



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Universität Zürich

Masterthesis – Banking & Finance

Digitale Entwicklung der unabhängigen Vermögensverwalter in der Schweiz

Erkenntnisse aus dem Ökosystem

Autor

Philippe Hefti

Professor

Prof. Dr. Steven Ongena

Professor für Banking

Institut für Banking & Finance

Eingereicht am

16. November 2018

Executive Summary

Unabhängige Vermögensverwalter in der Schweiz sind gegenwärtig gleichzeitig mit steigenden regulatorischen Anforderungen und mit sinkender Profitabilität konfrontiert (Credit Suisse (Schweiz) AG, 2017). Viele von ihnen haben die digitale Weiterentwicklung ihrer Kernprozesse noch nicht in Angriff genommen oder aufgeschoben. Oft werden digitalisierte Kernprozesse als Unterstützungsmassnahmen und nicht als strategisches Element wahrgenommen (EY, 2017). Während die unabhängigen Vermögensverwalter in der Digitalisierung ihrer Kernprozesse bereits nachzuhinken scheinen, zeichnen sich bereits Weiterentwicklungen in ihrer Branche ab. Die Zukunft zeigt in Richtung sektorübergreifender Ökosysteme. Viele damit verbundene Möglichkeiten wurden bislang von den unabhängigen Vermögensverwaltern nicht wahrgenommen (Fasnacht, 2018).

Die vorliegende Arbeit untersucht die digitale Entwicklung der unabhängigen Vermögensverwalter. Sie kombiniert dabei deren Eigenschaften mit Erkenntnissen aus dem Ökosystem und beabsichtigt zu erklären, inwiefern diese Parameter mit der digitalen Entwicklung eines unabhängigen Vermögensverwalters zusammenhängen. Für verschiedene Kernprozesse wird untersucht, welche Technologielösungen eingesetzt werden und wie unabhängige Vermögensverwalter Investitionen in die Digitalisierung in Bezug auf Notwendigkeit, Bereitschaft und (erwarteten) Nutzen einstufen. Das Hauptaugenmerk der Arbeit liegt auf der Identifizierung von Zusammenhängen zwischen der Position im Ökosystem und der digitalen Entwicklung der unabhängigen Vermögensverwalter.

Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen wird in einem ersten Schritt das Ökosystem der unabhängigen Vermögensverwalter definiert. Mit Hilfe einer Online-Umfrage werden anschliessend die nötigen Informationen dazu und zur digitalen Entwicklung der unabhängigen Vermögensverwalter direkt bei diesen selbst erfragt. In einem zweiten Schritt werden die erfassten Informationen zum Ökosystem analysiert und visualisiert. Daraus wird anschliessend die Kennzahl der Knotenzentralität (Grad eines Knotens) abgeleitet. Danach werden in einem dritten Schritt für acht definierte Kernprozesse statistische Untersuchungen durchgeführt, um Zusammenhänge zwischen der Knotenzentralität, anderen Eigenschaften und der digitalen Entwicklung zu identifizieren.

Die Analyse der digitalen Entwicklung fokussiert sich auf den Einsatz von Technologielösungen und wird mit Informationen zur Notwendigkeit, Bereitschaft und zum (erwarteten) Nutzen von Investitionen in Technologielösungen ergänzt. Abschliessend wird untersucht, ob Zusammenhänge zwischen Eigenschaften und Ansichten von Vermögensverwaltern bezüglich den auf einer Plattform anzubietenden Dienstleistungen bestehen.

Die Ausarbeitung des Ökosystems lässt die Schlussfolgerung zu, dass es sich um ein sehr loses Netzwerk (Ökosystem) handelt. Die Netzwerkdichte ist nahe bei null, was auf zahlreiche unterschiedliche und individuelle Beziehungen zwischen den Akteuren im Ökosystem hindeutet. Es gibt beträchtliche Unterschiede im Grad der Knoten einzelner Akteure. Während einige unabhängige Vermögensverwalter über mehr als 50 Beziehungen verfügen, gibt es andere, welche weniger als 10 Kontaktpunkte zu anderen Unternehmen aufweisen. Insgesamt werden für das gesamte Ökosystem 443 Knoten (Akteure) und 2095 Kanten (Beziehungen) erfasst. Aus dem reduzierten Ökosystem geht hervor, dass von den ursprünglich 17 verschiedenen Bereichen nur noch 5 verbleiben. Es wird deutlich ersichtlich, dass sich der zentrale Kreis im Ökosystem hauptsächlich auf die wichtigsten Banken bzw. Depotbanken beschränkt.

Die binär-logistische Regressionsanalyse zeigt, dass das «Ökosystem-Rating» zu allen Kernprozessen (unabhängige Variablen) einen positiven Zusammenhang aufweist. Für jeden Prozess steigt somit die Chance, dass ein Vermögensverwalter mit einem höheren «Ökosystem-Rating» bereits Technologielösungen von einem Drittanbieter bezieht. Für vier der acht Prozesse (Konto- und Portfoliokonsolidierung, Anlageprozess, Handel und Compliance) können gar statistisch signifikante Zusammenhänge festgestellt werden. Die Hypothese, dass unabhängige Vermögensverwalter mit höherem «Ökosystem-Rating» digitalisierter sind, wird nur teilweise verworfen.

In Bezug auf die Notwendigkeit, Bereitschaft und (erwarteten) Nutzen von Investitionen in die Digitalisierung können die meisten bedeutsamen Einflussfaktoren im Bereich der Bereitschaft erkannt werden. Für alle Prozesse ist die Chance, dass jüngere Unternehmen (2008 und jünger) eine hohe oder sehr hohe Investitionsbereitschaft in die Digitalisierung aufweisen, mindestens auf dem 90%-

Konfidenzniveau, statistisch signifikant grösser. Auffällig ist jedoch, dass die Bereitschaft zu Investitionen für fast alle Prozesse tiefer eingeschätzt wird als die Notwendigkeit von Investitionen. Einzig für die Prozesse «CRM» und «Kundenberatung» zeigen die Vermögensverwalter eine höhere Bereitschaft zu Investitionen.

Grundsätzlich begrüßen die unabhängigen Vermögensverwalter eine branchenübergreifende Plattform. Untersuchungen zu auf einer Plattform anzubietenden Dienstleistungen bringen wenig relevante Zusammenhänge zu Tage. Aufschlussreicher ist die Feststellung, dass die Vorsorgeberatung in der Vermögensverwaltung deutlich an Wichtigkeit gewinnt. Erstens ist es die Zusatzdienstleistung, die bereits heute am häufigsten von unabhängigen Vermögensverwaltern angeboten wird, und zweitens ist die Mehrheit der Befragten der Meinung, dass diese Dienstleistung zu einer Plattform für unabhängige Vermögensverwalter gehört.

Einige unabhängige Vermögensverwalter haben gewisse Kernprozesse bereits digitalisiert, indem sie «Technologielösungen von Drittanbietern» einsetzen. Ein erarbeitetes Reifegradmodell gibt Aufschluss über den aktuellen Entwicklungsstand. Die unabhängigen Vermögensverwalter erreichen dabei im Durchschnitt einen gewichteten Reifegrad von 0.57 aus 1. Dieser Wert verdeutlicht, dass das Potenzial der digitalen Entwicklung bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist.