<b>1.5%</b>	<b>2.9%</b>	<b>5.0%</b>	<b>-1.4%</b>	<b>1.5%</b>

**Tab. 14**  
**Versicherungen: Reale Bruttowertschöpfung – Wachstumsraten in Prozent pro Jahr**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	80–90	90–00	00–10	10–18
Region Zürich	4.3%	8.1%	1.2%	1.5%	0.8%	2.0%	1.9%	4.8%	7.6%	3.7%	2.4%
Kanton Zürich	4.3%	8.2%	1.2%	1.5%	0.8%	2.0%	1.9%	4.7%	7.7%	3.8%	2.4%
Kanton Schwyz	-1.2%	-7.5%	0.7%	1.1%	1.7%	2.6%	2.5%	6.6%	3.5%	5.5%	-1.4%
Kanton Zug	6.6%	6.8%	2.1%	0.5%	2.6%	3.9%	3.4%	7.5%	4.8%	-1.6%	3.7%
<b>Schweiz</b>	<b>3.7%</b>	<b>5.6%</b>	<b>1.0%</b>	<b>1.2%</b>	<b>1.2%</b>	<b>2.2%</b>	<b>2.1%</b>	<b>4.7%</b>	<b>6.6%</b>	<b>3.4%</b>	<b>2.2%</b>

**Tab. 15**  
**Sonstige Finanzdienstleistungen: Reale Bruttowertschöpfung – Wachstumsraten in Prozent pro Jahr**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	80–90	90–00	00–10	10–18
Region Zürich	-0.8%	8.0%	1.3%	1.0%	1.5%	2.9%	3.4%	7.4%	13.4%	7.3%	3.0%
Kanton Zürich	1.8%	7.1%	1.1%	0.8%	1.5%	3.0%	3.3%	7.0%	12.4%	6.5%	3.3%
Kanton Schwyz	-6.8%	16.5%	2.3%	1.8%	1.9%	3.1%	3.5%	12.2%	19.4%	12.1%	3.4%
Kanton Zug	-12.1%	9.5%	2.3%	1.9%	1.5%	2.2%	3.5%	13.3%	22.0%	10.3%	1.3%
<b>Schweiz</b>	<b>1.8%</b>	<b>9.1%</b>	<b>1.0%</b>	<b>0.7%</b>	<b>1.2%</b>	<b>2.8%</b>	<b>3.3%</b>	<b>4.7%</b>	<b>13.0%</b>	<b>5.6%</b>	<b>3.0%</b>

**Tab. 16**  
**Finanzsektor: Nominale Bruttowertschöpfung – Niveau in Mio. CHF**

	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Region Zürich</b>	13'420	24'875	25'631	27'490	27'842	27'872	28'541	27'201	26'544
Genf, Waadt	6'719	11'230	11'136	11'614	11'711	11'912	12'101	11'557	11'075
Basel-Stadt, Basel-Land	3'015	4'149	3'851	4'127	4'260	4'315	4'386	4'143	4'140
Tessin	1'688	3'061	2'887	2'530	2'460	2'526	2'570	2'440	2'323
Frankfurt	22'632	23'568	29'995	22'855	19'646	19'244	20'380	20'298	17'868
Paris	32'700	40'557	47'243	57'753	50'620	48'785	53'666	53'267	48'248
Mailand	9'814	13'923	17'964	20'533	19'420	18'456	19'532	20'617	18'620
Wien	5'853	6'757	7'397	7'418	7'042	6'381	6'875	7'217	6'378
London	28'745	56'792	96'289	92'587	86'942	90'093	89'289	105'703	110'505
Luxemburg	5'202	8'980	10'897	13'813	12'433	12'531	14'138	13'950	12'908
Brüssel	1'409	1'562	1'540	1'795	1'671	1'796	1'856	1'883	1'683
Amsterdam	1'850	2'256	2'721	3'582	3'347	3'413	3'490	3'408	3'085
Madrid	8'199	10'879	15'877	14'190	11'632	11'458	11'683	11'301	10'204
Dublin	6'422	11'200	21'618	22'937	18'740	18'068	16'334	18'550	17'306
Stockholm	7'491	11'178	12'560	12'440	12'991	14'053	15'706	15'522	13'679

**Tab. 17**  
**Gesamtwirtschaftliche nominale Bruttowertschöpfung – Niveau in Mio. CHF**

	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Region Zürich</b>	89'687	109'441	118'929	144'770	147'885	149'598	152'784	154'672	154'813
Genf, Waadt	59'729	67'939	75'213	93'213	96'169	97'777	98'768	102'273	105'338
Basel-Stadt, Basel-Land	32'103	35'380	43'860	52'152	52'400	52'774	53'526	53'959	54'200
Tessin	16'961	18'823	21'096	25'302	25'882	26'354	27'089	27'336	27'027
Frankfurt	253'452	286'397	312'443	299'116	277'839	273'020	286'289	291'720	262'759
Paris	476'393	598'532	705'047	774'100	696'150	685'753	711'831	710'156	640'292
Mailand	118'835	154'627	191'400	204'283	186'107	179'597	187'685	187'317	167'570
Wien	89'078	106'545	123'114	128'322	119'103	118'515	123'219	123'943	112'332
London	250'384	495'373	570'956	497'249	464'232	503'789	516'337	566'767	580'591
Luxemburg	22'163	32'451	41'096	49'329	46'985	47'094	51'381	53'058	48'812
Brüssel	32'951	42'139	51'509	54'406	50'561	51'448	52'915	53'488	48'100
Amsterdam	43'055	54'812	67'800	73'156	67'891	67'547	70'840	71'383	64'311
Madrid	109'970	161'431	230'814	250'608	226'165	219'853	220'445	220'849	199'382
Dublin	76'287	150'074	230'225	209'289	198'046	192'906	201'864	208'381	194'195
Stockholm	111'625	166'988	186'087	199'811	199'440	205'612	218'166	213'427	187'998

**Tab. 18**  
**Erwerbstätige – Niveau in Tsd. Personen**

	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Region Zürich</b>	76	83	91	104	106	102	102	102	103
Genf, Waadt	38	37	39	47	49	48	48	48	48
Basel-Stadt, Basel-Land	17	15	15	16	16	15	15	15	15
Tessin	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Frankfurt	157	165	165	163	163	165	165	167	167
Paris	131	133	137	133	136	132	133	133	135
Mailand	89	87	89	94	93	92	89	87	87
Wien	50	49	50	53	53	52	51	51	50
London	335	342	341	345	369	375	368	385	389
Luxemburg	22	30	34	41	41	42	43	43	44
Brüssel	12	12	10	10	10	10	10	9	9
Amsterdam	17	21	20	19	19	19	18	17	17
Madrid	80	87	94	86	86	85	100	96	98
Dublin	50	69	85	93	93	91	91	90	93
Stockholm	50	57	55	60	62	63	63	65	66

**Tab. 19**  
**Finanzsektor: Reale Bruttowertschöpfung – Wachstumsraten in Prozent pro Jahr**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	95–00	00–10	00–15
<b>Region Zürich</b>	9.3%	-5.1%	-5.7%	0.5%	0.4%	1.2%	7.3%	1.0%	0.2%	2.4%	-1.1%	-0.8%
Genf, Waadt	9.6%	-7.3%	-6.8%	1.8%	1.2%	3.2%	6.6%	0.7%	-0.1%	8.0%	0.7%	1.2%
Basel-Stadt, Basel-Land	7.4%	-3.2%	-4.2%	-1.4%	-0.2%	2.0%	6.4%	0.5%	0.6%	4.3%	0.5%	1.0%
Tessin	6.3%	-10.8%	-10.3%	-1.3%	-2.0%	4.2%	6.8%	0.1%	-0.5%	9.5%	-1.6%	-0.5%
Frankfurt	0.6%	-0.6%	-15.2%	1.5%	0.9%	-3.8%	3.8%	-1.2%	-3.2%	0.6%	-4.3%	-3.2%
Paris	11.2%	0.3%	1.0%	1.0%	7.8%	-3.1%	-2.0%	-0.8%	2.6%	3.9%	1.5%	1.3%
Mailand	9.0%	6.8%	4.7%	6.9%	4.2%	0.3%	-0.6%	1.2%	0.8%	3.0%	3.9%	3.0%
Wien	7.6%	2.2%	7.4%	5.6%	0.8%	-2.2%	-2.6%	-1.5%	1.9%	7.8%	4.8%	2.9%
London	5.4%	4.4%	-2.7%	0.2%	7.1%	-1.9%	-1.1%	11.4%	4.9%	7.4%	4.6%	4.3%
Luxemburg	8.9%	-7.0%	-7.3%	7.9%	-3.4%	-4.3%	1.2%	2.1%	2.9%	3.6%	3.4%	2.1%
Brüssel	-3.7%	-0.2%	-4.5%	3.1%	2.8%	12.8%	0.9%	3.0%	1.2%	4.3%	0.1%	1.4%
Amsterdam	3.6%	9.0%	-4.6%	4.7%	7.4%	-6.7%	1.4%	-0.4%	2.1%	4.9%	2.8%	2.1%
Madrid	10.3%	4.2%	-5.4%	-17.3%	-3.9%	-2.4%	5.6%	-1.6%	2.8%	6.9%	4.3%	2.9%
Dublin	9.5%	-4.9%	5.6%	-13.5%	3.0%	-6.7%	-23.3%	-0.3%	3.9%	12.4%	3.5%	0.5%
Stockholm	3.3%	0.0%	2.7%	2.1%	9.8%	-0.1%	7.6%	2.1%	3.7%	6.9%	2.7%	3.3%

**Tab. 20**  
**Finanzsektor: Nominale Bruttowertschöpfung – Niveau in Mio. CHF**

	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Schweiz</b>	34'254	58'117	58'100	60'902	61'670	62'629	64'482	61'333	59'914
Deutschland	125'352	131'355	170'382	146'940	125'629	125'711	128'952	130'846	117'601
Frankreich	68'235	85'437	93'671	113'076	97'598	95'590	105'311	104'323	94'470
Italien	64'564	84'772	106'911	104'939	97'416	93'928	99'228	103'403	91'877
Österreich	13'768	15'915	16'740	16'480	15'715	14'527	15'640	16'425	14'514
Vereinigtes Königreich	80'203	130'653	216'259	193'474	169'011	178'019	178'174	206'495	215'744
Luxemburg	5'202	8'980	10'897	13'813	12'433	12'531	14'138	13'950	12'908
Belgien	18'092	22'076	24'129	27'781	26'443	26'378	26'221	26'909	24'447
Niederlande	31'389	40'875	50'896	65'972	56'749	60'124	59'748	56'779	51'160
Spanien	31'467	42'113	60'301	60'738	50'556	49'177	43'811	42'671	38'826
Irland	6'422	11'200	21'618	22'937	18'740	18'068	16'334	18'550	17'306
Schweden	11'501	16'341	18'233	17'392	17'998	19'429	21'605	21'277	18'686



**Tab. 21**  
**Finanzsektor: Erwerbstätige – Niveau in Tsd. Personen**

	1995	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Schweiz</b>	213	214	228	251	255	250	252	253	255
Deutschland	1'259	1'288	1'260	1'214	1'201	1'201	1'202	1'200	1'195
Frankreich	699	695	744	763	775	781	781	784	790
Italien	665	647	671	690	685	682	668	660	660
Österreich	124	124	130	135	135	134	132	130	129
Vereinigtes Königreich	1'086	1'108	1'107	1'073	1'097	1'103	1'110	1'126	1'146
Luxemburg	22	30	34	41	41	42	43	43	44
Belgien	142	144	136	130	130	129	127	125	127
Niederlande	233	285	274	266	261	257	251	242	239
Spanien	351	362	377	402	389	381	369	353	359
Irland	50	69	85	93	93	91	91	90	93
Schweden	84	94	90	94	96	96	96	98	100

**Tab. 22**  
**Finanzsektor: Reale Bruttowertschöpfung – Wachstumsraten in Prozent pro Jahr**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	95–00	00–10	00–15
<b>Schweiz</b>	8.6%	-5.3%	-5.9%	-0.1%	0.0%	2.6%	7.9%	0.8%	0.2%	8.5%	1.0%	2.3%
Deutschland	2.4%	-0.9%	-6.7%	2.5%	0.4%	-1.7%	0.5%	0.6%	-1.2%	0.7%	-3.0%	-0.3%
Frankreich	7.4%	1.2%	6.5%	0.4%	6.5%	2.1%	-0.4%	-0.9%	2.8%	3.6%	2.2%	2.0%
Italien	6.8%	-0.5%	-1.0%	5.4%	2.1%	1.8%	-0.5%	-0.1%	-0.8%	1.4%	2.0%	0.5%
Österreich	7.3%	5.3%	7.5%	0.3%	1.3%	-0.2%	-2.7%	-1.5%	1.9%	7.8%	4.2%	-0.2%
Vereinigtes Königreich	4.2%	2.6%	-0.3%	-6.4%	-0.4%	-0.3%	-0.1%	9.1%	4.8%	3.3%	3.6%	2.5%
Luxemburg	8.9%	-7.0%	-7.3%	7.9%	-3.4%	-4.3%	1.2%	2.1%	2.9%	3.6%	3.4%	-0.3%
Belgien	-4.0%	1.5%	-3.4%	5.2%	5.1%	4.7%	-3.0%	4.2%	2.8%	6.3%	1.0%	2.7%
Niederlande	5.9%	4.2%	-0.1%	2.9%	-1.2%	-3.1%	-1.5%	-3.0%	1.6%	6.3%	2.9%	-1.4%
Spanien	10.2%	3.2%	-6.1%	-3.3%	-2.4%	-3.6%	-7.8%	-1.0%	3.6%	7.1%	5.4%	-2.3%
Irland	9.5%	-4.9%	5.6%	-13.5%	3.0%	-6.7%	-23.3%	-0.3%	3.9%	12.4%	3.5%	-5.3%
Schweden	1.6%	-0.8%	3.5%	0.9%	8.8%	-0.3%	7.0%	1.7%	3.3%	5.9%	2.2%	4.1%

## 10.3 Methodik

Region	Teilregion	OECD Code
<b>Zürich</b>	Kantone Zürich, Schwyz und Zug	CH040, CH063, CH066 (TL3)
Vergleichsregionen in der Schweiz		
<b>Beide Basel</b>	Kantone Basel-Stadt und Basel-Landschaft	CH031, CH032 (TL3)
<b>Genf, Waadt</b>	Kantone Genf und Waadt	CH013, CH011 (TL3)
<b>Tessin</b>	Kanton Tessin	CH070 (TL3)
Internationale Vergleichsregionen		
<b>Genf</b>	Kantone Genf und Waadt	CH013, CH011 (TL3)
<b>Frankfurt</b>	Region Rhein-Main	DE51 (TL3)
<b>Paris</b>	Paris	FR101 (TL3)
<b>Mailand</b>	Provincia di Milano	ITC4C (TL3)
<b>Wien</b>	Nordburgenland, Weinviertel, Wiener Umland/Nordteil, Wiener Umland/Südteil	AT112, AT125, AT126, AT127 (TL3)
<b>London</b>	Greater London (Region of England)	UK1 (TL2)
<b>Luxemburg</b>	Luxemburg (Land)	LU (TL0)
<b>Brüssel</b>	Région Bruxelles/Brussels	BE001MC (Eurostat)
<b>Amsterdam</b>	Landsdelen Noord-Holland	NL1 (TL2)
<b>Madrid</b>	Comunidad de Madrid	ES30 (TL2)
<b>Stockholm</b>	Stockholm, Östra Mellansverige	SE11, SE12 (TL2)

**Tab. 23**  
Definition der Vergleichsregionen

Anmerkung: TL: Territorial Levels, Systematik zur Gebietseinteilung der OECD

**Tab. 24**  
**Definition der Vergleichs-**  
**branchen**

<b>Branchenaggregat</b>	<b>Teilbranchen</b>	<b>NOGA 2008</b>
<b>Primärer Sektor</b>	Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	01–03
<b>Sekundärer Sektor</b>	Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden	05–09
	Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren	10–33
	Energie- und Wasserversorgung	35–39
	Baugewerbe	41–43
<b>Handel</b>	Handel, Instandhaltung und Reparaturen von Kraftfahrzeugen	45
	Grosshandel	46
	Detailhandel	47
<b>Verkehr, Lagerei</b>	Verkehr	49–51
	Lagerei und Kurierdienste	52–53
<b>Gastgewerbe</b>	Beherbergung	55
	Gastronomie	56
<b>Information, Kommunikation</b>	Verlagswesen, audiovisuelle Medien und Rundfunk	58–60
	Informationstechnologie und Informationsdienstleistungen	62–63
<b>Finanzsektor</b>	Banken	64
	Schweizerische Nationalbank	641100
	Institute mit besonderem Geschäftskreis	641901
	Kantonalbanken	641902
	Grossbanken	641903
	Regionalbanken und Sparkassen	641904
	Raiffeisenbanken	641905
	Handelsbanken	641906
	Börsenbanken	641907
	Ausländisch beherrschte Banken	641908
	Filialen ausländischer Banken	641909
	Privatbankiers	641910
	Andere Banken	641911
	Sonstige Kreditinstitute (ohne Spezialkreditinstitute)	641912
	Finanzholdinggesellschaften	642001
	Andere Holdinggesellschaften	642002
	Treuhand- und sonstige Fonds und ähnliche Finanzinstitutionen	643000
	Institutionen für Finanzierungsleasing	649100
	Kleinkreditinstitute	649201
	Sonstige Spezialkreditinstitute	649202
	Investmentgesellschaften	649901
	Tresorerie innerhalb einer Unternehmensgruppe	649902
	Sonstige Finanzierungsinstitutionen a.n.g.	649903
	Versicherungen	65
	Lebensversicherungen	651100
	Unfallversicherungen (SUVA)	651201
	Unfall- und Schadenversicherungen	651202
	Krankenkassen	651203
	Sonstige Versicherungen (ohne Sozialversicherungen)	651204
	Rückversicherungen	652000
	Pensionskassen und Pensionsfonds	653000
	Sonstige Finanzdienstleistungen	66
	Effekten- und Warenbörsen	661100
	Effekten- und Warenhandel	661200
	Sonstige mit Finanzdienstleistungen verbundene Tätigkeiten	661900
	Risiko- und Schadensbewertung	662100
	Tätigkeiten von Versicherungsmaklerinnen und -maklern	662200
	Ausgleichskassen	662901
	Sonstige mit Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten und Pensionskassen	662902
	Fondsdienstleistungen	663001
	Fondsmanagement	663002
<b>Unternehmensbez. DL</b>	Rechts- und Steuerberatung, Unternehmensberatung, Architektur- und Ingenieurbureaus, Forschung und Entwicklung	69–71
	Werbung, Marktforschung, Veterinärwesen, sonstige freiberufliche, wissenschaftliche Tätigkeiten	72
		73–75
<b>Öffentliche DL</b>	Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherungen	84
	Erziehung und Unterricht	85
	Gesundheits- und Sozialwesen	86–88
<b>Übrige DL</b>	Grundstück- und Wohnungswesen	68
	Vermietung von beweglichen Sachen,	77
	Vermittlung und Überlassung von Arbeitskräften	78
	Reisebüros, Reiseveranstalter	79
	Wach- und Sicherheitsdienst	80
	Gebäudetechnik, Garten und Landschaftsbau	81
	Kultur, Unterhaltung und Erholung	90–96
	Interessensvertretungen, Reparatur von Datenverarbeitungsgeräten und sonstigen Gebrauchsgütern, Persönliche Dienstleistungen	94–96
	Private Haushalte	97–98

# Standortförderung Kanton Zürich

Die Standortförderung ist Ansprechpartner für ansässige und ansiedlungsinteressierte Unternehmen.

## Unsere Kernaufgaben

- Ansiedlungen
- Pflege ansässiger Unternehmen
- Management von Cluster-Initiativen
- Arbeitsbewilligungen
- Administrative Entlastung von Unternehmen

Wir begleiten Ansiedlungsinteressierte vom Evaluationsprozess bis zum operativen Start am neuen Standort und helfen ihnen, im Wirtschaftsraum Zürich Fuss zu fassen; dies in Zusammenarbeit mit internen und externen Partnern.

Zwecks Stärkung zukunftsweisender Wirtschaftszweige, wie Cleantech, Finance, Life Sciences, Kreativwirtschaft, Informations- und Kommunikationstechnologie, fördern wir die Vernetzung von Unternehmen und Institutionen entlang der Wertschöpfungskette im Raum Zürich.

Das Team Arbeitsbewilligungen erteilt Bewilligungen für Bürger aus Nicht-EU und Nicht-EFTA-Staaten. Schliesslich bieten wir in- und ausländischen Unternehmen einen Lotsendienst durch die kantonale Verwaltung und sind für die administrative Entlastung der Unternehmen besorgt.

Kurz: Wir informieren, begleiten, beschleunigen und vernetzen als Bindeglied zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung.

## Standortförderung Kanton Zürich

Tel +41 (0)43 259 49 92

[standort@vd.zh.ch](mailto:standort@vd.zh.ch)

## Finanzplatz Zürich

[www.finanzplatz-zuerich.ch](http://www.finanzplatz-zuerich.ch)

## Standort Zürich

[www.standort.zh.ch](http://www.standort.zh.ch)

[www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft](http://www.stadt-zuerich.ch/wirtschaft)