

– MASTER THESIS –

The Rise of Neobanks

An Analysis of the Disruptive Potential of Neobanks in the Swiss Banking Sector

Characters (Pages):

22575 Characters (107 Pages)

Date of submission:

24.05.2019

Programme:

Organizational Innovation and Entrepreneurship

Supervisor:

Bo Hee Min, PhD

Authors (Student number):

Jasmin Huong Giang Geschke (123256)

Lara Nadine Fritschi (123733)

ABSTRACT

The financial crisis of 2008 fundamentally changed the way how banking is done and how it is regulated. This opened the way for new entrants – FinTechs – to improve or even disrupt the financial services with their innovative technologies and business models. And with that, a new species of banks came into being – Neobanks – that offer financial products via digital means and provide banking services without a branch network. These novel all-digital banks have received a significant amount of media attention and the term ‘disruption’ frequently emerges in association with them, creating the notion that Neobanks will disrupt or are already disrupting the established banking sector.

This paper explores the disruptive potential of Neobanks as well as the responses of incumbent banks using the ‘Disruptive Innovation Theory’ developed by Clayton M. Christensen (1997). It, therefore, contributes to the correct use of the disruptive innovation terminology, preventing future research in the field being biased with wrongly identified disruptive forces. The illustrated situation is explored as a case study where the disruptive innovation framework is applied to the case of Neobanks in Switzerland as *the* banking nation in Europe with a longstanding tradition in financial services. Data is gathered following a content analysis of the annual reports of the five biggest incumbent banks in Switzerland as well as through an interview with a Swiss Neobank. The results suggest that Neobanks in Switzerland can’t be considered disruptive yet and that incumbents are following a sustaining strategy when dealing with new technologies in the age of digitalization.

Keywords: Neobanks, FinTech, disruptive innovation theory, sustaining innovation, digitalization

TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION	6
1.1 THE EMERGENCE OF FINTECH(S)	7
1.2 SWITZERLAND- THE BANKING NATION FACING THE CHALLENGE OF DIGITALIZATION	11
1.3 RESEARCH QUESTION	12
1.2 RELEVANCE	14
1.5 STRUCTURE	14
2. BACKGROUND.....	15
2.1 FINTECHS	15
2.2 NEOBANKS.....	16
2.3 THE SWISS NEOBANK LANDSCAPE	21
2.3.1 <i>Revolut</i>	22
2.3.2 <i>N26</i>	23
2.3.3 <i>neon</i>	23
2.3.4 <i>ZAK</i>	24
3. THEORY.....	24
3.1 SCHUMPETER: THE BEGINNING OF ENTREPRENEURIAL LITERATURE	24
3.2 DISRUPTIVE INNOVATION THEORY	27
3.2.1 <i>The Disruptive Innovation Terminology</i>	29
3.2.2 <i>Sustaining versus Disruptive Technologies</i>	31
3.2.3 <i>The Resource Allocation Process</i>	33
3.2.4 <i>Method for Spotting and Cultivating Disruptive Technologies</i>	35
3.3 DISRUPTIVE INNOVATION THEORY REVISITED	39
3.3.1 <i>It is a Business Model Problem, not a Technology Problem</i>	39
3.3.2 <i>Disruption is a Relative Phenomenon</i>	39
3.3.3 <i>Inaction as Objective Function for Survival</i>	40
3.3.4 <i>Improved Categorization</i>	40
3.3.5 <i>Improved Explanation of the Causal Mechanisms</i>	41
3.3.6 <i>Finding the Right Organizational Structure to Disruptive Innovation</i>	41
3.3.7 <i>Framing as an Influence on the Resource Allocation Process</i>	43
3.3.8 <i>Making Ex-ante Predictions</i>	43
3.4 THE FRAMEWORK APPLIED	44
4. METHOD	47

4.1 RESEARCH DESIGN.....	48
4.2 DATA SELECTION	49
4.3 DATA ANALYSIS PERIMETER.....	50
4.4 CREDIBILITY OF RESEARCH FINDINGS.....	51
4.4.1 <i>Reliability</i>	52
4.4.2 <i>Validity</i>	53
4.4.3 <i>Generalizability</i>	54
5. ANALYSIS.....	54
5.1 CATEGORIZATION AND SELECTION OF CODES.....	55
5.2 CODING PROCESS	58
5.3 INTERPRETATION OF THE QUALITATIVE DATA	60
6. RESULTS.....	62
6.1 KEYWORD FREQUENCY ANALYSIS.....	62
6.2 DESCRIPTIVE CONTENT ANALYSIS – CATEGORY FREQUENCY	64
6.3 EXPLORATIVE CONTENT ANALYSIS – THEMATIC ANALYSIS.....	69
6.3.1 <i>Technological Substitution</i>	72
6.3.2 <i>New Market Entrants</i>	74
6.3.3 <i>Competitive Positioning</i>	76
6.3.4 <i>Influence of Consumers</i>	78
6.3.5 <i>Sustaining Innovation</i>	79
6.3.6 <i>Disruptive Innovation</i>	82
6.3.7 <i>Leveraging Existing Resources</i>	83
6.3.8 <i>Accessing External Resources</i>	86
6.3.9 <i>Releasing Resources</i>	88
6.3.10 <i>Other</i>	89
6.4 FRAMEWORK APPLICATION.....	90
7. DISCUSSION.....	99
7.1 LIMITATIONS	99
7.2 FUTURE RESEARCH.....	101
7.2.1 <i>Incumbent Banks</i>	102
7.2.2 <i>Customers</i>	103
7.2.3 <i>Neobanks</i>	104
7.2.4 <i>External factors</i>	104
8. CONCLUSION.....	106

LITERATURE.....	108
APPENDIX	116
APPENDIX A – CHARACTERISTICS OF NEOBANKS	116
APPENDIX B – INTERVIEW WITH NEON (SWISS NEOBANK).....	117
APPENDIX C – DATA COLLECTION FROM THE ANNUAL REPORTS.....	139
<i>Appx. C.1 – UBS</i>	<i>139</i>
<i>Appx. C.2 – Credit Suisse</i>	<i>148</i>
<i>Appx. C.3 – Raiffeisen Schweiz.....</i>	<i>156</i>
<i>Appx. C.4 – ZKB</i>	<i>168</i>
<i>Appx. C.5 – PostFinance</i>	<i>178</i>
APPENDIX D – CODING MANUAL	197
APPENDIX E – KEYWORD FREQUENCY ANALYSIS.....	199
APPENDIX F – CATEGORY FREQUENCY ANALYSIS.....	201
APPENDIX G – THEMATIC DATA ANALYSIS	203

TABLE OF FIGURES AND TABLES

FIGURES

FIGURE 1 - Illustration of the influences of external factors on Porter's five forces in the banking sector.	9
FIGURE 2 - Factors influencing the emergence of Neobanks in Europe	18
FIGURE 3 - Overview of the characteristics, types and functions of Neobanks.....	20
FIGURE 4 - Six steps of the resource allocation process	35
FIGURE 5 - Process of assessing disruptive technologies	37
FIGURE 6 - Revisited framework for incumbent response.....	42
FIGURE 7 - Implications of disruption theory on new venture success.....	44
FIGURE 8 - Steps of the content analysis based on nominal deductive category assignment.....	61

TABLES

TABLE 1 - Overview of the grouped categories and assigned codes.....	47
TABLE 2 - Overview of the grouped categories and assigned codes.....	56
TABLE 3 - Examples of the coding process.....	60
TABLE 4 - Overview of the combined number of relevant keywords mentioned by year	62
TABLE 5 - Perception of the impact of new technologies (Technological substitution)	65
TABLE 6 - Perception of the impact of new challengers (New market entrants)	66
TABLE 7 - Perception of the banks' position in the competitive environment (Competitive landscape) ..	67
TABLE 8 - Perception of changes in customer demands (Influence of consumers)	67
TABLE 9 - Initiatives that indicate sustaining or disruptive innovation	68
TABLE 10 - Statements that indicate activities related to Danneels' dynamic capability theory	69

1. INTRODUCTION

While some might remember the year 2008 for Barack Obama winning the presidency, the news was mainly dominated by a series of disastrous economic events. A crumbling and deeply flawed banking system was being revealed and even billion-dollar bailout plans by the US government could not stop the stock market from crashing (Amadeo, 2019). These events were soon compared to the Great Depression and initiated an inevitable global recession. The 2008 financial crisis caused tremendous repercussions – and just like in 1929 when the stock markets on Wall Street plunged, the events taking off in the US impacted the global economy and, in this case, especially the landscape of financial services institutions around the world (Committee on the Global Financial System, 2018).

In the aftermath of the financial crisis, the banking sector faced massive changes. In the public, a dramatic decline of trust manifested itself after the 2008 financial crisis, with banks being among the three least trusted entities (PwC, 2016b; Edelman, 2010). While different countries were affected in distinct ways and dealt with the arising issues in their own terms, it is a common conception that the financial crisis and its repercussions fundamentally changed how banking is done and how it is regulated (Committee on the Global Financial System, 2018). Altogether, these underlying factors in combination with advancements in digital technologies paved the way for FinTechs – companies with innovative business models and advanced financial technology (FinTech¹) with the ability to offer, improve, or even disrupt financial services (EY, 2016). And with that, a new species of ‘banks’ came into being – the Neobanks².

As they are associated with FinTechs, Neobanks are correspondingly emerging technology companies that offer financial products via digital means and provide banking services without a branch network. These novel all-digital banks have received a tremendous amount of attention and the term “disruption” frequently emerges in connection to Neobanks (e.g. Chikova, Kent, &

¹ FinTech itself is the application of technology in financial services. A more detailed explanation is included following section

²Neobanks are sometimes also being referred to as ‘digital-first banks’, ‘digital-only banks’, ‘all-digital banks’, ‘mobile banks’, ‘digital banks’, ‘virtual banks’, ‘internet-banks’ or ‘challenger banks’ (Okuneyvych & Hlivecka, 2018). Even though some authors have attempted to provide a framework (Büchi, Fasolo, Cugno, Zerbetto, & Castagnoli, n.d.) the exact differentiation between these definitions is not academically grounded. Therefore, in this paper we decided to use the terms interchangeably for institutions that match our definition of a Neobank.

Roberto, 2019; Finnovate Reserach, 2018; Gomber, Kauffman, Parker, & Weber, 2018; Li, Spigt, & Swinkels, 2017; Medici Team, 2019). FinTechs, and now specifically Neobanks are widely seen as the disruptors of the financial services sector even though some authors don't expect them to "overthrow traditional banking overnight" (Jodlowski, 2020). Nonetheless, it is expected that the importance of the new digital banks will grow significantly (Plihon, 2009), or that these still very young companies could even "dominate consumer banking" in the future (Kauflin, 2019). These articles imply that greater things are happening in the banking industry. But to what extent is that true?

With our thesis we want to shed light on the nebulous attribution of disruptiveness to Neobanks – and the implications of recent developments for the Swiss banking industry as our case of interest. In connection with our studies of innovation and entrepreneurship, we want to use a theoretical foundation to assess the actual state of disruption by Neobanks in the financial services industry. We do so by applying Clayton M. Christensen's 'disruptive innovation theory' (Christensen, 1995) to the case of rising Neobanks in Switzerland and their impact on the industry. We believe that our research can enrich the body of research around Neobanks as we add this new case to the disruptive innovation literature, exploring the disruptive potential of these newcomers. By applying Christensen's theory, established amongst managers and researchers alike, we contribute to the correct use of the disruptive innovation terminology, therefore preventing future research in the field being biased with wrongly identified disruptive forces.

With the next sections we will further introduce our topic concerning the emergence of FinTech. We will also elucidate the reasons for our focal interest in the rise of Neobanks' and the reaction of established banks in Switzerland as a consequence thereof.

1.1 The Emergence of FinTech(s)

Financial technology (FinTech) is building the foundation for recent developments and the digitalization movement in the banking industry. We refer to digitalization as the application of information technology to improve products and processes. In the context of our thesis, digitalization can be seen as the manifestation of FinTech in the banking sector since banking is "an information-intensive industry, [where] innovations in information technology" (Committee on the Global Financial System, 2018:10) are an essential part. Especially for established financial

services institutions, improvements in financial technology applications thus involve the process of digitalization. Arner, Barberis and Buckley support this by stating that financial services have become a “digital industry” (2015:6). FinTech and digitalization are thus highly interconnected.

According to Arner et al. (2015), the evolution of FinTech can be described in three stages that show how financial innovation “shifted throughout the years from large infrastructure providers to banks to fintech” (Varga, 2018:239). At the first stage, modern technology and progress in communication infrastructure enabled the creation of a globally interconnected banking system. “FinTech 1.0” was advanced by large infrastructure providers and has laid the foundation for the banking system as we know it. This time supposedly spans from 1866 to 1987 (Arner et al., 2016). In the second phase, traditional banking matured. Banks increasingly adapted an IT infrastructure and improved their digital offerings, which can be seen as the beginning of modern banking. Despite digital innovations in the financial services sector that improved the efficiency and penetration of banks, incumbents³ still relied on their old business models, traditional practices and extensive branch networks. This phase of “FinTech 2.0” lasted from 1987 until the financial crisis materialized in 2008 (Arner et al., 2016).

With the third phase starting in 2008, we have arrived at the present stage of financial innovation with “FinTech 3.0”⁴. Just as Arner et al. (2015), many authors see the 2008 financial crisis as the catalyst for the emergence of the new type of FinTech companies and the increased speed of transformation in the financial services sector (Alt & Puschmann, 2012; Medici Team, 2019; PwC, 2016a). As a result of the financial crisis, the banking industry experienced significant changes on multiple levels – but another major contributor to these changes was the radical advancements in technology. The emergence of FinTech is thus also resting on the transformative power of new information technology (IT). The advancements in digital technology are often being alleged to have sparked the process of disruption in many industries. It seems that until recently, the effects of digitalization – a manifestation of digital technology application often used by incumbents to adapt to the new FinTech environment – did not catch up with the banking industry as fast as with other industries. In general, it mainly led to internal improvements of processes

³ In this paper the term “incumbent” is used to describe established money institutions in Switzerland, specifically traditional retail banks that have been operating for several decades and thus consolidated their position within the Swiss financial services ecosystem.

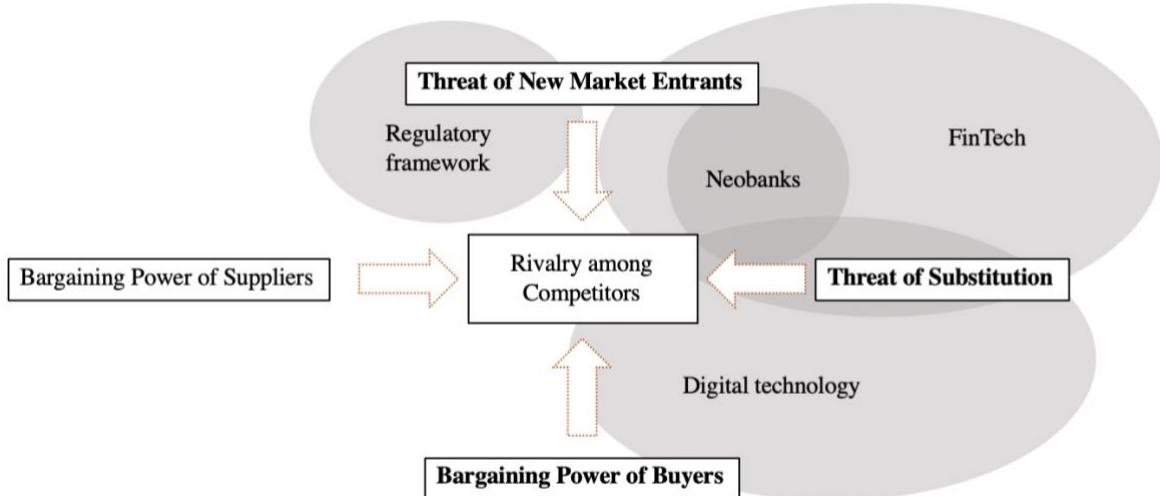
⁴ In this paper, we are referring to the modern version of FinTech when subsequently talking about FinTech.

without affecting the customer side as much (PwC, 2016a). However, FinTech – and with-it digitalization – is gaining more attention nowadays as it is continuously progressing, involving both FinTech start-ups and incumbents who are trying to stay ahead of the competition.

A superficial application of Porter's (2008) five forces model shows that at least three of the five competitive forces are currently shifting in the financial services sector as a consequence of recent developments. Figure 1 illustrates some of the connections between the external factors and the shifts in the forces.

FIGURE 1

Illustration of the influences of external factors on Porter's five forces in the banking sector



Source. Own depiction based on Porter (2008)

With the facilitation of market entry due to the changes in laws and regulations after the financial crisis, together with an increasing number of FinTechs and Neobanks, the *threat of new market entrants* increased. This is further advanced by the fact that with the rising attractivity of FinTech, capital requirements are often provided by investors, thus lowering the barrier to entry. Another factor is the *increased bargaining power of buyers*, as the changed behavior and expectation of consumers with the advancements in digital technology are putting established players under pressure. The use of digital technology alternatives has become more attractive, not only to “digital natives” but is also disseminating to other generations (Alt & Puschmann, 2012).

According to Alt and Puschmann (2012) several studies show that online channels are on the rise when it comes to any sort of communication. Clients expect them to have more innovative features that enhance functionality and fit their individual lifestyle. This has in turn also elevated the *threat of substitution* by products that are serving the customer's needs at a lower price by offering services digitally. This is again the leverage point of FinTechs – and Neobanks as a specific type of FinTech. These factors show the apparent shift of forces in the environment of financial services institution and therefore makes this topic interesting for further research in our field of studies.

Since FinTech as a field of research is still fairly nascent, there is little scientific material available. However, according to Li, Spigt and Swinkels (2017) existing papers underline the ability of newcomers in general to transform industries. Alt and Puschmann (2012) also state that the banking sector as a service business is highly susceptible to fundamental changes by technology. This notion is supported by Gomber, Kauffman, Parker and Weber (2018) who claim that the dominance of leading firms can be compromised by the looming “FinTech Revolution”. According to them it might become more important what services or products are offered, instead of a historically established market position – a proposition that should raise anxiety in traditional banks.

Summarizing the evolution of FinTechs, we believe that the financial crisis in 2008 was a major turning point for the banking industry. By virtue of this significant economic event and in combination with more sophisticated technologies, the relevance of FinTech increased. The circumstances sparked a wave of financial innovations, advanced mainly by FinTech start-ups with specialized, digital tools and niche products. While most early FinTechs typically targeted one specific area within the range of financial services, there are also FinTechs that bundle multiple products and services such as, for instance, Neobanks. These novel digital challenger banks are combining multiple features usually provided by banks. In that sense, they are creating a digital substitute that attracts customers, thus putting pressure on the established players. As Neobanks are in the focus of our thesis, we will be going more into detail at a later point.

Naturally, the emergence, implementation, and acceptance of FinTech – and in this context Neobanks – is regionally dependent. While some countries have more conducive conditions for these companies to gain a foothold, they have not been as successful in other regions. In the

following, we will explain the regional focus of this thesis as we have chosen a specific country to investigate the mechanisms at work.

1.2 Switzerland- The Banking Nation facing the Challenge of Digitalization

Although the United Kingdom (UK) and especially London is considered as the “financial capital” in Europe (EY, 2014:10) with a leading FinTech industry and a highly beneficial regulatory regime for FinTech (Currencycloud, 2016), we are not investigating the effects of Neobanks on financial services institutions in this setting. This is mainly because we believe there will be further changes to the banking ecosystem due to Brexit, resulting in uncertainties for both traditional banks and Neobanks rooted in the UK (McLaughlin, 2020).

Instead, we are turning our attention towards a country that is usually discretely staying in the background of world events and has maintained an excellent, yet sometimes controversial reputation as a banking nation for decades. Switzerland has an elaborate financial services industry comprising banks with different sizes, multifaceted business models, diverse organizational structures and geographical orientation (Hess, 2019). Switzerland acquired a status as a „world-class banking nation” for being an „island of monetary stability in a sea of financial instability“ (Bauer & Blackman, 1998:251). With this reputation, the country is inseparably connected to the financial services industry and has attracted a significant amount of international investment (Bauer & Blackman, 1998). But in light of the fundamental changes that the banking sector has faced around the world, Switzerland had to adapt their practices as well – putting an end to the Swiss banking secret and the consequent benefits which once made an account with a Swiss bank particularly attractive for international investment (Brächer, 2018). Over the last years, the number of Swiss banks went down from 266 in 2015 to 248 banks by the end of 2018 (Schweizerische Nationalbank, 2019). Nonetheless, the Swiss banking system is still a stable institution and the traditional banks had years to build a strong reputation.

In the European context, the position of Switzerland is unique. On one side, there are the Swiss laws and regulations. Even though the Swiss regulatory framework is adapting to developments in the European Union (EU), as a non-member Switzerland has their own regulations

and require international challengers in the banking sector to get a banking license by the FINMA⁵ (Hsu & Bahar, 2019). These conditions make it more difficult for competitors from the outside to penetrate the domestic financial services market. On the other side, Switzerland is home to a decent number of FinTech companies, especially in the area of Zurich and the city of Zug also known as “Crypto Valley”. The country has increasingly adopted new measures to ease the regulatory challenges for FinTechs (Hsu & Bahar, 2019) and most rankings show that it has one of the most flourishing ecosystems for financial innovation (FinTech Futures, 2018; Martinez, 2019; Thomson Reuters, 2017).

While the consumer expectations for retail banking are starting to be influenced by the growing number of digital challengers and the progressions in FinTech, the Swiss banking sector did not seem to be deeply affected so far (Schweizer Radio und Fernsehen, 2017; Gehring, Graf, & Trütsch, 2019; Vögeli, 2020). Leins states in a discussion about the Swiss financial market, that this can be attributed to the tendency to hold on to practices and products that are not falling apart, which might become problematic in the future (Schweizer Radio und Fernsehen, 2017). Vögeli (2020) agrees that it might become a tripping stone for Switzerland’s traditional banks if they fail to adapt to the new circumstances and prepare for the digital age of retail banking – especially as soon as Neobanks are “taking off for real”.

In light of these developments, it becomes important for incumbent banks to prepare for the future of banking. The recent developments suggest that Swiss banks have to embrace the changes and start to innovate instead of relying on their historically established market position. We, therefore, want to determine the current stage of disruption – if there is any – and how the traditional banks are reacting to the increasing pressure of new market entrants in Switzerland. Conversely, we want to derive if Neobanks are contributing to a transformation of the financial services sector in Switzerland. This leads us to our research question.

1.3 Research Question

The potential disruption of incumbent banks by their digital counterparts has been controversially discussed in many different contexts. We are posing the question if according to

⁵ Finanzmarktaufsicht - Swiss Financial Market Supervisory Authority

the disruption innovation literature, we can currently speak of a disruption of the Swiss banking industry. Additionally, we want to examine how Swiss banks are dealing with the new challenges of the digital era and the pressures of new market entrants. Our research is based mainly on Christensen's disruptive innovation theory (1997), subsequent developments of the theory and complementing papers. Focusing on the Neobanks and the factors that impact the financial services ecosystem in Switzerland, the main research question of this thesis is:

“Are Neobank disrupting the traditional banks in Switzerland?”

Apart from a theoretical analysis of the current state of disruption by Neobanks in Switzerland, we want to contribute to the body of research with an explorative approach. In order to find out how the new challengers are affecting established banks, we are enriching our research with insights from the incumbents' perspective. We want to ascertain how the assessment of disruption is reflected in the banks' behavior and how traditional banks are preparing to oppose the potential disruption by Neobanks by posing the question:

“How do the incumbent banks react to the threat elicited by Neobanks and other novel developments – and how could this affect their future position in the banking sector?”

With insights from these two research questions we want to derive implications for the future of banking in Switzerland. We want to emphasize again, that in our opinion Switzerland is a highly interesting case to research the impact of Neobanks. The limitation to Switzerland was consciously chosen as the country differs from other regions in Europe and the whole world in several points as already explained. While there are characteristics setting the Swiss retail banking ecosystem apart from those in other countries and making it a special case for the evolvement of the retail banking sector, we believe that the processes that are taking place in Switzerland can be used as an explorative foundation for future research and theorization.

1.2 Relevance

Despite the deep interest in digital technologies and FinTech specifically, there is an academic void regarding Neobanks. Most publications on the novel banks or their impact on the banking system have been news articles or professional reports. In these publications it is frequently discussed, if the new type of technology-driven and customer-centric digital banks are disrupting the banking industry and will make banks with brick and mortar presence obsolete. Neobanks are aiming to transform the financial services industry and publicly communicate their desire to revolutionize future banking – or even to become a global bank (N26, n.d.; Neon, n.d.; Revolut, n.d.). However, digital banks are still at a growth stage at present.

We do believe that innovations in financial technology and the rise of Neobanks are key factors for future developments in the banking industry. Innovation and disruption have arrived in almost every area of our lives and it can be expected that future banking will evolve as well (Gomber et al., 2018; PwC, 2016b). But disruption is a term that also has been overly used and frequently misapplied as we further explain in the theory section (Christensen, McDonald, Raynor, 2015). This is why we see a profound assessment aligned with the prevalent theory of disruption and its terminology in this context as a relevant contribution to research so that the usefulness of the theory won't be undermined by wrongful classification.

We also want to determine the incumbents' reaction to the potential disruption caused by digital banks in Switzerland as an exemplary case. By bringing in implications with a qualitative approach, we want to support our theoretical assessment and extend our knowledge with the incumbents' perspective. We aim at portraying different approaches and behaviors of incumbent banks, in order to map possible future scenarios.

To summarize the relevance of our paper, we have two main objectives. Firstly, we want to contribute with a theoretically grounded approach to assess disruption in our chosen context. Secondly, with an explorative approach, we want to explore the incumbents' perspective on the current situation and connect their reactions and behavior to the theoretical framework.

1.5 Structure

Our thesis is divided into eight chapters. In the next chapter, we are providing introductory information on FinTechs and Neobanks to establish a common ground, as well as present the most

relevant Neobanks that currently operate in Switzerland. This will be followed by the theory section in Chapter 3 which entails a literature review on the terminology and general disruptive innovation theory by Christensen (1997).

Afterward we are introducing our method and the research design in the fourth chapter. Hereby we also include a comment on the reasons for our qualitative approach and the reliability and credibility of our findings. In Chapter 5 we will present our approach to the content analysis. In the following Chapter 6, we then present an overview of the information gathered from our content analysis and translate the findings into results. The latter will also be linked to the theories and articles presented in the second chapter. Finally, after a thorough discussion of our results and the limitations of our research in the seventh chapter, we will conclude with the major implications of our paper.

2. BACKGROUND

Before the relevant theories will be discussed in the next chapter, we will define the most important terms to create a common understanding and provide the reader with relevant background information. We will define FinTech and specifically focus on Neobanks as a distinct type of FinTech company. We will also give an overview of the relevant Neobanks in Switzerland to provide the bigger picture in connection to our research of the Swiss banking sector.

2.1 FinTechs



Silicon Valley is coming. There are hundreds of start-ups with a lot of brains and money working on various alternatives to traditional banking. – Jamie Dimon

As we already have introduced, FinTech is a term interlinking “Finance” and “Technology” – and following the common understanding, we position it at the intersection of the financial services and technology sector (Arner et al., 2016; EY, 2017; Plihon, 2009; PwC, 2016a). FinTech

can represent the process of the application of financial technology itself by any given player – but is also often used to describe FinTech companies (FinTechs). Hereby, the opinions differ if the definition for FinTechs should only include start-ups innovating in financial technology, or if it also comprises established companies that are involved in creating innovative and advanced technology-based features (Varga, 2018). In general, there seems to be agreement that FinTechs are firms that “develop financial services and products by relying on a much more intense use of information technology” (Varga, 2018, p. 237). In this paper, we differentiate FinTechs where technological innovation is at the core of their DNA from incumbent banks using FinTech.

An EY report (2016) delineates the most common characteristics of FinTechs and describes them as a customer-focused type of company, whose start-up character usually makes them free from any legacy. Also, they are light in assets but have “scalability built into the business model” which allows them to easily expand their customer base (EY, 2016: 22). According to them, solutions offered by FinTechs are usually simple and convenient to use, without frequent need of authorization from the customers’ side. FinTechs are also innovative as they discover new business models, products, services and distribution channels for themselves (EY, 2016). In this context, Neobanks can be seen as a specific kind of FinTech company that incorporates these characteristics.

2.2 Neobanks



Banking is necessary, banks are not. – Bill Gates

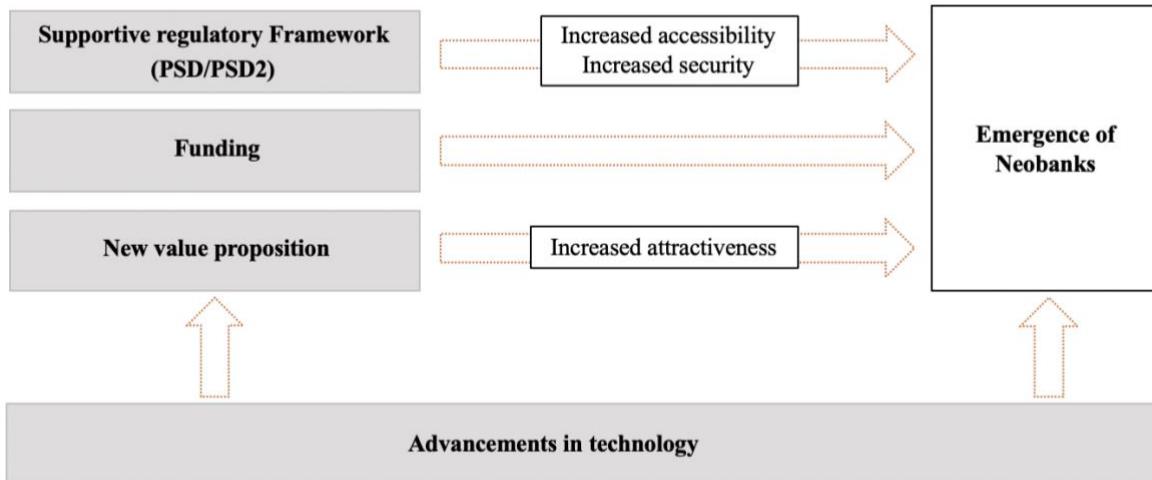
A famous quote from Bill Gates from 1994, long before digital technology was introduced to our daily life now seems like it predicted the emergence of Neobanks. At that time, a world without the traditional banks was almost unimaginable and the banking system seemed to be working unimpeachably (PwC, 2016b). Additionally, the entry barriers to the banking industry were incredibly high for a long time. Especially since incumbent banks profited from advantages in capital, a well-established customer base and relevant networks, it was hard for new entrants to access the financial market (PwC, 2016b).

Nowadays, with the advancements in technology, Neobanks are gaining traction – especially in Europe. This becomes evident by looking at the tremendous amount of investments that were collected in funding rounds and the rising number of challenger banks entering the market in recent years (Abhishek & Mishra, 2019). Until 2019, Neobanks have attracted around 40 million users globally and their steep rise is attributed to “attractive value propositions” with convenience at their center (Green, 2019). Even though some of the first digital banks emerged in the US, the general acceptance and speed of growth in the American Neobank sector are lagging behind – while in the meantime, Europe has given rise to the biggest number of successful Neobanks so far (Medici Team, 2019).

One main reason why Neobanks have emerged specifically in Europe is the adaption of a more supportive regulatory mechanism in the EU that helped FinTechs to gain traction. The Payment Services Directive (PSD) and the subsequent Second Payment Services Directive (PSD2) lead to more information sharing between bank customers and third parties: This enabled digital banks to provide similar functions like traditional banks and access the personal data of their users (Chikova et al., 2019; Haddad & Hornuf, 2019; Medici Team, 2019). Additionally, with the new regulatory framework the acceptance of Neobanks’ products and services increased due to the improvements in accessibility and security (Medici Team, 2019). Figure 2 gives an overview of the influences impacting the emergence of Neobanks.

FIGURE 2

Factors influencing the emergence of Neobanks in Europe



Source. Own depiction based on Medici Team (2019) and Green (2019)

As the name already suggests, Neobanks present themselves as a novel type of bank with lower cost and improved banking services that suit everyone's individual lifestyle (Valero, Climent, & Esteban, 2020). There is no standardized definition but usually, they are fast-growing FinTech start-ups that aim at becoming a digital counterpart to the traditional banks by providing a “combination of checking accounts, savings accounts and debit cards” (Barba, 2018). And while regular Fintech start-ups often focus on a specialized solution, Neobanks aspire to serve a combination of financial services, which makes them a potential substitute or even replacement for traditional banks. With their “state-of-the-art technology”, they are aiming at rethinking banking in the 21st century, while decreasing administration efforts and improving flexibility for the clients (FT Partners, 2020). Neobanks provide fully digitalized services – mostly via mobile applications – without being slowed down by legacy systems or physical infrastructure. With their innovative approach to banking, Neobanks offer their clients a novel and allegedly more customer-centric banking experience – while not being associated with any bad reputation unlike some of the traditional banks (Pritchard, 2019).

Neobanks start their operations with a relatively basic product that allows their clients to do simple transactions or payments. In a second step, they expand their services and enhance their product with new features and offers such as insurance, currency exchange, or cryptocurrencies, just to name a few. From opening an account to administering it, doing cashless transactions, exchanging currency or using other sophisticated services – the banking itself is managed entirely via digital applications. Additionally, Neobanks often accumulate data from various sources to provide users with tailored product suggestions, while their simple interfaces combine all functions in one place (Pritchard, 2019).

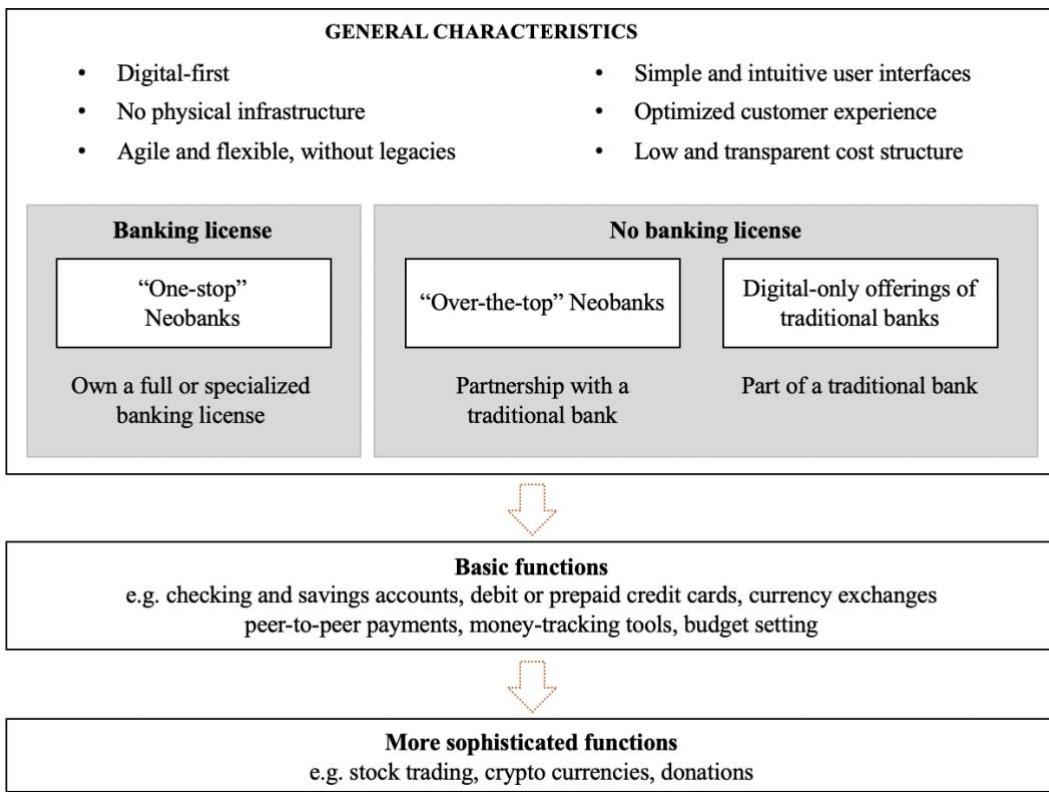
Neobanks come in various sizes and forms. They differ in the way they are regulated, their product and service offerings, as well as their client group (BBVA Research, 2016; Medici Team, 2019). Some of the existent Neobanks specialize in services for certain industries or small and medium-sized enterprises (SME) such as for example the British Neobank Starling. But most Neobanks operate in the retail banking sector and aim to provide their services to a larger part of the population (BBVA Research, 2016). For our paper, we are focusing on Neobanks that are mainly targeting the private retail segment.

In terms of classification, we divide the Neobanks into three clusters. In Figure 3 we have created an overview of how Neobanks generally present themselves to private customers based on input from Barba (2018), Hopkinson et al. (2019), Khayrallah, Radia, Hickey, Singh and Xu (2015), Medici Team (2019, Sorensen (2019) and Pritchard (2019) as well as various Neobanks' websites (Bank Cler, n.d.; N26, n.d.; Neon, n.d.; Revolut, n.d.). A more detailed overview of the functions, orientation towards market and customers, and the business model – which will serve as the foundation for the theoretical analysis that will be introduced at a later point – can be found in the appendix (Appendix A). Firstly, as the illustration shows, some of the Neobanks can actually be classified as a bank. These companies have obtained a valid banking license for the countries they are operating in which reduces their dependence on partner banks and makes them a “*one-stop*” company (Medici, 2019). These Neobanks – such as for example N26 and Revolut – aim at becoming the primary banks for their customers. Secondly, there are also “*over-the-top*” Neobanks without a banking license such as neon in Switzerland. They focus more on the relationship side of their service while cooperating with a traditional bank or other FinTech players to ensure that customer's savings are secured and the regulatory criteria are met (Medici, 2019). And thirdly,

there are the “*digital-only offerings of traditional banks*”, such as Zak – a digital bank launched by the Swiss Bank Cler as a subsidiary financial service provider.

FIGURE 3

Overview of the characteristics, types and functions of Neobanks



Source. Own depiction based on Medici Team (2019), and information from several of the relevant Neobanks in the Swiss market (Bank Cler, n.d.; N26, n.d.; Neon, n.d.; Revolut, n.d.)

Apart from the digital-first approach, Neobanks differ from traditional banks in multiple ways. Their main advantages lie within four areas as identified by Hopkinson, Klarova, Turcan and Gulieva (2019):

- (1) *Customer experience:* A superior customer experience is at the core of Neobanks’ value proposition. They provide convenient products and services that can be accessed at any

given time. Online account openings are effective within minutes and the user interface on mobile applications is simple and intuitive. Customers additionally benefit from cost-efficiency and lower charges on transactions as well as no monthly fees with the Freemium model.

- (2) *Innovative features and money management tools:* Applications provided by Neobanks usually give customers more features and control over their money compared to the traditional banks' applications. These include among others real-time notifications on expenses, sophisticated money management and insights tools, splitting bills or the feature to set up automatic money saving.
- (3) *Agility and low-cost structure:* Neobanks can implement changes and develop new features more quickly due to the absence of a high-maintenance branch network and legacy systems. The focus on technology instead of brick-and-mortar reduces operating costs which translates to lower fees for clients.
- (4) *Transparency:* Neobanks aim at giving customers a full overview on cost-structures and fees. Also, contrary to traditional banks they attempt to be more open about their operations with the public and communicate in a more direct manner without using complicated corporate terminology.

2.3 The Swiss Neobank Landscape

While we are not focusing on any specific digital banks in our research, it is relevant to understand the Neobank landscape in Switzerland that incumbents are confronted with. In general, mobile banking seems to be at a nascent stage in Switzerland as most clients rarely use the mobile applications offered by their banks (Fintechnews Switzerland, 2020; Reimelt & Heiler, 2020). But regardless, Neobanks seem to gain momentum in Switzerland, which is supported by the rising number of account openings.

International players such as Revolut and N26 have gained traction across Europe and also accessed the Swiss market in the last years. Together with the domestic Neobanks neon and Zak these are presumably the four most relevant digital banks in Switzerland at the moment and

reportedly signed up more than 300.000 new users by the end of 2019 (Fintechnews Switzerland, 2020).

Besides these four Neobanks, another development might have an effect on the Swiss banking landscape in the future. Yapeal, a new challenger bank is planning on entering the Swiss market in 2020 (Heim, 2019). Presumably, they are the first Neobank that will possess a Swiss banking license. Therefore, it might be interesting to follow up on their development even though they are not included in the current overview.

The following section will provide a short introduction to the previously mentioned Neobanks – Revolut, N26, neon, and ZAK.

2.3.1 Revolut

User Base in Switzerland: 250.000 +

Started operations in Switzerland: 2017

Type: “One-stop” Neobank with a specialized banking license

UK-based Revolut is undoubtedly the biggest player among European Neobanks. Founded in July 2015, Revolut has the ambition to become a global bank that suits everyone’s lifestyle. A specialized banking license⁶ granted by the Bank of Lithuania is permitting them to operate in countries that are part of the European Union (EU) (Revolut, n.d.). While reaping skyrocketing amounts of funding, they are expanding aggressively and successfully with currently more than 10 million users (Revolut, n.d.). Even though it was seemingly more difficult to enter the Swiss market as Switzerland is not part of the EU, Revolut has found a way by cooperating with Credit Suisse in 2017. Revolut has reportedly onboarded around 250.000 Swiss users by October 2019 (“Revolut’s Client Base Surge in Switzerland”, 2019).

⁶ With a specialized bank license issued by a member of the European Union, Revolut can accept deposits and offer consumer credits all EU member states. But in comparison to a traditional bank Revolut is still not allowed to offer investment services (Bank of Lithuania, 2018).

2.3.2 N26

User Base in Switzerland: n/a

Started operations in Switzerland: 2019

Type: “One-stop” Neobank with a full banking license

Founded in 2013, the German Neobank with its headquarters in Berlin has obtained a full European banking license by the European Central Bank in 2016. N26 has expanded to 25 countries and onboarded more than 5 million customers so far (N26, n.d.). Similar to Revolut, N26 is aiming at “building the first digital bank in the world”. In September 2019, they have launched in the Swiss market with more than 20.000 people signing up on the waiting list – but the enthusiasm of Swiss customers was soon clouded by the failure to offer the product in the national currency as the N26 application does not support CHF (Fintechnews Switzerland, 2019). Following these initial difficulties, it became relatively quiet around the German challenger bank in Switzerland.

2.3.3 neon

User Base in Switzerland: 25.000

Started operations in Switzerland: 2019

Type: “Over-the-top” Neobank

Neon is a Swiss newcomer with headquarters in Zurich. The company was founded in 2017 based on the claim that the Swiss banking system is still very traditional and digitalization has not taken over, yet (Company Announcement, 2018). As neon does not possess a Swiss banking license, they are collaborating with the Hypothekarbank Lenzburg to guarantee their customers’ financial safety and protection up to 100 000 CHF. At the moment, the number of 25.000 users is low compared to their international competitors – still they are having the ambitious goal to be amongst the Top 10 banks in Switzerland in the future as they state in the interview (Appendix B). While many other Neobanks are trying to expand quickly – both in customers as well as geographically – neon is focused on the national market. In order to stay competitive and to attract more users, neon has recently decided to discard all additional fees for paying abroad following the example of other competitors such as Revolut and N26. This supposedly makes neon the bank with the lowest fees in the Swiss market (Maeder, 2020b; Neon, n.d.).

2.3.4 ZAK

User Base in Switzerland: 32.000

Started operations in Switzerland: 2018

Type: Digital-only offering of a traditional bank

Zak was created as a separate entity by the Swiss Bank Cler and launched in 2018. Being under the umbrella of an established bank, it has skipped the stage of being a FinTech start-up and onboarded around 32.000 active users so far (Maeder, 2020a). While the banking can be done entirely via their Smartphone app, ZAK sets itself apart from other Neobanks with an omnichannel approach. Customers have the possibility to get personal interaction and customer service at one of the physical branches of Bank Cler. As ZAK is part of a traditional bank, customers' bank deposits are protected up to 100 000 CHF and clients can claim their savings in case of bankruptcy. While other Neobanks need to cooperate with Swiss banks to provide their customers with financial safety, Zak has inherited this advantage. Similar to neon, Zak is operating only in Switzerland.

3. THEORY

In the following chapter, we will introduce the theory and terminology of disruptive innovation. Since Neobanks are a rather new phenomenon, the body of scientific research on this specific topic has been relatively scarce. Therefore, our paper is not completely based on papers that were specifically written on FinTechs or Neobanks. Instead we are transferring the theories from Christensen (1997) to explore the level of disruptiveness in the Swiss banking sector. We will lay the foundation of our theory on Schumpeter to create a deeper understanding of the foundations of innovation and entrepreneurship literature.

3.1 Schumpeter: The Beginning of Entrepreneurial Literature

As one of the most influential economists in the 20th century, Joseph. A. Schumpeter pioneered the study of entrepreneurship and innovation. His studies served as the foundation for

later research studying the role of the entrepreneur. In 1944 Schumpeter introduced the concept of ‘creative destruction’ in his critique towards the classical ideas and modus operandi of capitalistic markets and competition (Schumpeter, 1944). Schumpeter draws attention to the fact that the capitalist engine is moved not primarily by price competition and changes in the social and natural environment. According to him, the fundamental impulse comes from the new consumers’ goods, the new methods of production or transportation, the new markets and the new forms of industrial organization that capitalist enterprises create (Schumpeter, 1944:82-83). He further suggests that the development of markets is an unpredictable adventure within a dynamic environment by distinguishing a process that changes the economic structure from within – the process of creative destruction (Schumpeter, 1944). This process inherently destroys old economic structures and creates new ones, not merely by price competition but by the competition from the new commodity, the new technology, the new source of supply, the new type of organization (Schumpeter, 1944:84). He shifts the question from: ‘How does capitalism administer existing structures?’ to ‘How does capitalism create and destroy existing structures?’ (Schumpeter, 1944:84). The introduction of this disruptive character in economic change can be found in subsequent theories on innovation by Christensen (1997). For this reason, we are including Schumpeter in our theory section.

Creative destruction as a core concept is not the only point by Schumpeter that reappears in later research and theories of innovation. As we are dealing with a process that takes considerable time in revealing its true features and economic effects, Schumpeter (1944) points out that the entrant’s performance must be analyzed over time. The study of creative destruction can only be understood ‘ex-post’, as only time and historical context can show the causality between the many different variables influencing each other and the surge of creative destruction. This is a realization that we need to bear in mind ourselves for this research, as we are exploratively analyzing the disruptive potential of Neobanks in Switzerland ‘ex-ante’. By accepting the data of the momentary situation, without taking the past or future into consideration, Schumpeter argues that researchers will merely interpret the behavior of firms by means of the principle of maximizing profits with reference to the data available at that given point of time (Schumpeter 1944:84). Only ex-post it is possible to analyze companies’ behavior as their attempt to deal with a disruptive situation and identify the drivers of the creative destruction.

Three years later, Schumpeter (1947) further developed his thoughts by analyzing the role of the entrepreneur in the process of ‘creative destruction’. He argues for a closer connection between the field of economics and historical analysis and theorizes that growth in a capitalist system happens through the act of creative destruction which is driven by the entrepreneur.

The entrepreneur, as per Schumpeter, is a person that takes on the central task of initiating and carrying the market development by answering with a creative response. In consequence, the creative response by the entrepreneur can lead to creative destruction with a point of no return in the economy. Different to the ‘adaptive response’ where an economy or a sector of an economy adapts itself to a change in its data by following the way that traditional theory and existing practice describes, a creative response constitutes of reacting to change outside of the existing practice in an unconventional way (Schumpeter, 1947).

Creative response and its frequency of occurrence are characterized by three crucial factors according to Schumpeter (1947): firstly, and here he follows the argumentation of his previous work on creative destruction, creative response can always be understood ex-post, but never ex-ante. Hence, the mechanism and the ‘how’ of the occurrence has to be investigated. Second, creative response shapes and changes social and economic long-run outcomes for good. This means that when a creative response happens in comparison to an adaptive response, it creates new situations from which there is no link to those initial situations that might have emerged before the creative response. Also, this second characteristic is congruent with what Schumpeter established about the concept of creative destruction in capitalistic markets – the creation of new structures destroying existing ones (Schumpeter 1944). Thirdly, the frequency of its occurrence in a group, its success or failure and also intensity depends on (a) the quality of personnel available in a society, (b) the relative quality of personnel in a particular field or activity relative to the quality available at the same time and (c) the individual decisions, actions and patterns of behavior. The existence of the persona of ‘the entrepreneur’, who ‘gets new things done’ is determinant and an essential part of capitalist reality as the entrepreneur, a single person or group of few, see new possibilities and can cope with the resistances and difficulties that arise from their actions which are outside of the set of established practice. The entrepreneur and his innovation, in difference to the inventor and his invention, is able to stem and account for the losses of failure and break through the existing patterns of social and economic life (Schumpeter, 1947).

Finally, Schumpeter also defined five different types of innovation through which entrepreneurs can create a creative response: (1) by the introduction of a new product; (2) by introducing a new production method of old products; (3) by opening new markets for products; (4) by introducing new sources of supply of materials; or finally (5) by reorganizing an industry entirely (Schumpeter, 1947:153).

Within the course of this chapter, we will see how Schumpeter lay significant foundations in the literature and theory of entrepreneurship and innovation. His concept of ‘creative destruction’ – creating progress and growth in a market with no point of return to old patterns – as well as the focus on ‘ex-post’ analysis of the events and inclusion of historical analysis, can be found again in the work of Christensen (1997, 2003). His respective work builds on the same notion of differentiating between innovation that is disruptive and creates completely new markets and a new future and inventions that are adapting to or sustaining the existing surroundings and socioeconomic structures.

As we have established in the introduction of this paper, our purpose is to undertake an exploratory study of Christensen’s disruption theory applied to a very young but emerging phenomenon. We will, therefore, continue with a deep dive into his framework and include complementary theories developed around Christensen’s disruption theory. This will be enriched with Christensen’s own evolution from the original technology-change framework to a more broadly explanatory causal theory of innovation and competitive response (Christensen & Bower, 1995).

3.2 Disruptive Innovation Theory

Christensen’s disruptive innovation theory (1997) is one of the most influential management and innovation theories of the 20th century – a framework that has been discussed and followed-up by managers and academics alike in recent times. Even Christensen himself further developed and adapted the framework to contemporary developments in society and industries. He also applied the framework to different industries and technologies in the last 20 years from its start in the disk drive industry to health care, financial services up to 21st-century phenomena like Uber or Netflix.

The starting point of Christensen's research was the observation that once leading companies struggled to hold up with their market-leader position when subsequent architectural technologies and their corresponding markets emerged (Christensen & Bower, 1995)

His dissatisfaction with the explaining power of managerial myopia or organizational lethargy – especially in situations where incumbent firms were not struggling with these problems – led him to analyze why and under what circumstances financially strong, customer-sensitive, technologically deep and rationally managed organizations may fail to adopt critical new technologies or enter important markets (Christensen & Bower, 1996:198). His consecutive study of the disk drive industry in 1996 – an industry that experienced the influence of disruptive technology innovation - set the base for a theory that would significantly influence the conception and usage of the terms ‘disruption’ and ‘innovation’ amongst scientists, managers but also press alike. Unfortunately, there has been a widespread misunderstanding of the core principles of the theory, as Christensen himself notes in a variety of his later studies and interviews.

In the Journal of Management Studies, Christensen, McDonald, Altman and Palmer (2018) examined the issue of overuse of the term ‘disruptive innovation/disruption’ as a synonym for any new threat happening in an economy or industry and underuse of the term as a theoretical concept. Especially in the last few years, terms such as ‘disruptive’, ‘innovation’, ‘start-up’ or ‘entrepreneur/entrepreneurship’ have become widely used buzzwords in the press and the business world alike. There was a steep increase in the use of disruption theory terminology in popular press starting from 2010 and in many of these articles, writers use disruptive innovation to describe any kind of new technology or start-up that aims to shake up an industry or disturb the existing competitive patterns within the market (Christensen et al., 2018). Conversely, previously successful incumbents facing difficulties or going out of business are described to have been disrupted.

This phenomenon creates two potential risks as Christensen et al. (2018) point out: firstly, a superficial adoption of the terminology without using and applying the theoretical concept and framework will lead to difficulties for future researchers to build on and extend the foundational work as the available data will be corrupted with a significant amount of wrongly identified disruptive technologies or business models. Secondly, relying on incorrect or misleading

interpretations of disruptive-innovation theory may lead practitioners to apply faulty ideas and meanings, hence reducing their own chances of successfully identifying disruptive innovation.

In relationship with our research regarding Neobanks, we also encountered a variety of articles defining Neobanks as the new disruptive players in the banking industry – none of which actually applied Christensen's theoretical framework. A first step to solve these shortcomings is by defining the terminology.

3.2.1 The Disruptive Innovation Terminology

In their foundational study of the disk drive industry in 1996, Christensen and Bower derive the concept of ‘innovation’ from the term of ‘technology’. Technology is not merely a ‘function’ but a process by which an organization transforms labor, capital, materials, and information into products or services (Christensen & Bower, 1996). It extends beyond the engineering and manufacturing functions of a firm including a range of business processes ranging from marketing, investment and managerial processes. Looking at a retailer this translates into using a particular ‘technology’ to procure, present, sell and deliver products (Christensen & Bower, 1996:198). Out of their understanding, Christensen and Bower deduce that ‘innovation’ is a change in technology (Christensen & Bower, 1996:198). A fundamental premise of the concept of innovation in the work of 1996 is that patterns of resource allocation heavily influence the types of innovations at which leading firms will succeed or fail. Therefore, the patterns of innovation in a firm will mirror – to a considerable extent – the patterns in how the firm allocates its resources regarding different innovation proposals. Based on the premise of resource allocation, the theory is based on two independent research streams that contribute significantly to the disruptive innovation framework (Christensen & Bower, 1996).

The first stream looks at the resource allocation outside of the firm. Pfeffer & Salancik (1978) developed the concept of ‘resource dependence’ explaining the patterns through which firms allocate resources for innovation. Patterns that are found outside the firm in the form of external customers and investors, which are the players that in the first place provide the resources the firm needs to survive. Managers are therefore limited in their scope of actions and will allocate resources to innovation projects that will improve the technologies used and demanded by their current customers and investors (Christensen & Bower, 1996).

The second stream taken into consideration by Christensen and Bower (1996) describes the resource allocation processes internal to a firm. Within this stream, researchers like Bower (1970) suggest that the allocation of resources for innovative proposals depend on the extent to which managers in lower levels of hierarchical organizations, decide to support or suppress some proposals over competing others (Christensen & Bower, 1996).

Together, Christensen and Bower (1996:199) articulate a powerful linkage of both streams starting from (1) the expectations and needs of a firm's most powerful customers for product improvements; to (2) the types of innovative proposals which are given or denied impetus within the firm and which therefore are allocated the resources necessary to develop the requisite technological capabilities; to (3) the markets towards which firms will and will not target these innovations; which in turn leads to (4) the firms' ultimate commercial success or failure with the new technology.

At this point we want to introduce the ‘dynamic capability theory’ by Danneels (2010) as we make use of the framework in our methodology. The dynamic capability theory reunites concepts of both internal and external resource allocation streams discussed above. It gives a framework on how firms can survive when environmental changes (such as technological advances) happen. According to Danneels (2010), a firm can leverage existing resources, create new resources, access external resources or release resources in order to survive. Following his definition, resources are a tangible or intangible asset that the firm owns, controls or has access to and from which it potentially derives rents. Finally, managerial cognition, meaning the identification of resources and the understanding of their fungibility, influences the extent to which dynamic capabilities are executed in a firm, respectively how resources are managed (Danneels, 2010).

Having established the processes of resource allocation as the underlying mechanisms of the disruptive innovation theory, we are now turning towards two types of innovation – sustaining and disruptive – that Christensen and Bower (1996) distinguish.

3.2.2 Sustaining versus Disruptive Technologies

It is common knowledge that companies have to innovate in order to stay competitive. Most new technologies foster improved product performance – a process that Christensen (1997) calls sustaining technologies. These can be of a discontinuous or radical character, or of an incremental nature (Christensen, 1997:15). Common to all types of *sustaining innovation* is that they improve the performance of established products, along the dimensions of performance that mainstream customers in major markets have historically valued (Christensen, 1997). Such innovations enable incumbents to sell more products to their existing customers at higher margins and higher profitability (Christensen et al., 2018). While incumbents are not always the first ones to develop a sustaining innovation, their financial resources, large customer base and business processes give them a competitive advantage in pushing the innovation into the market and succeed in its large-scale commercialization in comparison to start-up competitors (Enders, König, Jelassi, & Hungenberg, 2006).

Disruptive innovations, on the other hand, are technologies that initially result in worse product performance (Christensen, 1997). They generally underperform established products in mainstream markets and on the attributes valued by mainstream customers (Christensen, 1997). But they can create traction with features that are cheaper, simpler, and frequently more convenient to use (Christensen, 1997). The attributes disruptive technologies introduce are not valued by mainstream customers and often perform far worse along one or two dimensions that are important to those customers (Christensen, 1997). Therefore, disruptive technologies tend to be used and valued only in new markets, new applications or by customers with the lowest demands (Christensen & Bower, 1995). They are located in a different value-network than sustaining innovations (Enders et al., 2006).

A value network is “the specific context within which a firm identifies and responds to customer’s needs, solves problems, procures inputs, reacts to competitors and strives for profit” (Christensen, 1997). Disruptive innovations show a lower performance in the dimensions that are valued in the old value network. At the same time their offering performance value is regarded most important in a different value network (Enders et al., 2006). As disruptive innovations won’t initially succeed in the established market segments, they have to create their own markets (Christensen, 1997).

Christensen's disruption theory identifies two different market strategies for disruptive innovations. First, disruptors can address customers who are overserved by functionalities of the prevalent provider (Enders et al., 2006). Incumbents give their customers more than they need or ultimately are willing to pay for (Christensen, 1997). This kind of disruption is called a 'low-end' disruption and prominent examples are low-cost airlines or discount department stores (Enders et al., 2006). Second, customers that have been non-served by prevalent providers, can be targeted as well by disruptive innovation. This is called 'new-market' disruption with e-bay, the online auction platform that allows users to auction off personal belongings to geographically dispersed groups of customers as a prominent example (Enders et al., 2006).

It can, therefore, be established, that there are two important factors which together may lead to disruptive innovations (Enders et al., 2006):

- (1) *Overlapping value-networks*: Albeit disruptive innovations being located in a different value-network, they satisfy the low-end customers of the traditional value-network. With time they become attractive for more and more customers in the old value-network, who will ultimately switch over to the new value-network.
- (2) *Disruptive circumstances*: Disruptive circumstances need to be in place for disruptive innovation to happen. Customers are either non-served or overserved by established technologies.

Summarizing, disruptive innovations have the following five characteristics: (1) the innovation underperforms on the attributes mainstream customers value; (2) the new features offered by the innovation are not valued by the mainstream customers; (3) the innovation typically is more simple and cheaper and is offered at a lower price than existing products; (4) at the time of its introduction, the innovation appeals to a low-end, price-sensitive customer segment, thus limiting the profit potential for incumbents; and (5) over time, further developments improve the innovation's performance on the attributes mainstream customers value to a level where the innovation begins to attract more of these customers (Govindarajan & Kopalle, 2006:13).

3.2.3 The Resource Allocation Process ⁷

When confronted with the introduction of a possible disruptive technology, the resource allocation determines the chances of an incumbent company to survive. Whereas developing the requisite technology is not a problem for incumbents, the process of allocating scarce resources amongst competing product and technology development proposals, however, is a crucial moment of managerial decision making. Proposals satisfying the needs of the firm's most powerful customers usually get prioritized and receive resources over the disruptive technologies whose markets tend to be small or even unknown and where customers' needs are poorly defined.

Interestingly, as stated above, Christensen observed in his study of the disk drive industry that disruptive technologies were developed by engineers employed by leading established firms.⁸ Their work was rarely initiated by senior management, due to the issue of scarce resources and several rounds of prototypes before the formal project approval was raised with senior management. In a following step, the marketing organization used its habitual procedure for testing the market interest of the disruptive technology by letting lead customers test and evaluate the product. As disruptive innovations are characterized by attributes that underperform on the attributes that mainstream customers value, the response of the testing was usually negative. As a result, the established firm withdrew resources from the project as sales forecasts were small based on the low interest shown by the testing lead customers. Consequently, available resources were directed predominantly at sustaining projects which can be targeted at large markets and generate sales and profits required to maintain growth since the motivation of established firms was to win competitive wars against each other instead of preparing for an attack by entrants from below.

Realizing that the disruptive technologies would not be brought to market by the established firms, the frustrated engineering teams formed new companies to exploit the developed products. New customers had to be found, either in non-served or over-served customer segments. By following a fast-paced trial-and-error approach, these start-up companies found an operating base in the new markets. The established firms' view was 'down-market' – looking at the unattractive

⁷ This sub-chapter is based entirely on Christensen and Bower (1996). Additional citations are denoted accordingly.

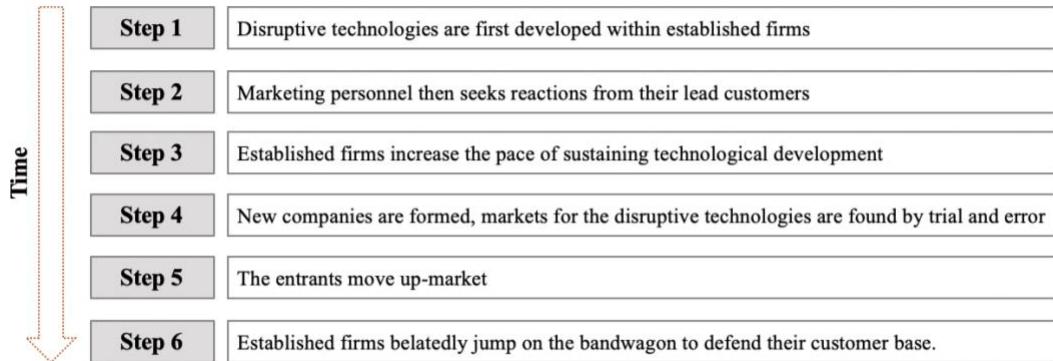
⁸ Christensen's foundational work was based on his study of the disk drive industry in 1996. Nonetheless, the resource allocation process as described in this sub-chapter can be detached from this case and applied to general managerial processes when it comes to allocating resources.

margins and market size when examining the new markets for the disruptive innovation as it was emerging – which led to abandoning disruptive innovation endeavors. In contrast, the new entrants pursued an ‘up-market’ view, as they were trying to reach the potential volumes and margins in the upscale, high-performance markets above them. With time, mainstream consumers were over-served by the established firms and eventually embraced the new technologies as the cheaper price and more convenient architecture would make it more appealing. At this point it is important to note, that the disruptive technology does not have to surpass the capability of the old, established technology (Christensen & Bower, 1995). It is the trajectory of the disruptive technology compared with that of the market that is crucial (Christensen & Bower, 1995). When the disruptive technology began to invade the established market, incumbent firms launched their prototypes to defend their customer and market position. But by this time, the new technology had become a fully performance competitive product after having undergone several rounds of sustaining innovation. Incumbents that succeeded in introducing the new architecture then struggled with the fact that the start-ups had a significant competitive advantage in terms of manufacturing costs and organizational structures, which would eventually lead to the incumbents withdrawing from the market.

The way established firms allocated resources across competing projects based on the perception of new market opportunities lead to a mismatch of trajectories. This provided newcomers with pathways to invade the mainstream market and become performance competitive. Therefore, we can conclude that it is not difficulties with the technological change per se that make incumbent companies struggle, but it the firms’ disabilities in changing their resource allocation strategy adequately that exposes them to disruption. Christensen (1997: 43-47) condensed the resource allocation process in six steps as shown in Figure 4.

FIGURE 4

Six steps of the resource allocation process



Source. Own depiction based on Christensen (1997: 43-47)

3.2.4 Method for Spotting and Cultivating Disruptive Technologies⁹

Christensen and Bower define a framework for incumbents to follow when new technologies are being developed. In that way, the previously illustrated resource allocation process can lead to a successful introduction of the disruptive technology in the market. The following steps illustrate how established firms can approach (potentially) disruptive innovation.

Step 1: Determine whether the technology is disruptive or sustaining

As we have learned from the previous sections, disruptive technologies are often being developed within incumbent organizations. Nonetheless, the established processes for identifying and tracking the market-potential of the different innovation projects lead to sustaining innovations being prioritized as they are important to serving and keeping current customers. Therefore, new systematic processes need to be established in order to identify and track potentially disruptive technologies. This can be a difficult undertaking as a potentially disruptive innovation grows in a non-existent market with customers that are not yet visible to the incumbent firms. Internal

⁹ This sub-chapter is based entirely on Christensen & Bower, 1995. Additional citations are denoted accordingly.

indicators need to be taken into consideration when identifying which of the many projects available to a firm might be disruptive and potentially a real threat if not pursued.

One approach that management can follow when deciding upon resource allocation is to examine internal disagreements over the development of new products. As identified earlier, marketing and financial managers will support initiatives with predictable, high returns because of financial and personal development incentives. On the other hand, technical personnel and the engineering teams will argue that a new market for the developed technology might emerge, even if mainstream customers are initially not a part of it. A disagreement between these two groups can be an indicator for upper-level management to take the innovation into deeper consideration.

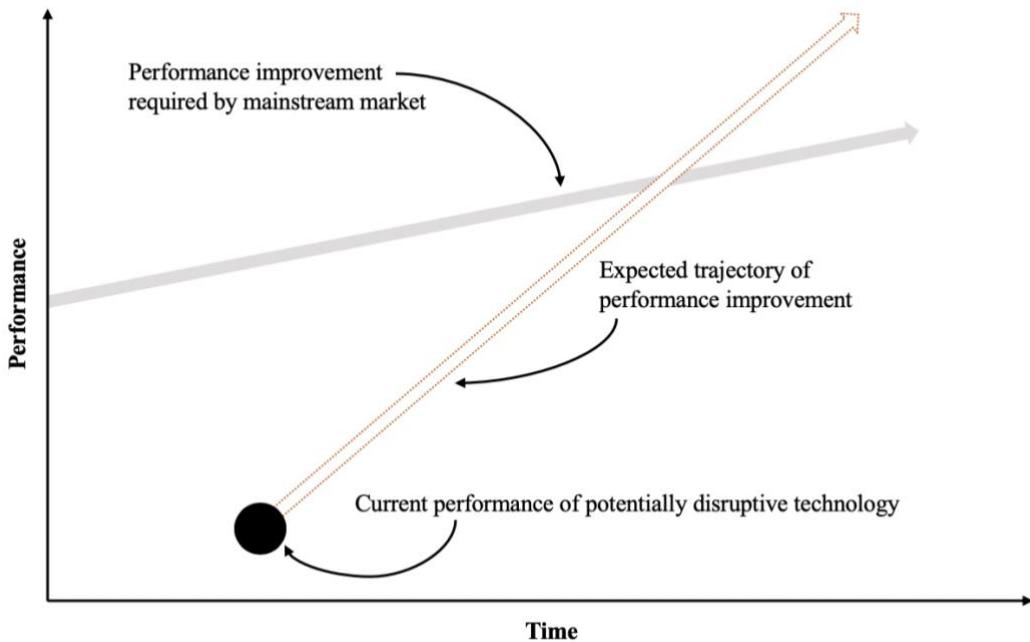
Step 2: Define the strategic significance of the disruptive technology

We have seen that a misleading organizational practice by established organizations when exploring the potential success or failure of new technologies is their focus on their mainstream customers. Their established procedures for asking mainstream customers focuses on staying ahead of their competitors and offering their customers the highest performance. Therefore, those lead customers are the wrong people to ask when trying to identify the strategic importance of a disruptive technology. These test-persons will not value the technology given its underperformance in the set of attributes valued by the mainstream customers.

Crucial for managers at this stage is evaluating the expected rate of performance improvement of the potentially disruptive technology to the expected performance improvement required by the mainstream market. Wrongfully, managers and financial analysts alike, compare the rate of performance improvement of the old technology with the one of the potentially disruptive technology. But as we have stated above, Christensen's research showed, that in many cases the disruptive technology never surpassed the technological capability of the old technology. Moreover, incumbent firms over-served their mainstream customers with technologies, thus creating an opportunity for entrants to serve these customers. If the technologists and management believe the new technology might progress faster than the market's demand for performance and eventually surpass it, they should acknowledge the new technology as strategically critical. Figure 5 shows the process:

FIGURE 5

Process of assessing disruptive technologies



Source. As illustrated by Christensen and Bower (1995:17)

Step 3: Locate the initial market for the disruptive technology

Once a new technology is identified as potentially disruptive and strategically critical, the next step is to locate the initial market for its introduction. At this point, market research is seldom helpful as no concrete market exists. Therefore, managers must create information about emerging markets for their new technologies. They need to explore who the customers will be, which attributes of the product performance will be most valued and what the right price level will be. Start-up companies, as we have previously learned, do this in a process of rapid and iterative experimentation, with both the product and the market.

For established companies, this process is rarely manageable, because of rigid organizational processes and high costs involved. Their operational apparatus is bigger than the one of agile start-ups. Therefore, one option can be to let start-ups – either ones the company funds or others with no connection to the incumbent – conduct the experiments. Managers can choose to

pursue a ‘second-to-invest’ strategy by allowing pioneers to place economic bets, change product and market strategies, learn about who the customers are and what they (not) want, and then aggressively enter the market. Nonetheless, this approach bears risks as companies might still enter the market too late and compete against powerful players with lower cost-structures.

To avoid this scenario, companies must access information through leading technologists, academics, venture capitalists and other nontraditional sources of information. Relying solely on the company’s traditional market research channels will not provide them with the relevant data as those channels are designed to monitor the existing market and customers.

Step 4: Place responsibility for building a disruptive technology business in an independent organization

When introducing a disruptive technology with lower profit margins than the mainstream business, companies should create a separate organization in order to isolate it from the financial demands and targets of the mainstream organization and focus on the unique needs of their new set of customers. By keeping the business unit handling the disruptive innovation in the mainstream organization, a company would risk that upper management deals with the product as if it was an established market. There would be a demand to make a significant contribution to corporate growth – something that, especially in initial stages, won’t be achievable.

Step 5: Keep the disruptive organization independent

When the emerging market of a disruptive technology becomes large and established, most managers decide to integrate the spin-off into the mainstream organization. This decision is reasoned with financially driven arguments aiming at sharing fixed costs associated with engineering, manufacturing, sales and distribution activities across a broader group of customers and products. What they don’t consider are the inevitable arguments between the business units over which unit gets what resources and whether or when to cannibalize established products. Therefore, managers of disruptive innovations must have the full freedom to realize the technology’s full potential in a business unit that stays independent.

3.3 Disruptive Innovation Theory revisited

After the release of the disk drives study, several subsequent studies emerged – exploring whether the patterns associated in the research occurred in other industries (Christensen et al., 2018). These subsequent investigations, many of them lead by Christensen himself, have largely aligned with the disruption innovation framework but have also created some noteworthy elaborations.

3.3.1 It is a Business Model Problem, not a Technology Problem

One of the most important modifications of the original theory was stated by Christensen himself. When testing his framework trying to explain the success and failure of various companies, Christensen realized that it was the attractiveness of the opportunity relative to the company's business model that made the sustaining path attractive and the disruptive path unattractive (Christensen et al., 2018). He realized that labeling the phenomenon as disruptive technology was misleading as it was not the technology per se that make the incumbents' response difficult. Christensen himself had stated that most of the disruptive technologies were developed inside the incumbent firms. The disruptive innovation placed in the traditional business model of the incumbent was the critical part (Christensen, 2006). As Christensen elaborated later on, “it was not a technology problem; it was a business model problem” (2006:43) and he proceeded to use the term ‘disruptive innovation’.

3.3.2 Disruption is a Relative Phenomenon

Another important improvement to the framework is the understanding that disruptiveness is not an absolute phenomenon but can be measured relative to the business model of another firm. This means that an innovation that is disruptive relative to the business model of one firm can be sustaining relative to the business model of another (Christensen, 2006:48). The same innovation can be enhancing in terms of competency and returns for one firm, but disruptive and competency-destroying relative to another (Christensen, 2006). An example stated by Christensen et al. (2018:1050) is the role of the internet for mail-order and catalog retailers as a sustaining innovation

since they could use it to make more money in the way they were already structured to make money. But the internet was disruptive relative to in-store retailers that could not leverage the internet to improve their cost structures or business processes.

3.3.3 Inaction as Objective Function for Survival

In the first version of the disruptive innovation theory, the objective assumption of the management of incumbent firms was to maximize shareholder value. Based on this assumption, the framework was constructed with the resource allocation process and method to address disruptive innovation illustrated in the previous sections. Nonetheless, incumbent firms can also have the ‘simple’ objective function of survival (Christensen, 2006:50). In this case, inaction by the incumbent is a good course of action as there is no reason to expect that the disruption will capture the entire market (Christensen 2006).

3.3.4 Improved Categorization

Another addition in the list of anomalies are incumbents that completely missed adopting high-end innovations – a mechanism that is not described by Christensen’s framework. These innovations are neither low-end nor new-market disruptions, yet they have a similar effect on incumbents leaving them unable to respond effectively (Christensen, 2006). A possible, but yet to be published categorization could be (Christensen, 2006:51):

- (1) *Innovations that are financially unattractive to the leading incumbents.* These essentially comprise the low-end and new-market disruptions.
- (2) *Innovations that are financially attractive to the leading incumbents.* These comprise the innovations categorized as sustaining.
- (3) *Innovations that are unattainable to the incumbent leaders,* because the technology or capital requirements are simply beyond the reach of the incumbent leaders.

3.3.5 Improved Explanation of the Causal Mechanisms

A very fine but important addition to the original disruptive innovation theory (Christensen, 1997) is the misconception that by listening to the mainstream customers, leaders were not directed to disruptive technologies. Christensen (2006) clarifies that managers should always listen to their customers – but must be aware of the direction in which different customers will lead them. A customer will rarely lead its supplier to develop a product that can't be used and the managers must heed the fact that the lead users for new-market innovations may not be users, yet (Christensen, 2006).

3.3.6 Finding the Right Organizational Structure to Disruptive Innovation

As initially argued by Christensen (1997), only incumbents that set up an independent organization from the mainstream business could manage and survive the market introduction of a disruptive technology. In the revisited framework, Christensen (2003) defined two categories in which managers might find themselves when confronted with a new technology and market opportunity: (1) when the innovation appears to be financially attractive relative to the organization's revenue, cost structure and profit model; and (2) when it is not financially attractive (Christensen, 2006:43). Differentiating between these two situations allowed Christensen to further define what organizational structure managers need to create in order to succeed in the face of different types of innovations – such as the team structure required and whether or not they need to create an autonomous business unit.

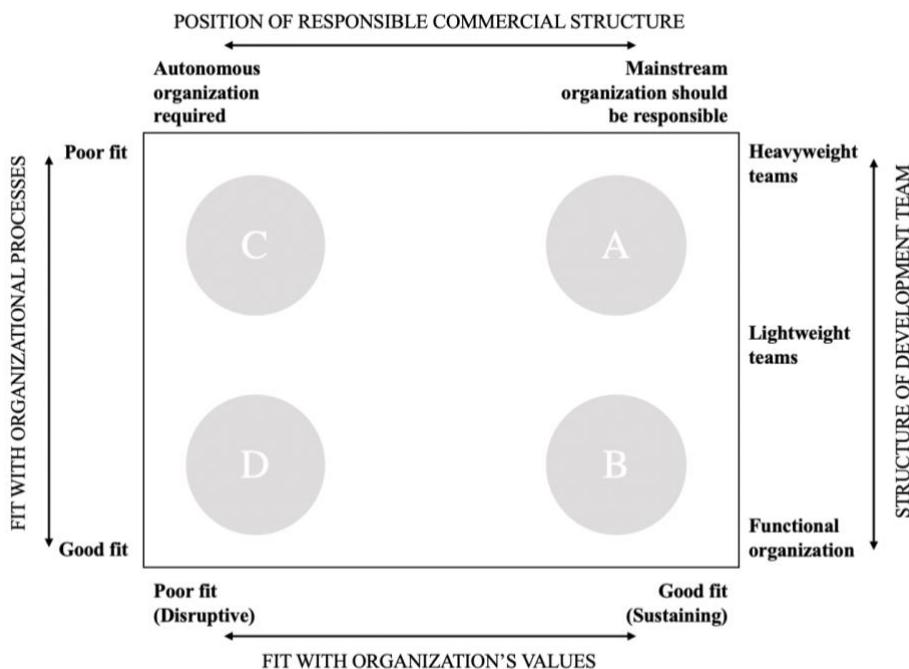
Christensen and Raynor (2003:221) describe the framework in Figure 6 as follows:

The four regions integrate the challenges of dealing with different types of fit with the mainstream organization's processes and values. Region A depicts a situation in which a manager is faced with a breakthrough but sustaining technological change. It fits the organization's values, but it presents the organization with different types of problems to solve and therefore requires new types of interaction and coordination among groups and individuals. This circumstance mandates a heavyweight project team – a group of people who are pulled out of their functional organizations and placed in a team structure that

allows them to interact over different issues at a different pace and with different organizational groups than they habitually could across the boundaries of functional organizations. In contrast, lightweight teams or functional teams are tools to exploit existing processes. In region B, where the project fits the company's processes as well as its values, the new venture can easily be developed by coordinating across functional boundaries within the existing organization. Region C denotes a disruptive technological change that fits neither the organization's existing processes nor its values. To endure success in such instances, the managers should create an autonomous organization. Region D typifies projects in which products or services similar to those in the mainstream need to be sold with a fundamentally lower-overhead business model. These ventures can leverage the main organization's logistics management processes, but they need very different budgeting, management, and profit and loss profiles. (Christensen and Raynor 2003:221)

FIGURE 6

Revisited framework for incumbent response



Source. As illustrated by Christensen and Raynor (2003; 221)

3.3.7 Framing as an Influence on the Resource Allocation Process

Christensen had initially stated that established firms did not allocate resources to disruptive innovations unappealing to their existing customers. Later research by (Gilbert, 2005) nonetheless showed, that whether incumbents allocated resources or not depended upon whether executives framed the new innovation as a threat or an opportunity.

Gilbert (2005) differentiates between companies that (1) fail to change investment patterns and (2) fail to change the organizational processes that use those resource investments. The first category is referred to as ‘resource rigidity’ and the second one as ‘routine rigidity’ (Gilbert, 2005:741). His research in the industry of digital publishing showed that:

- (1) The perception of an imminent threat in the face of discontinuous change enables managers to overcome sources of resource rigidity that stem from resource dependence.
- (2) The perception of an imminent threat in the face of discontinuous change enables managers to overcome sources of resource rigidity that stem from the incumbent position
- (3) The perception of an imminent threat leads to a contraction of authority that amplifies routine rigidity.
- (4) The perception of an imminent threat leads to a reduced level of experimentation that amplifies routine rigidity.
- (5) The perception of an imminent threat leads to a focus on existing resources that amplifies routine rigidity.

Gilbert therefore successfully refined Christensen’s framework by differentiating between opportunistic and threat framing and its influence on the resource allocation process.

3.3.8 Making Ex-ante Predictions

A big criticism of the disruptive innovation framework is its supposed uselessness when trying to make ex-ante predictions as it depicts a process that evolves over a timeframe of usually 10 years and more. Nonetheless, research by Govindarajan and Kopalle (2006) indicates that the

framework helps to make ex-ante predictions about the type of firms likely to develop disruptive innovations as incumbents follow the key organizational abilities. Also, a study by Raynor (2011) successfully showed that applying the disruption theory in an explicit, rules-based way increases the chances of correctly identifying disruptive forces in business cases. Consequently, the framework can be used to shape existing innovation ideas in ways consistent with the theory's prescriptions rather than embarking on a quest to find ideas that align with the theory (Raynor, 2011:30). Secondly, Raynor argues it can be used to create a more balanced portfolio of innovative ideas and helps make sense for an organization to pursue initiatives that all fall into the quadrants of the disruptive framework (Figure 7). The framework helps to gain a better understanding of the underlying chances of success and failure. This kind of knowledge will increase the quality of project portfolios of any established company (Raynor, 2011:30)

FIGURE 7
Implications of disruption theory on new venture success



Source. As illustrated by Raynor (2011:30)

3.4 The Framework applied

In the course of the previous chapters we laid out the foundations of Christensen's disruption theory and its most important developments. In order to better apply the framework to

the case of Neobanks in Switzerland, we will introduce the ‘Three Litmus Test’ by Christensen & Raynor (2003) which helps to determine whether an idea has disruptive potential. For this to happen, at least one and ideally both of the questions must be answered affirmatively (Christensen & Raynor, 2003: 49):

1a. Is there a large population of people who historically have not had the money, equipment, or skill to do this thing for themselves, and as a result have gone without it altogether or have needed to pay someone with more expertise to do it for them?

1b. To use the product or service, do customers need to go to an inconvenient, centralized location?

When answered with yes, this first set of questions indicate that there might be potential for a new-market disruption.

2a. Are there customers at the low end of the market who would be happy to purchase a product with less (but good enough) performance if they could get it at a lower price?

2b. Can a business model be created that enables to earn attractive profits at the discount prices required to win the business of these overserved customers at the low end?

When answered affirmatively, this set of questions indicate the possibility of a low-end disruption

3. Is the innovation disruptive at all of the significant incumbent firms in the industry? If it appears to be sustaining to one or more significant players in the industry, then the odds will be stacked in that firm’s favor, and the entrant is unlikely to win.

Once the new-market or low-end test are passed, this final question evaluates if an innovation can constitute the basis of a new-growth business for an entrant company. If not

answered affirmatively, the disruption might not be of long term but only ‘last’ as long as an incumbent catches up.

The following table (Table 1) summarizes the dimensions on which we will apply the disruptive innovation framework on the case of Neobanks versus established banks in Switzerland. We compare the targeted product performance or features, the targeted customers or markets and the business model implications that each option of new-growth business – sustaining innovation, low-end disruption and new-market disruption – entail. The results of the implementation of the presented framework and the Litmus test can be found in Chapter 6.3.

TABLE 1
Overview of the grouped categories and assigned codes

Dimension	Sustaining Innovation	Low-end Disruption	New-Market Disruption
Targeted performance of the product/service	Performance improvement in attributes most valued by the industry’s most demanding customers. These improvements may be incremental or breakthrough in character	Performance that is good enough along the traditional metrics of performance at the low end of the mainstream Market	Lower performance in ‘traditional’ attributes, but improved performance in new attributes – typically simplicity and convenience
Targeted customers/market application	The most attractive (i.e. profitable) customers in the mainstream markets who are willing to pay for improved performance	Overserved customers in the low end of the mainstream market	Targets Non-Consumption: customers who historically lacked the money or skill to buy and use the product

Impact on the required business model (processes and cost structure)	Improves or maintains profit margins by exploiting the existing processes and cost structure and making better use of current competitive advantages	Utilizes a new operating or financial approach or both – a different combination of lower gross profit margins and higher asset utilization that can earn attractive returns at the discount prices required to win business at the low end of the market	In qualitatt make money at lower price per unit sold, and at unit production volumes that initially will be small. Gross margin dollars per unit sold will be significantly lower
---	--	---	---

Source. Christensen and Raynor (2003:53)

4. METHOD

In this section we will introduce the research design that we developed to supplement our answer to the research question. The findings from our research will complement the theoretical assessment of the disruption of the Swiss banking sector by Neobanks. For the theoretical assessment we are building on the theories we have introduced as well as the knowledge we have gained on Neobanks, through the interview with neon (see Appendix B) and online sources. The relevant characteristics of Neobanks as summarized in Appendix A will be used for the evaluation of disruptiveness in Chapter 6.3. With a document analysis we want to provide additional quantitative and qualitative insights from the incumbent banks' perspective as potential indicators of these influences. This is useful as we try to explore the established banks' evaluation of recent developments and gain insights on their reactions.

As quantitative and qualitative research requires a thorough documentation of data collection and research techniques, we provide detailed information on our document analysis approach in the following (Bowen, 2009). This chapter will give insights into the data collection

process as well as concomitant decisions. Additionally, we address the reliability, validity and generalization issues that come with the chosen research method.

4.1 Research design

In our research, we focus on insights derived from annual reports. After the primary data collection, our research design was divided into six steps: (1) a keyword search was performed, and relevant data sequences gathered. With this step, the quantity of mentions of relevant keywords was counted to get a general impression of the attention directed towards them; (2) the data sequences were read thoroughly to get an overview and understanding of the content; (3) a coding framework based on the introduced theories was set up deductively, with the goal to identify the perceptions and approaches of banks on how to encounter new developments in the banking sector; (4) the data sequences were labeled with codes and sub-categories of these codes. This process of attaching certain properties to the data was necessary to facilitate analytic processes (Saldana, 2009); (5) following the coding, an analysis was performed descriptively to get an overview the emerging categories. We analyzed the category frequencies to evaluate the relevance of the various categories; (6) thereafter, we investigated the deeper meaning of the data sequences in an explorative analysis, which was again performed along the perimeters of our categories.

By assessing the context in which keywords are presented in the annual reports, we want to see how incumbent banks judge the situation over the years and how their behavior evolves. In this sense, the documents are also a means of tracing the developments and changes in statements over time (Bowen, 2009). Due to the explorative nature of our approach, the core of our research design is the qualitative analysis to discover general patterns from the most common assertions along the categories. Hence, we are taking the “role of the investigator” to construct meanings in association with our research question (Bryman, 2012, p. 291). We examine responses from different years to detect processes and complement our theoretical assessment of the current state of disruption in Switzerland. We believe that our method adds up to a deeper understanding of the research topic as it additionally illuminates the perception of companies that might be impacted most by the Neobanks’ progression. Our explorative approach in the qualitative analysis was therefore targeted at the identification of patterns, influences or attitudes which can be used for future research (Bryman, 2012).

In a final step, we will complement these insights with the data on Neobanks gathered in Appendix A. The data gathered on Neobanks also includes an interview with neon (see Appendix B), which was conducted in the very beginning of our study to get a general overview and impression of the current progression of digital banks in Switzerland. This interview did not only help us to sharpen our focus and shape our theoretical orientation but the quotations from the interview will also be used in the discussion of our findings. By using various sources of data from the market entrants and incumbents in combination with the disruptive innovation theory, we thus benefit from triangulation effects (Bowen, 2009).

4.2 Data Selection

As our goal is to investigate the current state of disruption in the Swiss banking sector and the incumbent's reaction, we chose annual reports – documents in the public domain – as sources of primary empirical data (Bryman, 2012). The material selection was guided by practical considerations of access and availability, as well as strategic considerations of relevance and expressiveness. To narrow down the material to a relevant time frame, we exclusively used annual reports from 2015 to 2019. We decided to begin in 2015 as according to several experts, FinTech started to "take off" that year (EY, 2017, 2019).

We have also limited the research to the five most influential Swiss banks ranked by total assets. The biggest banks in Switzerland are the global banks UBS Group (UBS), Credit Suisse, the cooperative bank Raiffeisen Schweiz, the Zürcher Kantonalbank (ZKB) as the biggest cantonal bank and Postfinance, a subsidiary of the Swiss Post (Schweizerische Nationalbank, 2019). This sample thus includes a variety of different types of banks. With a combined total asset of more than 2.2 trillion CHF these five entities cover more than 68% of the balance sheet total of all Swiss banks.

Certainly, the impact of Neobanks and digitalization on the banking ecosystem is felt by the remaining banks, too. Especially some of the smaller, regional banks who would be more susceptible to changes in the banking landscape show a high level of consideration in the way new challenges are encountered. Partly, they have already reacted such as, for instance, Hypothekarbank Lenzburg who partnered with neon, or are harnessing innovative approaches themselves, such as the St. Galler Regionalbank with their hybrid approach to digitalization (Gerber, 2020).

Furthermore, there is Bank Cler who launched the Neobank ZAK and therefore proactively ventures into becoming a disruptor themselves. While we don't want to invalidate these banks' measures, we needed to constrain ourselves due to time and resource limitations for this paper. We include only the largest banks whose combined actions might have the biggest impact on the Swiss banking environment but acknowledge that the smaller banks can also play a substantial role in reshaping the Swiss banking landscape.

In the end, the primary data collection included a total of 25 annual reports from UBS, Credit Suisse, Raiffeisen Schweiz, ZKB and PostFinance which were retrieved from the official websites. If we there was a choice, we examined the annual reports which applied to the group as a whole. Regarding the length of the annual reports, we found some variances. The annual reports accessed from UBS comprised between 367¹⁰ and 674 pages, Credit Suisse's annual reports were between 474 and 496 pages long, ZKB published 160 to 190 pages, the documents by Raiffeisen counted 148 to 211 pages, and the shortest annual reports were published by PostFinance and only comprised 92 to 106 pages. In general, all of the examined annual reports were finalized in the first quarter and published in April of the following year.

4.3 Data Analysis Perimeter

For the analysis we specified a number of relevant keywords that relate to our research question. We restricted the scope to the terms 'Neobank', 'FinTech', 'digital' and "disruption". As German is the official language and some of the annual reports stated the German version is authoritative, we used the original version of the annual reports. Therefore, our keywords were adapted to German accordingly for our analysis.

With the keyword 'Neobank' we wanted to see if and how incumbents depict emerging challengers in their reports as it is the central topic in our research. We examined if banks were potentially using synonyms for this term but did not find a more relevant keyword. While the term "FinTech" comprises other types of financial technology companies as well, we decided to use it as Neobanks are a class of FinTechs and therefore are also included in this description. The search term 'disruption' is aimed at the perception of potential disruptiveness that we are trying to

¹⁰ Only a short version of the annual reports in form of an excerpt was available for the year 2017 and 2018

examine. Since Neobanks are supposedly being disruptive, we hoped to find reactions to this notion by the incumbents. The keyword ‘digital’ is relevant as digitalization is at the core of the current changes in the banking industry and as Abhishek and Mishra (2019) state, “road to innovation begins with the digital transformation”. Thus, it is highly related to technological transformation and also to Neobanks in two ways: the digital transformation is supposedly accelerated by new challengers, and due to the nature of Neobanks, the term digital is inherent in their business model and value proposition.

We conducted the keyword search for each bank and year. We decided upon the relevance of the data for our thesis during the process of data retrieval. This means that keywords used in graphs, headings, the description of authors, or similar were excluded if there were no full sentences to analyze. The keyword search was conducted only with the word stem to include the whole word family as well as variations in orthography. While there might be ancillary keywords relevant to our research, we chose to limit the scope for reasons of clarity and comprehensibility.

By scanning the annual reports for our defined keywords, we built a complete database with relevant statements (Appendix C). We concede that it can be an issue of potentially losing the rich context in which certain statements were placed – especially since we combed through the reports for keywords and included only the surrounding sentence clusters in our analysis (Bryman, 2012). But our decision was based on practical reasons and by narrowing down the material, we made the vast amount of data more manageable.

4.4 Credibility of Research Findings

We accessed the annual reports digitally. Bryman (2012) clarifies, while the internet can provide access to an enormous and rich amount of information for social research, it is difficult to rely on this information without questioning. To avoid issues with originality and soundness of the documents, we accessed the banks’ annual reports directly on the respective homepages to comply with the criteria of *authenticity* – one of four quality criteria introduced by Scott (1990). In terms of the second criterion *credibility*, we acknowledge that information might be distorted, intentionally disguised or left out in these annual reports. Additionally, the documents are not peer-reviewed unlike academic papers. Banks might have an interest in conveying a favorable impression and, therefore, insights gained from these types of documents need to be assessed

critically in the light of underlying motivations (Scott, 1990). This in turn is also an interesting part about analyzing annual reports – precisely because they can point out biases and distorted perceptions (Bryman, 2012). The third criterion of *representativeness* is also not fully met, even if we consider the Swiss banking industry only. In this sense we have clearly limited our analysis to a specific sample of banks and are aware of the restrictions imposed on conclusions we can draw from this selection. Fourthly, the criterion of *meaning* is directed at our ability to correctly understand the content of the annual reports (Scott, 1990). While we believe we were able to apprehend the superficial statements in these reports, there could be underlying meanings that we can't decipher from our point of view. Also, there might be biases resulting from the focus of our research and the subjectivity of interpretations that need to be considered.

Altogether, the document analysis is still useful in a sense that this research method is unobtrusive and transparent. The annual reports offer insight on the incumbent banks' assessment of the current situation even though these entities are usually hard to gain access to (Bryman, 2012). We solely need to keep in mind that these annual reports are not entirely based on facts but rather provide us with insights on an interpretation of reality by the banks in question (Atkinson & Coffey, 2011, as cited in Bryman, 2012). In the following we will further address reliability, validity and generalizability as important criteria for both quantitative and qualitative research (Bryman, 2012).

4.4.1 Reliability

Reliability – in qualitative research also paralleled by the term *dependability* – refers to a consistency in the findings that are produced (Bryman, 2012). By virtue of the dynamics in the Swiss banking sector, our document analysis aims at comprehending the status of the ecosystem only at a given moment in time. Therefore, it will be difficult to comply with *external reliability* and make our research entirely replicable. In case it needs to be replicated, future researchers would need to adapt a similar strategy to sample the banks and apply a similar approach to the analysis to make results roughly comparable (Bryman, 2012).

Regarding *internal reliability*, we decided to give one author the primary responsibility for the coding process and the ongoing development of the coding manual (Appendix B) after the joint creation of a base document as suggested by Saldana (2009). In this manual we also added coding rules to facilitate the distinction between categories. Since it is advocated to code collaboratively

to bring multiple perspectives to the data, the analysis was complemented by the second author in the next step to ensure the quality of our findings (Saldana, 2009). As suggested by Saldana, divergences were noted down and discussed at the last stage, to reach an agreement and harmonize our results. This way we comply with the criterion of coherence during the whole analysis and avoid distortions due to a bias in inter-researcher consistency.

4.4.2 Validity

Internal validity – in qualitative research also paralleled by the criterion *credibility* – is arguably a strength of qualitative research and measured by the congruency between the analysis and theoretical ideas we are applying (Bryman, 2012). For our research, validity means that the results from our exploration of specific keywords and related statements are attributable to the ideas that we have developed in the theory section. As there needs to be a “high level of congruence between concepts and observations” we made sure that we adapted our method to the theoretical framework to comply with the validity criterion (Bryman, 2012:390). For this reason, we created the coding manual (Appendix D) based on Porter’s, Christensen’s and Danneel’s concepts that we introduced in the background and theory section (Christensen & Bower, 1996; Danneels, 2010; Porter, 2008).

However, we need to point out that internal validity could be affected as we included various keywords. We used ‘FinTech’ almost as a synonym for Neobanks in the analysis since Neobanks are a part of FinTechs. The results we are deriving from the analysis can thus not be attributed to Neobanks solely. Instead, we need to take other types of FinTechs as a cause into consideration. Also, we can’t exclude external factors that might affect the incumbents’ reactions and perceptions. Therefore, it is difficult to distinguish between effects that were caused directly by Neobanks, and effects that were caused by other FinTechs or external circumstances. This is a general issue in the research of Neobanks as the definitions and delimitation between concepts is still volatile and Neobanks are still at a nascent stage – thus it is extremely difficult to measure direct effects at this point. We are therefore continuing with the research as intended but emphasize that the research findings can’t be entirely ascribed to Neobanks. Instead our findings from the research should be taken more as an overall indicator for the reaction of the incumbent banks to various developments that are thematically related to Neobanks.

4.4.3 Generalizability

This attribute refers to the possibility of generalizing findings to other settings and is also called *external validity* or *transferability* in qualitative research (Bryman, 2012; Saunders, Lewis, & Thornhill, 2013). Generalizability would connote that our findings can be transferred to other regions, countries, or other players within the financial services industry. Our theoretical assessment of the disruptiveness of Neobanks has the attributes to be generalized to different settings. But since the focus of our research on incumbents is directed at Switzerland's banking industry, and results are derived from only five incumbent banks, there are several limitations. In this sense, our findings are restricted to a very specific context. Financial institutions situated in Switzerland might have distinct approaches and strategies to encounter future challenges, and the state of disruption in Switzerland might differ from the state of disruption in other countries. The situation and behavior of players are also influenced by the unique regulatory boundaries, the Swiss clients and the existent banking ecosystem. We thus have to be cautious about generalizing any findings regarding the reaction of incumbent banks beyond Switzerland or even beyond the environs of our sample.

Nonetheless, this is an explorative approach with the intention to enrich the theoretical foundation we have built. We believe our research can succeed in opening up new fields of interest in relation to the potential disruption by Neobanks and how this challenge is encountered by established players.

5. ANALYSIS

In this chapter we describe the analysis of the annual reports and disclose the outcomes. As our findings only can become meaningful if we reflect on them, the analysis will be followed by Chapter 6 where we interpret the results and connect them to our theory.

For the document analysis we are applying a quantitative analysis based on the mention of the specified keywords and the emerging categories. This is followed by a qualitative approach with characteristics of a thematic analysis (Willig, 2014). According to Willig it has been

questioned if thematic analysis is a method on its own as the extracted themes can differ in their meaning and epistemological orientation. However, Bryman (2012, p. 578) states that “the search for themes is an activity that can be discerned in many if not most approaches to qualitative data analysis”. Following this notion, we systematically organize the data from the documents to extract specific core themes along the categories, that were distinguishable between and within the annual reports (Bryman, 2012). In doing so, we try to identify and connect patterns relevant to our research question.

5.1 Categorization and Selection of Codes

To analyze the unstructured data within annual reports, we curtailed the data by means of the keyword search. Then we generated distinct categories based on our theoretical framework in coordination with categories that emerged in the statements. According to Saldana (2009) this initial categorization is one of the most common tactics to begin qualitative analysis. As we anticipated categories, our approach can also be described as provisional coding (Saldana, 2009). In this case, we thus used a deductive approach as we based categories on the theories introduced in Chapter 3 (Bryman, 2012; Mayring, 2014; Saldana, 2009). Subsequently, we assigned codes to the categories and began coding the data. Here we want to point out that some of the initial categories had to be adapted or eliminated as they were interrelated. The provisory list of codes was thus further refined during the coding process to accommodate all relevant statements and avoid doubling. The steps were thus done sequentially, but with an iterative character.

After sighting the data, we divided the statements into external factors as in how the banks describe the general situation and internal factors that are giving insights on the activities the banks are engaging in. With a coding frame (Appendix D) we assured that the coding was consistent over time and across the different annual reports. Table 2 gives a full overview of the categorization, codes, and thematic allocation of the categories.

TABLE 2

Overview of the grouped categories and assigned codes

Code	Category	Specification
External Factors		
<i>Based on Porter (2008)</i>		
1	Technological substitution	Sub-coded: Threat (1T) vs. Opportunity (1O)
2	New market entrants	Sub-coded: Threat (2T) vs. Opportunity (2O)
3	Competitive landscape	Sub-coded: Threat (3T) vs. Opportunity (3O)
4	Influence of consumers	Sub-coded: Threat (4T) vs. Opportunity (4O)
Internal Factors		
<i>Based on Christensen (1997)</i>		
I1	Sustaining innovation	
I2	Disruptive innovation	
<i>Based on Danneels (2010)</i>		
D1	Leveraging existing resources	
D2	Accessing external resources	
D3	Releasing resources	
0	Other	

Note. Categories based on Christensen (1997), Porter (2008) and Danneels (2010) with own adaptions

Firstly, we grouped mentions of *external factors* that relate to the banks' perception of circumstances. A further division of this theme was based on the five forces model (Porter, 2008) and adapted to our topic. Any assertions that related to circumstantial factors – such as a bank's assessment of other players, the past, current or future situation of the banking ecosystem – were categorized based on Porter's five forces. The first category refers to mentions of '*potential substitution*' by new technology. The second category is aimed at '*new entrants*' to the banking

sector. While these two categories are in some ways interrelated in the context of Neobanks, they will be treated separately for the analysis. The third category is related to the '*rivalry among existing competitors*' and includes any statements related to the position of the bank or the existing competitive landscape. The last category based on Porter's five forces is about the acknowledgment of changes in the '*bargaining power of consumers*'. All four categories that are based on Porter's model are additionally divided into sub-codes – into a positive framing as an opportunity and a negative framing as a threat or difficulty for the bank in question. By taking the disposition of the statements into account, we provide a deeper level of interpretation (Bryman, 2012). Additionally, it is relevant for our research question to divide into opportunistic and threat framing as Gilbert (2005) has found the resource allocation of incumbents depends on the way new innovations or challengers are being depicted.

Regarding the second theme, the annual reports also contain information on the planned or executed activities of the respective incumbent bank. These statements indicating that incumbent banks took certain actions were classified as *internal factors*. We grouped them into categories derivated from Christensen's and Danneels' concepts (Christensen, 1997; Danneels, 2010). The categories emerging from their work were consequently tailored to our research and adapted during the process.

As part of the internal factors theme, two categories emerge from Christensen's disruptive innovation theory (1997) and describe activities that indicate different types of innovation. The category '*sustaining innovation*' aims at the banks' efforts to launch new products or services that can be seen as an addition to the portfolio for their existing customer base, increasing performance and optimizing profits. The category '*disruptive innovation*' was created to acknowledge a banks' endeavors to think outside of the box and to consider innovations outside their existing customer- and market-base. It was used to code statements that indicate those banks are trying to access new customer bases (new market disruption) or creating a low-end solution for overserved customers (low-end disruption) (Christensen, 1997).

We derived the next categories from the dynamic capability theory (Danneels, 2010). According to Danneels (2010), some firms survive or even thrive in the face of environmental changes, because of their ability to renew themselves and change their sets of resources. This capability is exactly what incumbents need to stay ahead of the shifts in the banking industry. One

category based on Danneels (2010) is '*leveraging existing resources*'. Any statements that indicate the bank is reassembling resources to become more efficient, trying to leverage their reputation or existent distribution channels is allocated to this category. While this category resembles 'sustaining innovation' in some respect, it differs in the way the statements are formulated. '*Leveraging existing resources*' includes more the process of improvement and the utilization of existing resources in doing so, instead of the implementation of something new. The next category, '*accessing external resources*', comprises mentions of planned or executed activities suggesting for example cooperation or acquisition of other players. Lastly, we have included the category '*releasing resources*' to allocate any statements related to the reduction of branches, personnel, or other assets. In order to get a full overview of these categories based on Danneels (2010), further inclusion of internal documents and the balance sheets is needed. Nonetheless, we included them to highlight these mentions when they were directly connected to relevant keywords.

5.2 Coding Process

Summarizing our approach to coding, we have used an amalgam of different coding methods. First, we used a provisional coding approach as a frame for our categories based on some of the theories introduced. We believe that this categorization helps to connect the content analysis with our theoretical framework. The first four categories we split in two sub-codes (negative/threat or positive/opportunity) to derive a direction or evaluation, which can also be described as magnitude coding (Saldana, 2009). During the process of coding, we employed descriptive coding to describe the topic of the excerpts and applied simultaneous coding whenever there was an occurrence of several codes within a data sequence. This was appropriate as the content was often ambiguous and we found a multitude of meanings within small parts of the data – especially since some of the codes were interconnected by theory (Saldana, 2009). The coding process was led by the coding manual (Appendix D).

As in some annual reports the exact same sentences were used multiple times, we chose to include all of them in the coding process. In that case the repetition can be taken as an indicator for the emphasis on these subjects.

As already put forward, one author was mainly responsible for the coding process and thus completed the first coding cycle. In the second step the codes were verified or complemented by

the second author to provide a second perspective. Finally, the differences or additions were discussed to achieve a final list of code attributions that both authors agreed upon. In Table 3 we have compiled examples on how the final codes were assigned to make our procedure more transparent. The original statements in German, assigned to the respective annual reports, can be found in the appendix (Appendix C)¹¹.

TABLE 3
Examples of the coding process

1st Author	2nd Author	Final Coding
Example 1 – [Raiffeisen 2015; 18] <i>“Raiffeisen is advancing digitalization consequently [6 – Leverage existing resources]. Besides the renewal of the core banking system [6 – Leverage existing resources], the bank invests in the construction [5 – Sustaining innovation?] and expansion of digital channels.”</i>	Coding confirmed	6, 6, 5
Example 2 – [PostFinance 2015; 18] <i>„PostFinance operates in a dynamic market environment with intensified competition. The digital revolution in retail banking continues [1T – Digitalization as threat]. New competitors from other industries are increasingly pushing into the areas [2T – New entrants as threat] of payment transactions and retail banking.”</i>		3T, 1T, 2T [3T – Competitors as a threat]
Example 3 – [ZKB 2017; 13] <i>„However, as digitalization progresses, the importance of cash transactions at the counter has been declining for years [1T – Technology as threat to regular business]. Due to this change in customer behavior [4T – reaction to consumers, behavior as a threat to regular business], we closed three branches in the year under review [8 – Releasing resources].”</i>	Coding confirmed	1T, 4T, 8
Example 4 – [UBS 2019; 3]		20

¹¹ References to the original quotes will be constructed as follows: [Bank year; statement number]

„However, it can also be seen that established banks are increasingly partnering with FinTech companies [8 – Accessing external resources] to use their technology and thus gain an advantage in terms of technology, cost efficiency and service quality.”

[2O instead of 8 – partnership as opportunity, not enacted yet]

Note. Examples from the analysis of the data collection.

5.3 Interpretation of the Qualitative Data

To approach the qualitative content analysis, we have applied a mixed procedure. Apart from the *descriptive approach*, that includes a quantitative analysis of emerging keywords and categories, as well as an overview for each category, we also apply an *explorative approach*, to interpret the data sequences and derive sub-topics.

Mayring (2014:64) differentiates between three basic forms of interpretation in the context of qualitative content analysis: (1) ‘summary’, which relates to the abstraction and reduction of the data to generate an overview; (2) ‘explication’ as a means to improve understanding, and explain and interpret parts of the data by adding material; and (3) ‘structuring’, “to filter out particular aspects of the material, to give a cross-section through the material according to pre-determined ordering criteria, or to assess the material according to certain criteria”.

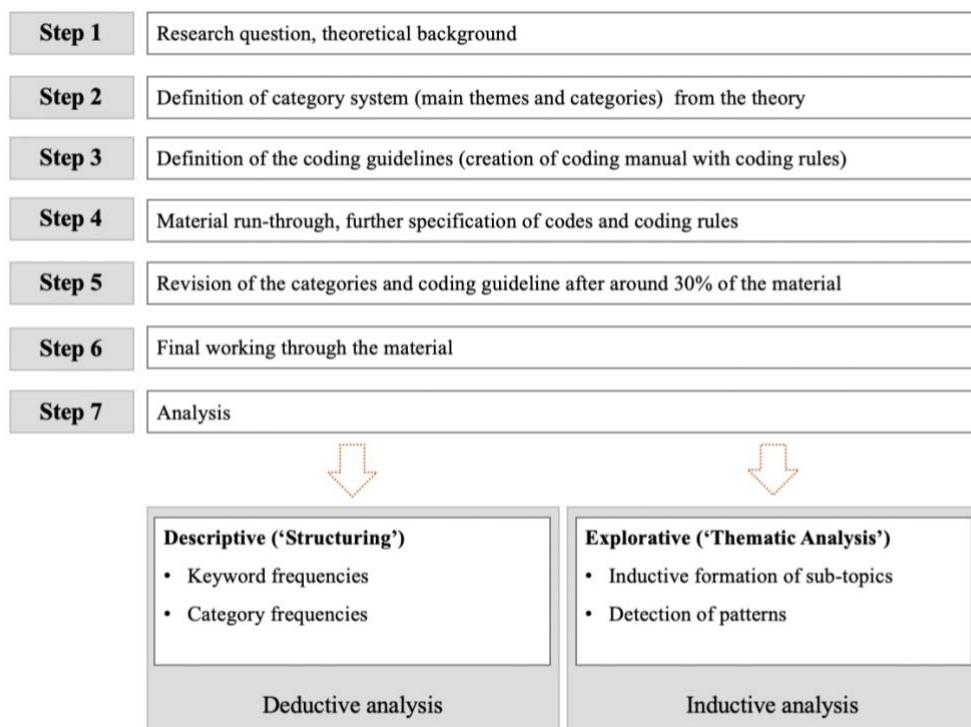
In relation to our research, it seemed to be most suitable to apply ‘structuring’ based on a deductive category assignment as primary strategy, which was complemented by thematic analysis. The first steps to our analysis were aimed at extracting sequences from the data and ascribing them to the categories following the coding strategy that we have introduced in Chapter 5.1 and 5.2. Here, we roughly followed the seven steps of a nominal deductive category assignment (Figure 8) as suggested by Mayring (2014) with the coding process itself spanning from Step 2 to 6. Our final step of the analysis, however, included besides the structuring also a thematic analysis based on the categories that we already extracted. Following Stone (1997, as cited by Mayring, 2014:104), we selectively analyzed subject matters and attributes of the data sequences to extract sub-topics for each category – which is an inductive approach. Figure 8 illustrates how we have conducted the qualitative content analysis.

It should be noted, that in this last step we also applied ‘explication’ as we integrated the context of sentences to our interpretation. Additionally, semiotics – how meanings are created and exchanged by individuals – as a linguistic cue (especially in relation to the used language signs and at which objects these signs were directed) were taken into consideration in some categories (Mayring, 2014:31). In the context of our research, certain words that are used in statements can count as language signs that indicate a resonant evaluation or the structure of a sentence can indicate a certain direction for these evaluations.

Summarizing the qualitative data analysis, we relied mostly on a mixed procedure involving structuring and thematic analysis. Both deductive and inductive, as well as descriptive and explorative strategies have been integrated to derive results.

FIGURE 8

Steps of the content analysis based on nominal deductive category assignment



Source. Own adaption based on Mayring, (2014:96)

Note. Split into descriptive and explorative analysis according to our document analysis design

6. RESULTS

In this chapter we will answer the formulated research questions by combining our data with the theoretical framework. In the first step we will present the results from our content analysis of the annual reports. This is split into two sections: (1) a descriptive analysis of how frequently keywords and categories emerge throughout the years from the data sequences that we extracted; and (2) an analysis where we exploratively analyze the data sequences for their deeper meaning, interpret them and derive inherent topics. This will be wrapped up by in a final step where we integrate the findings from all our sources and link them to the theories in order to extrapolate our final results.

6.1 Keyword Frequency Analysis

To begin with, we give a descriptive overview of the total number of keywords that were found in relation to our research question. In Table 4 we display the number of mentions that were further considered in our quantitative and qualitative analysis together with the surrounding sentence clusters. While this table gives only an overview of all five incumbents combined, in Appendix E we have subdivided the number of keywords mentioned in relation to each bank.

TABLE 4

Overview of the combined number of relevant keywords mentioned by year

Year	Neobank	FinTech	Digital	Disruption
2019	3	9	174	3
2018	0	6	156	2
2017	0	5	134	0
2016	0	13	113	3
2015	0	4	62	1

Note. Based on keyword search in all annual reports from the five incumbent banks (2015-2019)

The table shows that Neobanks have not been mentioned at all except in 2019. But even that year, there have only been three direct mentions in total – namely by UBS, Raiffeisen Schweiz and PostFinance. If only looking at this number, one would get the impression that incumbents have been turning a blind eye to the new challenger banks. But as we will see in the following analysis, the challenges of new market entrants have been expressed and addressed in the reports in a more indirect manner. Apart from that, it is questionable how prevalent the term ‘Neobank’ has been in the years prior. The mention of the keyword could, therefore, be interpreted as an acknowledgment of the three banks that, in the meantime, Neobanks are now established as a new player in the banking industry. Also, it could be interpreted as a sign that Neobanks are finally taken more seriously.

A similarly low focus is laid on the keyword ‘disruption’. It was mentioned nine times in total, with all banks except Raiffeisen Schweiz mentioning it at least once. The number of ‘FinTech’ referrals has climbed from four mentions in 2015 to nine in 2019. Here, the Zürcher Kantonalbank has mentioned the keyword most frequently throughout the years and is also mainly responsible for the unusually high number of mentions in 2016. However, these three keywords are playing only a tangential role in the annual reports. While one could interpret a mild surge of the mentions of these keywords, the raise is not consistent enough to derive scientifically sound conclusions.

The keyword that was most frequently mentioned throughout the annual reports of all five banks was ‘digital’¹², mainly in connection to the main buzzword ‘digitalization’. Here, the largest share of relevant mentions (39,6 % of the 639 mentions in total) was contributed by PostFinance. Since PostFinance has the shortest annual report in comparison to the other banks, their strong emphasis on digitalization and related topics is remarkable. In terms of the yearly development, the total mentions of terms related to ‘digital’ almost tripled from 62 mentions in 2015 to 174 relevant mentions in 2019. After a steep rise in 2016 there was a steady increase over the observed period of time. Terms associated with ‘digital’ mostly stand in direct connection to the necessity of renewing the banks’ systems, the growing demand for digital applications, and the threat of

¹² The search term included a whole word family and comprised terms ranging from ‘digital’ to ‘digitalize’ to ‘digitalization’. As we were analyzing the German version of annual reports, this applies to the German translation and all related terms.

substitutes or new market entrants that offer new digital solutions. We derive that these changes in the circumstances force banks to react, as they include those words more often in their annual reports than before. Thus, this is indicating a higher awareness of these processes, and in comparison to the other keywords, this search term has by far generated most of the data sequences for coding.

6.2 Descriptive Content Analysis – Category Frequency

Not only the number of keywords mentions itself, but rather the underlying message is at the center of our interest. Therefore, we now turn our focus towards the document analysis based on the deductive category assignment. The results from the coding procedure were quantified and the frequency of emerging categories are described in the following.

Summarizing our results from the quantitative analysis, an overall increase of statements related to our categories can be observed. In the categories divided into a threat-framing and an opportunity-framing, banks strongly tend to describe ‘technological substitution’, ‘new market entrants’ and the ‘influence of customers’ as a threat, while only the ‘competitive landscape’ is framed positively. The categories that were most frequently mentioned throughout the years were ‘sustaining innovation’ and ‘leveraging resources’. We see that the incumbents are mostly relying on these two strategies to encounter the new challenges imposed on them by the digital era. There are some efforts in accessing external resources, but these are low in comparison. In the last years, it also increasingly became a strategy to release resources. The frequency of mentions has surged most in four categories: (1) statements in relation to technological substitution as a threat; (2) the influence of consumers as a threat; (3) statements depicting the bank in a favorable position; and (4) sustaining innovation endeavors.

The rise of attention directed towards these categories indicates that the changes in the banking environment due to new challengers and advanced technologies has made banks more aware of the technological challenges and the changes in consumer demands. It also seems that banks are increasingly trying to show themselves in a strong position, as a reaction to the threats, presumably to give customers and stakeholders a sense of security. The growing number of sustaining innovation efforts also shows that banks have sped up their efforts to launch products,

services and features to stay competitive. This seems to be a sign that the old structures and offerings are not enough to stay competitive.

In the following section, we provide a more detailed overview of the categories and how their occurrences have developed over the time span. First, we will give insights on the external factors, that were mentioned within the relevant parts of the annual reports. Second, we will show the quantitative results of the internal factors theme. For simplicity reasons, we will give only an overview of the banks combined, and how the focus of categories shifted throughout the years. We don't consider the differences between them. A full overview of the coding results divided by the five banks can be found in the appendix (Appendix F).

The first category (Table 5) shows how often the new technologies, or the consequences thereof, as a topic emerged within the data. After an increase in 2016, statements related to the impact of new technologies have been at a relatively constant level. The perception as a threat or opportunity is quite balanced over the years, but in 2019 there was a higher tendency to perceive the new technologies and digitalization as a threat. The quantitative analysis of technological substitution indicates a shift in the banks' perception towards seeing it more as a threat – which can be connected to the increased pressure by new market entrants.

TABLE 5

Perception of the impact of new technologies (Technological substitution)

Year	Total	Threat	Opportunity
2019	25	15	10
2018	17	7	10
2017	25	13	12
2016	24	13	11
2015	10	5	6

Note. Category derived from Porter (2008) – division based on Gilbert (2006)

In the second category – statements on the impact of new challengers (Table 6) – we can see a development similar to the first category. This can potentially be derived from a thematic correlation between these two categories, especially in the context of Neobanks. Based on the

number of statements, there is a tendency to frame new market entrants more as a threat. In comparison, there are only a few mentions on the potential benefits that these new challengers can bring to the banking ecosystem. The portrayal of market entrants as a threat has increased over the years and more than doubled in 2019 compared to 2015.

TABLE 6
Perception of the impact of new challengers (New market entrants)

Year	Total	Threat	Opportunity
2019	13	11	2
2018	7	6	1
2017	11	8	3
2016	8	6	2
2015	6	5	1

Note. Category derived from Porter (2008) – division based on Gilbert (2006)

The next category we have investigated is about statements that refer to the competitive environment and how the incumbents depict their own position. Contrary to the perception of new challengers or technologies, the statements on the competitive position have been mainly positive. The ratio of statements on the banks' favorable position versus statements that see the banks' position endangered has even increased from 69,2% in 2015 to 88 % in 2019. These percentages show that the banks are describing the competitive position mostly as opportune throughout the time. The numbers also suggest that they tend to emphasize the positive aspect of the competitive position even more in recent years (2017 to 2019).

TABLE 7

Perception of the banks' position in the competitive environment (Competitive landscape)

Year	Total	Threat	Opportunity
2019	25	3	22
2018	30	7	23
2017	29	7	22
2016	22	5	17
2015	13	4	9

Note. Category derived from Porter (2008) – division based on Gilbert (2006)

The last category based on Porter was directed at statements on customer power (Table 8). From the numbers of mentions we can see a tendency to describe the changes in customer behavior as a challenge. It shows that incumbents see the new customer demands and expectations more as a threat than as an opportunity for future developments. Starting in 2016, there has been a higher emphasis on the customers' changed behavior and the difficulties that come with it as the number of negative mentions increased from two to twelve, and then to 17 in 2019. We found statements containing a negative disposition to be many times higher than positive framings.

TABLE 8

Perception of changes in customer demands (Influence of consumers)

Year	Total	Threat	Opportunity
2019	21	17	4
2018	17	17	0
2017	20	17	3
2016	18	12	6
2015	3	2	1

Note. Category derived from Porter (2008) – division based on Gilbert (2006)

The next table (Table 9) contains both categories derived from Christensen (1997). It shows the overall statements that can be ascribed to sustaining or disruptive innovation advanced by the

respective bank. The results suggest sustaining innovations were mentioned far more often than disruptive innovations. Over the last three years, the number of statements directed at sustaining innovations have increased from nine mentions in 2015 to 46 mentions in 2019. In comparison, there have not been nearly as many statements that suggest incumbents engage in activities to create disruptive innovation. The mentions of disruptive innovation efforts are stagnant at a nominal number between two to six mentions.

TABLE 9

Initiatives that indicate sustaining or disruptive innovation

Year	Sustaining innovation	Disruptive innovation
2019	46	3
2018	40	6
2017	23	4
2016	8	2
2015	8	2

Note. Categories derived from Christensen (1997)

Finally, we are assessing the remaining categories that are based on Danneels' dynamic capabilities (2010). Table 10 shows the distribution of total mentions throughout the 5 years. Among the categories, 'leveraging resources' was appearing most frequently in the annual reports. The number of mentions ranges from 37 to 70, with the highest number of mentions in 2017. The appearance of both 'accessing resources' and 'releasing resources' has been more infrequent. While in comparison to 2015, both categories seem to get slightly more attention in the last years, there is no clear trend emerging. Lastly, we have assigned between two and 16 statements to the category 'Other'. This category was added in the process of coding and contains various topics. However, we believe there have been interesting details and we will elaborate on them in the qualitative analysis.

TABLE 10

Statements that indicate activities related to Danneels' dynamic capability theory

Year	Leveraging resources	Accessing external Resources	Releasing Resources	Other
2019	53	5	1	9
2018	43	3	3	16
2017	70	3	4	5
2016	63	4	0	9
2015	37	1	0	2

Note. Categories (except 'Other') derived from Danneels (2010)

6.3 Explorative Content Analysis – Thematic Analysis

At the core of our explorative approach is the interpretation of the data sequences and the inductive retrieval of underlying topics with a thematic analysis. The goal is to understand some of the concepts and processes that can't be revealed by a descriptive, quantitative analysis alone. With the extracted data sequences as a basis for our content analysis, we tried to decipher the complied information and gather more in-depth insights (Mayring, 2014). As put forth by Bowen (2009), a thematic analysis should be done as objectively as possible while also sensitively integrating subtle indications resulting from the data.

To present the results from this approach, we will work along our categories and support our qualitative analysis with quotations directly from the annual reports. We cite these examples and illustrate the topics emerging within the selected statements to ensure that the analysis is consistent and comprehensible (Mayring, 2014). The original quotes can be found in Appendix C, listed by bank, year, and statement number.

Before diving into the detailed analysis, we want to briefly summarize our most relevant findings as a preliminary point. Through the thematic analysis, we have found (1) distinct themes and sub-topics within the categories that we initially created and coded for. But apart from new sub-topics, there were also other patterns that we detected – such as (2) semiotics that indicate

certain evaluations or perceptions, or (3) tendencies and shifts in focus. A full overview of the emerging sub-topics and patterns in connection to our categories can be found in Appendix G.

- (1) *Themes and Sub-Topics*: New sub-topics emerge primarily in the categories that were based on Christensen (1997) and Danneels (2010) and relate to internal factors or activities of the respective bank.

In connection to ‘sustaining innovation’ we detect two over-arching themes – strategic rationale and the type of sustaining innovation. The strategic rationale describes why banks are resorting to this strategy, and we found three explanations: sustaining innovation as necessity to stay competitive, to derive benefits for customers, or to increase efficiency. The type of innovation describes the characteristics of the sustaining innovation that include internal innovation, add-ons, new products or services for existing customers and gimmicks. ‘Disruptive innovation’ was split into three sub-types depending on the targeted area: accessing new business areas, accessing new or overlooked customer segments, and creating new business models.

Related to ‘leveraging resources’, we found indications of four sub-topics emerging in this context – the utilization of existent networks and channels, leveraging the banks’ reputation, the utilization of talent, and leveraging the unified strength of the firm with an overall strategic alignment. ‘Accessing resources’ had two sub-topics, depending on the (anticipated) relationship of banks with other players – namely acquisition and collaboration. ‘Releasing resources’ is mostly connected to the sub-topics of reducing branches and laying off personnel.

Finally, the category ‘other’ revealed three topics that were not directly connected to the potential disruption by Neobanks but are potentially of interest. These topics include personal, face-to-face interaction as a core value, the rising issues related to the security of digital banking and the attempt to venture into entirely new fields (E-sports).

- (2) *Semiotics*: We found several topics where the construction of phrases can be interpreted more deeply.

One major pattern that emerged from our observation, is that on one side, positive statements tend to be formulated more vividly and are directly connected to the respective banks. On the other side, statements that contain any negative implications for the banks are usually formulated in a neutral, generic manner and detached from the bank. This applies to areas such as threat-framings of technological substitution, threat-framings of new market entrants, threat-framings of the competitive landscape or descriptions of partners in a collaboration. This tendency to obscure negative aspects can indicate underlying motivations to either deemphasize them or to distort their meaning to make the way these statements come across more suitable for the bank in question.

This is also supported by the ways how adverse mentions are woven into sentence clusters. A common strategy we see within our data set is to mitigate any negative statements by following up with a positive outlook or by providing a sense of control by the respective bank. This way the direct context of certain negative statements is used to reduce the perceptions of a potential threat.

(3) *Tendencies and Focus Shifts:* Overall, the data also suggested some tendencies and shifts in focus over the years. While we can't profoundly go into detail and separate the distinct trends, we want to present some of the impressions that we have gotten from analyzing our data set.

Firstly, banks tend to depict themselves in a highly favorable light – with an increase in emphasis on their strong position in recent years. In contrast, other competitors or their activities tend to be depreciated which further underlines the intention of incumbents to present themselves in a good, almost untouchable position.

Secondly, the data suggests that in regard to new market entrants, incumbents are inclined to disparage their efforts to enter the market in the first years. However, in recent years their depiction of the new challengers increasingly tends to acknowledge their impact on the banking industry and places them within the competitive landscape.

Thirdly, regarding the type of ‘sustaining innovation’ it seems like additions, and specifically gimmicks have been mentioned mostly in the beginning of the investigated period, and there is a tendency to emphasize internal innovation efforts in the first years.

While these three types of sustaining innovation are still relevant, the focus has drifted slightly more towards the development of more sophisticated products and services.

In ‘leveraging resources’ the focus shifted slightly away from the strategic alignment of the company as a whole, towards more specific measures such as advancing talent and utilizing internally available knowledge.

The next sections will continue with the more detailed insights on the results from the analysis. Each category will be looked at separately and the emerging themes, subtopics, semiotic cues and patterns are described within these categories. Subsequently, we will connect our theoretical analysis with results from both descriptive and explorative analysis to derive findings related to our research question.

6.3.1 Technological Substitution

In the qualitative content analysis, several patterns emerge when looking at the statements in the category ‘technological substitution’ more closely. The most important patterns that we have recognized are: (1) the use of more generic descriptions of a threat instead of specifying a certain technology or product; (2) the embedding of a threat within a sentence with several propositions to reduce the expressiveness; and (3) the refutation of potential threats by providing a sense of control by the respective bank. Additionally, we have found that (4) the opportunities mentioned in connection to the technological advancements are mostly directed at increasing the overall efficiency of the incumbent bank.

In the following we will provide some examples from our analysis.

Digitalization can't be stopped. Accordingly, we may have to break away from certain traditional ideas in certain areas such as investment advice.

[PostFinance 2016; 9]

Firstly, in this statement we can see that in the context of new technologies, there is a tendency to use digitalization as the overarching theme and not specific technologies as such.

Digitalization can't be seen as a technological substitution in itself but is describing technologies and external developments that might replace outdated structures. Two approaches to the description of potential technological substitution emerge – generic descriptions like for example the encompassing terms ‘digital revolution’ or ‘digitalization’ as in the example on one side, and a more precise attribution of the origin of the threat such as “disruptive, new solution models” [ZKB 2018; 23] on the other side. However, banks tend to refer more generally to technological threats.

Digitalization is one of the most important opportunities for the future, but also a challenge - not just for us, but for all financial service providers.

[Credit Suisse 2019; 3]

Secondly, we have found differences in how respective statements were placed within the structure of a sentence. Most statements on the threat of substitution are entangled within sentences that combine multiple other factors, and less frequently stand on their own.

Thirdly, our data suggests that the consequences of technological substitution are described differently. In most cases the statements are formulated in a more neutral manner when depicting new technologies as threat to the current situation and avoid expanding on the potential consequences – or the threat is disseminated to the banking sector as a whole like in the example. Only seldomly, the statements indicate direct negative consequences for the relevance of traditional services such as the “declining importance of cash transactions at the counter” [ZKB 2017; 13] or the need to “to break away from certain traditional ideas” [PostFinance 2016; 9].

Some events are essentially unpredictable, while others - such as disruptive innovation or cyber security - can be tackled comprehensively. A company can prepare for it.

[Credit Suisse 2016; 15]

Apart from that, it seems like in recent years banks are addressing the threat of substitution more proactively in the annual reports as a statement by UBS in 2019 shows. Additionally, this statement also reveals efforts to invalidate the threat by claiming that a company can react to

disruption appropriately. This pattern also emerges in other statements, that depict the notion that banks facing the new technologies simply “have to adapt to be successful” (Credit Suisse 2018; 4).

In the end, digitalization enables banks to provide more tailored, more accessible and user-friendly services than ever before [...] We also believe that efficiency can be increased through digital initiatives and increased automation.

[(Credit Suisse 2015; 2]

In connection to the opportunities of new technological solutions, statements related to improvements of cost efficiency, effectiveness or of existing services emerge frequently. The analysis indicates that banks mainly see the new technology as a means to provide their customers a better service, which is usually just a mere digital adaptation of the traditional services.

6.3.2 New Market Entrants

When looking at the statements related to new competitors, we can see three patterns emerging: (1) there are various ways how new market entrants are described; (2) the phrasing of statements shows an evaluation of their efforts to enter the market; and (3) regarding the framing of new market entrants as an opportunity, there is a difference in the evaluation for whom the opportunity might be relevant.

Altogether, the analysis of this category suggests there are various portrayals of the new challengers. In statements, the challengers were usually not addressed directly but more often consolidated as ‘new market entrants’. From the analysis it becomes clear that in the beginning, incumbents have not seen Neobanks as potential competitors and any mentions of new challengers were focused more on FinTechs. This could be expected as the Neobanks operating in Switzerland came into being between 2015 and 2018. While their efforts to penetrate the market were usually not concerning in the beginning, incumbents seem to acknowledge their contributions more in recent years. FinTech companies – and in 2019 even Neobanks – are increasingly put on one level with established competitors. This shows that banks probably are increasingly monitoring the new challengers and now also recognize Neobanks as a threat – even though the number of mentions is still marginal, and the threat is not really described as severe.

We have only seldomly found mentions of new market entrants in a positive frame. But if there were descriptions of the arising opportunities, they were mostly deemed relevant for other financial services institutions, instead of as potential opportunity for the bank in question. In the following, we will show some examples that led us to our conclusions.

Besides traditional banks, competitors that are new to the industry increasingly fight for market shares. Especially FinTechs – finance companies with digital business models – are on the rise and try to establish themselves in the market.

[Raiffeisen 2015; 6]

Regarding the description of the market entrants, there is a tendency to obscure the new challengers and avoid precise labels. The banks often combine all types of new competitors and relate to them as “new market entrants” instead of describing them more precisely as Raiffeisen does in 2015. It stands out that only in 2019, three of the incumbent banks are being specific about Neobanks as new challengers in the market – which is potentially a reaction to the client base surge of Neobanks in Switzerland. It seems that Neobanks have not been adjudged as relevant before – and that only recent developments have caused a reaction by incumbents.

In addition to traditional banks fighting for market share, competition is also intensifying through competitors from outside the industry such as insurance companies, pension funds or technology companies. In this environment, traditional banks have realized that cooperation with FinTechs offers opportunities for new, innovative and holistic offers [...]

[Raiffeisen Schweiz 2017; 28)]

Regarding the evaluation of efforts, the way sentences are formulated indicates how serious incumbents are taking the threat of new entrants. Some statements suggest that incumbents write off the activities of the new players as mere attempts to establish themselves in the banking industry. This can be seen for example in the statements “new market entrants try to gain a foothold” (ZKB 2019; 17) or “try to establish themselves in the market” (Raiffeisen Schweiz 2015; 6). In contrast, there are also statements indicating that the banks are taking the new market entrants

seriously and acknowledge their potential to establish themselves in the banking industry. This can be derived from wordings such as “FinTechs are becoming increasingly relevant” (UBS, 2019). From the analysis of these statements we can observe that the differences in the evaluation are more related to the banks’ individual perception and less to the development over time.

Another topic emerges together with the mentions of new challengers is for whom the opportunity is deemed relevant. In the analyzed statements, opportunities are either described in relation to other players in the market, or in relation to the incumbent bank themselves. PostFinance, for example, writes in 2016 that with the new market entrants there “might be many exciting developments that can be relevant for us” [PostFinance 2016; 25].

6.3.3 Competitive Positioning

From the quantitative analysis, we already get the impression that banks tend to present themselves in a favorable position in relation to the competitive landscape. We found two main themes that are divided into (1) ‘self-confidence’ as the way that banks are describing themselves in opportunity-frames, and (2) ‘self-reflection’ as the way in which the banks are portraying the threat to their competitive positioning.

Self-confidence, the subjective perception of being able to handle a certain challenge well, or being in a good position, was most frequently emerging in the statements within this category and increased in its frequency over the years. Banks are mainly depicting themselves in the best position to benefit from the changes in the banking environment. Statements are almost consistently positive and describing the favorable position and accomplishments of the respective bank. This is of course attributable to the nature of annual reports but can also be taken as a cue that banks increasingly have to emphasize their strong position.

Regarding self-reflection there seem to be cues in the annual reports that positive perceptions are attributed to the bank directly whereas in contrast, the negative perceptions are kept at a general level and are attributed to external factors. Based on our findings, we believe that in the annual reports, banks are not openly reflecting on threats to their own position. However, this can also relate to the fact that banks want to depict themselves in a favorable position instead of revealing their weaknesses. The following examples will illustrate how we have drawn our conclusions.

[...] as digital innovation leader in the Swiss banking industry, we want to deploy our strong initial position and evolve from a traditional financial services company to a «Digital Powerhouse».

[PostFinance 2016; 8]

This example shows self-confidence as the type of sentiment that most frequently emerges in this category. While banks do acknowledge the increasing competition by new entrants as well as existing competitors, there is a high tendency to describe the banks' position as favorable. The banks attempt to position themselves as innovative and digitally affine companies that are more than well-placed to deal with the challenges of digitalization and new FinTech competitors. Statements refer to the long-standing tradition and indicate faith into traditional services, their reputation and established competitive position.

PostFinance operates in a dynamic market environment with increasing competition.

[PostFinance 2016; 186]

Over the years, there are only few statements that address threats to the bank, and even fewer contain an alarming message. Usually, threats to the competitive strength are not further elaborated and only briefly described as increased intensity in the competition as PostFinance does in 2016. We can see a tendency to ascribe the favorable position of the banks directly to the banks themselves, whereas challenges are kept at a more general level. Additionally, following any statements that suggest a challenging competitive environment, the banks often mention a clear positioning, differentiation and investments into digitalization as the solution to sustain their position which in turn mitigates any threat to the competitive position. Only seldomly, the problem is raised actively that the competitive strength and market position could potentially erode if the bank does not take appropriate action, as UBS describes in 2016 [UBS 2016; 16]. In turn, this shows that the annual reports usually don't provide a deeper level of self-reflection on the threats that are imposed on the banks and are instead focusing on propagating a positive image.

6.3.4 Influence of Consumers

The power of buyers is related to the way in which banks are adapting to their customers' needs. It seems apparent that customer expectations are contributing majorly to reshaping the banks' products and services, as most banks are mentioning their clients' requirements as reason for the initiated changes throughout the years. The further subdivision into the perception as a threat or opportunity is depending on surrounding cues that were found in the qualitative analysis.

Apart from this differentiation, we have not found any significant topics emerging within this category. It seems that the sub-division into seeing the customer power as a threat or as an opportunity stands for itself. In the following, we will provide examples from this category and explain our reasoning.

[...] the market expects the digital industry to undergo a digital revolution based on customer preferences and expectations.

[UBS 2015; 5]

In this example UBS states that banks are expecting changes resulting from the customers expectations. It shows that banks are directly connecting digitalization to the changes in customer preferences which can be seen as a threat as the wording indicates the necessity to react.

In order to be able to respond to changing customer needs, innovative consulting approaches and sales concepts are required.

[Raiffeisen Schweiz 2015; 7]

Usually, negative statements on customer influence don't openly address the threat. Instead they directly describe a reaction to respond adequately to the changes in customer needs like Raiffeisen Schweiz does in 2015 – or in some cases directly connect the customer influence with a negative effect such as the resulting closure of branches. It shows that banks identify some of the developments on the customer side as menacing but don't openly communicate it. It makes sense in a way, that customer needs should be central to banks and they will, therefore, not describe their influence in a bad light in an annual report.

Raiffeisen strengthens its competitiveness by anticipating new customer needs and market developments in the industry.

[Raiffeisen Schweiz, 2016; 21]

Positive aspects are mentioned less often and are usually connected to an opportunity for the bank directly. One example is brought forward by Raiffeisen Schweiz as they leverage customer understanding as a potential to increase the competitive strength based on the changed customer demands.

6.3.5 Sustaining Innovation

The category ‘sustaining innovation’ is one of the main categories emerging and its relevance has surged in the last years. From our content analysis we can see that all banks are stating they invest in the development of new digital products and services. The analysis also suggests that all banks are involved in sustaining innovation efforts directed at the internal structure. We found that after the finalization of internal projects banks usually tend to shift their focus more towards creating new innovations and have a more customer-centered approach in recent years. However, we get the impression that the banks are lagging slightly behind, as all of them had to implement innovations to change the foundation of their business without really getting ahead of digital competitors.

From the statements, we have extracted two underlying themes: (1) the strategic rationale; and (2) the type of sustaining innovation.

For the first theme, we found several reasons that are regularly mentioned in combination with this category. In some statements, the innovations related to digital transformation are depicted as a highly important factor to prepare banks for the digital future and helping to consolidate the banks’ position. In other statements, the benefits for customers are described as a reason for new innovations or the transformation in general. And then again, some mentions indicate simply that banks strive for higher efficiency.

For the second theme, we classified four sub-topics in which the incumbent banks are trying to sustain their competitive advantage with innovations. There are sustaining innovations that can

be classified as *internal innovation* or as *addition to the existent solutions*. Then, some are related to offering a *new service or product aimed at the existent customer base* and lastly, there are rather *irrelevant ‘gimmicks’*. Admittedly, it is difficult to get a full overview of the sub-types of innovation and how they were advanced throughout the years, since some statements only indicate the launch of a certain solution without further specification. Nonetheless, we will elucidate some of the examples on sustaining innovations in the following.

The striving to create attractive products and efficient processes for our customers is central to us. With the successful introduction of the new core banking system at the turn of the year 2019, Raiffeisen laid the basis for integrated processes and the implementation of future digital projects.

[Raiffeisen 2019; 2]

This is an example of sustaining innovation that can be classified as the extensive renewal of the digital offering in general. Most of the banks invested immensely and launched an entirely new core banking system as the above quotation depicts. Innovations to enable banks to compete in the digital era are a central topic and the ‘front-to-backend digitalization’ has been a major project for most of the incumbents.

In this example we can also see, that two reasons for the renewal are given – the striving to improve the value proposition for customers and the renewal as a foundation to respond to future digitalization challenges. Our analysis shows that in the beginning, innovations are more often directed at preserving the banks’ competitive strength instead of the customers. However, in recent years the tendency shifts more to statements that align innovations with customer demands. This could signify that incumbents increasingly see the need to become more customer-centered.

In the year under review, we launched a log-in-free balance request for smartwatches, the language option «Zürüütüütsch» for our eBanking Mobile, eBanking Mobile Quick Actions and the new «Finanzassistent» function in eBanking.

[ZKB 2015; 3]

We classify the innovations mentioned in this example as gimmicks or add-ons to existing services. These don't profoundly impact the service or product range of the respective bank but are smaller adaptations. From the surrounding factors, we assume that they are usually built based on the banks' beliefs about customer needs. Especially in the first two years we found several statements presenting innovations which seem quite irrelevant in the overall picture – for example “the language option «Züritüütsch»” for ZKB's eBanking Mobile application in the example above, or the launch of a “cash home-delivery” [ZKB 2016; 6].

In recent years there is a tendency to roll out more sophisticated products and services in their entirety. We see an increase in statements that indicate the banks are launching whole platforms as the following shows:

Raiffeisen is the first Swiss bank to launch a digital capital market platform for the Swiss bond market.

[Raiffeisen 2019; 4]

Regarding the timeline of processes, our data indicates that the foundation for bigger internal digitalization undertakings was usually laid in 2015 or 2016. Statements in the last years show that innovations to internally transform the banks are further progressing or even finished. Any mentions relating to additions or improvements of existing services as well as “gimmicks” are emerging throughout the years, but without a solid pattern. We need to point out that the transformation process was not entirely consistent within our sample. The banks had different timelines for their digitalization and innovation projects – and it also seems like they weight the importance of the various types of sustainable innovation differently. However, our data shows that in the last year most banks seem to have completed the basic digital transformations necessary for staying competitive. Therefore, we find more mentions of new projects, where the bank is further trying to introduce new products and services.

6.3.6 Disruptive Innovation

It seems counterintuitive to analyze incumbents for signs of disruptive innovation. Nonetheless, we believe to have found evidence that some of the banks are trying to expand their services in a disruptive manner – even though it was not a prevalent activity nor directly connected to a possible threat by Neobanks. We detected three different sub-topics that describe how the incumbents try to engage in disruptive innovation. There are mentions of (1) accessing new business areas that are detached from the regular banking services; (2) mentions of accessing a new customer segment; and (3) indications that banks are looking to create new business models. These three activities are mainly in line with Christensen's categories for disruptive innovation in incumbent firms and are portrayed in the following examples.

In the current market environment, it is crucial for PostFinance's sustainable profitability that we diversify our entire earnings structure and open up new business areas in which we can generate income that is independent of interest rates.

[PostFinance 2015; 3]

This statement by PostFinance shows quite early that the bank considered it relevant to exploit non-classical earning potential and to venture into new business areas. It seems that these efforts manifested themselves before Neobanks have entered the Swiss market and can therefore not be attributed to their emergence. However, we can see a tendency that the disruptive projects were only pronounced in earlier years, whereas in recent years the banks seem to follow up on their word with actions.

By developing a digitized service model and providing targeted support and a targeted offer on a multi-channel service platform, we take advantage of growth opportunities in the segment of clients in the lower wealth segment.

[Credit Suisse 2018; 11]

This statement shows that Credit Suisse is in the process of developing a solution for non-mainstream customers. This quote thus serves as an example for a potential low-end disruptive pathway in accessing a new segment that was normally overlooked.

In order to survive in the digital world, it is necessary to set up new digital business models for future banking. PostFinance invests in future banking with business models that go beyond the traditional financial sector.

[Postfinance 2019; 25]

Finally, PostFinance is expressing the need to find new digital business models. This statement shows that the incumbent is willing to fundamentally rethink the banks' business model and adapt it to the digital future.

Due to the low number of mentions in this category, we can't derive any deeper insights apart from the three underlying types of disruptive innovation. Anyhow, it could be interesting to see how disruptive innovation endeavors are described in a broader context. As PostFinance for example stated in 2015, this type of innovation is 'essential' for sustainable profitability. The valuation of the importance of these activities could therefore indicate the attitude of banks towards venturing into new fields. However, it remains to be seen if these endeavors are actually as disruptive as depicted.

6.3.7 Leveraging Existing Resources

As our quantitative analysis suggests, this category has been mentioned most frequently from the beginning and was one of the most relevant categories throughout the investigated period. 'Leveraging existing resources' in the context of the annual reports is mostly about statements that indicate optimization, strategic changes, and the utilization of existing resources to increase the competitive strength. Respectively, we have found four sub-topics that relate to the sub-categories that Danneels (2010) introduced to some extent: (1) the strategic alignment and commitment to digital transformation – which we see as the foundation for all other efforts to leverage existing resources; (2) leveraging networks and channels; (3) leveraging the reputation; and (4) the utilization of internally available knowledge and skills.

Giving an overview of our findings, we see that the banks are usually combining these approaches. The statements were most frequently directed at the strategic alignment and the general optimization of existent networks, services and distribution channels. Some of the efforts to leverage resources have been deployed throughout the investigated period such as the strategic alignment. Others seem to have become more relevant only in recent years such as, for instance, fostering internal knowledge. This could be interpreted as a sign that banks increasingly want to align the workforce to create more innovative solutions, and to deal with the threat of digitalization and new challengers.

Nonetheless, we did not find evidence to ascribe overarching trends for the incumbent banks in general. As far as we can conclude from the analyzed statements, it depends on the individual banks how resources are leveraged throughout the period in question. We will illustrate the four emerging sub-topics along the following examples.

PostFinance is therefore focusing its strategy even more on the digital world and is transforming itself from a classic financial service provider to a «Digital Powerhouse».

[PostFinance 2019; 2]

To begin with, we see a tendency to align the company strategy to achieve digital transformation as the example shows. The data suggests some of the banks have made it their top priority to transform from a traditional bank to a more digital one, such as for example PostFinance with their vision of becoming a “Digital Powerhouse”. However, the statements don’t indicate how much of this transformation is accomplished but can only be taken as a sign of willingness to commit to a digital strategy. Nonetheless, building a comprehensive strategy and organizational support is a crucial step in leveraging existing resources, as it helps to allocate the necessary resources. In this connection, it would be interesting to further investigate if the digital strategy is permeating the bank as a whole, and to what extent the traditional banks can live up to their visions.

In addition, the constant optimization of the sales network and the expansion of digital channels are being expedited.

[Raiffeisen Schweiz 2015; 12]

This is an example for the statements indicating that the incumbents are trying to build on their existent network and leverage their various channels. The improvement of the overall performance is at the core of these activities according to most of the banks' statements. In this context they are usually aiming at optimizing both effectiveness and efficiency in relation to their products and services.

We expand our multi-channel offer continuously and build upon the long-standing tradition of UBS as a leading and innovative provider of digital services.

[UBS 2016; 12]

Furthermore, the analysis shows that incumbents are leveraging their reputation and build on their client's trust in personal services. This approach is not emerging often in direct combination with the category, but if we think outside the box, we can see that the banks' tendency to depict themselves in a favorable light can similarly be seen as an attempt to build on reputation and tradition. By extension, this shows that banks are trying to capitalize on their established position instead of focusing more on actual innovation.

In addition, we have adapted the training offer for our managers to provide them with the necessary skills to further develop their business area and their employees, and to lead them effectively in the age of digital transformation.

[UBS 2019; 14]

And finally, we have detected efforts to leverage knowledge and skills within the company to explore innovative technologies for the digital sector. On one side, the statements related to this topic show that banks are trying to bundle knowledge in internal innovation labs to support the creation of innovative solutions. On the other side, the data suggests that some banks are investing more into human resources to nurture relevant capabilities. These incumbents increasingly recognize the necessity to train their executives and employees to prepare them for a more digital banking environment. This notion emerges only in recent years and is connected to the idea that

the transformation can only happen if it is supported and advanced internally. Some statements are therefore pointing at talent acquisition, talent development and talent retention as factors that become increasingly important for the incumbent banks.

6.3.8 Accessing External Resources

Mentions of ‘Accessing external resources‘ have slightly ascended in the period in focus. From the qualitative data analysis, we have found two themes within the statements related to the category: (1) the classification of the (anticipated) relationship; and (2) the description of the partner company.

The first theme relates to the mode of access to external resources the banks are choosing with the sub-topics acquisition and partnership. Here we can see incumbents are usually choosing a cooperative approach, both with specific companies and the newly emerging FinTech sector in general, instead of acquisition. Banks increasingly see partnerships as essential to their operations to cope with the challenges of the digital era.

The second theme is again based on the way incumbents are referring to their partners. Here we can see that the banks tend to avoid a clear denotation and use generic identifiers in most of the statements. The following statements shall serve to exemplify our findings.

As the FinTech trend gradually slows down, I think we will see more FinTech exits – often in the form of acquisitions by established banks – and there will also be more business alliances.

[Credit Suisse 2015; 8]

Firstly, we can see a change in the way the category is represented and how banks are classifying the access to external resources. While in 2015, Credit Suisse is writing about the possibility that external resources might be acquired as they expect some of the FinTechs to drop out, banks tend to anticipate more cooperative practices in the years following as the next quote shows:

Cooperation with startups and the active integration of partner solutions and own innovations are central.

[PostFinance 2019; 25]

The focus of statements related to accessing external resources shifts away from acquisition towards a partnership approach. Some of the statements also indicate that banks are engaging in activities aimed at strengthening the FinTech sector in general to derive benefits from the cooperation. This shows some incumbents are cooperating not only with one specific actor but with the new industrial branch as a whole. In 2019, most banks describe a partnership with external players even as crucial. This shows a shift in the perceived relevance of accessing external resources and is one of the developments that also indicates that banks can't innovate on their own.

By opening up technical interfaces, financial services are increasingly sold in cooperation with non-banks via marketplaces or digital platforms

[Raiffeisen Schweiz 2019; 7]

However, there are different ways of how the partners are being labeled. In some cases, they are referred to in a rather disparaging manner – such as Raiffeisen Schweiz refers to them as “non-banks” or others only refer to “third parties”. In other statements, the type of company the banks are cooperating with are described more clearly. Here, the data sequences suggest that the incumbents tend to obscure the nature of the partner companies.

On a side note, it is interesting to see, that banks are not at all mentioning any cooperation with Neobanks (also not by their names) – even though it is a fact that for example Credit Suisse has been working with Revolut since 2017, providing them the necessary support for them to operate in Switzerland. We acknowledge that this partnership does not help Credit Suisse per se, but one could interpret this as an attempt to conceal the rise of those challengers.

6.3.9 Releasing Resources

There have not been many mentions of activities that indicate incumbents are releasing resources. We want to highlight two main topics found within these statements. We found (1) several ways of justification for the release; and (2), the reduction is targeted at different areas of resources.

The two sub-topics further elaborate on the reason for the reduction as well as the affected area and tend to emerge in the later years. Due to the low number of mentions in this category, we have not found any underlying patterns. While we believe that outside of our data set, there might be more indications on the release of resources, the attribution of a cause related to our research topic would be more difficult in the overall context. However, for future research it could prove interesting to what extent the resources are reduced – and if certain types of resources such as for example the branches will become entirely obsolete in relation to the progression of Neobanks.

Due to the changes in customer needs, the number of branches will continue to be reduced.

They will also be increasingly designed as advisory banks in the future.

[Raiffeisen Schweiz 2017; 10]

As this example illustrates, the justification can concern the reason for the reduction itself such as the changes in customer needs or the increased automatization of processes. At the same time, we can also see that banks are trying to illustrate a perspective for the future. This can be seen as Raiffeisen states in 2017 that the reduction will result in a stronger focus on advisory for the remaining branches. We interpret this as an attempt to make the reduction of certain resources meaningful. Regarding the resources affected by the reduction, we found that either branches were closed or scaled down in size, or that the progress in digitalization and automatization led to a reduction of the banks' workforce as the following statement shows:

The automation and digitalization of processes, the realignment of sales and the outsourcing of business activities mean that a total of 500 full-time positions will disappear at PostFinance by the end of 2020.

[PostFinance 2018; 27]

6.3.10 Other

Lastly, we have compiled several statements that can't be directly assigned to the above categories. Nonetheless, they include interesting information on the perception of incumbents and their activities. The category 'Other' is made up mainly of three topics: (1) beliefs about the significant role of personal interaction despite the digital revolution; (2) concerns about the security of digital banking; and (3) attempts to venture into new fields completely unrelated to banking.

The category shows some more factors and developments could potentially be of interest in relation to the position of incumbent banks in the future. While the sub-topics can't be directly integrated into the category framework we created, we believe that it is important to mention these tendencies for a holistic view. We will provide examples from the annual reports in the following.

However, Raiffeisen is convinced that personal customer care and a local presence will continue to play an important role, despite digitization.

[Raiffeisen Schweiz 2015; 8]

Several times, the banks mention the deep-rooted belief that personal interaction and local presence are playing a major role. The statements show that banks are holding on to customer interaction and physical contact as their selling point and competitive advantage in the future. This belief does not change over the years and emerges frequently in almost every banks' annual reports at least once. From the analysis, we get the impression that banks will continue to rely on their physical branches and try to remodel them according to the circumstances. Time needs to show if the local presence will still be relevant in the future or if this adherence will become a tripping stone.

In view of our increasing use of digital, mobile and internet-based services as well as the increasing frequency, sophistication and constant development of cyberattacks, a cyberattack, a breach of information or security regulations or technical failure could occur and remain undetected for a long time.

[Credit Suisse 2018; 14]

Another topic that emerges regularly is the security of digital banking services. In several annual reports, the incumbent banks address the issue of vulnerability to cyber-attacks and that these are posing a risk to the operations. This is described as a newly emerging problem that is on the rise because of the increased use of modern information technology in the banking sector. It seems like the incumbents are being apprehensive and investing significant effort into making their operations safer. It would be interesting to see, if their security measures will be more sophisticated than those of FinTechs and Neobanks, or if banks are misspending their time and thus confirm the preconception of being slow and unagile.

E-sports is one of the fastest-growing sports globally and is now a billion-dollar business. In this exciting market – which is still a niche in Switzerland – PostFinance wants to gain valuable experience with this digital experiment and appeal to young, digitally savvy customers.

[PostFinance 2018; 34]

And finally, we found interesting statements of PostFinance that are not directly related to disruptive efforts as counter-initiative to Neobanks but an attempt to innovate in a separate field. It seems like PostFinance is investing into E-sports and trying to gain a foothold in a fast-growing sector that is not related to banking directly. This shows an open-minded attitude towards venturing into areas the bank is not proficient in. Also, their objective to appeal more to the target group of young digital natives can be seen as a profound approach to expand the customer base and remain attractive for future generations.

6.4 Framework Application

In this final part of the results section, we combined the theoretical framework elaborated in Chapter 3 with the data obtained from the annual reports and the Neobanks (see Appendix A) in order to answer the research questions defined in Chapter 1.3. In this context we will also discuss the implications of our findings.

6.4.1 Are Neobanks disrupting the traditional banks in Switzerland?

As our data in Appendix A shows, the products and offerings of Neobanks in Switzerland can be clustered into the three functional areas of (1) money management, (2) wealth management and (3) lifestyle, each of them posing a potential disruptive threat towards incumbent banks.

At a first glance, in the case of '*money management*', one could confuse this functional area as a low-end disruptive innovation as the products offered and their targeted performance can be considered as good enough along the existing value network of low-end bank customers in Switzerland. As Neobanks don't have the costs of maintaining physical branches, they can offer products and services such as daily payments, money transfers and cash retrieval with lower costs as no service fees are applied. A mainstream customer who is positioned at the lower end of the customer base of an incumbent bank can be characterized as a client who mainly makes use of these functions and is being overserved with investment options or personalized financial consulting as his earnings and savings are not high enough to make use of these offers. Therefore, one could argue, the lower-end customers of incumbent banks pose a disruptive opening for Neobanks and their money management products targeted at managing 'fast' money in relation to the more pricey and overengineered offerings of incumbent banks that include the management of 'slow' money such as investment management, pension fund consulting or loan and mortgage support.

Nonetheless, we have to take one important factor into account which anticipates the disruptive notion of money management. Neobanks in Switzerland are currently dependent on or partnering with incumbent banks in order to provide their services. As they have not obtained a Swiss Banking License, Neobanks can't offer their customers a bank account but can only do so either by partnering with an established bank as neon does with the Hypothekarbank Lenzburg or like Revolut does with Credit Suisse, offering its Swiss customers a collective account that they can access with an individual reference code in case they want to deposit money. Therefore, Neobanks act as an 'add-on' service which customers can use in order to avoid high fees or expensive exchange rates by their chosen incumbent bank. Because Neobanks' offerings rely on the incumbent-controlled infrastructure, any success that entrants have effectively keeps incumbents in business as well, making a disruption difficult (Das, 2017). As long as Neobanks are not able to provide their banking services on their own as a fully licensed bank, their business model will depend on the incumbent banks. This would then prevent them from fully utilizing a

new operating financial approach that combines their lower cost structure with higher asset utilization. Our analysis therefore concludes that in the functional area of money management, Neobanks can't be considered disruptive.

When applying Christensen's framework to the area of '*wealth management*', a more disruptive path can be observed in comparison to Neobanks' primary offering of money management. What so far has been introduced as additional features has the potential of following a new-market disruption path. Within this category, Neobanks offer the possibility to buy cryptocurrencies or other commodities such as investing in gold or trade stock. Neobanks have now made these services available for a large population of people who have initially not had the knowledge, skills or money to invest and trade in these assets. Also, the possibilities offered via the app match the targeted performance attributes of a new-market disruption as they perform better in new attributes as simplicity and convenience – in just one click users can invest their chosen amount of money in a variety of assets and commodities that are all bundled in one single point of entry. In light of Christensen's understanding that disruption is a relative phenomenon it is important to note, that the potential disruption in the wealth management area of Neobanks is not in relation to the business model of incumbent banks but in relation to conventional (online) brokers and investment platforms that require a minimum deposit and are therefore only accessible to a selected number of people. Our analysis therefore concludes that in the functional area of wealth management, Neobanks are following a new-market disruption path that could eventually lead to a disruption of the market if they manage to consequently enter the value network in higher market segments.

Finally, Neobanks have a functional area that can be summarized as '*lifestyle*' as it includes products and services such as convenient lounge access, travel insurance or device insurance. In relation to this category alone, we can't speak of disruptive forces within the theoretical framework as it neither categorizes as a low-end disruption nor new-market disruption within the banking industry.

When looking at Neobanks as a whole, we conclude that they potentially pose a competitive threat to the Swiss banks. However, the conditions are currently not applicable to a disruption according to the theoretical framework, as Neobanks are not operating on their own and their

business model depends on the services of incumbent banks. Nonetheless, we have identified several factors that could lead to a disruption according to the theory:

- (1) *Neobanks operate independently with a full Swiss banking license and target overserved customers in the low-end value network of incumbent banks.* With time, they introduce new products and services such as the lifestyle offerings already in place and start moving upmarket targeting higher value-networks within the mainstream customers of incumbent banks.
- (2) *Neobanks further engage in areas of new-market disruption as they already are with the functional area of wealth management and move up-market from there.* Another potential new-market disruption which could be implemented in Switzerland has already been launched in the UK by Revolut this year is ‘Revolut Junior’ - an account for young people aged 7-17 that gives them the freedom to manage their money and build essential financial skills (Revolut, n.d.). In terms of Christensen’s disruption framework, this move is targeting a new market of originally non-consumers: kids and young people that so far had no access to a bank account and are therefore an interesting market for the future of Neobanks in Switzerland.
- (3) *Neobanks can pursue the strategy of ‘job-to-be-done’ (Das, 2017).* Everyday consumers have different tasks that they want to accomplish as they seek to make progress within a specific circumstance. For companies, developing products that help consumers accomplish a given job can be a successful strategy for growth (Das, 2017:13). In the case of Neobanks, in Switzerland they have been widely attributed with being especially attractive for boarder commuters, frequent travelers and people that have to deal with a number of different kind of currencies.

One option for Neobanks, although not per-se a disruptive pathway, is to focus on the job-to-be-done of, for instance, a traveler and emerge as a non-bank that provides a universal product and solution that a traveler needs. This includes the possibility to instantly

exchange currencies, retrieve cash and make payments in a foreign currency without high or additional fees and also get travel insurance or access to airport lounges when flights are delayed – all in one entry point.

Another possible job-to-be-done scenario is to focus on what we have defined as ‘fast-money’ management above: the job of managing daily payments and transactions, setting budgets and savings as an individual working person. This way, Neobanks can increase their competitive position without being restricted by the incumbent’s ownership of the banking infrastructure.

We are now turning towards the implications of the current situation and the possible future developments. If the described scenarios will occur and how they can contribute to disruptively transforming the banking sector in Switzerland is unclear at this moment. Following the first factor, a challenger such as the soon-to-be-launched Neobank Yapeal with their own banking license could become a disruptor in the low-end value network of incumbents. We can also see that other Neobanks – such as neon – resort to the third strategy. They are serving the low-end market with simple, but well-functioning low-cost products following the ‘job-to-be-done’ approach and are expanding them subsequently as described in the interview (Appendix B). As already explained, this strategy is not disruptive in a theoretical sense, but can pose a competitive threat to incumbent banks.

Building on the input from neon, they explain that incumbent banks are arranging themselves with the new situation. Their response coincides with our assessment, as they don’t claim to be a disruptor, nor do they expect to pose a threat to the existing banking industry at present. However, they believe that some rigid structures are beginning to soften, and that there is a gap in the market in relation to customer needs. This could be an indicator for complementary effects of the traditional banks’ and Neobanks’ offers instead of a cut-throat competition.

Connecting these insights with our theoretical assessment, we expect that the competition might increase in the future. At the same time, we believe that the Neobanks and incumbents might complement each other, resulting in a larger selection and improved offerings for Swiss customers. The ‘job-to-be-done’ strategy might lead to a growth of some Neobanks and help to consolidate

their competitive strength – without necessarily replacing traditional banks. Only with Yapeal as the new type of Neobank that can operate independently in the Swiss market, a potential disruption comes in sight. However, based on the current conjuncture we don't expect the traditional banking system in Switzerland to be replaced anytime soon.

The following section will analyze the incumbent's side according to the theoretical framework as we believe that at this stage, the path of disruption can be influenced by the reactions of incumbents.

6.4.2 How do the incumbent banks currently deal with the potential or perceived disruption elicited by Neobanks – and how could this affect their future position in the banking sector?

The analysis of the Swiss incumbent banks has shown that none of them have yet answered to the potential disruptive threat of Neobanks in the way the theoretical framework proposes. They are neither setting up an independent business unit that embraces the disruptive business model, create new products nor do they target a new customer base. This can also be connected to the results of our analysis: Neobanks have mostly not been thematized in annual reports – which shows that Neobanks so far have not been depicted as a disruptive threat, thus banks don't respond accordingly.

So far, we can observe from the data that the main strategy of incumbent banks is of sustaining nature. They are mainly improving their products and services according to the digital needs of their customers and overall technological advancements over the last five years. As we have elaborated in the previous section, we can find indications of a tendency towards aligning innovations with their customers' needs in the annual reports. This is achieved by a strong focus on digitalization that begins by transforming their core banking systems in order to offer customers a more digitalized banking experience. Despite these changes, the analysis showed that incumbent banks are in general not venturing into new customer segments or business models. Digitalization as a process or technology alone is not considered a disruption according to Christensen's framework. Instead, it is used as a sustaining innovation to keep mainstream customers happy and offer them products and services in accordance to the latest technological advancements.

We can find an analogy to what Das (2017:14) defines as the 'sustaining bank': It seems that the analyzed incumbents are redesigning themselves around evolving customer behavior and

technology while retaining the core of their current business model. In our research, we can see that banks mainly depicted the direct customer interaction and expertise as their core value proposition and thus still rely on their branch network. Adding to this, they focus on an improved customer experience by adopting the very technologies that have contributed to the rise of entrants. None of the technologies that are being utilized by entrants – such as the internet, mobile phones and advanced analytical tools – are inherently disruptive. They are equally useful for a bank that seeks to deploy them to create improved products and services for their customers (Das, 2017:14). Following Christensten's statement that "it is a business model problem, not a technology problem" (2018:43) what sets Neobanks apart from incumbents is that their business model can utilize these technologies to enter a disruptive path – given they are able to operate independently of an incumbent bank.

Our analysis has shown that incumbent banks in Switzerland are not reacting to the threat imposed by Neobanks directly. They rather rely on their reputation and tradition as well as the process of digitalization, and some partnerships with FinTechs to mitigate the threat to their competitive market position. Nonetheless, this does not mean that incumbent banks will suffer from this strategy. As we have elaborated in the theory section, following a sustaining pathway or even responding with non-action don't necessarily lead to market failure but can keep incumbents on survival mode. Keeping in mind that Neobanks are not disruptors yet and depend on the infrastructure of established banks, the latter will profit as well with Neobanks' growing success. Moreover, incumbent banks' financial resources, large customer base and digitalized business processes give them a competitive advantage in pushing sustaining innovations into the market and succeed in their large-scale commercialization – and our research demonstrates that banks are aware of their strong position. This in turn also suggests that even if Neobanks were disruptive with their technology, their advantage would only be of short term until incumbent banks catch up with the innovation.

In regard to the future position of incumbent banks in Switzerland, there are some interesting points to consider from our analysis. We have seen evidence in the qualitative analysis that some of the banks are trying to expand their services in a disruptive manner – despite these efforts not being connected with a possible threat by Neobanks. An example thereof is Postfinance's intention to open up new business areas in which they can generate income

independent of interest rates [PostFinance 2015;3] or their exploration into the E-sports market [Postfinance 2018;34]. This can be seen as preventing developments towards a future, where FinTechs as a whole could pose a competitive threat to banks, even though this might not be of a disruptive nature according to Christensen's framework.

We conclude that the analyzed incumbent banks in Switzerland are following a sustaining strategy according to the disruptive innovation framework. From the current perspective, their focus on sustaining innovation might not have a negative impact on their future position in the ecosystem, and incumbents might even profit from collaborating with the new players – in the short-term as they gain significant skills and knowledge, and in the long-term, as they can profit from the Neobanks' rise in profitability. However, if Neobanks can establish themselves further in the Swiss market and attract more mainstream customers moving up-market, the revenue streams of incumbents could deteriorate. It is questionable, if their current innovation efforts (that are mostly still based on their existent organizational structure) would be sufficient to encounter the agile, ballast-free business models of Neobanks, that allow the challengers to provide simple but low-cost solutions tailored to their customers' needs. This would mean that established banks in Switzerland have to significantly lower their costs on financial transactions to be able to provide their services at the same low prices. In our research we see a corresponding shift in focus of the incumbents towards becoming more efficient, and to release resources in recent years which can both be ascribed to lowering cost. Also, they would need to invest in reaching the high standards of a seamless digital user experience. While Neobanks started from scratch, with a business model that is compatible with a fast-paced trial-and-error-approach, banks have to fundamentally restructure the organization. This is reflected in the annual reports as the banks are all concerned with improving their infrastructure to be able to offer better digital products and services, while also addressing the issues of organizational restructuring. These undertakings cost millions to implement and connote significant managerial and technological changes within a heavily regulated institution.

In our interview (Appendix B), we asked neon if they expect incumbent banks to catch up with their digital offering and innovation. Their answer was clearly negating, pointing out two aspects to keep in mind:

(1) Incumbent banks might be able to reproduce the digital, technological basis to provide the same products and services as Neobanks do, but this would lead to a cannibalization of their established products. This would consequently rise the question, whether money should be invested in developing a product that will produce less revenue per customer in comparison to the established banking products.

(2) Pushing this innovation into the market would mean that incumbent banks would have to significantly cut costs in form of personnel and closing down branches which, from a sociopolitical view, is not so easy either if we look at the high volume of people working in the field and the political power of labor unions in Switzerland. However, our research has shown an increase in activities related to releasing resources as suggested.

What neon describes in the interview overlaps with Christensen's resource allocation process in established companies (see Figure 4, Chapter 3.2.3). Looking into the future, they also state that some banks might struggle if there comes the turning point when profits deteriorate – while the cost structures are still in place. This is exactly the reason, why we also see a potential threat to the Swiss banks' position – even if it is not disruption itself that is looming. While currently, the banks can still build on a large customer base, their sustaining efforts might not be enough if the entrants keep moving upmarket, putting the incumbent banks in a position where it might be too late to jump on the bandwagon and defend their customer base. Incumbent banks' heavy infrastructure and rigid managerial processes would not be able to hold up against the agile companies with their significant competitive advantage in terms of costs and organizational structures. In combination, these factors can lead to an eventual failure of the incumbents. At this point, an additional hint to take home is the fact that neon was founded by former banking staff who saw the potential for a new form of banking – an analogy we can also find in the resource allocation process defined by Christensen (1997) in Step 1 to Step 3 (see Figure 4, Chapter 3.2.3).

7. DISCUSSION

In this chapter we want to point out the limitations to our research and reflect on their implications for our findings. We will then also describe potential areas for future research that emerged during our reflections.

7.1 Limitations

There are several limitations to our research that we want to elucidate in this section. Our regional focus on Switzerland, as well as the limited selection of incumbent banks for our analysis pose several limitations. While our theoretical approach to assess the disruption by Neobanks can be transferred, the findings themselves can't. In the context of our research design, we already addressed the issues of reliability, validity and generalizability (Chapter 4.4.1 – 4.4.3).

Elaborating on these restrictions, we have no means to separate other influences from the impact that Neobanks have and are not integrating interferences from the external environment. These are, for example, the unique regulatory and political framework in Switzerland as mentioned in Chapter 1.2. Switzerland recently introduced a ‘FinTech-License’¹³ which lowers the entry barriers for financial service providers with innovative business models. This can significantly influence the future operations model of Neobanks in Switzerland that have collaborated with incumbent banks to offer their products thus far. Additionally, our research has not taken political influences coming from labor unions nor the Swiss financial regulations in general into account. Given the political system of direct democracy in Switzerland, labor unions have a strong foothold and negotiating power when it comes to protecting the labor force or designing policies. Our research did not control for the constraints that incumbent banks might experience from the regulatory framework, which might limit their scope of actions. Therefore, there might be alternative explanations to our findings in relation to their perceptions and reactions.

¹³ The FinTech-License enable licensees to accept public deposits of up to CHF 100 million without the need for a banking license (Hugenschmidt, 2018)

From the challenger side we worked with sparse material as we are applying insights from only one interview with a Neobank. If neon can exemplary stand for all other Neobanks is questionable. Therefore, the insights derived from the interview also need to be viewed critically in regard to generalizability. However, while the insights from the interview might not be entirely transferable to other Neobanks in this specific context, the findings contribute to the research in general.

Next, although we did a theoretical assessment of the disruption in the Swiss banking sector, the research on the perceptions and activities of incumbents was based on a document analysis. But according to Atkinson and Coffrey (1997, as cited in Bowen, 2009) document analysis can't be used as a full replacement for other types of research methods. Another limitation lies within the nature of the documents we used for the analysis. The annual reports are created by incumbent banks with an underlying motivation and thus have to be approached carefully. Again, we emphasize that while the annual reports are not portraying facts as they are, their strength lies within their subjectivity. In our case, we have used it in combination with one interview, and as an addition to the theoretical assessment to give further directions on the research area.

Then, the content analysis – especially with the selective data gathering process – only resulted in a superficial assessment of the incumbent banks' perceptions and reactions. As the disruptive innovation theory suggests, most processes, such as for example the resource allocation process, can be observed on a managerial level in interaction with marketing and engineering teams. But our analysis can't capture internal processes to evaluate the level of disruptiveness in the banking sector. This therefore significantly limits the scope of prediction, as we can't evaluate how the internal resource allocation of the incumbent banks is influenced by the ongoing expansion of Neobanks in Switzerland. Therefore, we recommend analyzing the documents more thoroughly, and to take other types of sources – such as for example internal documents or interviews – into account.

Regarding the data selection, further limitation is imposed by the fact that we narrowed down the material for practical reasons by using a keyword search for the documents. This is difficult on two levels. Firstly, it strictly limited our analysis to the statement clusters that include keywords. Therefore, we might have lost the context in which the statements were placed – or might not even cover all relevant statements (Bryman, 2012). Secondly, the keywords we have

chosen are not all-encompassing which could signify that we did not find all relevant data connected to our topic. We suggest including more relevant keywords that need to be determined by future research – or coding the entire annual reports which would be tremendous work.

It is only natural that our method should be further refined and that the research on this newly emerging topic is nowhere near an end. Therefore, we want to give an outlook of potential future research that should not only be aimed at improving or testing the framework, but that can also expand the knowledge on Neobanks, their effects on the banking industry and related fields of interest.

7.2 Future Research

In this section, we want to point out some of the areas that could become interesting for future research. Naturally, we assume that the whole topic needs to be studied again in a couple of years, when the FinTech boom is over, and Neobanks have matured. Especially since we can see that Neobanks – while not being disruptive to the Swiss banking sector – do have potential to become disruptive in certain areas. As Ansari, Garud and Kumaraswamy (2016) describe, disruptive innovation is a process and not a certain event or carefully planned strategy. Therefore, future research can potentially get a better impression of the current processes and see the full effect of the shifts in the banking industry when the banking ecosystem has settled down and players have secured their position. However, we want to give additional impulses that would enrich the nascent body of research around digital banks and banking of the future from different perspectives.

During our research, it became clear that Neobanks provide us a rich ground for future research on many different levels. Apart from disruption, there are other factors and processes affecting the development of future banking. We have identified several gaps in the research in relation to incumbent banks, customers, Neobanks, and external factors. We presume that future studies could explore mainly these areas which will be presented in the following. We annotate that the areas of future research are countless in this nascent field of research, hence we raise no claim to completeness.

7.2.1 Incumbent Banks

First and foremost, we want to pick up on one of the main limitations of our research. Since we mainly investigated annual reports, we conducted a rather superficial analysis. There is a multitude of different approaches that future research could turn towards. We suggest that, firstly, the research on the perceptions and reactions of incumbents should be further elaborated by using various research methods to gain deeper knowledge on how established banks are dealing with the new challenges. Secondly, we believe that the qualitative research method we have applied could be refined and expanded, based on our results. It is, however, important that future research finds a way to separate the influences that can be attributed directly to Neobanks from other factors.

Next, we did not consider activities of smaller banks. For example, Bank Cler has launched their own Neobank ZAK and therefore potentially follows what the disruptive innovation framework describes as building a disruptive-technology business in an independent organization. Therefore, we are not presenting a complete picture of how incumbents are currently proceeding with the challenges of the new market entrants and how first-movers as Bank Cler are potentially influencing the strategic actions of the bigger incumbent banks in Switzerland. We thus suggest that future research compares how large and small banks differ in their approaches, how they are dealing with the challenges of the digital era and how their strategic choices influence each other within the ecosystem.

Our findings indicate that – even though Neobanks are not a disruptor yet– the Swiss banking ecosystem is beginning to tap into new ventures with the increasing relevance of digital technologies and the emergence of new challengers. It could be interesting to see if ecosystems in other regions are similarly affected and how the banking sector in other countries is reacting to the new circumstances. Future research could focus on what constituents influence the impact of Neobanks or FinTechs on the banking sector. This would broaden the scope and reveal if the changes in the banking sector differ geographically. In connection, it could be interesting to see if and how the overall productivity of this sector improves (or deteriorates) with the rising number of new entrants as different views suggest either cannibalization or complementary effects (Gewald, Wagner, & Wolff, 2019; Haddad & Hornuf, 2019).

Looking at one of the sub-topics of the category ‘Other’ that emerged during our qualitative analysis, it might also be an interesting field of research to learn how traditional banks handle

security issues such as privacy and data protection in the future. Digital banks can often tailor their product to the customers as they collect, aggregate and analyze private information continuously. Collecting this type of information is still extremely hard for traditional banks and might prove to be an advantage for their digital counterparts (Wicki, 2020a). According to Wicki (2020a), Swiss banks might compromise their reputation and lose their biggest advantage as “confidentiality, discreetness and the secretiveness, [is] a good that is in danger of being undermined in the name of customer friendliness”. How banks will balance the pressures of digitalization and the tailored solutions offered by Neobanks while also staying true to their core values might, therefore, be an interesting topic for future research. It will also be a decisive development for consumers as it is their data and privacy on the line.

7.2.2 Customers

One major aspect that we have bypassed during our research is the customer perspective. Since we focused mainly on the changes in the banking industry as a result of the new competitors, we did not include the customer side in our paper. However, our research has shown that the customer demands and expectations are one of the main factors that determine product and service offerings. Both traditional banks and Neobanks are aiming at serving an optimal solution to their clients, and, therefore, the customer demands are having a direct impact on shaping the product and service landscape.

We would suggest that future research aims at understanding the customer perspective in order to see how the offerings of traditional banks and Neobanks differ in their view. This would also help to find out where people see advantages and disadvantages of both types of banks, and what drives their decision to use either of them. Additionally, it would be interesting to investigate to what extent regional differences or social factors are contributing to different levels of utilization, acceptance and awareness. For Neobanks, these insights could prove useful to attract more customers and further tailor their product and service. For incumbents, there could be valuable insights on how to retain their existent customers in turn and stay attractive in the future with the rising number of customers that are inclined to use digital products. Since our research shows that incumbents mainly see their advantage in direct, personal contact it would be insightful

to find out if that is intersecting with the customer perspective – and how this in turn influences the success of the different types of banks.

7.2.3 Neobanks

FinTech and Neobanks are not a privilege only to the developed countries (FT Partners, 2020). If we expand the view, the relevance and disruptive potential of Neobanks might be higher in areas of the world where people are underbanked. According to McLaughlin (2020), in countries with a population that is un- or underbanked, while having a high mobile penetration and growing middle class, there could be good chances for success for digital banks as they face less infrastructural issues and are in a more favorable position than traditional banks. Since we have been studying a country where most adults have a bank account, the disruptive potential might not be as high as, for instance, in third world countries, where access to mobile payment solutions can radically change the financial interactions of the inhabitants (FT Partners, 2020; Varga, 2018). Therefore, we suggest that future research could specifically focus on emerging markets with high-growth potential. Under these circumstances, it needs to be determined if Neobanks can potentially be disruptive when moving into spaces that were not previously covered by a banking infrastructure.

Apart from the geographical differences, we would suggest researching Neobanks that target other segments than retail customers – such as for example SMEs or specific professions. As Neobanks are existing in various forms with different specializations, there are types of Neobanks that we have excluded from our theoretical assessment. We believe that a comparative study of the different types of Neobanks, how they operate and what characteristics are influencing their success might be helpful to understand the impact of Neobanks as a whole.

7.2.4 External factors

Finally, we want to turn our attention towards external factors. As already mentioned, in our research we have not included influences from the outside that might have an impact on both Neobanks and incumbent banks. One particular topic that provides rich ground for future research, and that we are using as an example in this context is emerging as a result of recent external developments – the Covid-19 crisis. We did not take the special circumstances and economic

uncertainties involved into account as we wanted to provide a more general view – albeit due to a crisis of such a magnitude, there will be unpredictable consequences to the economy worldwide.

Recently published news articles point out that the crisis could have various effects on the Neobanks (Wicki, 2020b; “Zieht die Coronakrise den Neobanken den Stecker?,” 2020), ranging from optimistic to pessimistic predictions. Even the incumbents themselves mention the uncertainties resulting from the Covid-19 outbreak in their latest annual reports (Credit Suisse Group AG, 2020; Kanton Zürich Regierungsrat, 2020; Raiffeisen Gruppe, 2020; UBS Group AG, 2020). In this context, we are asking ourselves if and to what extent this will influence the banking ecosystem in general. Will the consequences of the pandemic put the Neobanks’ global expansion on hold or will it help them to gain more traction in countries where the banking system is negatively affected? While Neobanks should be the perfect banking alternative during times of lock-down as all processes are already digital, it might become problematic, for instance, if investors pause the stream of investments and sources of revenue such as interchange fees dwindle (“N26: Warum das Coronavirus keine existenzielle Bedrohung darstellt,” n.d.; finews.ch, 2020b).

However, in order to find out how the pandemic influences the development of the financial services sector, and if this might spark a bigger change not only in Switzerland but around the world, more data and, most importantly, patience is needed. Only time will tell, how the crisis will affect the banking sector and Neobanks specifically. Based on the shift in forces after the last economic crisis one could expect that it might have major consequences for the financial institutions again. The consequences of the pandemic might therefore be a very interesting topic for future studies to discover the effects of the impending economic crisis on the banking industry and the expansion of Neobanks.

8. CONCLUSION

Our research aims to identify the disruption of Neobanks in Switzerland as well as the response by incumbent banks who are impacted by their market entry. Undoubtedly, Neobanks have contributed remarkably to change the banking experience of customers – and there is no end to the possibilities in how banking of the future might look like. By introducing novel digital features that can be used as an add-on to the traditional bank products, Neobanks have raised the bar in terms of customer-centric products, convenience and low prices. It is not surprising that late publications and articles have connected this new way of banking with the notion of disruptiveness. As a result, they are foreseeing a downfall of the traditional banks and their more traditional and costly services and products.

Nevertheless, the concept of disruption is a widely studied topic with elaborated frameworks such as Christensen's disruptive innovation theory (1997). It provides a rules-based analysis of the disruptiveness of new technology including segments such as its business model, targeted customers and product/service performance. By an over- and misuse of the terminology of disruption in journals, publications and articles, we risk dilution of the theoretical background which can lead to a wrongful future application of the theory and consequent biased research in the field.

Summarizing our findings, the theoretical application of the disruptive innovation framework as advanced by Christensen (1997) shows that Neobanks are not disrupting the Swiss banking industry and that the analyzed incumbent banks in Switzerland are following a sustaining strategy. In this sense we can conclude that the buzzword 'disruption' has been misapplied in the case of Neobanks (at least in Switzerland and comparable countries). More time and changes in the business models of Neobanks is necessary before they can be regarded as such. Nonetheless, our research established that Neobanks have the potential to significantly increase competition and gain market share, which, in turn, can put the established Swiss banks under pressure to not lose their customers and revenues. So while at this moment we can't say that Neobanks are disrupting

the Swiss banking industry, we do see a tendency to fundamental changes in the financial ecosystem. We can, therefore, confirm the wide-spread belief that greater things are happening in the banking industry – even though it is not disruption. If incumbents underestimate the potential of the new entrants and follow the traditional resource allocation process where mainstream customers get prioritized over disruptive changes, banks in Switzerland might risk losing their position.

However, the new competition and pressures from digital transformation are not only a threat to the Swiss retail banks but also a major chance to improve. Time has come to revise a banking system that might have been working for decades, but that would benefit highly from a transformation in their organizational and cost structures. Additionally, we have found indications that there could be complementary effects between Neobanks' and traditional banks' products and services – resulting in a positive-sum game for all players.

As a final note to this thesis we want to emphasize once more that the developments within the banking sector are nowhere near an end – neither in Switzerland nor in any other country. There will be constant change as we expect the introduction of new, even more advanced digital technologies, a further shift in customer demands and corresponding actions taken by the players in the financial services ecosystem. Additionally, the current Covid-19 crisis and future consequences will most probably cause the global economy to face massive changes once again. Similarly, to the year 2008, when the consequences of the financial crisis transformed the banking sector profoundly, we might be speaking about 2020 as the next turning point for the rise of digital banks. The effects of Neobanks on the banking industry – in combination with other external factors – and if they can become a disruptive threat, therefore, only become explicit in a couple of years. It remains to be seen, what will happen.

LITERATURE

Abhishek, K., & Mishra, V. (2019). *Neobanks: A global Deep Dive.*

Alt, R., & Puschmann, T. (2012). The Rise of Customer-Oriented Banking - Electronic Markets are paving the Way for Change in the Financial Industry. *Electronic Markets*, 22(4), 203–215. <https://doi.org/10.1007/s12525-012-0106-2>

Amadeo, K. (2019). Top 10 Economic Events in 2008. Retrieved March 29, 2020, from The Balance website: <https://www.thebalance.com/top-ten-economic-issues-in-2008-year-in-review-3305686>

Ansari, S. S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The Disruptor's Dilemma: TiVo and the U.S. Television Ecosystem. *Strategic Management Journal*.
<https://doi.org/10.1002/smj.2442>

Arner, D. W., Barberis, J. N., & Buckley, R. P. (2016). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? *Georgetown Journal of International Law*, 47, 1271–1319.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553>

Bank Cler. (n.d.). *Bank Cler Zak - Factsheet.*

Bank of Lithuania. (2018). Revolut granted Specialised Bank and Electronic Money Institution Licences. Retrieved April 7, 2020, from <https://www.lb.lt/en/news/revolut-granted-specialised-bank-and-electronic-money-institution-licences>

Barba, R. (2018). 5 Questions To Ask Before Trying A Neobank. Retrieved May 14, 2020, from Bankrate website: <https://www.bankrate.com/banking/5-questions-to-ask-before-trying-a-neobank/>

Bauer, H., & Blackman, W. J. (1998). *Swiss Banking: An Analytical History* (1st ed.). London: Macmillan Press Ltd.

BBVA Research. (2016). Neobanks : Creating a Digital Bank from Scratch. In *Digital Economy Outlook*.

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Bower, J. L. (1970). *Managing the Resource Allocation Process: A Study of Corporate Planning*

- and Investment*. Boston: MA: Harvard Business School, Division of Research.
- Brächer, M. (2018). Secrecy ends: Why Switzerland's Banks are dying out. Retrieved April 15, 2020, from Handelsblatt website: <https://www.handelsblatt.com/today/finance/secrecy-ends-why-switzerland-banks-are-dying-out/23580794.html>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed.). New York: Oxford University Press Inc.
- Büchi, G., Fasolo, L., Cugno, M., Zerbetto, A., & Castagnoli, R. (n.d.). *New Banks in the 4th Industrial Revolution: A Review and Typology*.
- Chikova, D., Kent, S., & Roberto, F. (2019). European Retail Banking Radar 2019 . Retrieved April 11, 2020, from Kearney website: <https://www.kearney.com/financial-services/article/?/a/european-retail-banking-radar-2019>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. (2006). The ongoing Process of building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management*, 23(1), 39–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1995). Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review*, 73, 43–53.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of leading Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 197–218.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. In *The Innovator's Solution*. <https://doi.org/10.15358/9783800652167>
- Committee on the Global Financial System. (2018). *Structural Changes in Banking after the Crisis*. Retrieved from www.bis.org
- Company Announcement. (2018). 10 Interview Fragen an Neon: Schweizer "Challenger Bank" ohne Grundgebühren. Retrieved April 7, 2020, from Fintech Schweiz Digital Finance News website: <https://fintechnews.ch/pfm/10-interview-fragen-an-neon-schweizer-challenger-bank-ohne-grundgebuhren/24394/>
- Credit Suisse Group AG. (2020). *Geschäftsbericht 2019*.

Currencycloud. (2016). *Banks and the FinTech Challenge : How Disruption has been a Catalyst for Collaboration and Innovation.*

Danneels, E. (2010). Trying to become a different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32, 1–31. <https://doi.org/10.1002/smj>

Das, S. J. (2017). Banking on Disruption: Digitization, FinTech and the Future of Retail Banking. *Clayton Christensen Institute*, (June). Retrieved from <https://www.christenseninstitute.org/wp-content/uploads/2017/06/Digitization-FinTech-and-the-future-of-retail-banking-1.pdf>

Edelman. (2010). *2010 Edelman Trust Barometer*. Retrieved from <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2009-Trust-Barometer-Global-Deck.pdf>

Enders, A., König, A., Jelassi, T., & Hungenberg, H. (2006). The Relativity of Disruption: E-banking as a Sustaining Innovation in the Banking Industry. *Journal of Electronic Commerce Research*, 7(2), 67–77. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-6493-6.50004-6>

EY. (2016). *UK FinTech: On the Cutting Edge*. Retrieved from <https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge/%24FILE/EY-UK-FinTech-On-the-cutting-edge.pdf>

EY. (2017). *EY FinTech Adoption Index: The rapid emergence of FinTech*. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-exec-summary-2017/\\$FILE/ey-fintech-exec-summary-2017.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-fintech-exec-summary-2017/$FILE/ey-fintech-exec-summary-2017.pdf)

EY. (2019). *Global FinTech Adoption Index 2019*. Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/ey-global-fintech-adoption-index

Finnovate Reserach. (2018). *Neo Banks - Performance and New Ideas Introduction*. Staines.

FinTech Futures. (2018). From Hype to Reality: Switzerland has Progressed into a Major Global Fintech Hub. Retrieved May 21, 2020, from <https://www fintechfutures com/2018/06/from-hype-to-reality-switzerland-has-progressed-into-a-major-global-fintech-hub/>

Fintechnews Switzerland. (2019). N26 launches In Switzerland but without CHF Support. Retrieved May 19, 2020, from <https://fintechnews.ch/pfm/n26-launches-in-switzerland-but-without-chf-support/30577/>

Fintechnews Switzerland. (2020). Challenger Banks Are Setting New Standards in Usability. Retrieved April 13, 2020, from <https://fintechnews.ch/virtual-banking/challenger-banks-are-setting-new-standards-in-usability/33369/>

FT Partners. (2020). The Rise of Challenger Banks Are the Apps Taking Over ? *FT Partners Fintech Industry Research*, (January).

Gehring, B., Graf, S., & Trütsch, T. (2019). *Swiss Payment Monitor 2019*. Retrieved from https://medien.swisspaymentmonitor.ch/SPM19_Booklet_de.pdf

Gerber, S. (2020). St. Galler Kantonalbank: Mit dem Hybrid ins Rennen gegen Amazon. Retrieved February 9, 2020, from finews.ch website: <https://www.finews.ch/news/banken/32891-sgkb-falk-kohlmann-felix-buschor-haeschcash-roboter>

Gewald, H., Wagner, H.-T., & Wolff, B. (2019). The Catalyzing Role of FinTechs for Innovation Sourcing. *Twenty-Third Pacific Asia Conference on Information Systems, China*.

Gilbert, C. G. (2005). Unbundling the Structure of Inertia: Resource versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741–763.
<https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803920>

Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
<https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>

Govindarajan, V., & Kopalle, P. K. (2006). The Usefulness of measuring Disruptiveness of Innovations ex post in making ex ante Predictions. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 23, pp. 12–18. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00176.x>

Green, R. (2019). The Global Neobanks Report. Retrieved February 9, 2020, from Business Insider website: <https://www.businessinsider.com/global-neobanks-report?r=US&IR=T>

Haddad, C., & Hornuf, L. (2019). The Emergence of the Global Fintech Market: Economic and Technological Determinants. *Small Business Economics*, 53(1), 81–105.
<https://doi.org/10.1007/s11187-018-9991-x>

Heim, M. (2019). Startprobleme: Lehrjahre beim Fintech Yapeal. Retrieved April 5, 2020, from Handelszeitung website: <https://www.handelszeitung.ch/digital-switzerland/startprobleme-lehrjahre-beim-fintech-yapeal>

Hess, R. (2019). Switzerlands Banking Sector: Facts & Figures. Retrieved April 14, 2020, from European Banking Federation website: <https://www.ebf.eu/switzerland/>

Hopkinson, G., Klarova, D., Turcan, R. V., & Gulieva, V. (2019). How Neobanks' Business Models challenge Traditional Banks. *International Business Centre at Aalborg University*, (August), 3. Retrieved from

https://www.researchgate.net/publication/335205599_How_neobanks'_business_models_challenge_traditional_banks

Hsu, P., & Bahar, R. (2019). Banking Regulation 2019. In *Banking Laws and Regulations | Switzerland* (7th ed.). Retrieved from <https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/banking-and-finance-laws-and-regulations/switzerland>

Hugenschmidt, C. (2018). Fintech-Lizenz oder Bankbewilligung. Retrieved May 22, 2020, from Inside IT website: <https://www.inside-it.ch/de/post/fintech-lizenz-oder-bankbewilligung-20181214>

Jodlowski, J. (2020). The Rise of the Neo-bank. Retrieved February 27, 2020, from Yield Report website: <https://www.yieldreport.com.au/insights/the-rise-of-the-neo-bank/>

Kanton Zürich Regierungsrat. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Retrieved from https://gb.zh.ch/internet/regierungsrat/geschaeftsbericht/de/downloads-links/_jcr_content/contentPar/downloadlist_0/downloaditems/191_1469449716324.spooler.download.1586328192216.pdf/GB-2019-Teil3.pdf

Kauflin, J. (2019). Dawn Of The Neobank: The Fintechs Trying To Kill The Corner Bank. Retrieved April 14, 2020, from Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/jeffkauflin/2019/11/04/dawn-of-the-neobank-the-fintechs-trying-to-kill-the-corner-bank/#3506cbedb0f6>

Khayrallah, A., Radia, N., Hickey, J., Singh, J., & Xu, V. (2015). Technology & Banking. *Applied Innovation Review*, (1), 23–38.

Li, Y., Spigt, R., & Swinkels, L. (2017). The impact of FinTech start-ups on incumbent retail banks' share prices. *Financial Innovation*, 3(26). <https://doi.org/10.1186/s40854-017-0076-7>

Maeder, R. (2020a). Die ersten zweihundert Tage im Leben von Mariateresa Vacalli als CEO der Bank Cler. Retrieved May 2, 2020, from MoneyToday website: <https://www.moneytoday.ch/news/die-ersten-zweihundert-tage-im-leben-von-mariateresa-vacalli-als-ceo-der-bank-cler/>

Maeder, R. (2020b). FinTech Neon in Sachen Gebühren auf der Fährte von Revolut. Retrieved February 24, 2020, from MoneyToday website: <https://www.moneytoday.ch/news/fintech-neon-in-sachen-gebuehren-auf-der-faehrte-von-revolut/>

Martinez, R. (2019). Top 5 Countries Leading in Fintech Innovation. Retrieved May 21, 2020, from FinTech Weekly website: <https://www.fintechweekly.com/magazine/articles/top-5-countries-leading-in-fintech-innovation>

Mayring, P. (2014). *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation, Basic Procedures and*

Software Solution. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n12>

Medici Team. (2019). Regulatory Framework: Gaps and Opportunities to Support Growth of Neobanks. Retrieved January 28, 2020, from Medici website: <https://gomedici.com/regulatory-framework-gaps-opportunities-to-support-growth-of-neobanks>

N26: Warum das Coronavirus keine existenzielle Bedrohung darstellt. (2020). Retrieved March 25, 2020, from finews.ch website: <https://www.finews.ch/news/banken/40417-n26-coronavirus-neobank-pandemie-krise-homeoffice>

N26. (n.d.). Die mobile Bank — N26 Deutschland. Retrieved April 4, 2020, from <https://n26.com/de-de>

Neon. (n.d.). neon - die gratis Konto-App für dein Smartphone. Retrieved April 5, 2020, from <https://www.neon-free.ch/>

Okunevych, I. L., & Hlivecka, M. O. (2018). Neobank: Bubble or Paradigm shift? *Economics Bulletin*, (1), 129–137.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Approach*. <https://doi.org/10.2307/2392573>

Plihon, D. (2009). Financial Stability. *Global Finance and Social Europe*, (December), 256–270. https://doi.org/10.1057/9781137497987_2

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1111/j.0955-6419.2005.00347.x>

Pritchard, J. (2019). What Is a Neobank (and Should You Try One)? Retrieved May 15, 2020, from The Balance website: <https://www.thebalance.com/what-is-a-neobank-and-should-you-try-one-4186468>

PwC. (2016a). Blurred Lines: How FinTech is shaping Financial Services. *Global FinTech Report*.

PwC. (2016b). *Financial Services Technology 2020 and Beyond: Embracing Disruption*. <https://doi.org/10.1061/ciegag.0001345>

Raiffeisen Gruppe. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Retrieved from https://report.raiffeisen.ch/19/app/uploads/Raiffeisen-Gruppe_AR19_de.pdf

Raynor, M. E. (2011). Disruption Theory as a Predictor of Innovation Success/Failure. *Strategy and Leadership*, 39(4), 27–30. <https://doi.org/10.1108/1087857111147378>

- Reimelt, N., & Heiler, R. (2020). *Benchmarking Mobile Banking in Switzerland today*. Zurich.
- Revolut's Client Base Surge in Switzerland. (2019). Retrieved April 4, 2020, from finews.com website: <https://www.finews.com/news/english-news/38420-revolut-s-client-base-surge-in-switzerland>
- Revolut. (n.d.). About Us. Retrieved April 4, 2020, from <https://www.revolut.com/about-revolut>
- Saldana, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2013). *Research Methods for Business Students* (5th ed.). Pearson Education.
- Schumpeter, J. A. (1944). The Process of Creative Destruction. In *Capitalism, Socialism and Democracy* (pp. 81–86). Retrieved from https://eet.pixel-online.org/files/etranslation/original/Schumpeter_Capitalism_Socialism_and_Democracy.pdf
- Schumpeter, J. A. (1947). The Creative Response in Economic History. *The Journal of Economic History*, 7. <https://doi.org/10.1017/S0022050700054279>
- Schweizer Radio und Fernsehen. (2017). *Schweizer Finanzplatz – schafft er den Aufbruch? («ECO Talk»)*. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=0-wCoZqQOz8>
- Schweizerische Nationalbank. (2019). *Die Banken in der Schweiz 2018*. Zürich.
- Scott, J. (1990). *A Matter of Record: Documentary Sources in Social Research*.
<https://doi.org/10.2307/3340693>
- Sorensen, E. (2019). What is a Neobank? How does it differ from Traditional Banks? Retrieved May 15, 2020, from Mobile Transaction website: <https://www.mobiletransaction.org/what-is-a-neo-bank/>
- Thomson Reuters. (2017). Where are the best FinTech Centers? Retrieved May 21, 2020, from <https://blogs.thomsonreuters.com/answerson/best-fintech-centers/>
- UBS Group AG. (2020). *Geschäftsbericht 2019*. Retrieved from https://www.ubs.com/global/de/ubs-society/foundations/culture-foundation/who-we-are/annual-reports/_jcr_content/mainpar/toplevelgrid/coll1/teaser/linklist/link_1535515905.1113980579.file/bGluay9wYXR0PS9jb250ZW50L2RhS91YnMvZ2xvYmFsL2Fib3V0X3Vicy9zdGlmdHVuZ
- Valero, S., Climent, F., & Esteban, R. (2020). *Future Banking Scenarios. Evolution of*

- Digitalisation in Spanish Banking.* 2(1), 1–26. <https://doi.org/10.26870/jbafp.2020.02.013>
- Varga, D. (2018). Fintech: Supporting Sustainable Development By Disrupting Finance. *Budapest Management Review*, 8(11), 231–249.
- Vögeli, J. (2020). Neobanking: The Establishment Keeps Track. Retrieved February 27, 2020, from finews website: <https://www.finews.com/news/english-news/40108-neobanking-the-establishment>
- Wicki, F. (2020a). Can Banks Resist the Sweet Temptation? Retrieved April 4, 2020, from finews.com website: <https://www.finews.com/news/english-news/40686-finews-first-privacy-data-protection-florian-wicki>
- Wicki, F. (2020b). Neun steile Thesen, wie die Neos am Thron der Banken sägen. Retrieved March 25, 2020, from finews.ch website: <https://www.finews.ch/news/banken/40396-neobanken-finews-listicle-revolut-credit-suisse-ubs-predictions-vorhersagen-zak-neon-yapeal?start=1>
- Willig, C. (2014). Interpretation and Analysis. In U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (pp. 136–149). <https://doi.org/10.4135/9781446282243>
- Zieht die Coronakrise den Neobanken den Stecker? (2020). Retrieved April 28, 2020, from finews.ch website: <https://www.finews.ch/news/banken/40904-neobanken-corona-risiken-n26-revolut>

APPENDIX

Appendix A – Characteristics of Neobanks

Dimension	Neobanks
Products and services	<p>Money Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debit/Prepaid Credit Card • Checking and savings accounts • Payment services • Money transfer services • Budget setting • Loans • Intuitive budgeting and money-tracking tools • Real-time balances • Vaults for money saving <p>Wealth Management</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stock trading • Crypto currency trading • <i>Commodities trading*</i> <p>Lifestyle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donations • <i>Insurances*</i> • Earn perks • <i>Concierge*</i> • <i>Lounge access at airports*</i> <p>Other</p> <ul style="list-style-type: none"> • Customer Support online or via phone
Targeted customers and market application	<ul style="list-style-type: none"> • Technologically savvy, typically young populations • Un- and underbanked people outside the clusters of traditional banking • Frequent travelers, boarder workers, expats • Other specializations: e.g. SMEs, self-employed persons, freelancers (mentioned for the sake of completeness; functions and services differ)
Business model (Processes and cost structure)	<ul style="list-style-type: none"> • Agility and flexibility • No branch networks • Access to large ATM networks with no fees • Streamlined processes designed for mobile devices • Quick, automated approval processes • Low and transparent cost structure: no monthly fees, no withdrawal costs and lower fees on services
Revenue streams	<ul style="list-style-type: none"> • Platform-models • Freemium-models • Interchange Fees

* Products offered to Revolut Premium users

Note.: Based on information from several of the relevant Neobanks in the Swiss market (Bank Cler, n.d.; N26, n.d.; Neon, n.d.; Revolut, n.d.) and other sources (Barba, 2018; Hopkinson, Klarova, Turcan, & Gulieva, 2019; Khayrallah et al., 2015; Pritchard, 2019; Sorensen, 2019). This overview pertains to Neobanks with a retail customer focus. The product and service offerings listed don't apply to all Neobanks. The list is summarizing several products and services that are offered by at least one Neobank

Appendix B – Interview with neon (Swiss Neobank)¹⁴

Date of interview: 05.03.2020

Interviewer: Lara Fritschi

Interview partner: Julius Kirscheneder – Co-Founder of neon

- Beginning of the interview -

00:00:37

Lara Fritschi

Zuerst einmal vielen Dank, dass du dich dazu bereit erklärt hast, mich zu treffen. Da ich den Aufstieg von Neobanken in der Schweiz untersuche habe ich Neon als Fall ausgewählt und möchte im folgenden Interview die Einblicke und Positionierung als Neobank in der Schweiz bekommen und auch zukünftige Herausforderungen und Bestrebungen anschauen. Ich werde das Interview zur besseren Analyse aufzeichnen und sicherstellen, dass keine Details verloren gehen. Ist es für Dich in Ordnung, wenn wir dieses Gespräch aufzeichnen?

00:01:06

Julius Kirscheneder

Das ist für mich in Ordnung.

00:01:08

Lara Fritschi

Die Informationen, die du mir während des Interviews gibst, sowie die persönlichen Daten werden nur für meine Masterarbeit verwendet und bleiben ansonsten vertraulich. Und da dieses Interview freiwillig ist kannst du das Interview jederzeit beenden oder anschließend von der Teilnahme zurückziehen. Und ich werde jetzt mit ein paar persönlichen Fragen beginnen und den Kontext zu dir wiederzugewinnen und dann zum Hauptthema übergehen. Kleine Introduction. Wie

¹⁴ Areas that are relevant and were used in the thesis are highlighted in bold letters.

heißt du? Was ist deine momentane Einstellung bei Neon? Wie lange hast du hier gearbeitet und was ist dein persönlicher Background?

00:01:52

Julius Kirscheneder

Gut, sehr gerne. Ich heiße Julius Kirscheneder, bin offiziell CMO zuständig für Marketing Vertriebs-Partnerschaften oder Partnerschaften und auch Kundenservice. Also eigentlich für mich alles was mit Kunden zu tun hat und der Sicht des Kunden und der Zufriedenheit. Bin sowohl Gründer von Neon, einer von vier Gründern als auch jetzt VR-Mitglied. Um das mal in den organisatorischen Kontext zu geben. Mein Hintergrund ist nicht aus dem Bankenbereich, ich habe es ja gerade kurz erklärt, aber nochmal fürs Band, sondern ich komme aus einer Unternehmensberatung. Habe dort Marketing Vertrieb Produkte Innovationsthemen gemacht, vorrangig in der Telekommunikations- und Konsumgüterindustrie. War dann lange im digitalen Bereich unterwegs. Das heißt mal ein Jahr lang große Affiliate-Plattform geleitet. Sehr stark Richtung digitales Marketing, war dann bei ProSieben im Digitalbereich, haben erst E-Commerce Investments gemacht und dann aber auch bestimmte Industrie-Cluster geformt. Eines davon waren Reise-Cluster und da war ich dann Geschäftsführer von zwei Reiseeinheiten wo es darum ging kleinere, in späteren Startup-Phasen befindliche Assets groß zu machen. Also Professionalisierung und Wachstum und vor allem auch Verknüpfung mit den Marketingfähigkeiten und Möglichkeiten von Konzernen wie ProSieben. Dann habe ich die Kollegen dann irgendwann wieder getroffen und sie haben mir erzählt was sie da spannendes vorhaben. **Die Kollegen kommen aus dem Bankenbereich. Sie waren sowohl bei Banken als auch bei kleineren Unternehmen und Unternehmensberatung und Financial Services Bereich unterwegs. Auch in der Schweiz. Haben dort auch Großbanken der Schweiz beraten, vor allem auch in Richtung Digitalisierung und kannten deswegen das Umfeld, das regulatorische Umfeld aber auch Wettbewerbsumfeld ähm sehr gut und die**

Lücke sozusagen, was das Produkt angeht und dem Markt, war für uns so offensichtlich. Das mal so als Hintergrund und ..

00:04:27

Lara Fritschi

Genau. Das passt, vielen Dank. Dann würde ich jetzt zum Thema Neo-Bank. Dieser Schlagbegriff, der immer wieder mal auftaucht, neue Neobanken expandieren in Europa, auch in Entwicklungsländern. Wie würdest du das Konzept Neobank definieren?

00:04:56

Julius Kirscheneder

Das Konzept Neobank ist, und da habe ich es vielleicht sogar leichter da ich da von außen draufschau, eigentlich **ne Weiterentwicklung vom klassischen, von der klassischen Industrie, von klassischen Geschäftsmodellen, mit einer ganz klaren Zusitzung auf bestimmte Vorteile**, die man noch mal herausholen kann. Das sind für mich zwei große Unterschiede: das eine ist sozusagen **Produktseitig radikal Richtung Low-Cost Pricing**, was man auch in anderen Industrien gesehen hat, Telco beispielsweise mit den MNO's, und gleichzeitig auch mit einem **einfachen Produkt, also Fokussierung erst einmal auf eine Basisleistungen die man dann und da sind wir im dritten Teil - auf die nächste Stufe hebt, was die Digitalisierung und die aktuellen Kundenanforderungen angeht**. Sozusagen der Produktbereich, also da wirklich eigentlich die Industrie und das Produkt mal auf ein State of the Art Level auch von anderen Industrien zu heben und das andere ist - und es geht nur zusammen - tatsächlich ein **radikales Geschäftsmodell im Sinne von schlank und auf Automatisierung und niedrige Kosten ausgelegte Organisation und Infrastruktur**. Kann natürlich auch nur in der Kombination funktionieren. Wenn du niedrige Preise hast brauchst du normalerweise erst mal eine günstige Kostenstruktur damit du irgendwann Geld verdienst.

00:06:38

Lara Fritschi

Und ist für Dich Neon gleich Neobank oder wo würdest du Neon in diesem Konzept Neobank einordnen?

00:06:39

Julius Kirscheneder

Für mich spielen Begriffe per se erst mal nicht so eine große Rolle. **Ja, wenn man sozusagen sieht wie diese benutzt wird, dann ist es eine Neobank. Technisch sind wir keine Neobank, weil wir keine Bank sind, wir haben keine Banklizenzen.** Da sprechen wir ja sicher gleich darüber. Aus unserer Sicht auch normale und sinnvolle Entwicklung erst mal mit einem Partner anzufangen. Also keine Banklizenz. Wir dürfen uns auch gar nicht Bank nennen. So gesehen machen das maximal die anderen. Deswegen sind wir es nicht. Und für mich spielt's auch keine so eine richtige Rolle ob wir jetzt eine Bank sind oder nicht. De facto sehe ich persönlich uns da mehr als Plattform eigentlich für die täglichen Finanzen. Und wir haben auch als Vision schon das Ziel, mehr eine Plattform zu sein und dann verschiedenste andere Dinge mit anbieten zu können die im täglichen Leben eine tägliche Nutzung für den einzelnen Nutzer dann Sinn machen. Was jetzt auch nicht der klassische Bankansatz ist, sondern eigentlich mehr so Richtung Nutzungsverhalten und sinnvolle Plattformen des täglichen Lebens geht. Versus ich habe irgendwie meine verschiedenen Geldanlagen und sonst was Produkte und Varianten, und versuche das zu verwalten. Aber es ist für uns auch nicht wesentlich.

00:08:18

Lara Fritschi

Du hast vorhin gesagt du bist zuständig für alles was um den Kunden geht. Hierzu auch ein paar Fragen die interessant sind für mich, auch für das weitere Vorgehen in der Masterarbeit. Was für Leute, was ist es für ein Typ Mensch die neon brauchen - wer sind eure Kunden?

00:08:46

Julius Kirscheneder

Das werden wohl zwei Teile. Wer sind unsere Kunden und von wem glauben wir, dass sie unsere Kunden sein werden. Nutzer und Zielgruppe vielleicht, um das zu trennen. Nutzer derzeit. Ich hole hier noch ein bisschen mehr aus. Wo stehen wir gerade jetzt ist vielleicht noch wichtig zu wissen. Wir haben angefangen 2017 Konzepte und so weiter alles vorzubereiten, sag ich jetzt mal. Anfang 2018 richtig sozusagen. Vertrag dann auch mein Partner unterschrieben Seed-Runde gemacht und sozusagen die Umsetzung gestartet. **Haben dann im August 2018 dieses Beta-Produkt gelauncht: Also Neon App in einer ersten Version, die auch schon voll funktionsfähig war, was Zahlungen mit Karte und Überweisungen anging, aber mit einem Maestro Karte, was ja nicht unser eigentliches Produkt ist. Und dann im März 2019, also vor noch nicht mal einem Jahr, erstes richtiges Produkt, wie wir es uns vorgestellt haben. Heißt das war der Launch. Heißt, wir sind jetzt gerade ein Jahr auf dem Markt. Und das sage ich deswegen, weil es auch mit unseren derzeitigen Nutzern zu tun hat. Wir haben im Augenblick knapp 18.000 Nutzer.** Viele männliche Nutzer. Achtzig Prozent unserer Nutzer sind im Augenblick männlich. Das hatten wir so nicht erwartet. Kann man sich dann im Nachhinein, und auch nicht erhofft und war auch nicht das Ziel, kann man sich im Nachhinein erklären und sieht man bei vielen anderen Neobanken am Anfang auch oder hört man, wenn man mit ihnen spricht. Hat in der ex-post Erklärung viel damit zu tun, dass du am Anfang Wettbewerbtester oder so Leute, die sich mit der Industrie und neuen Produkten beschäftigen - das sind leider sage ich mal viele Männer, die das natürlich machen. Dann hast du viele Early Adopter, die neue Produkte ausprobieren, das per se spannend finden und gut finden. Und auch sozusagen das Thema Finanzen spielt schon eine Rolle. Leute die sich für Finanz-Industrie entscheiden. Ich find's ja persönlich fast ein bisschen tragisch. Dann doch am Anfang zumindest oder in der Tiefe, die sind dann wirklich sehr sehr gut informiert und kennen sich sehr gut mit Hintergründen und verschiedenen Themenfeldern aus, sind dann offensichtlich doch eher männlich. Das heißt im

Augenblick achtzig zwanzig ist ungefähr das Ratio. Das hängt dann auch wieder stark davon ab, wo man kommuniziert und wie man die erreicht. Wir hatten auch einzelne Aktionen (...) Wir haben natürlich auch verschiedenste Marketing Kanäle. Ich kann dir gerne auch dazu sagen, wie die funktionieren. Aber wir haben beispielsweise eine Partnerschaft im Zürich Open-Air gemacht, weil wir eben versuchen nicht nur die klassischen, erwartbaren Kanäle zu spielen oder klassische Kommunikation, sondern eben auch über gute sinnvolle Partnerschaften das zu machen. Und in diesem Lifestyle oder Event-Segment haben wir eine Kooperation mit dem Festival gemacht, wo wir das Produkt ein bisschen vertieft haben, aber eben auch so im Festival-Style kommuniziert haben. Passt auch sehr gut zu Neon. Ähm und da hatten wir zum Vergleich einen ganz hohen Frauenanteil. Da waren es dann etwa 45 Prozent Frauen, die rein kamen über diesen Kanal. Es ist nicht so, dass das auf Dauer so bleiben wird, ist die Hoffnung. Aber im Augenblick ist es so. Wir haben großteils Schweizer, also Schweizer Nationalität. Also Neon bieten wir für alle an die in der Schweiz wohnhaft sind, unabhängig von der Nationalität. Wenn man mindestens B oder C Ausländer Ausweise besitzt länger als ein Jahr bleibt und keinen Flüchtlingsstatus hat, das dürfen wir nicht. Aber trotzdem relativ hohen Anteil von Schweizer Nationalität und vor allem deutschsprachig. Wir haben auch zweitgrößte Gruppe ist dann tatsächlich schon französischsprachige haben noch Englisch und einen ganz kleinen Anteil italienischsprachig von den Internationalen sind es dann aber auch die Klassischen, also Deutschland, Österreich, Frankreich, Italien - also erwartbare Verteilungen. Aber im Verhältnis noch ein kleinerer Anteil als es in der Bevölkerung eigentlich der Fall wäre. Und genau auch richtig stark urban logischerweise, stark Zürich im Augenblick noch - hängt momentan auch mit der Entwicklung in der Kommunikation zusammen. Wir haben uns am Anfang stark auf Zürich fokussiert. Und natürlich funktionieren da die Netzwerke und das sind in den größeren Städten auch die Innovationszentren, lass es die Inkubatoren und Startups sein und natürlich auch eine bestimmte Art von Menschen. Genau, das ist sozusagen der Ist-Stand. Ziel ist für uns oder Zielgruppe .. ist sie viel breiter, unabhängig von Geschlecht. Wir sehen da keinen Unterschied von der

Sinnhaftigkeit des Produktes ob du männlich oder weiblich bist oder - bei uns gibt es auch divers, x sozusagen, haben wir auch ein paar, was ich cool finde. Sondern die Zielgruppe für uns, **Kernzielgruppe nenne ich es mal, zwischen 26 und 48.** **Überrascht manchmal ein bisschen, weil man denkt eigentlich sind es doch die ganz Jungen, aber wir haben zwei USP's aus unserer Sicht, aber auch von dem was wir als Feedback kriegen. Eines ganz klar die Preisdimension sowohl von den absoluten Gebühren aber auch und es ist nicht zu unterschätzen von der Transparenz.** Klar geht es darum, dass man möglichst wenig Geld ausgibt und manche können sich auch tatsächlich nicht so leisten. Aber de facto ist es in der Schweiz nicht so, dass du unbedingt auf die letzten zehn Franken schauen musst. Dann kommt sozusagen die Transparenz oder "fühle ich, dass das gerechtfertigt ist"- Komponente rein. Und da gibt es eine sehr starke Emotionalität in der Schweiz. Merkt man auch wenn man die Postfinance beispielsweise eine Gebührenerhöhung anschaut und die Diskussion, die es darum gibt. Man versteht einfach nicht mehr, warum so hohe Gebühren und für was Gebühren verlangt werden und warum es dann auch so viele versteckte Gebühren gibt. Es ist sozusagen das eine, also Preis-Dimension mit verschiedenen Komponenten und das anderes das Produkt im Sinne von Nutzung und Features, wo wir natürlich klar aufs Smartphone gehen. Und das schneidet dann ein bisschen die ältere Seite ab. Die Kernzielgruppe zwischen 26 und 48 hat auf der einen Seite klar gelernt, das Telefon als Werkzeug zu nutzen, also 'Tools' nenne ich es mal aus anderen Bereichen in Form von einer App einzusetzen und einem alltäglich das Leben sich leichter zu machen und erwartet das im Grunde auch von Banking Industrie. Auf der anderen Seite die Jungen haben das natürlich auch, aber die werden so mit, ich nenne es mal Lockangeboten oder wenn wie es anders nennen neutralen Anfangsangeboten zugepumpt. Dass wir da keinen Preisvorteil haben, **obwohl wir mit Abstand die günstigsten sind**, weil die eh kostenlos sind. Die kriegen dann noch irgendwelche Zusatzvergütungen oder Gutscheine und sonst was. Das heißt, da ist die Preiskomponente eigentlich nicht so relevant. **Wir haben, ums auch noch zu sagen, aber Nutzer von 16 bis 82. Wir haben die volle Bandbreite.** Das ist auch nicht normal, nicht normalverteilt. Wir

haben schon einen klaren Fokus sozusagen auf die genannte Kernzielgruppe. Aber es ist auch nicht so, dass es nur zwei sind oder so, sondern eine flacher verlaufende Verteilung von Kunden altersmäßig wie momentan.

00:17:54

Lara Fritschi

Der Ist-Zustand eurer Kunden altersmäßig, wie ist der momentan? Wo ist die größte Akkumulation?

00:17:58

Julius Kirscheneder

Die größte ist Anfang dreißig eigentlich. Hat sich noch mal ein bisschen verändert. Ich will nichts falsch sagen, aber so zwischen 28 und 35 hast du tatsächlich noch so einen extra Peak. In diesem Segment hat es dann auch einen leicht höheren Frauenanteil - bei Jüngeren dann auch, bei den Älteren eher weniger. Verändert sich aber gerade auch noch mal. Man sieht schon nach Kanal, letzte Woche waren wir in einem Kassensturz Beitrag und da haben wir relativ viele "ältere" Leute rein. Also ganz interessant tatsächlich zu sehen die kommunikative Wirkung. Vielleicht da auch als Hinweis: Am Montag wird Andreas Dieterich (...) der macht viele praxisnahe Studien, der hat von uns ein paar Zahlen gekriegt und die will er am Montag veröffentlichen. Die kannst du logischerweise brauchen und dir angucken. Und der hat auch ein paar Zahlen zu Nutzern bekommen. (...) Retail Banking Blog heißt der. Tatsächlich finde ich hat der immer ganz handfeste Analysen.

00:19:50

Lara Fritschi

Wie behaltet ihr eure Kunden? Wie seht ihr das Verhalten von Kunden? Oftmals meldet man sich mal an, geht durch das ganze Verfahren. Und dann versickert das? Wie bleiben sie? Wie ist das Verhalten momentan?

00:20:13

Julius Kirscheneder

Okay. Sehr unterschiedlich. Unterschiedlich über die Monate sozusagen unserer Maturität, unseres Firmenlebens verändert sich das über die Kanäle. Aber du kannst grundsätzlich sagen 95 Prozent plus, je nachdem, wollen es wirklich nutzen und machen es auch konsequent zu Ende. Du hast schon so einen kleinen Anteil an Leuten, die das sicherlich nur ausprobieren wollen und da durch den Prozess laufen, der ja nicht ganz - also macht man ja nicht ganz nebenher. Es ist zwar sehr einfach, aber man muss trotzdem ein bisschen Zeit investieren. Dann hast du viele Leute, die es wiederkehrend nutzen, also vergleichsweise hoch aus unserer Sicht auch zu dem was wir von anderen internationalen Wettbewerbern hören. Wir haben so knapp siebzig Prozent Recurring Usage. Usage heißt dann, dass siebzig Prozent sind monatlich mindestens mal eingeloggt und die dann noch Transaktionen normalerweise noch gemacht haben in irgendeiner Form - eingezahlt oder EC-Karte benutzt oder Überweisungen gemacht. Da gibt es ja verschiedene Arten uns zu nutzen. Dadurch dass wir stark wachsen, lässt sich das noch nicht so ganz trennscharf sagen, weil die meisten die reinkommen zahlen natürlich ein. Wenn du einen Monat hast mit hohem Wachstum, hast du automatisch schon einen höheren Anteil, aber man kann sagen, dass es im Mittel sich so in dem Bereich bis jetzt bewegt hat .. Es gibt Leute, die von Anfang an, also wir haben 10 Prozent Seller-Re-Payments bei uns drauf, also Lohnkonten- Anteil was schon ganz gut ist. Jetzt in der Zeit fängt es jetzt noch stärker an zu wachsen gerade, weil da sieht man dann schon, dass bestimmte Feature einfach relevant sind. Wenn man jetzt E-Bills ja, hat uns dann uns noch mal einen Schub gegeben was die Nutzung angeht jetzt, weil es für Schweizer oder für viele Schweizer sehr wichtig ist. Du hast aber auch Leute, die es sporadisch einsetzen wo man ganz klar sieht, die nutzen die Karte ab und zu. Du hast Leute, die auf der anderen Seite nur die App nutzen. Also wir sind jetzt nicht so wie Revolut, was aus unserer Sicht in der Schweiz vor allem wahrgenommen wird eher als Reisekarte, wo die Leute dann halt es wieder in den Frühlingsferien einsetzen und dann, wenn sie am Wochenende in Konstanz

irgendwie einkaufen. Sondern du hast sogar Leute, die nur die App nutzen und die Karte gar nicht. Was uns zum Beispiel überrascht hat, weil App und Überweisung sozusagen, E-Bills et cetera ist gut, aber entscheidender Unterschied ist noch tatsächlich die Kombination eigentlich mit der Karte. Also du hast verschiedenste Subgruppen und da gibt es noch kein klares Bild jetzt nach 'nem Jahr was so DAS eine Verhalten ist. Und es gibt auch andersrum auch Leute, die es nur ausprobieren zwei Monate und dann nicht mehr nutzen. Also da hast du wirklich verschiedenste Verhaltensweisen da drin.

00:23:50

Lara Fritschi

Ja. Ist euer Ziel, dass eure Kunden langfristig Neon auch als vollumfängliches Bankkonto, Finanzprodukt nutzen und wie geht ihr das an im Vergleich jetzt eben zu den traditionellen Großbanken, wo eigentlich jeder Schweizer sein Bankkonto hat?

00:24:21

Julius Kirscheneder

Ja und Nein. Unser Ziel ist es schon, die Plattform für die tägliche Nutzung zu sein. Also eine **Personal App, was alles was Finanzangelegenheiten oder tägliche Zahlungen erst mal angeht**. Und auf der Vertrauensbasis dann in verschiedene Richtungen. Was wir auf der anderen Seite nicht als Ziel haben, wir haben nicht den Zwang, dass wir sagen - was bei vielen Banken ist - du musst jetzt bei uns dein Erst- und alleiniges Konto eigentlich haben und dann alle Produkte von uns nehmen. Da glauben wir nicht dran. Ich persönlich schon gar nicht, auch aus den anderen Industrien. Wenn du anfängst Leuten oder deinen Nutzern, deinen Kunden deine Produkte hart zu verkaufen, und sie checken es und irgendwann checken sie es, dass das vielleicht nicht die besten Optionen sind, verlierst du das Vertrauen. Und da sind aus unserer Sicht die Banken. Die haben fully-fledged sozusagen alle Finanzvorsorge sonst was Produkte und keine Bank, behauptet ich jetzt mal dreist ohne es ((laughs)) belegen zu können, ist in allen Produktarten mit ihren Produkten

Top of Class. Das heißt irgendwann fängst du an dem Kunden zu sagen: "Hier nimm doch mal irgendwie Fonds Y der ist total super und die Performance der letzten drei Monate war auch irgendwie Top of Class, dummerweise die 12 letzten nicht, sag ich dir aber nicht. Musst du unbedingt anlegen." Immer mehr Leute verstehen dann doch, dass es vielleicht nicht das beste Produkt war und da schaffe ich automatisch Unzufriedenheit. Das heißt wir wollen nicht in dieses Muster rein. Auf der anderen Seite wollen wir irgendwann schon so weit sein, dass wir diejenigen sind die sagen: "Hey wir haben jetzt fünf verschiedene Produkte angeschaut im Markt. Im Augenblick würden wir dir X empfehlen, ja, und dann natürlich schon sozusagen: Wir ermöglichen eine möglichst gute Entscheidung zu treffen und natürlich auch alle deine Bedürfnisse abzudecken." Schließt noch nicht aus, dass wir einzelne Produkte mal selber machen in der Partnerschaft oder in der Partnerschaft für Neon dann konzipieren lassen. Wir haben auch da schon die ersten Zusammenarbeiten und Aktionen gemacht. (Also mit Selman zum Beispiel, ein ganz interessantes FinTech auch, oder Jura, die so mit Renewables oder im Nachhaltigkeits-Investmentbereich unterwegs sind.) Aber das ist eigentlich mehr die Logik. Deswegen ja irgendwann klar, die Leute müssen die Möglichkeit haben ihre Bedürfnisse abzudecken. Aber wir haben nicht das Ziel, .. sie hart einzuloggen sozusagen und ihnen alles zwangsläufig anbieten zu müssen. Ich glaube nicht, dass das funktioniert.

00:27:13

Lara Fritschi

Wer sind potenzielle Kunden und welche Leute sind am schwierigsten zu catchen/ zu überzeugen auch bei Neon mitzumachen. Habt ihr diesen Anspruch überhaupt in dem Sinne, die Non-User zu User zu machen? (...) Habt ihr eine Gruppe von Menschen die noch nicht, also die einfach schwierig sind für Neon ranzukommen - wo ihr denkt "da kommen wir nicht ran"?

00:27:13

Julius Kirscheneder

Gibt's auf jeden Fall. Ich zögere also ein bisschen, weil es dann wieder der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ((laughs)). De facto ist es auch gar nicht so relevant, mal aus der Praxisbrille gesprochen, weil natürlich definierst du deine Zielgruppe und kommunizierst. Aber jeder der kommt ist für uns willkommen, ja. Und wir sagen jetzt nicht, wir nehmen dich nicht nur weil du irgendwie ein großes Vermögen hast. Wir haben auch Leute, die haben genau und sozusagen eine Überweisung gemacht und irgendwie X-hunderttausend Franken sage ich mal auf deren neon-Konto überwiesen und parken da jetzt ihr Geld wegen Negativzinsen wahrscheinlich. Das wäre kein klassischer Zielkunde von uns. Wollen wir eigentlich gar nicht, weil wir die wiederkehrende Nutzung wollen und brauchen auch vom Modell her. Natürlich gibt's Gruppen, für die es eigentlich weniger interessant sein dürfte, sei es irgendwie Leute mit nem großen Vermögen, die diese Private Banking Geschichten machen die Berater sozusagen eh schon mitbezahlt und für die das auch total Sinn macht. Auf der anderen Seite .. auch für die könnte es spannend sein am Ende mal ein Produkt zu haben das man im Alltag halt gut nutzen kann. Ja, aber das wäre jetzt so ein Thema. Andere dürfen wir gar nicht ansprechen. Grenzgänger, Auslandschweizer, Leute eben mit einem bestimmten Status was Ausländer-Ausweise angeht, Kinder oder ja Jugendkonten sind ab 16 sozusagen anbieten. Also sie schließen sich schon rein rechtlich aus. Ähm .. Ansonsten sind wir da eigentlich relativ offen und sag ich mal funktioniert das Produkt relativ breit, weil es eigentlich das Tägliche, die täglichen Zahlungen abdeckt sozusagen. Das Informationsbedürfnis, du kannst mit der Karte im Geschäft oder im Internet zahlen. Du kannst Überweisungen an deine Freunde machen oder halt irgendwelche Rechnungen bezahlen und das macht am Ende dann doch fast jeder. Wisst ihr von euren Kunden wie viele sich überlappen mit Usern von Revolut zum Beispiel oder Zak oder in dem Sinn? Kann ich gleich.. Vielleicht ein ergänzenden Gedanken noch, weil es vielleicht auch der Hintergrund zu deiner Frage war. Natürlich sind wir auch durch die Technologie ein bisschen eingeschränkt. Da wir rein aufs Smartphone

setzen ähm hat man natürlich Leute, die das nicht gewohnt sind, auch, also wie gesagt viele Leute, die es positiv gewohnt sind, und die sich dann eine Web-Anwendung wünschen noch zusätzlich oder dann sagen am Mobiltelefon mache ich keine Geschäfte, weil ich glaube, dass es unsicher ist. Ist nicht so - im Gegenteil ist sogar mindestens mal gleich sicher. Dadurch schränkst du dich schon ein aber de facto .. bisher haben wir das noch nicht wirklich gemerkt. Und auch von der Verteilung siehst du also, wenn die 80-Jährigen damit zurechtkommen ist es nicht das Problem bisher gewesen. Aber das wird sicherlich, also sehen wir vielleicht einfach noch nicht. So jetzt zur Überlappung. Ja wir sehen ne größere Überlappung. Ganz klar kann man es nicht sagen aber wir sehen eine klare Überlappung mit Revolut, ja. Ähm haben da auch sehr viel Interaktion und Austausch natürlich mit unseren Kunden. Und sehen ja auch was hin und her geht. Da gibt's auch Zahlungsströme in beide Richtungen. War auch einer der Gründe nicht der Hauptgrund warum wir auch das Preismodell jetzt Anfang des Jahres noch angepasst haben, weil wir eben gesehen haben wie wichtig bestimmte Dimensionen sind den Nutzern. Zak hatten am Anfang eine größere Überlappung - im Augenblick von dem was wir mitkriegen, nich mehr so stark. Das trennt sich dann eher zwischen, finde ich jetzt ein zwei Features von Zack irgendwie gut und mir sind die Preise egal, weil Zak ja dann auch nochmal deutlich teurer ist. Oder finde ich Neon gut. Aber es gibt sicherlich immer noch viele die auch aus der Anfangszeit noch zwei Konten haben.

00:32:24

Lara Fritschi

Gut ähm, ein Thema /

00:32:24

Julius Kirscheneder

Das ist vielleicht auch für Dich auch interessant, 'tschuldigung, wenn ich dich da unterbreche. Da gibt's auch noch keine große Loyalität in dem Sinne. Da entwickeln

sich natürlich gewisse Fan Basen. Aber würde ich auch so machen. Natürlich probierst du die verschiedenen äh Angebote aus. Kostet ja nichts im Zweifel kriegst sogar noch was. Also kostet dich ne Viertelstunde und ein paar Daten, aber die sind ja sicher, aber die musste man zumindest einmal preisgeben. Da ist es logisch, dass die Leute das schon auch ausprobieren.

00:33:03

Lara Fritschi

Zum Thema Vertrauen gekoppelt mit dem Thema Bankenlizenz: Wie seht ihr das mit den Kunden also wie ist allgemein das Thema Vertrauen in die Sicherheit vom Geld und die Datensicherheit jetzt von Neon Kunden? (...))

00:33:42

Julius Kirscheneder

Also zweigeteilt, das eine ist das Thema Lizenz und Einlagensicherung und so. DA glauben wir, dass unser Vorgehen uns Vorteile bringt gegenüber anderen wie sei's jetzt Revolut, sei's jetzt anderen die in der Schweiz dann vielleicht noch vorkommen, weil wir natürlich schon immer die Antwort hast du und den Fakt. Es ist einlagengesichert, es ist reguliert, also da ist alles sauber ja. Und du hast die objektive Bestätigung auch dafür. Das heißt ja nicht, dass man es nicht auch so machen könnte mit einer eigenen Banklizenz. Im Gegenteil. Aber das gibt ja relativ schnell den Proof. Es ist sozusagen eigentlich noch das klassische Modell dahinter dann fühle ich mich sicher. Das hat man am Anfang schon und auch als Startup natürlich, sagen "Hey, wenn ich dir als Startup jetzt mein Geld gebe und du bist irgendwie pleite, klar kannst du's ausgeben, ah nee darfst du gar nicht. Gut, aber wenn du pleite bist komm ich da noch dran." Ähm .. Haben wir nicht das Geld, sondern liegt bei dir auf dem Bankkonto. Da hilft es ganz klar. Was das Thema Technologie angeht hast du .. das ist natürlich nicht ganz einfach, vieles schon einfach auch nicht zu verstehen, weil sie den Hintergrund nicht haben und es jetzt auch nicht mehr ganz so simpel ist heutzutage. Da hat man schon Erklärungsbedarf.

Ähm ... Lässt sich eigentlich gut erklären, ja weil man schon auch rein durch die Nutzung sozusagen also wie funktioniert das Produkt und was habe ich **für Sicherheitsschranken da drin. Wie viele Passwörter sozusagen, so ein Log-in Code, wir haben In-App Überweisungs-Pin nochmal. Selbst ((...)) du dich einloggst und dir das Handy dann geklaut wird, ähm .. oder erstmal selbst wenn dir jemand zuguckt wie du es eingibst und sich die App runterlädt kann er sich nicht einloggen .. oder kann sich einloggen sieht aber sozusagen nur .. Du kannst ähm dann noch keine Überweisungen tätigen, also kannst nicht nicht schaden in dem Sinne weil du dann nur auf dem Telefon das freigegeben ist und dann sozusagen mit der zweiten PIN nochmal dann auch tatsächlich Transaktionen machen kannst und das ist natürlich nochmal eine Stufe mehr eigentlich als wenn ich auf dem Rechner wo ich dann nicht mehr die Verbindung zu dem physischen Gerät habe, ähm .. also in den Sinn nochmal ein bisschen sicherer bist.** Und durch die Erklärung sozusagen der Schritte kriegt man das dann schon. Aber es ist natürlich nicht ganz, nicht ganz easy. Aber auch anders gesagt: Wir hätten es uns ein bisschen schwieriger vorgestellt. Ganz am Anfang war als das Thema noch unbekannt war noch vor zwei Jahren, waren die Vorbehalte, die wir gefühlten die wir gekriegt haben, dann größer. Mittlerweile ist es weniger Thema, also .. es scheint akzeptiert zu sein bei einer gewissen Größe und da du das Thema immer wieder gespielt hast, dass da diese Sicherheit eben auch da ist. Dass das Modell funktioniert sonst gäb's das ja gar nicht mehr. So in dem Sinne. Sonst wäre ja auch schon was passiert. Denkt ihr aber, dass das eine der Haupthürden sind für Leute bei Neon mitzumachen, ((...)) die Sicherheit oder ist es die Affinität das ganze digital jetzt zu machen? Da gibt's auch nicht das eine Segment oder die eine Denkweise ist. Für manche wird's ne Hürde sein so wie Online-Banking auch für viele ne Hürde war. Aber dadurch, dass viele Online-Banken gelernt haben, also die die Online-Banking nutzen für die ist es aus unserer Sicht eigentlich kein Problem mehr oder von dem was wir jetzt erfahren. Und dann hast du aber auch einfach da so eine ambivalente Denkweise teilweise, Leute, die sagen "Ja ist es denn sicher? Wie sicher ist es nochmal?" und dann gleichzeitig

sagen: "Schickt mir doch mal irgendwie mein Passwort per Mail!" ((laughs)) A weiß ich gar nicht wer du bist nur weil du mir ne Email geschrieben hast. B schicken wir es schon gleich gar nicht per Mail, ja ähm. Also da ist schon ein großer Bedarf nach Einfachheit und nach Sicherheit. Aber die Kombination was das bedeutet verstehen die meisten dann doch nicht. (...) Für uns ist Sicherheit ein wichtiges Thema ums zu kommunizieren oder auch zu haben aber natürlich erst einmal zu kommunizieren. Aber ist jetzt keine Hürde wo wir sagen es ist die Einzige, an der wir arbeiten müssen, damit die Leute zu uns kommen.

00:38:19

Lara Fritschi

Habt ihr Angst, dass Banken also etablierte Großbanken klassisch, was man kennt, dass die euch aufholen mit euren Produkten und der Innovation der Technik? Wird das passieren? Ja, nein?

00:38:38

Julius Kirscheneder

Also wir freuen uns, **DASS mittlerweile da etwas passiert ist. Da ist die Reorganisation der Credit Suisse ist wohl das augenfälligste Beispiel. Oder was Zak macht muss man, find ich persönlich wirklich gut für eine klassische Bank auch den Ansatz wie Sie es gemacht haben. Ähm .. kostet sie natürlich im Vergleich natürlich das Vielfache an Geld noch.** So gesehen ist es doch ein bisschen anders. Aber das ist für so eine klassische Bank echt super vom Ansatz und auch was Sie gemacht haben. Ähm .. vor den Großen haben wir ehrlich gesagt nicht so wirklich Angst. **Klar theoretisch hätten sie sowohl das Knowhow als auch die Ressourcen das zu machen.** Ich meine wie viel Geld haben wir bis jetzt geraised, irgendwie sechseinhalb Millionen. Ich mein, da dreht sich die UBS nicht mal um dafür. Aber du hast halt .. mal mindestens zwei Effekte oder sogar drei. **Du hast sozusagen .. n großes .. Legacy IT-System und auch (fangen wir mit der Infrastruktur an) wo einfach riesige Kostenblöcke dahinterstehen.** Also

tausende Mitarbeitern allein in der IT, ja natürlich auch viel komplexer ist als bei uns. ((...)) Das kannst du ja nicht einfach abschalten .. ja und das Geld muss man auch erst mal verdienen. Oder Filialen, ja die einfach zuzumachen das ist schon ein riesen Act auch gesellschaftspolitisch nicht ganz so einfach umzusetzen selbst wenn man es wollte. Allein da schon die Systeme und die Prozesse et cetera, die sind halt einfach sehr sehr schwer zu ändern. Also die kannst du eigentlich nicht in dem Grade ändern auf dem Modell wie wir es jetzt fahren, das funktioniert einfach nicht, so. Dann hast du die Organisation wo Leute sitzen die, aus unserer Sicht .. zumindest mal in einem eingeschobenen Zustand leben und arbeiten und denken. De facto auch satt sind solange es läuft. "Ich verdien gut warum soll ich mich denn mehr anstrengen." Und jeder der es dann doch will, es gibt sicherlich auch sehr gute die auch wollen, wird dann durch die Trägheit oder durch die Politik dann schnell wieder eingefangen. Dadurch hält sich so eine Organisation selbst langsam, also ist wie so ne zähe Masse. Ähm und das dritte ist .. Geld. Ja wenn du jetzt sagst hier ich nehm X Millionen in die Hand, allein um das mal zu bauen, okay geht vielleicht noch. **Aber hey da kommen sofort alle und sagen " Oh, wie sieht denn der Kannibalisierung-Effekt auf unsere eigene Basis aus, weil da verdienen ja an einem Kunden X hundert Franken mehr.** Und was glauben wir denn wie viele Leute bei uns schon alleine intern wechseln und wie wieviel kostet uns das?" Und allein diese Zahl wird es allen sehr schwer machen selbst wenn man die anderen beiden in Angriff nehmen will oder das (echt gern machen will) da einen schnellen und großen Schritt zu machen ... Selbst wenn dann rechnen wir eher mit äh hintergründigen Stöcken zwischen den Beinen als das wir tatsächlich auf der Produktseite Angst hätten, dass uns da irgendwer überholt. Es ist nie ganz auszuschließen aber .. wir sehen unsere direkte Konkurrenz eher .. oder ganz klar im FinTech-Bereich und im internationalen Payment-Provider Bereich. ((...)))

00:42:18

Lara Fritschi

Die typische klassische Frage: Wo seht ihr euch in fünf Jahren .. ab jetzt .. im Vergleich auch mit den traditionellen Banken und Konkurrenten die existieren momentan?

00:42:46

Julius

Wir sehen uns als die Schweizer **Alternative .. für moderne sag ich mal Alltags-Finanzen als Anbieter mit der größten mobilen Nutzerbasis**. Und wir wollen da wirklich auch Fans haben, denen es Spaß macht, damit zu arbeiten. Das wär unser Ziel, unsere Vision in dem Sinne soweit man die .. fünf Jahre sind echt ne lange Zeit ausgestalten kann oder so hart formulieren will. Und dann wollen wir sozusagen schon so nen Plattformgedanken geschaffen haben, also dann nicht nur sozusagen Zahlungsfunktionalität anzubieten, sondern wirklich geschafft habe, dass die Leute sagen "Hier bei Neon kann ich eben auch andere Sachen machen oder zumindest kriege ich alles was für mich in dem Bereich relevant ist ja .. und zwar in der gleichen Philosophie, nämlich **günstig dafür in einer guten Qualität.**" Das wär .. Bombe. ((laughs))

00:44:14

Lara Fritschi

((...)) Vielleicht als letzte Frage, weil die Zeit ist es ja auch schon um: Jetzt so ein bisschen mehr auf das Thema Disruption herauszoomen. Denkst du .. dass Neobanken den klassischen Finanzsektor disruptieren werden? Wo? Also in welchen Bereichen? ((...))

00:44:43

Julius Kirscheneder

Wir versuchen es, sagen wir so ... Wir glauben, dass da ne riesen Lücke ist sag ich mal so und Kundenbedürfnisse die andere Produkte ... benötigt. Wie sich die jetzt genau ausgestalten also ich glaube nicht, dass es nur eine Form gibt und geben wird. Dazu ist die Gesellschaft zu inhomogen, denn ich glaube nicht, dass es nur DAS WhatsApp dann gibt, sondern da wird es unterschiedliche Segmente geben. Aber speziell was die **Basic Funktionalitäten an die Basis Bedürfnisse**. Das wird ganz anders aussehen, das muss anders aussehen. Da glaube ich sehr stark daran, wer es schafft sozusagen das für sich zu gewinnen oder da das Beste anzubieten ist schon noch offen. Ich glaube wir sind da jetzt nach den zwei Jahren ... oder die .. analogen Startups, Neobanken sind da auf einem guten Weg, weil du eine klare Fokussierung hast. Aber für mich, ich vergleiche das immer noch so ein bisschen mit dem Telco Bereich, ähm .. wo es diese **erste Low-Cost Angebote wo du nicht irgendwie alle 17 Sachen hast und irgendwie alles teuer, sondern du kaufst dann irgendwie ein sehr klar fokussiertes Produkt ohne Schnickschnack aber dafür günstig. Das hat sich dann ja auch stark schnell weiterentwickelt und dann kamen verschiedene Varianten rein und auch die großen Spieler haben gelernt irgendwie damit umzugehen.** Insgesamt ist es viel besser geworden für die Kunden. Aber da gab es jetzt auch nicht den einen klaren Gewinner sozusagen. Ich persönlich tu mich da schwer das vorherzusagen. Ich glaube, dass es verschiedene Möglichkeiten gibt wie man das kombinieren könnte. Eine gewisse Modularität und Aufbrechen sozusagen von diesen starren Strukturen sehe ich auf jeden Fall. Das wird nicht funktionieren. Ähm aber .. ich glaube da gibt es unterschiedliche Möglichkeiten wie man das den Kunden sinnvoll anbieten kann. Solange ich eine gewisse Freiheit lasse für sich noch frei zu kombinieren.

00:46:57

Lara Fritschi

Wie denkt ihr werden Großbanken auf das reagieren?

00:47:03

Julius Kirscheneder

Schwer zu sagen. Ich persönlich der nicht aus der Branche kommt wundert's, **dass sie noch nicht, also abgesehen von den Effekten, die ich gerade erzählt habe, wundert's dass sie noch nicht reagiert haben weil's eigentlich sehr klar und offensichtlich ist und mittlerweile ja auch nach bestimmten Märkten einfach schon umgesetzt.** Ähm also sie müssen reagieren. **Ich kann mir auch vorstellen, dass es zu einer sehr schweren Zeit mindestens mal für einzelne Institute führen kann, weil wenn dann mal deine Gewinne, die du jetzt mal hast, einbrechen oder die Umsätze und die Kostenstrukturen aber noch da sind dann wird es echt schwierig.** Und auch blutig - ist ein blödes Wort - aber/ ((laughs)). Wenn du dann anfangen muss irgendwie dann doch sehr radikal Filialen zu schließen, Leute zu entlassen, wenn man das nicht sukzessive umdrehen kann, dann wird es normalerweise sehr schwierig. Da wird es dann schon Umwälzungen geben.

00:47:58

Lara Fritschi

Kann ich mir schon vorstellen. Gut, dann wäre das Ende noch irgendwelche Punkte, die du hinzufügen möchtest?

00:48:15

Julius Kirscheneder

Nö, für mich ist grundsätzlich fein. Ich hätte jetzt natürlich erwartet, dass du: "Wie verdient ihr Geld" fragst. Aber das weißt du wahrscheinlich, weil es natürlich schon ein wichtiger Teil von dem Geschäftsmodell ist und was auch von vielen erstmal als Argument genutzt wird warum das ja wahrscheinlich in zwei, drei Jahren doch nicht funktioniert. Aber da vielleicht noch dazugesagt. .. **Wir versuchen unsere**

Kostenstruktur so zu bauen, dass wir natürlich A wenig Fixkosten haben, mit Partnern arbeiten wo wir variable Kostenstrukturen haben (und die Partner sind auf einem sehr guten Niveau). Und auch dass wir diese Grundkosten auch mit den Grund-Einnahmen decken. **Also wir kriegen ja auch die Kartennutzung, und Interchange Charge Back** ein gewisses Grundvolumen dafür brauchen wir natürlich diese Nutzung. Aber das ist ja Teil des Modells. **Geld verdienen lässt sich dann schon noch über dieses Plattform Modell.** Immer wenn ich ein Produkt integriert habe in einer größeren Partnerschaft oder eben auch kuratiert aussuche, kriege ich ja auch Geld und darüber lässt sich, wenn man es geschickt macht schon Geld verdienen. **Natürlich sind wir noch nicht profitabel aber wir sehen es ja in den Trials, die wir haben, dass solche Sachen schon gut funktionieren. Und deswegen glauben wir, dass das gut funktionieren wird als Basismodell.** Das lässt sich dann erst sehen je nachdem wie groß die Kundenbasis wirklich ist und was man noch anbieten kann und wie viel von der Wertschöpfung man reinkriegt. Wahrscheinlich nicht GANZ so profitabel wie die Bankindustrie in der Vergangenheit war. Aber das ist ehrlich gesagt auch nicht unser Ziel.

00:49:54

Lara Fritschi

Wie sieht ihr es im Vergleich zu Revolut mit einem Premium und einem Fokus auf Business, SME Angebot?

00:50:05

Julius Kirscheneder

Macht Sinn. Also auf der einen Seite wollen einfach bleiben. Man muss schon aufpassen, dass man nicht zu komplex wird. Revolut, auch was die App Funktionalitäten angeht ist mittlerweile schon so, selbst wenn ich nach mehreren Monaten reinschaue weiß ich nicht mehr wo ich jetzt bin - dass man sich da nicht plötzlich verzettelt. Auf der anderen Seite macht es natürlich Sinn zu gucken was kann ich noch sinnvoll anbieten. Und äh .. da zwei, drei verschiedene Segmente zu

haben ist jetzt sicherlich nicht zu viel. Wir haben da auch zwei drei andere im Kopf die Revolut nicht hat. Aber so die dann Premium-Segment zu haben oder welche die ein bisschen mehr wollen, sind wir natürlich auch mehr Leistung zu geben und auch einen höheren Preis, macht Sinn und auch SME-Geschäft ist nicht so weit weg, ja. Das bewegt sich dann natürlich schon in anderen Bereich. Aber wenn du mal anfängst bei Freelancern wo's dann rein rechtliche die Thematik ist, weniger die Nutzung bis hin zu kleinen Unternehmen .. das geht schon so graduell über und natürlich macht es Sinn da auch zu gucken, wenn man eine gute Lösung hat wie man die noch mit einfachen Schritten erweitern kann (). Also macht total Sinn.

00:51:32

Lara Fritschi

Gut, in dem Fall vielen Dank für das Interview.

00:51:39

Julius Kirscheneder

Gerne! Hat Spaß gemacht! Viel Erfolg bei der Arbeit!

- End of the interview -

Appendix C – Data Collection from the Annual Reports

Appx. C.1 – UBS

Annual Report 2019

- 1: Im Schweizer Privatkundengeschäft sind unsere Konkurrenten Credit Suisse, PostFinance, Raiffeisen, die Kantonalbanken sowie andere regionale und lokale Schweizer Banken. Neben diesen traditionellen Mitbewerbern sind wir auch der Konkurrenz durch Neobanken und internationale Banken ausgesetzt, die auf den Schweizer Markt drängen. Mit diesen konkurrieren wir in Bereichen wie grundlegende Bankdienstleistungen, Hypotheken und Devisen sowie Anlagemandate und Investmentfonds.
- 2: FinTech-Unternehmen gewinnen gegenwärtig an Bedeutung, wobei sie in unserem Vermögensverwaltungsgeschäft bis jetzt noch keine wirkliche Disruption ausgelöst haben.
- 3: Allerdings lässt sich auch feststellen, dass etablierte Banken vermehrt Partnerschaften mit FinTech-Unternehmen eingehen, um deren Technologie zu nutzen und sich so einen Vorteil in Bezug auf Technologie, Kosteneffizienz und Dienstleistungsqualität zu verschaffen.
- 4: Ausserdem konkurrieren wir in bestimmten Regionen und bei bestimmten Produkten mit kleineren Investmentbanken und FinTech-Firmen.
- 5: Unser auf mehrere Jahre angelegtes Digitalisierungsprogramm ermöglicht uns, das Kundenerlebnis weiter zu verbessern. Dank unseren technologisch ausgereiften Lösungen können wir den Kunden neue Produkte anbieten und noch zielgerichteter neues Cross-Selling-Potenzial ausfindig machen.
- 6: Wie schaffen wir Wert für unsere Anspruchsgruppen? Kunden: Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen als Antwort auf die veränderten Kundenbedürfnisse durch die fortschreitende Digitalisierung
- 7: Wir wollen die Interaktion mit unseren Kunden mittels Front-to-Back-Digitalisierung und Innovationen optimieren und vereinfachen.
- 8: Um unsere Führungskräfte dabei zu unterstützen, besser mit stetigem Wandel und der Digitalisierung zurechtzukommen, haben wir 2019 unsere House View on Leadership aktualisiert und ihre Grundsätze in alle unsere Personalmanagementprozesse integriert.

9: Dies beginnt schon bei der Rekrutierung, bei der das Potenzial der Kandidaten im Vordergrund steht. Dabei berücksichtigen wir ihre Erfahrung und ihre Kompetenzen, ihre Lernfähigkeit und Agilität sowie ihre Affinität zu Digitalisierung und Daten.

10: Gemeinsame Entwicklung digitaler Innovationen und Ökosysteme über Partnerschaften, Bewirtschaftung der Research- und Innovationspipeline, unterstützt durch Centers of Excellence.

11: Stärkung unserer Digitalkultur und unseres Engineering-Ansatzes mittels Schulungen, Informationen, Einführung neuer Tools und agiler Formen der Zusammenarbeit.

12: Bei Personal & Corporate Banking in der Schweiz fördern wir profitables Wachstum durch digitale Initiativen und Dienstleistungen sowie Effizienzsteigerungen.

13: [...] die persönliche Entwicklung aller Mitarbeiter stärker zu betonen. Hierzu gibt es ein neues Unterrichtsprogramm für digitale Kenntnisse, das Wissen zu Themen wie Blockchain, Cloud Computing, Robotik und künstliche Intelligenz vermittelt.

14: Zudem haben wir unser Angebot für die Schulung unserer Führungskräfte angepasst, damit diese über die nötigen Fähigkeiten verfügen, um ihren Geschäftsbereich und ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln und im Zeitalter der digitalen Transformation effektiv zu führen.

15: Unter seiner Führung hat die ING-Gruppe einen fundamentalen Wechsel beim Betriebsmodell vollzogen und gilt nun als eines der besten Beispiele für digitale Innovation im Bankensektor.

16: Wir werden an unserem wenig kapitalintensiven Geschäftsmodell festhalten, das auf Beratung und Ausführung fokussiert und unsere digitalen Angebote nutzt.

17: Gemeinsam mit unseren anderen Unternehmensbereichen und über externe Partnerschaften zielen wir darauf ab, mit maximal einem Drittel der konzernweiten Ressourcen marktführende Research-, Bank- und digitale Angebote für unsere Kunden bereitzustellen.

18 – Personal & Corporate Banking strebt ein stetiges Gewinnwachstum an, indem es seine digitalen Initiativen und Dienstleistungen verbessert und gleichzeitig seine Effizienz steigert. In der Schweiz sind wir bei den digitalen Dienstleistungen führend.

19: Die Entwicklung unserer Plattformen erfolgt parallel zum Ausbau unserer digitalen Kapazitäten zugunsten unserer Kunden und Kundenberater.

20: Wir nutzen eine Kombination aus digitalen und nicht digitalen Kanälen (einschliesslich

Marketingkampagnen, Veranstaltungen, Werbung, Publikationen und rein digitaler Lösungen).

21: Per 1. November 2019 haben wir einen neuen Geschäftsbereich, Digital Platforms & Marketplaces, geschaffen, mit dem wir unser Plattformangebot für Hypotheken rasch ausbauen wollen. Überdies sind wir bestrebt, durch die Verschlankung von Prozessen und die Einführung neuartiger digitaler Self-Service Tools unsere Effizienz zu erhöhen.

22: Auch haben wir die Organisation unserer Kontaktzentren weiter optimiert, die Automatisierung repetitiver Prozesse vorangetrieben und einen Pilotversuch für eine digitale Poststelle gestartet, in der eingehende physische Postsendungen und Dokumente digitalisiert werden, um die Bearbeitungszeit zu beschleunigen. Technologie spielt eine Schlüsselrolle in unserem kundenzentrierten Geschäftsmodell, und wir wollen unsere digitale Führungsposition ausbauen.

23: Um unsere digitale Transformation auf die nächste Stufe zu heben, haben wir in der Schweiz eine zweite, grössere digitale Fabrik eröffnet, die inzwischen rund 1100 Mitarbeiter in verschiedenen Funktionen beschäftigt.

24: Wir sind der anerkannte digitale Marktführer mit der höchsten Durchdringung beim Online- und Mobile Banking in der Schweiz und investieren weiter in ein Multikanal-Vertriebsmodell, um unsere Führungsposition weiter auszubauen.

25: Wir passen bestehende Geschäftsstellenformate an neue Kundenbedürfnisse an, wobei manche Standorte in kleinere und agilere Geschäftsstellen umgewandelt werden, die Unterstützung beim digitalen Wandel leisten, eine starke lokale Präsenz gewährleisten und Beratung zu grundlegenden Kundenbedürfnissen erteilen sollen.

26: Wir wollen auch künftig eine Vorreiterrolle bei der digitalen Entwicklung einnehmen, weil wir uns davon eine positive Auswirkung auf das Kundenerlebnis und die operative Exzellenz versprechen.

27: Auf unserem Weg in eine digitale Zukunft stehen unsere Kunden und ihre sich stetig weiterentwickelnden Bedürfnisse im Mittelpunkt.

28: Persönliche Beratung kombiniert mit 24/7- Zugang zu unseren Produkten und Dienstleistungen über unsere digitalen Kanäle.

29: Wir investieren zudem in digitale Angebote und entwickeln Produkte für Kunden, damit sie ihren Lebensstil finanzieren und ihre Liquiditätsströme steuern können.

30: Wir haben den Anspruch, unseren Kunden über unsere Kundenberater und unsere digitalen Kanäle erstklassige Beratung zu bieten.

31: Zugleich wollen wir gewährleisten, dass unsere Kunden über unsere digitalen Kanäle sicher auf ihre Daten zugreifen können.

32: Global Wealth Management entwickelt und verwendet digitale Tools, die den zwischenmenschlichen Beziehungen einen grossen Stellenwert einräumen.

33: Die Kunden wissen die digitalen Tools durchaus zu schätzen, zumal diese ihr Erlebnis mit uns in vielen Bereichen verbessern – ob rascher Portfolio-Überblick, Zugang zu massgeschneidertem Research oder die Vielfalt der Kanäle, über die sie mit ihrem Kundenberater kommunizieren können.

34: Seit 1. November 2019 ist der neue Geschäftsbereich Digital Platforms & Marketplaces operativ. Die Initiative zeigt den hohen Stellenwert, den wir innovativen digitalen Geschäftsmodellen einräumen.

35: Darüber hinaus haben wir unsere digitalen Kanäle, sowohl im Mobile- als auch im E-Banking, weiter vereinfacht und um neue Dienstleistungen erweitert.

36: Mit UBS Start Business reagiert UBS auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse und die wachsende Nachfrage unter den Start-up-Unternehmen nach einem breiter gefassten Dienstleistungsangebot. Der neue Service umfasst neben den UBS-Bankdienstleistungen auch Funktionen wie digitale Buchhaltung, Mentoring-Angebote für die Geschäftsplanung und vieles mehr.

37: In ähnlicher Weise fassen wir unsere digitalen Dienstleistungen für kleine Unternehmen auf der Plattform UBS Digital Business zusammen.

38: Sie bietet die Benutzerfreundlichkeit und die digitalen Lösungen, welche kleine und mittlere Unternehmen erwarten.

39: Die Investment Bank will die digitale Investmentbank der Zukunft sein – dank innovationsstarker Geschäftsfelder, welche die Effizienz steigern und Lösungen generieren um die Entwicklung von zukunftsgerichteten Kompetenzen und die persönliche Weiterentwicklung für alle Mitarbeiter stärker zu fördern. Dazu gehört ein neues Angebot zum Aufbau von Digitalkompetenzen.

40: Damit wollen wir sicherstellen, dass unsere Führungskräfte über die nötigen Kompetenzen verfügen, um ihr Geschäft wie auch ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln und diese wirkungsvoll durch das Zeitalter der digitalen Transformation zu begleiten.

41: Wir gehen davon aus, dass wir zur Erreichung unserer strategischen Ziele weiterhin erheblich in Technologie und Infrastruktur investieren werden, um das Kundenerlebnis zu verbessern, unser digitales Angebot zu optimieren und auszubauen und unsere Effizienz zu steigern.

42: Darüber hinaus dürften wir bei der Bereitstellung digitaler Angebote wahrscheinlich mit Konkurrenz seitens bestehender Mitbewerber und neuer Finanzdienstleister in verschiedenen Abschnitten der Wertschöpfungskette konfrontiert sein

43: Gleichzeitig haben diese Fortschritte Finanzinstituten und anderen Unternehmen ermöglicht, digitale Finanzlösungen ihren Kunden kostengünstig bereitzustellen, wie etwa den elektronischen Wertpapierhandel, die digitale Zahlungsverarbeitung und die automatisierte, algorithmenbasierten Onlineanlageberatung.

44: Unsere Fähigkeit zur Entwicklung und Umsetzung konkurrenzfähiger digitaler Angebote und Prozesse wird unsere Wettbewerbsfähigkeit massgeblich beeinflussen.

45: Unsere Wettbewerbsstärke und Marktposition könnten schwinden, wenn wir Markttrends und -entwicklungen nicht erkennen können, wenn wir auf solche Trends und Entwicklungen nicht mit der Erarbeitung und Umsetzung angemessener Geschäftsstrategien reagieren, wenn wir unsere Technologie, einschliesslich unserer digitalen Kanäle und Tools, nicht hinreichend entwickeln beziehungsweise aktualisieren oder wenn es uns nicht gelingt, die erforderlichen qualifizierten Mitarbeiter zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten.

46: Sergio P. Ermotti engagierte sich weiterhin stark und persönlich für unsere Kunden und stellte sicher, dass das Unternehmen weitere Fortschritte machte bei der Stärkung der Kundenorientierung sowie beim qualitativ hochstehenden Angebot erstklassiger Produkte und Dienstleistungen, bei der Förderung neuer Technologien und bei der weiteren Verbesserung unseres digitalen Angebots.

47: Im Schweizer Personal & Corporate Banking nutzen beispielsweise zwei Drittel der Kunden unser Digital Banking-Angebot für Interaktionen mit uns. In unserem Firmenkundengeschäft liegt der Anteil derjenigen, die Digital Banking nutzen, mit fast 80 Prozent sogar noch höher.

48: Unsere Privatkunden haben Zugang zu einer umfassenden, dem Lebenszyklus angepassten Dienstleistungspalette sowie bequem nutzbarem Digital Banking.

49: Wir arbeiten kontinuierlich daran, unsere Fähigkeiten zur effizienten Abwicklung unseres täglichen Geschäfts zu verbessern, indem wir Veränderungen im Geschäftsumfeld, Disruptionen und Stressszenarien antizipieren und uns vorbereiten, um adäquat reagieren zu können

Annual Report 2018

1: Unser Ziel ist es, unsere Position als Nummer eins in unserem Heimmarkt zu festigen, etwa indem wir unseren Vorsprung als digitaler Anbieter weiter ausbauen.

2: Wie bereiten Sie UBS auf die digitale Zukunft im Bankgeschäft vor? Wir bereiten uns nicht nur auf die Zukunft vor, sondern gestalten sie aktiv mit. Neue Technologien verändern die Art und Weise, wie Banken arbeiten. Daher investieren wir jedes Jahr über 10% unserer Erträge in Technologie, das sind mehr als 3 Milliarden US-Dollar.

3: Der Hauptfokus liegt aber klar auf Front-to-Back-Digitalisierung, die letztendlich zu einer besseren Kundenerfahrung führen wird. Bei Technologie geht es also um weit mehr als nur um Kosteneinsparungen.

4: Sergio P. Ermotti führte die Organisation erfolgreich auf einen Wachstumskurs durch die Entwicklung innovativer Lösungen und digitaler Kundenangebote über sämtliche Geschäftsbereiche hinweg.

Annual Report 2017

1: Um unsere digitale Zukunft zu gestalten, planen wir weiterhin mindestens 10% des Konzernertrags in Technologie zu investieren. Dies entspricht zusätzlichen Ausgaben von rund 1 Milliarde Franken über die nächsten drei Jahre. Diese Investitionen dienen dazu, die Beratung unserer Kunden sowie die erstklassige Produktqualität von UBS zu optimieren, während wir Effektivität und Effizienz weiter verbessern.

2: Dazu gehörten unter anderem die Erreichung von erheblichen Kosteneinsparungen, während gleichzeitig Investitionen in neue Technologien sowie innovative Plattformen getätigt wurden, um das zukünftige Wachstum anzutreiben und unser Geschäft im digitalen Zeitalter von der Konkurrenz abzuheben

Annual Report 2016

1: In den letzten Jahren sind die Investitionen in die Finanztechnologie stark gestiegen. Der Markt erwartet in der Finanzbranche eine anhaltende, durch Kundenpräferenzen und -erwartungen bedingte digitale Umwälzung.

2: Die Digitaltechnologie dürfte den Umgang der Banken mit den Kunden und die internen Abläufe der Banken entscheidend verändern.

3: Angesichts der Digitalisierung und der neuen Wettbewerber könnte die Rolle des Bankensektors in Bezug auf die Wirtschaftspolitik und das Binnenwachstum erneut thematisiert und sowohl von der Öffentlichkeit als auch von Aufsichtsbehörden kritisch hinterfragt werden. Obwohl Banken derzeit noch in spezifischeren Gebieten oder Nischen wie beispielsweise Vermögenswerte mit langer Laufzeit oder Hochrisikokredite aktiv sind, drängen andere Akteure der Finanzbranche zusehends in Bereiche der Bankenintermediation und Risikoübernahme vor.

4: Wir wollen unsere Fähigkeiten in den Bereichen Technologie und Digitalisierung auch weiterhin verbessern und ausbauen. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Innovationen, besseren Dienstleistungen für unsere Kunden und der weiteren Stärkung unserer Wettbewerbsposition.

5: Wir wollen zudem in die Weiterentwicklung unserer Mitarbeiter investieren und die besten verfügbaren Talente gewinnen.

6: Wir investieren in Digitalisierung und Innovationen, um den sich verändernden Bedürfnissen unserer Kunden gerecht zu werden.

7: Unser Programm zur strategischen Geschäftstransformation mit der Bezeichnung One Wealth Management Platform zielt darauf ab, unsere Expertise in den Bereichen Beratung, Digitales und Backoffice für Kunden weltweit zugänglich zu machen.

8: Darüber hinaus entwickeln wir neue Lösungen, um unsere Dienstleistungen über digitale Kanäle bereitzustellen.

9: So lancierten wir beispielsweise 2016 in Grossbritannien UBS SmartWealth. UBS SmartWealth kombiniert digitale Vermögensverwaltung mit der marktführenden Anlagekompetenz von UBS

10: Wir halten an unserer Strategie fest, im qualitativ hochwertigen Kreditgeschäft moderat und selektiv zu wachsen und das Potenzial im Bereich Digitalisierung noch stärker auszuschöpfen.

11: Derzeit bedienen wir jeden dritten Schweizer Haushalt über unser Geschäftsstellennetz, unsere Customer Service Centers und unsere digitalen Bankdienstleistungen.

12: Wir expandieren unser Multikanalangebot laufend und bauen weiterhin auf der langjährigen Tradition von UBS als führender und innovativer Anbieter digitaler Dienstleistungen auf. So können wir ein erstklassiges Kundenerlebnis gewährleisten, Marktanteile gewinnen sowie unsere Effizienz und die Kundenloyalität steigern.

13: Unsere Privatkunden haben Zugang zu einer umfassenden, dem Lebenszyklus angepassten Dienstleistungspalette sowie bequem nutzbarem Digital Banking.

14: Im Jahr 2016 wurden neue Dienstleistungen wie beispielsweise die digitale Kontoeröffnung und der UBS Safe, wo Kunden elektronische Dokumente sicher aufbewahren können, eingeführt

15: Zusätzlich haben wir auch unseren digitalen Asset Wizard optimiert, der den Kunden einen umfassenden Überblick über ihr Vermögen ermöglicht.

16: Unsere Wettbewerbsstärke und unsere Marktposition könnten schwinden, wenn wir Markttrends und -entwicklungen nicht erkennen können, wenn wir darauf nicht mit der Erarbeitung und Umsetzung angemessener Geschäftsstrategien sowie der Entwicklung oder Aktualisierung unserer Technologie – insbesondere im Handelsgeschäft – und unserer digitalen Kanäle und Tools reagieren oder wenn es uns nicht gelingt, hierfür qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten.

17: In den letzten Jahren sind diverse Anbieter und Dienstleister für verschiedene Teile der Wertschöpfungskette im Bankensektor auf den Plan getreten. Dabei geht es insbesondere um Disruption des traditionellen Ansatzes bezüglich Prozessverantwortung, Dienstleistungs- und Lieferketten.

Annual Report 2015

1: Wir modernisierten unsere IT-Infrastruktur weiter und optimierten mit unseren E-Banking- und Mobile-Banking-Lösungen das Technologieangebot für unsere Kunden.

2: Dazu zählen die preisgekrönte Schweizer Peer-to-Peer-Bezahlapplikation Paymit sowie Wealth Management Online – eine neue digitale Plattform für Wealth-Management-Kunden in der Schweiz und Europe International.

3: Darüber hinaus eröffnete UBS ihr eigenes Innovationslabor bei Level 39, Europas grösstem Technologiebeschleuniger und -inkubator. In dem Labor werden potenzielle Applikationen für Blockchain und andere bahnbrechende digitale Technologien für den Finanzdienstleistungssektor erforscht.

4: UBS erhielt in diesem Zusammenhang die Auszeichnungen «Most Innovative Digital Offering» von Private Banker International und «Most Innovative Investment Bank for Financial Institutions» von The Banker.

5: In den letzten Jahren haben die Investitionen in die Finanztechnologie zugenommen und der Markt erwartet in der Finanzbranche eine anhaltende, durch Kundenpräferenzen und -erwartungen bedingte digitale Umwälzung.

6: Die Digitaltechnologie dürfte nicht nur die internen Abläufe der Banken, sondern auch den Umgang der Banken mit den Kunden entscheidend verändern.

7: Bedingt durch sich verändernde Kundenbedürfnisse, höheren Effizienzbedarf, beschleunigte technologische Innovation und neue Marktteilnehmer wird sich die Finanzdienstleistungsbranche einer neuen digitalen Realität anpassen müssen.

8: Angesichts der Digitalisierung und der neuen Wettbewerber könnte die Rolle des Bankensektors in Bezug auf die Wirtschaftspolitik und das Binnenwachstum erneut thematisiert und kritisch hinterfragt werden.

9: Wir wollen unsere Fähigkeiten in den Bereichen Technologie und Digitalisierung auch weiterhin ausbauen.

10: Unser Vertrieb basiert auf einer Multikanalstrategie, mit der wir bestrebt sind, ein erstklassiges Kundenerlebnis zu gewährleisten. Dabei können unsere Kunden selbst wählen, wie sie mit uns in Kontakt treten – über unsere Geschäftsstellen, unsere Customer Service Center oder unsere digitalen Kanäle.

11: Wir werden weiterhin auf unserer Position als führende Multikanalbank in der Schweiz und als innovationsstarker Anbieter digitaler Dienstleistungen aufbauen, um das Kundenerlebnis zu verbessern, Marktanteile zu gewinnen und die Effizienz zu steigern.

12: Darüber hinaus investieren wir erheblich in das Wachstum der High-Net-Worth- und Affluent-Kundensegmente, insbesondere durch die Nutzung und weitere Stärkung unserer führenden Kompetenz in der Vermögensverwaltung sowie durch Investitionen in unsere digitalen Angebote.

Appx. C.2 – Credit Suisse

Annual Report 2019

1: Mit unseren hohen Marktanteilen in all unseren Kundensegmenten sind wir im Schweizer Markt weiterhin sehr gut positioniert. Allerdings könnte das zunehmende Aufkommen von Finanztechnologie-Unternehmen (Fintech-Unternehmen) in Europa und der Schweiz mit aggressiven Markteintrittsstrategien künftig zu mehr Wettbewerb im Retailkundengeschäft führen.

2: Dank unseres disziplinierten Kostenmanagements konnten wir den Geschäftsaufwand 2019 zusätzlich um 3% senken und weiter gezielt in strategische Neuanstellungen, Digitalisierung und Marketing investieren.

3: Der erfolgreiche Umbau der Bank und die Abwicklung bedeutender Altlasten führen dazu, dass wir heute in einer gestärkten Position sind, um in allen Märkten neue Chancen zu nutzen; insbesondere dort, wo wir bereits präsent sind. Die Digitalisierung ist eine der wichtigsten Chancen für die Zukunft, zugleich aber auch eine Herausforderung – nicht nur für uns, sondern für alle Finanzdienstleister. Wir werden die Digitalisierung weiterhin nutzen, um das Kundenerlebnis zu verbessern und die operative Effizienz zu steigern.

3: Neben den Herausforderungen im Zusammenhang mit den Märkten, der Digitalisierung und den Auswirkungen des Klimawandels auf unser Geschäft kommen ja eher Themen hinzu, als dass welche wegfallen.

4: Wir passen die Art und Weise, wie wir unsere Kunden betreuen und beraten, an eine zunehmend digitale Gesellschaft und Wirtschaft an. Wir gehen davon aus, dass neue Technologien und Geschäftsmodelle entstehen werden, und müssen uns anpassen, um erfolgreich zu sein.

5: Zu diesem Zweck investieren wir in digitale Kapazitäten mit einem Schwerpunkt auf Kundenbindung, Self-Service-Möglichkeiten und Front-Produktivität.

6: Digitalisierung, Automatisierung und Datenbewirtschaftung sind Schlüsselfaktoren, um unsere Kostenbasis laufend zu verbessern und unsere Wettbewerbsfähigkeit voranzutreiben. Dabei besteht die Möglichkeit, dass wir unsere Arbeitsweise grundsätzlich ändern werden.

7: Im Jahr 2019 konzentrierten wir uns auf den Ausbau unserer digitalen Lösungen und Möglichkeiten für Privat-, Unternehmens- und institutionelle Kunden sowie Kundenberater. Wir waren eine der ersten Banken in der Schweiz, die ihren Kunden ein umfassendes Angebot an mobilen Zahlungsmöglichkeiten anbieten.

8: Wir haben unsere digitalen Onboarding-Lösungen auf KMU ausgeweitet und das digitale Straight-Through-Processing von Compliance-Prüfungen ermöglicht.

9: Generell streben wir danach, unser umfangreiches digitales Angebot optimal mit persönlicher Beratung für unsere Kunden zu verknüpfen.

10: Durch Front-to-Back-Verbesserung der Prozesse und die verbesserte Nutzung digitaler Kapazitäten schaffen wir mehr Skaleneffekte in unserem Geschäft. In diesem Zusammenhang führen wir zusätzliche organisatorische Veränderungen durch, mit deren Hilfe Strukturen vereinfacht werden sollen, und tätigen wichtige Investitionen in die Neugestaltung bestimmter Prozesse und Technologien.

11: «Beste Bank im digitalen Firmenkundengeschäft» – Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) und e-foresight

12: Abgesehen davon stand der Private-Banking-Sektor weiterhin unter Druck, denn er muss sich an strukturelle und regulatorische Veränderungen anpassen und gleichzeitig neue Chancen und Effizienzsteigerungen durch digitale Technologien nutzen.

13: Digital Transformation & Products Labs ist eine gemeinsame Funktion von Compliance und Risk. Sie treibt die Transformation wichtiger Front-to-Back-Prozesse und die Bereitstellung technischer Ressourcen aus den Bereichen Advanced Analytics, Fallmanagement, Self-Service-Digital-Assistance und Robotik auf einer gemeinsamen Plattform voran.

14: Abhalten strategischer Sitzungen zur Besprechung des Geschäftsgangs, [...] in deren Mittelpunkt Investitionen in digitale Kapazitäten und zukünftige Dienstleistungsmodelle, ausgewählte Wachstumsinitiativen [...]

15: Die Ausschussaktivitäten umfassten die Prüfung von Digitalisierungsinitiativen innerhalb der Division Swiss Universal Bank, ausgewählte Innovationsprojekte innerhalb der Finanzfunktion sowie die Beurteilung der Aktivitäten der Gruppe im Bereich der Cyber- und Informationssicherheit, die zusammen mit dem Risk Committee durchgeführt wurde.

16: Übergangsrisiken können sich aus dem Anpassungsprozess auf dem Weg zu einer kohlenstoffarmen Wirtschaft durch Veränderungen in der Klimapolitik, technologische Entwicklungen und disruptive Geschäftsmodelle ergeben und zu einem Umschwung der Anleger- und Konsumentenstimmung führen.

Annual Report 2018

- 1: Dabei werden wir uns bemühen, in Abhängigkeit von den Markt- und Wirtschaftsbedingungen in Talente zu investieren und unsere Technologie durch Digitalisierung, Robotik und Automatisierung weiter zu transformieren.
- 2: Sie verlangen einen schnelleren und bequemeren Zugang zu unseren Dienstleistungen über ihre bevorzugten Kanäle und sie wünschen sich ein wirklich mobiles Banking. Als Antwort darauf entwickeln und erweitern wir ständig unser digitales Angebot entlang dem Kundenlebenszyklus und schaffen Benutzerschnittstellen und Vertriebskanäle, die ihren Bedürfnissen entsprechen.
- 3: Infolge sich ändernder Kundenbedürfnisse eröffneten wir unsere erste digitale Beraterbank in der Schweiz. Unsere digitale Beraterbank funktioniert ohne den klassischen Bankschalter, sondern ist mit innovativen Elementen wie einer «Digital Bar» und einer Lounge ausgestattet.
- 4: Wir passen die Art und Weise, wie wir unsere Kunden betreuen und beraten, an eine zunehmend digitale Gesellschaft und Wirtschaft an. Wir gehen davon aus, dass neue Technologien und Geschäftsmodelle entstehen werden, und müssen uns anpassen, um erfolgreich zu sein.
- 5: Zu diesem Zweck investieren wir in digitale Kapazitäten mit einem Schwerpunkt auf Kundenbindung, Self-Service-Möglichkeiten und Front-Produktivität.
- 6: Digitalisierung, Automatisierung und Datenbewirtschaftung sind Schlüsselfaktoren, um unsere Kostenbasis laufend zu verbessern und unsere Wettbewerbsfähigkeit voranzutreiben.
- 7: Im Jahr 2018 wurden diverse digitale Lösungen für Privat-, Firmen- und institutionelle Kunden sowie Kundenberater lanciert.
- 8: Wir haben unsere Self-Service-Möglichkeiten verbessert, unter anderem durch die Einführung des digitalen Kunden-Onboarding für Firmenkunden.
- 9: 2018 gelang es uns, die Produktivität der Mitarbeitenden mit Kundenkontakt weiter zu verbessern und unser Front-to-Back-Digitalisierungsprogramm abzuschliessen, in dessen Rahmen rund 200 Prozesse digitalisiert wurden.
- 10: Während sich die Branchenteilnehmer mit strukturellem Druck durch branchenspezifische regulatorische Änderungen konfrontiert sahen, ergriffen sie neue Chancen und erzielten 11: Effizienzsteigerungen durch Fortschritte in der digitalen Technologie und Front-to-Back-Prozessverbesserungen.

11: Durch die Entwicklung eines digitalisierten Servicemodells und die Bereitstellung einer gezielten Betreuung und eines gezielten Angebots auf einer Multikanal-Serviceplattform nutzen wir Wachstumschancen im Segment der Kunden im niedrigeren Vermögensbereich

12: «Best Private Bank, Digital Innovation» – Asian Private Banker

13: Angesichts unserer weltweiten Präsenz und des grossen Volumens der von uns verarbeiteten Transaktionen, der grossen Anzahl an Kunden, Partnern und Gegenparteien, mit denen wir Geschäfte tätigen, unserer zunehmenden Nutzung digitaler, mobiler und internetbasierter Dienstleistungen sowie der zunehmenden Häufigkeit, Raffinesse und der ständigen Weiterentwicklung von Cyberangriffen könnten sich ein Cyberangriff, ein Verstoss gegen Informations- oder Sicherheitsvorschriften oder ein technischer Ausfall ereignen und längere Zeit unentdeckt bleiben.

14: Darüber hinaus stand der Private-Banking-Sektor weiterhin unter Druck, denn er muss sich an strukturelle und regulatorische Veränderungen anpassen und gleichzeitig neue Chancen und Effizienzsteigerungen durch digitale Technologien nutzen.

15: Die Ausschussaktivitäten umfassten die Prüfung von ausgewählten Innovationsprojekten im Bereich Online-Banking, die digitale Transformation innerhalb unserer Compliance-Funktion und die Beurteilung der Aktivitäten und der zukünftigen Perspektiven der Gruppe im Bereich der Cyber- und Informationssicherheit, die eine Ergänzung bildete zur Cybersicherheitsüberprüfung, die der Verwaltungsrat im früheren Jahresverlauf durchgeführt hatte.

Annual Report 2017

1: Die letzten zehn Jahre haben eine Welle intensiver Digitalisierung mit sich gebracht und in vielen wichtigen Bereichen im Front- und Backoffice zu Leistungsverbesserungen geführt. Die Credit Suisse war eine der ersten Banken, die diese neuen Möglichkeiten erprobt hat.

2: Aus meiner Sicht eröffnen sich mit der Digitalisierung bedeutende Chancen sowohl im Direktkontakt mit Kunden als auch auf der operationellen Seite, und ich denke, dass wir das Potenzial der Digitalisierung volumnfänglich nutzen werden, um in unserer gesamten Organisation die Leistungen und die Kosteneffizienz zu steigern.

3: In Zukunft dürfte die Nutzung digitaler Technologie dazu beitragen, dass unsere Bank immer effizienter arbeitet, sich der globale Kundenzugang zu unserer Bank vereinfacht und Reputations- und verhaltensbezogene Risiken frühzeitig adressiert werden können.

- 4: Das digitale Umfeld und seine Entwicklung gehören zu den Treibern, die die Interaktion zwischen Kunden und Banken grundlegend verändern. Für Finanzinstitute stellt dies eine gewisse Herausforderung dar – ich persönlich sehe hier aber in erster Linie eine grosse Chance, unser Dienstleistungsangebot für Kundinnen und Kunden zu verbessern.
- 5: Bei einem Grossteil unserer digitalen Innovationen stehen der bessere Zugang zu unserem integrierten Angebot sowie die laufende Optimierung unseres Kundenservice und unserer Beratung im Zentrum.
- 6: In der Schweiz verfügen wir nun über einen völlig papierlosen Kontoeröffnungsprozess. Dieser durchgehend digitalisierte Prozess sorgt dafür, dass Sie normalerweise innerhalb von 15 Minuten zu einem Kunden der Credit Suisse werden können
- 7: In der Region Asia Pacific wurde im vergangenen Juli mit «Credit Suisse Invest» eine neue digitale Beratungslösung für das Private Banking in Singapur und Hongkong lanciert.
- 8: Einige der erzielten Einsparungen wollen wir wiederum reinvestieren. Im Mittelpunkt stehen hierbei insbesondere die Weiterentwicklung unseres UHNWI-Angebots, die Einstellung von Talenten und die weitere Transformation unserer Technologie durch Digitalisierung, Robotik und Automatisierung
- 9: Gleichzeitig nutzen wir das Potenzial der Digitalisierung, um die Kosteneffizienz im ganzen Unternehmen zu steigern und arbeitsintensive Prozesse zu unterstützen.
- 10: Wir haben unsere digitalen Kapazitäten genutzt und unsere Callcenter-Kapazitäten modernisiert, um Best-in-Class-Bankdienstleistungen für Retailkunden anzubieten.
- 11: Wir passen die Art und Weise, wie wir unsere Kunden betreuen und beraten, an eine zunehmend digitale Gesellschaft und Wirtschaft an. Wir gehen davon aus, dass neue Technologien und Geschäftsmodelle entstehen werden, und müssen uns anpassen, um erfolgreich zu sein
- 12: Zu diesem Zweck investieren wir in digitale Kapazitäten mit einem Schwerpunkt auf Kundenbindung, Self-Service-Möglichkeiten und Front-Produktivität.
- 13: Digitalisierung, Automatisierung und Datenbewirtschaftung sind Schlüsselfaktoren, um unsere Kostenbasis laufend zu verbessern und unsere Wettbewerbsfähigkeit voranzutreiben.
- 14: Im Jahr 2017 wurden diverse digitale Lösungen für Privat-, Firmen- und institutionelle Kunden sowie Kundenberater lanciert.

15: Wir haben unsere Self-Service-Möglichkeiten verbessert, unter anderem durch die Einführung von digitalem Kunden-Self-Onboarding.

16: Durch die Entwicklung eines digitalisierten Servicemodells und die Bereitstellung einer gezielten Betreuung und eines gezielten Angebots auf einer Multikanal-Serviceplattform nutzen wir Wachstumschancen im Segment der Kunden im niedrigeren Vermögensbereich.

17: Nach erfolgreichen Lancierungen in Singapur und Hongkong führten wir unsere digitale Plattform 2017 auch in Thailand und in Australien ein.

18: Zudem implementierten wir eine neue digitale Beratungslösung mit einer transparenten Gebührenstruktur.

19: Angesichts unserer weltweiten Präsenz und des grossen Volumens der von uns verarbeiteten Transaktionen, der grossen Anzahl an Kunden, Partnern und Gegenparteien, mit denen wir Geschäfte tätigen, unserer zunehmenden Nutzung digitaler, mobiler und internet-basierter Dienstleistungen, sowie der zunehmenden Raffinesse von Cyberangriffen könnten

20: Veranstaltung des jährlichen Strategie-Workshops mit der Geschäftsleitung, um den Fortschritt bei den strategischen Initiativen [...] und die Digitalisierung im Bankenwesen zu erörtern

21: Im Jahr 2017 widmete sich der Ausschuss dem Fortschritt bei verschiedenen digitalen Initiativen innerhalb der Gruppe und der Durchführung regelmässiger Überprüfungen der Reaktionsfähigkeit der Gruppe auf Cybersicherheitsrisiken und des allgemeinen Konzepts zur Bereitstellung sicherer technologiebasierter Dienstleistungen.

Annual Report 2016

1: Im Jahr 2016 widmete der Verwaltungsrat seine Aufmerksamkeit neben den vielfältigen ständigen Traktanden erneut stark der digitalen Innovation und der Wirksamkeit unserer Massnahmen im Cyberbereich

2: Wir nutzen digitale Kapazitäten und modernisieren unsere Callcenter, um Best-in-Class-Bankdienstleistungen für Retailkunden anzubieten.

3: Zudem sind wir der Ansicht, dass die Effizienz durch digitale Initiativen und eine verstärkte Automatisierung gesteigert werden kann.

4: Im Jahr 2016 wurden diverse digitale Lösungen für Privat-, Firmen- und institutionelle Kunden sowie Kundenberater lanciert

5: Für die Zukunft sind weitere Investitionen in unsere digitalen Applikationen geplant, um die Self-Service-Möglichkeiten, wie z. B. digitales Client Self-Onboarding, zu verbessern, die Produktivität der Mitarbeitenden mit Kundenkontakt zu steigern und Front-to-Back-Prozesse zu automatisieren.

6: Durch die Entwicklung eines digitalisierten Servicemodells und die Bereitstellung einer gezielten Betreuung und eines gezielten Angebots auf einer Multikanal-Service-Plattform wollen wir Wachstumschancen im Segment der Kunden im niedrigeren Vermögensbereich nutzen.

7: Wir bieten unseren Kunden Zugang zu unserer Digital Private Bank und betreuen sie mit 640 Kundenberatern an 13 Standorten in 7 Ländern.

8: Ferner haben wir im Juni 2016 unsere Digital-Private-Banking-Dienstleistungen in Hongkong mit der Veröffentlichung einer verbesserten Applikation im Bereich Private Banking Asia Pacific erfolgreich erweitert

9: Die digitale Plattform wurde geschaffen, um ein neues Multikanal-Servicemodell bereitzustellen, das eine digitale und direkte Kundenerfahrung in sich vereint und unserer Ansicht nach künftig zu einem wichtigen Geschäftswerkzeug werden wird.

10: [...] unserer zunehmenden Nutzung digitaler, mobiler und internet-basierter Dienstleistungen, sowie der zunehmenden Raffinesse von Cyber-Attacken könnte eine Cyber-Attacke stattfinden

11: [...] wobei der Verwaltungsrat einen Grossteil seines Strategie-Workshops den Themen Digitalisierung und Technologie im Bankgewerbe widmete

12: Überprüfungen unserer digitalen Sicherheitsmassnahmen zur Verhinderung von Cyberkriminalität stattfanden

13: Prioritäten für den jährlichen Strategie-Workshop des Verwaltungsrats im Jahr 2016, dessen Schwerpunkt die Themen Innovation und Digitalisierung im Bankgewerbe bildeten

14: Im Jahr 2016 widmete sich die Kommission einer Reihe von wichtigen digitalen Initiativen in mehreren Divisionen sowie dem Cybersicherheitssystem der Gruppe und IT-bezogenen

Innovationsprojekten. Ausserdem untersuchte sie einige der jüngsten Entwicklungen in der Branche im Bereich der technologiebedingten Innovation.

15: Da makroökonomische wie auch regulatorische Entwicklungen einen starken Einfluss auf unsere Geschäftstätigkeit haben, überwachen und überprüfen wir unsere Positionierung und Ausrichtung ständig. Manche Ereignisse sind im Wesentlichen unvorhersehbar, andere dagegen – beispielsweise disruptive Innovation oder Cybersicherheit – lassen sich umfassend angehen. Ein Unternehmen kann sich darauf vorbereiten.

Annual Report 2015

1: Die Credit Suisse war 2012 unter den ersten Banken, die einen innovationsorientierten Thinktank einführten. Im Jahr 2013 lancierten wir das Digital Private Banking und sind jetzt dabei, dessen vielfältige Angebote für unsere Kunden auf verschiedene Märkte auszudehnen.

2: Im Endeffekt ermöglicht die Digitalisierung den Banken, stärker massgeschneiderte, besser zugängliche und benutzerfreundlichere Leistungen zu erbringen als je zuvor. Zudem sind wir der Ansicht, dass die Effizienz durch digitale Initiativen und eine verstärkte Automatisierung gesteigert werden kann

3: Für die Zukunft sind weitere Investitionen in unsere digitalen Applikationen geplant, um die Self-Service-Möglichkeiten für Kunden zu verbessern, die Produktivität der Mitarbeitenden mit Kundenkontakt zu steigern und Front-to-Back-Prozesse zu automatisieren.

4: Für HNWI-Kunden im niedrigeren Vermögensbereich möchten wir unser Servicemodell digitalisieren und ein einfach zu handhabendes Serviceangebot mit unserem besonderen internationalen Anlageangebot kombinieren.

5: Hierbei soll die digitale Interaktion zwischen Kunden und Kundenberater mit einem Schwerpunkt auf dem Angebot umfassender Anlageberatung unterstützt werden.

6: Wir bieten unseren Kunden Zugang zu unserer Digital Private Bank und betreuen sie mit 590 Kundenberatern an 13 Standorten in 7 Ländern.

7: Weiter berät das Innovation & Technology Committee den Verwaltungsrat zur Nutzung des technologischen Wandels und innovativer digitaler Technologien als wichtigen Treiber des geschäftlichen Wachstums.

8: Technologiebedingte Innovationen haben für verschiedene Bereiche des Bankgeschäfts einen Umbruch bedeutet, obwohl die Innovatoren den Schwerpunkt bisher auf das Retailsegment gelegt haben. Wenn der Fintech-Trend sich allmählich verlangsamt, werden wir meines Erachtens mehr Fintech-Ausstiege sehen – oft in Form von Akquisitionen durch etablierte Banken –, und es wird auch vermehrt zu Geschäftsallianzen kommen.

9: Sebastian Thrun wurde zum Senior Advisor für die neu gegründete FinTech Innovation Factory «Credit Suisse Labs» ernannt.

Appx. C.3 – Raiffeisen Schweiz

Annual Report 2019

1: In- und ausländische «Neobanken», internationale Technologieunternehmen und weitere Marktteilnehmer (z.B. Pensionskassen und Versicherungen im Hypothekarmarkt) etablieren sich zunehmend als bedeutende Konkurrenten für Schweizer Banken. Der Kampf um Marktanteile bei geringem Marktwachstum führt zu erhöhter Wettbewerbsintensität im klassischen Kerngeschäft der Banken.

2: Das Bestreben, attraktive Produkte und effiziente Prozesse für unsere Kundinnen und Kunden zu schaffen, ist für uns zentral. Mit der erfolgreichen Einführung des neuen Kernbankensystems zum Jahreswechsel 2019 hat Raiffeisen die Basis für durchgängige Prozesse und die Umsetzung künftiger digitaler Vorhaben gelegt.

3: Raiffeisen Schweiz lanciert digitalen Kapitalmarktplatz für Schweizer Anleihenmarkt.

4: Raiffeisen lanciert als erste Schweizer Bank eine digitale Kapitalmarktplattform für den Schweizer Anleihenmarkt. Die Plattform soll im ersten Halbjahr 2020 an den Markt gehen. Die Umsetzung erfolgt in einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft von Raiffeisen Schweiz namens Valyo AG.

5: Der Schweizer Bankenmarkt befindet sich weiterhin in einem Strukturwandel. Angesichts des anhaltenden Negativzinsumfelds und der steigenden Wettbewerbsintensität auch durch branchenfremde Anbieter wird der Druck auf die Margen weiter anhalten. Auch der immer schnellere Technologiefortschritt und sich stetig verändernde Kundenbedürfnisse erfordern verstärkt Investitionen in die digitale Transformation.

6: Neue Technologien rund um Themen wie Big Data, Analytics, Blockchain, Biometrie oder künstliche Intelligenz gewinnen an Bedeutung und beeinflussen das Bankgeschäft immer stärker. Technologien unterstützen Kundenberater im Kundengespräch, automatisieren Prozesse und Abläufe im Hintergrund oder ermöglichen neue, rein digitale Angebote und Geschäftsmodelle.

7: Durch die Öffnung technischer Schnittstellen werden Finanzdienstleistungen verstärkt in Kooperation mit Nichtbanken über Marktplätze oder digitale Plattformen vertrieben.

8: Einführung digitaler Kapitalmarktplatz: Mit dem digitalen Kapitalmarktplatz «Valyo» für den Schweizer Anleihenmarkt baut Raiffeisen ihr digitales Angebot weiter aus und beteiligt sich aktiv an der Digitalisierung des Schweizer Finanzmarktes.

9: Ausbau Anlagekompetenz mit digitaler Vermögensverwaltung: Ab dem Frühjahr 2020 bietet Raiffeisen in Zusammenarbeit mit Vontobel die erste komplett digitale Vermögensverwaltungslösung für Privatkunden an.

10: Neuer Distributionskanal für die Abwicklung von Devisengeschäften: Die Möglichkeit, Devisengeschäfte anhand der individuellen Devisenstrategie neu auch im E-Banking durchzuführen, erlaubt es Unternehmen, ihre Devisengeschäfte unabhängig von Banköffnungszeiten abzuwickeln.

11: 2019 wurde bereits das fünfte Raiffeisen Unternehmerzentrum (RUZ) eröffnet. Mit dem Projekt «Raiffeisen Industrie 4.0» widmet sich Raiffeisen zudem den Bedürfnissen und finanziellen Herausforderungen von Unternehmen bei der Umsetzung von Digitalisierungsprojekten.

12: Darüber hinaus ermöglicht die Kooperation von RUZ mit der Daura AG die Digitalisierung des KMU-Aktienregisters, indem mit Hilfe der Blockchain-Technologie Aktien und Partizipationsscheine nach Schweizer Recht digitalisiert werden.

13: Raiffeisen ist und bleibt die kundennächste Bank in der Schweiz – physisch und digital.

14: Die Grenzen des traditionellen Bankings und die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden verändern sich laufend, nicht zuletzt aufgrund neuer digitaler Möglichkeiten. Um diesen Bedürfnissen mit zeitgemäßen Lösungen gerecht zu werden und unseren Kundinnen und Kunden auf allen Kanälen ein attraktives und sicheres Erlebnis zu bieten, entwickeln wir unser Raiffeisen E-Banking sowie die dazugehörende Mobile-Banking-App laufend weiter.

15: Um die Position auch in Zukunft zu behaupten, ergänzen wir 2020 unser Angebot mit einer digitalen Vermögensverwaltung. Diese neue Lösung wird für Raiffeisen-Kunden einfach via App zugänglich sein.

16: Digitaler Kapitalmarktplatz: Gleichzeitig hat Raiffeisen ihr digitales Angebot weiter ausgebaut und als erste Schweizer Bank eine digitale Kapitalmarktplattform lanciert.

17: Mit der Valyo AG, einer 100-prozentigen Tochtergesellschaft von Raiffeisen Schweiz, soll Schweizer Emittenten der digitale Zugang zum Schweizer Kapitalmarkt ermöglicht werden.

18: Personal- und Führungsentwicklung: Digitalisierung, veränderte Kundenbedürfnisse, stärkere Regulierung und ein generell schnelllebiges Umfeld erhöhen die Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeitenden bei Raiffeisen. [...]. Aus diesem Grund investiert Raiffeisen gezielt in die Aus- und Weiterbildung und fördert ihre Mitarbeitenden auf allen Stufen.

19: In den nächsten Jahren soll eine substanzielle Anzahl der Raiffeisen-Mitarbeitenden verstärkt in Medien-, Methoden- und Selbstkompetenz weitergebildet und damit für die Herausforderungen und Chancen des digitalen Wandels sensibilisiert werden.

Annual Report 2018

1: Damit startet die gesamte Raiffeisen Gruppe auf dem neuen Kernbankensystem in das neue Geschäftsjahr und ist somit bestens aufgestellt, um die Digitalisierung der Kernprozesse weiter voranzutreiben.

2: Der Schweizer Bankenmarkt befindet sich in einem Strukturwandel, der von einer digitalen Transformation sowie einem intensivierten Wettbewerb, auch durch branchenfremde Anbieter, geprägt ist. Gleichzeitig werden Banken mit anspruchsvollen Erwartungen der Kundschaft und hohen regulatorischen Anforderungen konfrontiert.

3: Raiffeisen setzt weiterhin auf starke physische Präsenz durch die lokale Raiffeisenbank. Gleichzeitig investiert Raiffeisen aber auch in digitale Kanäle und in eine spezifische und ganzheitliche Kundenbetreuung.

4: Die digitale Reife im Bankensektor hat sich zwar erhöht, im Vergleich zu anderen europäischen Ländern scheinen Schweizer Banken aber noch Aufholpotenzial zu haben. Gleichzeitig entwickeln neue Technologien [...] eine grosse Dynamik und beeinflussen das Bankgeschäft immer stärker.

5: Raiffeisen positioniert sich aktiv im Hinblick auf die fortschreitende Digitalisierung und nutzt deren Chancen. Neue Technologien werden zum einen für eine effiziente Prozessgestaltung geprüft und eingesetzt, zum anderen sollen sie auch für die Entwicklung von innovativen Angeboten zugunsten der Kunden genutzt werden.

6: Raiffeisen hebt sich seit jeher durch Kundennähe, ihre lokale Verankerung und die genossenschaftlichen Werte von der Konkurrenz ab. Diese Werte gilt es – im Zusammenspiel mit der Weiterentwicklung im Rahmen der digitalen Transformation – zu pflegen und weiter zu stärken.

7: Im Jahr 2018 wurde das neue Kernbankensystem für alle Raiffeisenbanken sowie die sechs Niederlassungen und die Zentralbank von Raiffeisen Schweiz erfolgreich eingeführt. Dadurch konnte die IT-Landschaft von Raiffeisen wesentlich vereinfacht und eine wichtige Grundlage für Effizienzgewinne und zukünftige Digitalisierungsvorhaben gelegt werden.

8: Im Vordergrund stehen eine höhere Agilität, die Digitalisierung der Kundenschnittstelle sowie die Verbreiterung des Ertragsmixes.

9: Im Themenbereich «Unternehmertum» sollen kundenzentrierte, integrierte Angebote weiter ausgebaut und Prozesse vermehrt digitalisiert werden. Zudem werden gezielte Neueinführungen und Weiterentwicklungen kontinuierlich die Produktpalette ergänzen.

10: Beim Einsatz neuer Technologien oder anderen Projekten der digitalen Transformation steht die umfassende Beratung im Zentrum, welche oft über die Beziehung Firmenkunde und Bank hinausgeht.

11: Mit bis zu 402'000 E-Banking-Logins an einem Tag verzeichneten die digitalen Kundenkanäle der Raiffeisenbanken ein weiteres sehr erfolgreiches Jahr

12: Für das Jahr 2019 sind weitere Verbesserungen und Erweiterungen im E-Banking geplant. Insbesondere soll die Kommunikation zwischen Bank und Kunde über einen digitalen Safe vereinfacht werden.

13: Die Vereinfachung der Administration für KMU ist eine weitere Zielsetzung im Firmenkundengeschäft, welche im Bereich der Lohnadministration sowie der Angebotserstellung und Fakturierung über digitale Services im Zusammenspiel mit dem Raiffeisen E-Banking ermöglicht wird.

14: Raiffeisen hat sich als führende Schweizer Retailbank etabliert und will im Kerngeschäft weiter qualitativ wachsen, unter Wahrung angemessener risikopolitischer Leitplanken. Zusätzlich sieht Raiffeisen insbesondere im Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft und bei der Produktivität Potenzial. Die Intensivierung des Wettbewerbs, auch durch branchenfremde Konkurrenten und FinTechs, sowie sinkende Margen führen gleichzeitig zu einem starken Ertrags- und Kostendruck.

Annual Report 2017

1: Mit der Modernisierung der IT-Landschaft von Raiffeisen vereinfachen wir unsere Prozesse und legen die Basis für zukünftige Digitalisierungsvorhaben. Die innovative Plattform erlaubt uns, einen grossen Schritt in die Zukunft zu machen.

2: Hinsichtlich Digitalisierung erzielte die Raiffeisen Gruppe 2017 weitere Erfolge. So wurde unter anderem die Crowdfunding-Plattform «lokalhelden.ch» etabliert, die Immobilienplattform «RaiffeisenCasa» weiterentwickelt, mit der neuen App «Raiffeisen Piazza» ein zusätzlicher Kommunikationskanal geschaffen und «Raiffeisen TWINT» als neuer Kanal für mobile Zahlungen lanciert.

3: Raiffeisen hat sich in Bezug auf die fortschreitende Digitalisierung gut positioniert und nutzt deren Chancen aktiv. Dabei werden neue Technologien zur effizienten Gestaltung von Prozessen geprüft und eingesetzt.

4: Zudem werden neue digitale Möglichkeiten insbesondere auch für die Entwicklung von neuartigen und innovativen Produkten und Dienstleistungen zur bestmöglichen Erfüllung der Kundenerwartungen genutzt.

5: Mit dem neuen System wird die IT- Landschaft vereinfacht und so eine Basis für zukünftige Digitalisierungsvorhaben gelegt.

6: Der Schweizer Bankenmarkt befindet sich bereits seit einigen Jahren in einem Strukturwandel. Neben makroökonomischen Herausforderungen lassen die Kundenerwartungen, die fortschreitende Digitalisierung sowie die hohen regulatorischen Anforderungen den Marktdruck weiter ansteigen. Gleichzeitig werden die Banken mit steigender Wettbewerbsintensität durch den Eintritt von neuen Marktteilnehmern und Konsolidierungsdruck im Bankenmarkt konfrontiert.

7: Neben traditionellen Banken, die um Marktanteile kämpfen, verstärkt sich der Wettbewerb auch durch branchenfremde Konkurrenten wie Versicherungen, Pensionskassen oder Technologieunternehmen [...] Gleichzeitig sind die Banken gefordert, ihre Geschäftsmodelle und

Geschäftsprozesse radikal zu überdenken, die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette voranzutreiben und sich von der Konkurrenz zu differenzieren.

8: Die mittelfristig frei werdenden Ressourcen und finanziellen Mittel werden künftig insbesondere für Digitalisierungs- und Marktthemen zur Weiterentwicklung der Gruppe verwendet. Für Raiffeisen ist die Förderung von Innovationen von grosser Bedeutung für die Weiterentwicklung und den zukünftigen Erfolg der Gruppe.

9: Dabei will Raiffeisen die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette vorantreiben, die Kundenzentrierung und Effizienz mit digitalen End-to-end-Prozessen steigern und die Entwicklung und Positionierung in Ökosystemen (z. B. Wohnen) aktiv gestalten.

10: Von grosser Bedeutung für Raiffeisen ist daneben auch die Optimierung von digitalen und physischen Vertriebskanälen. [...] Aufgrund der veränderten Kundenbedürfnisse wird sich die Anzahl der Geschäftsstellen weiter reduzieren, welche zudem zukünftig verstärkt als Beraterbanken ausgestaltet sein werden

11: Von grosser Bedeutung ist insbesondere ein neu lanciertes Programm im Kerngeschäft mit dem Ziel, mit einfachen und durchgängigen Kreditprozessen die Chancen der Digitalisierung nutzbar zu machen und damit das Kreditgeschäft nachhaltig profitabel betreiben zu können.

12: Die Digitalisierung ist insbesondere im Bereich der Firmenkunden stark mit der Effizienzsteigerung von Prozessen verbunden. Raiffeisen bietet daher seit Beginn 2017 in Kooperation mit Abacus eine direkte Verbindung zwischen der Zahlungssoftware des Kunden (AbaNinja) und dem Raiffeisen E-Banking an.

13: Raiffeisen investierte zudem in die Produktentwicklung und baute das Angebot für Auslandsgarantien und Exportfinanzierungen aus, lancierte das Leasingportal RAIlease für Investitionsgüter und ist auf die neuen Standards im Zahlungsverkehr vorbereitet. Auch 2018 werden weitere ergänzende Produkte und Lösungen für Firmenkunden lanciert.

14: Raiffeisen sieht in der digitalen Transformation nicht nur Chancen für das Bankgeschäft, sondern auch für die Weiterentwicklung des Genossenschaftsmodells.

15: Mit der konsequenten und nachhaltigen Ausrichtung auf die digitale Zukunft konnte Raiffeisen das Angebot an digitalen Dienstleistungen weiter ausbauen.

- 16: Die Erneuerung des Kernbankensystems bildet dazu die Basis für weitere Digitalisierungsvorhaben. Raiffeisen-Kunden profitieren nicht nur vom dichtesten Bankstellennetz der Schweiz, sondern auch von immer differenzierteren digitalen Kanälen.
- 17: Zudem fördert das RAI Lab eine lebendige Innovationskultur bei Raiffeisen und ist der Impulsgeber für Innovationen sowie neue Geschäftsmodelle.
- 18: Das digitale Portemonnaie steht bereit: Für Kundinnen und Kunden von Raiffeisen steht neu die plattformunabhängige Schweizer Bezahlösung TWINT zum Download bereit.
- 19: Kunden profitieren von einer zunehmenden Transparenz bezüglich Produkten und Dienstleistungen. Entsprechend hoch sind ihre Erwartungen an die Dienstleistungspalette von Banken. [...] Die Banken sind gefordert, die physischen und digitalen Kanäle konsequent aufeinander abzustimmen und innovative Beratungsansätze und Vertriebskonzepte zu entwickeln, um den veränderten Kundenbedürfnissen Rechnung zu tragen.
- 20: Die Optimierung von digitalen und physischen Vertriebskanälen wird in Zukunft entscheidend sein.
- 21: Als digitale Lokalbank bietet Raiffeisen den Kunden ein Online- Offering, setzt aber gleichzeitig weiterhin stark auf eine physische Präsenz vor Ort durch die lokale Raiffeisenbank.
- 22: Wie in den vergangenen Jahren verfolgt Raiffeisen die Umsetzung von vier strategischen Stossrichtungen, ergänzt um die «konsequente Ausrichtung auf die digitale Zukunft» als übergreifendes Ziel.
- 23: Um die führende Marktstellung als Schweizer Retailbank zu festigen, richtet Raiffeisen die Geschäftstätigkeit auch auf die digitale Zukunft aus. Die Bedeutung der physischen Präsenz vor Ort soll dabei nicht vernachlässigt werden.
- 24: Um die lokale Verankerung weiter zu stärken, werden dabei aber auch neue digitale Möglichkeiten genutzt.
- 25: Um die operative Effizienz und Kundenzentrierung weiter zu verbessern, werden Prozesse konsequent end-to-end digitalisiert. Gleichzeitig sollen physische und digitale Kanäle zusammengeführt und neue Angebote geschaffen werden, um den Kunden zeitgemässe, flexible und individuelle Dienstleistungen anbieten zu können.

26: Raiffeisen ist für ihre Privat- und Anlagekunden eine wichtige Partnerin für die umfassende Beratung und Betreuung in finanziellen Angelegenheiten. Raiffeisen-Kunden profitieren dabei nicht nur vom dichtesten Geschäftsstellennetz der Schweiz, sondern auch von immer differenzierteren digitalen Kanälen.

27: Das Angebot wurde 2017 mit der lokalen Informations-App «Raiffeisen Piazza», dem digitalen Portemonnaie «Raiffeisen TWINT» und dem persönlichen Finanzassistenten im E-Banking weiter ausgebaut.

28: Im Schweizer Bankenmarkt wird sich der Margendruck weiter erhöhen. Neben traditionellen Banken, die um Marktanteile kämpfen, verstärkt sich der Wettbewerb auch durch branchenfremde Konkurrenten wie Versicherungen, Pensionskassen oder Technologieunternehmen.[...] Gleichzeitig sind die Banken gefordert, ihre Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse radikal zu überdenken, die Digitalisierung der gesamten Wertschöpfungskette voranzutreiben und sich von der Konkurrenz zu differenzieren. Hierzu braucht es neben einem ganzheitlichen Angebot eine eindeutige Positionierung.

29: Neben traditionellen Banken, die um Marktanteile kämpfen, verstärkt sich der Wettbewerb auch durch branchenfremde Konkurrenten wie Versicherungen, Pensionskassen oder Technologieunternehmen. In diesem Umfeld haben traditionelle Banken realisiert, dass Kooperationen mit Fintechs Chancen für neue, innovative und ganzheitliche Angebote ermöglichen, welche sich konsequent an den Kundenbedürfnissen ausrichten.

Annual Report 2016

1: 2016 stand ganz im Zeichen der Digitalisierung. Mit der Kontoeröffnung mittels Video- Chat, der Möglichkeit zum Abschluss von Online-Hypotheken oder der Online- Kreditofferte für Firmenkunden können seit 2016 weitere Bankdienstleistungen auch über digitale Kanäle abgewickelt werden. Wir legen zudem mit der Entwicklung unseres Kernbankensystems das Fundament für weitere Digitalisierungsinitiativen.

2: Mit dem RAI Lab stärken wir die Innovationskraft unserer Gruppe. Dies ist wichtig, denn wir wollen die rasch fortschreitende Digitalisierung unserer Branche aktiv mitgestalten.

3: Etwas stärker als die Erträge sind im abgelaufenen Jahr die Aufwände gewachsen. Der Anstieg von 100 Millionen (+5,3 Prozent) auf 1'988 Millionen Franken ist, wie bereits erläutert, auf die Entwicklungskosten für die neuen Kernbankensysteme, die Digitalisierungsinitiativen und weitere grössere Projekte im regulatorischen Bereich zurückzuführen.

4: Ein grosser Teil des kräftigen Anstiegs des Sachaufwands (Anhang 27) um 49 Millionen oder 8,8 Prozent auf 606 Millionen Franken ist ebenfalls auf die erwähnten zusätzlichen Aktivitäten zurückzuführen. Der Raumaufwand erhöhte sich um 3 Millionen Franken, eine Folge von Optimierungen bei den physischen Vertriebskanälen, welche trotz Digitalisierung weiterhin eine bedeutende Rolle spielen.

5: Neben dem Kernbankensystem sorgten auch diverse Projekte im Bereich der Digitalisierung für höhere Aufwände. Hauptsächlich aufgrund grösserer Beratungskosten ist der übrige Geschäftsaufwand um 26 Millionen Franken angestiegen.

6: Der Schweizer Bankenmarkt bleibt dynamisch. Zusätzlich zu den bestehenden makroökonomischen Herausforderungen sehen sich Banken und damit auch die Raiffeisen Gruppe mit steigenden Kundenerwartungen, einer fortschreitenden Digitalisierung sowie einem anhaltenden Regulierungsdruck konfrontiert. Gleichzeitig werden sich die Wettbewerbsintensität und der Konsolidierungstrend im Bankenmarkt weiter fortsetzen.

7: Als Reaktion auf die Dynamik des Wandels der Kundenbedürfnisse sind innovative Beratungs- und Vertriebskonzepte unerlässlich. Die Digitalisierung erfordert weitere Investitionen in Informatik, das Vertriebsnetz und in die Mitarbeitenden.

8: Die fortschreitende Digitalisierung verändert das Bankgeschäft nachhaltig und ermöglicht neue Opportunitäten.

9: Raiffeisen prüft laufend Möglichkeiten zur Vereinfachung und Automatisierung von Prozessen.

10: Kundennähe wird zunehmend auch über digitale Kanäle gepflegt.

11: Eine Kombination von digitalen und physischen Vertriebskanälen berücksichtigt die unterschiedlichen Kundenerwartungen. Die Geschäftsstelle der Zukunft geht auf die Bedürfnisse aller Generationen ein.

12: Die Raiffeisen Gruppe investiert in die konsequente Ausrichtung des Geschäftsmodells auf die digitale Zukunft. Raiffeisen ist aber davon überzeugt, dass die persönliche Kundenbetreuung und lokale Präsenz weiterhin eine wichtige Rolle spielen werden.

13: Um ihre führende Marktstellung als Schweizer Retailbank weiter zu stärken, strebt Raiffeisen eine konsequente Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit auf die digitale Zukunft an, ohne dabei die Bedeutung der physischen Präsenz vor Ort zu vernachlässigen.

14: Im Rahmen der Digitalisierungsstrategie werden Prozesse digitalisiert, um die operative Effizienz zu verbessern. Gleichzeitig werden physische und digitale Kanäle verschmolzen und neue Angebote geschaffen, um den Kunden zeitgemäss, flexible und individuelle Dienstleistungen anbieten zu können.

15: Mit dem neuen Kernbankensystem schafft Raiffeisen die Grundlage für neue Möglichkeiten der Digitalisierung.

16: Das Jahr steht ganz im Zeichen der Einführung des neuen Kernbankensystems bei den Raiffeisenbanken und bei Raiffeisen Schweiz. Mit der Migration auf das neue System wird die Grundlage zur Nutzung der Möglichkeiten der Digitalisierung gelegt.

17: Die zunehmende Digitalisierung beeinflusst allerdings die Ausgestaltung des Vertriebsnetzes und wird mittelfristig zu einer Reduktion der Bankstellen führen. Entsprechend werden Geschäftsleitung und Verwaltungsrat von Raiffeisen Schweiz die Diskussionen zum Geschäftsmodell der Zukunft und mögliche Massnahmen zur Erreichung der langfristigen Unternehmensziele weiter fortführen.

18: Die Entwicklung und Optimierung des Raiffeisen Netzwerkes wird auch 2017 konsequent weiterverfolgt[...]. Im dritten Quartal 2017 wird Notenstein La Roche ihre gesamte IT- Plattform erneuern und so einen grossen Schritt in Richtung Digitalisierung und Automatisierung machen.

19: Die Kundschaft von Raiffeisen wird entlang aller Kundenbedürfnisse beraten und profitiert neben der persönlichen Betreuung und dem dichten Bankstellennetz vor allem vom Auf- und Ausbau verschiedener digitaler Kanäle.

20: Der Karteneinsatz bei Raiffeisen-Kunden wuchs auch 2016 stark. Die Transaktionen stiegen um 12 Prozent auf 106 Millionen. Stagniert dagegen haben Bancomat-Bezüge, was auf die stärkere Nutzung bargeldloser Zahlungsmittel wie Debit-/Kreditkarten sowie neuer digitaler Zahlungslösungen zurückzuführen ist

21: Raiffeisen stärkt ihre Wettbewerbsfähigkeit, indem sie neue Kundenbedürfnisse und Marktentwicklungen in der Branche antizipiert. Dabei gilt es, sowohl die Produkte und Dienstleistungen kommenden Kundenbedürfnissen anzupassen wie auch langfristige Trends frühzeitig zu erkennen. Raiffeisen sieht in der digitalen Transformation nicht nur Chancen für das Bankgeschäft, sondern auch für die Weiterentwicklung des Genossenschaftsmodells.

22: Raiffeisen treibt die Digitalisierung konsequent voran und digitale Dienstleistungen werden laufend ausgebaut. Die Erneuerung des Kernbankensystems legt das Fundament dazu. Neben dem

E-Banking und dem Bezahlen mit dem Smartphone können Kunden seit 2016 online ein Konto mittels Video-Chat eröffnen. Ebenfalls wurden im Berichtsjahr die Online- Hypothek, der Immobilien-Marktplatz RaiffeisenCasa und die Spendenplattform lokalhelden.ch lanciert

23: Der Wettbewerb im Schweizer Bankenmarkt wird sich auch künftig nicht abschwächen. Nebst den traditionellen Banken kämpfen vermehrt auch Fintech-Unternehmen und branchenfremde Konkurrenten um Marktanteile. Diese neue Konkurrenzsituation verstärkt den Margendruck zusätzlich.

Annual Report 2015

1: Die Nähe zum Kunden, die Entscheidungskompetenz vor Ort, die Mitbestimmung unserer Mitglieder sowie unsere faire und nachhaltige Geschäftspolitik sind für uns zentrale Erfolgsvoraussetzungen – ganz besonders auch in einer digitalisierten Welt.

2: Auch bei Raiffeisen haben wir im Berichtsjahr zahlreiche digitale Initiativen gestartet mit dem Ziel, das Genossenschaftsmodell in die Zukunft zu führen.

3: Wir haben es geschafft, gemeinsam nachhaltige Zukunftsperspektiven zu entwickeln, die alle Mitarbeitenden mittragen. [...] Entwicklung und Inbetriebnahme eines modernen neuen Kernbankensystems. Mit diesem Schritt legen wir den Grundstein für die digitale Transformation unseres Geschäfts. Um weiter profitabel zu wachsen, möchten wir das Kerngeschäft, vor allem im Anlage- und Firmenkundenbereich, gezielt ausbauen. Unser Netzwerk ist ein wichtiger Wettbewerbsvorteil, den wir stärken wollen.

4: Dank einer klaren Positionierung im Kerngeschäft und der konsequenten Umsetzung der Diversifikationsstrategie ist die Gruppe ausgezeichnet aufgestellt, um auch zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Die konsequente Ausrichtung auf die digitale Zukunft ergänzt neu die strategischen Stossrichtungen.

5: Mit der Aufnahme des operativen Betriebs der ARIZON Sourcing AG, einem gemeinsamen Joint-Venture mit dem Software- und Finanzdienstleistungsunternehmen Avaloq, und der damit einhergehenden Investition in eine neue Kernbanken-Applikation wurde ein weiterer Grundstein für die digitale Zukunft der Raiffeisen Gruppe gelegt.

6: Der Wettbewerb im Schweizer Bankenmarkt wird sich weiter intensivieren. Neben den traditionellen Banken kämpfen vermehrt auch branchenfremde Konkurrenten um Marktanteile.

Insbesondere FinTech – Finanzunternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen – sind auf dem Vormarsch und versuchen sich im Markt zu etablieren.

7: Um auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse eingehen zu können, sind innovative Beratungsansätze und Vertriebskonzepte gefragt. Im Rahmen eines Multi-Kanal-Managements sind physische und digitale Vertriebskanäle aufeinander abzustimmen, um eine individuelle, kanalunabhängige und bedarfsgerechte Beratung sicherzustellen. Als Reaktion auf diesen Wandel der Kundenbedürfnisse sind Investitionen in Informatik, Vertrieb und Mitarbeitende notwendig.

8: Raiffeisen ist aber davon überzeugt, dass die persönliche Kundenbetreuung und die lokale Präsenz, trotz der Digitalisierung, weiterhin eine wichtige Rolle spielen werden.

9: Um ihre führende Marktstellung im Schweizer Retail-Banking weiter zu stärken, strebt Raiffeisen eine konsequente Ausrichtung ihrer Geschäftstätigkeit auf die digitale Zukunft an. Zum einen investiert Raiffeisen in die Digitalisierung von Prozessen, um die operative Effizienz zu verbessern.

10: Zum anderen liegt der Fokus auf der Verschmelzung von physischen und digitalen Kanälen. Dadurch kann zeitgemäßes, flexibles und kundenfreundliches Banking angeboten werden.

11: Mit der Gründung des RAI Lab wurde im Berichtsjahr ein wichtiger Grundstein für die digitale Transformation gesetzt.

12: Zusätzlich werden die stetige Optimierung des Vertriebsnetzes und der Ausbau der digitalen Kanäle vorangetrieben.

13: Einen hohen Stellenwert misst die Raiffeisen Gruppe der digitalen Zukunft bei. Entsprechende Investitionsvorhaben sind bereits aufgegelistet.

14: Der Ausbau der digitalen Kanäle wird vorangetrieben und das Projekt zur Erneuerung des Kernbankensystems in Zusammenarbeit mit Avaloq schreitet weiter voran.

15: Im Kerngeschäft steht der Ausbau der digitalen Kanäle im Fokus.

16: Das Kostenwachstum kommt vor allem aufgrund von gestiegenen Kosten für Grossprojekte in den Bereichen Digitalisierung und Regulierung, von Investitionen in die technische Infrastruktur und den Ausbau der Distributionskanäle zustande.

17: Mit der Lancierung neuer Vertriebsplattformen wird die Digitalisierung im Kerngeschäft weiter vorangetrieben. Gleichzeitig hat Raiffeisen das Anlage- und Firmenkundengeschäft weiter ausgebaut.

18: Raiffeisen treibt die Digitalisierung konsequent voran. Neben der Erneuerung des Kernbankensystems investiert die Bank in den Auf- und Ausbau digitaler Kanäle.

Laufende Initiativen wie der Online-Marktplatz RaiffeisenCasa, die Spendenplattform Lokalhelden.ch und der Ausbau der Funktionalitäten im E-Banking sind bedeutende Meilensteine auf dem Weg in eine digitale Zukunft.

Der Wettbewerb im Schweizer Bankenmarkt wird sich weiter intensivieren. Neben den traditionellen Banken kämpfen vermehrt auch branchenfremde Konkurrenten um Marktanteile. Insbesondere FinTech – Finanzunternehmen mit digitalen Geschäftsmodellen – sind auf dem Vormarsch und versuchen sich im Markt zu etablieren

Appx. C.4 – ZKB

Annual Report 2019

1: Seit ihrer Gründung unterstützt die Zürcher Kantonalbank KMU und seit vielen Jahren innovative Start-ups (aus den Bereichen Biotech, Medtech, Healthcare, IT, Fintech, Cleantech, Hightech und Consumer Products) auf verschiedenen Ebenen – bei der Finanzierung sowie mit spezifischen Fördermassnahmen.

2. Ziel ist es, eine gemeinsame Plattform für die vielfältigen und zukunftsweisenden Fintech-Initiativen und -Aktivitäten in der Schweiz zu schaffen und damit die Digitalisierung der Finanzbranche aktiv zu fördern.

3: Dank unseres aktiven Engagements in Verbänden und Organisationen treiben wir partnerschaftliche Innovationsinitiativen voran. Dadurch erhalten wir wertvolle Impulse und Unterstützung beim Know-how- Transfer sowie bei der Erarbeitung von Innovationsgrundlagen. So sind wir Gründungsmitglied des Verbands Swiss Fintech Innovations (SFTI), wo wir auch im Management vertreten sind.

4: Die Digitalisierung hält gerade bei Banken ja schon lange Einzug. [...] Seither schritt die Digitalisierung erst gemächlich, in den letzten Jahren exponentiell wachsend, voran. Die Zürcher

Kantonalbank entwickelt sich im Rhythmus dieser Veränderungen. Unser Online-Banking beispielsweise ist state-of-the-art und erhält von Kunden und in Fachkreisen sehr gute Bewertungen. Selbstverständlich müssen wir uns in allen Bereichen trotzdem dauernd weiter transformieren. Mehr als ein Drittel unserer IT-Investitionen von 330 Millionen wird deshalb in Innovation und Erste Entwicklungen alloziert.

5: Die technologische Entwicklung ist ein wichtiger Treiber in der Entstehung völlig neuer Kundenbedürfnisse, aber auch in Bezug auf die Möglichkeiten, wie wir diese erfüllen. Mithilfe digitaler Lösungen bietet sich uns beispielsweise die Chance, künftig noch besser auf unsere Kundschaft einzugehen. Nicht alle Dienstleistungen werden aber digital erbracht werden. Für unsere Kunden bleibt die persönliche Beratung bei komplexen Lebensereignissen wie beispielsweise Pensionierung oder Hauskauf sehr wichtig

6: Trends wie die Digitalisierung und technologische Entwicklung, der Regulierungsdruck und das anhaltende Negativzinsumfeld sorgen für Kostendruck, Ertragsunsicherheiten und Veränderungen des Kundenverhaltens auf dem Bankenplatz. So ist davon auszugehen, dass der Wettbewerb im Bankgeschäft in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird.

7: Im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung der Kundenschnittstellen bauen wir unser Angebot an digitalen Schnittstellen und in der persönlichen Beratung aus.

8: Wir sind eine Universalbank und führend in unserem Heimmarkt, dem Wirtschaftsraum Zürich. [...] Auch mit dieser hervorragenden Ausgangslage müssen wir uns den Herausforderungen der Zeit – Globalisierung, Digitalisierung, Regulierung der Finanzbranche, demografischer Wandel – stellen und gleichermaßen zeitgemäße wie zukunftsgerichtete Lösungen für unsere Kundinnen und Kunden finden.

9: So haben wir beispielsweise den Finanzierungsprozess für selbst bewohntes Wohneigentum benutzerfreundlich gestaltet, unsere Zahl- und Sparkonten in einer Paketwelt zusammengefasst und einen digitalen Produktberater lanciert, damit unsere Kundinnen und Kunden das für ihre Bedürfnisse beste Angebot einfach und übersichtlich finden.

10: Unsere Kundinnen und Kunden erwarten, ihre Bankgeschäfte rund um die Uhr und ortsunabhängig tätigen zu können. Deswegen entwickeln wir unsere digitalen Schnittstellen wie das eBanking, das eBanking Mobile und die bargeldlosen Bezahlmöglichkeiten laufend weiter. Wir sind jedoch überzeugt, dass die persönliche Beratung für komplexe finanzielle Sachverhalte nach wie vor unabdingbar ist.

11: Ob digitale oder physische Kontaktaufnahme, wir stimmen die Kundenschnittstellen optimal aufeinander ab.

12: Das digitale Selbstbedienungsangebot wird persönlicher und die persönliche Beratung mit neuen Möglichkeiten wie tabletunterstütztem Beratungsprozess digitaler. Auf jedem Kanal erleben unsere Kundinnen und Kunden konsistent, dass wir die nahe Bank sind.

13: Die Digitalisierung beeinflusst unsere Arbeitsweise und die Ansprüche unserer Kundinnen und Kunden.

14: Insbesondere bei der Ausrichtung auf die Kundinnen und Kunden und ihre Bedürfnisse kommt die Stärke der Digitalisierung zum Tragen. Hier arbeiten wir daran, unsere digitalen Kundenschnittstellen für und mit ihnen weiterzuentwickeln.

15: Ziel ist es, eine gemeinsame Plattform für die vielfältigen und zukunftsweisenden Fintech-Initiativen und -Aktivitäten in der Schweiz zu schaffen und damit die Digitalisierung der Finanzbranche aktiv zu fördern. .

16: Die Rahmenbedingungen fürs Bankgeschäft bleiben herausfordernd. Die Banken müssen sich den zunehmenden internationalen und nationalen regulatorischen Vorgaben stellen, Antworten auf die sich verändernden Kundenverhalten finden, die Möglichkeiten der Digitalisierung sinnvoll nutzen und mit dem Negativzinsumfeld umgehen.

17: Die Digitalisierung führt einerseits dazu, dass neue Fintech-Unternehmen am Markt Fuß zu fassen versuchen. Andererseits eröffnet sie den etablierten Banken zahlreiche Chancen – auch im Rahmen von Kooperationen mit innovativen Fintech-Start-ups.

18: Die meisten Institute, die im Retail Banking tätig sind, arbeiten weiterhin an Digitalisierungslösungen.

19: Die digitalen Kanäle dienen letztlich jedoch weniger der Kundenakquise als vielmehr der Kundenbindung.

20: Nicht zuletzt macht es die Digitalisierung möglich, Bankdienstleistungen einem breiten Kundenkreis einfach zugänglich zu machen.

21: Die herausragende Bedeutung von Daten und ihrer Handhabung im Zeitalter zunehmender Digitalisierung zeigt sich in Form laufender Stärkung des Datenschutzes, zunehmender

Regulierung zur Unterstützung digitaler Geschäftsmodelle und der Zunahme von Anforderungen an wirksame Cyber Security.

22: Sowohl private Kundschaft als auch Firmenkunden nutzen unsere Filialen als wichtige Anlaufstelle für Beratungen. Mit Blick auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse hinsichtlich der zeit- und ortsunabhängigen Zahlungen sowie die gleichzeitige Aufwertung der digitalen Kanäle investierten wir im Berichtsjahr substanzial in unser eBanking, eBanking Mobile und bargeldlose Bezahlmöglichkeiten.

23: Unsere digitalen Dienstleistungen passen wir laufend den Kundenwünschen an und erweitern den Funktionsumfang je nach Bedarf.

24: Auch mit einer Vielzahl modernster digitaler Selbstbedienungsmöglichkeiten schaffen wir Nähe. Vor allem Dienstleistungen über mobile Kanäle, die wir stetig weiterentwickeln, gewinnen noch stärker an Bedeutung.

25: Die klassischen Bezahlsysteme stehen vor einem Umbruch. Große Digitalisierungsprojekte wie beispielsweise die QR-Rechnung oder die Umstellung auf ISO 20022 geben dem Mobile Payment zusätzlichen Auftrieb.

26: Eine professionelle Cyber-Crime- Branche, die sich laufend spezialisiert, und die Erhöhung der Angriffsmöglichkeiten durch die fortschreitende Digitalisierung sind zwei bedeutende Risikofaktoren.

27: Nicht nur zu spät erkannte Betrugsversuche, sondern auch operationelle Fehler führen im digital vernetzten Geschäftsumfeld rasch zu Folgeschäden. Diesem anspruchsvollen Umfeld begegnet die Bank mit einer Vielzahl von technischen Schutzmaßnahmen, mit der Sensibilisierung von Mitarbeitenden und Kunden sowie mit dem Ausbau von regel- und modellbasierten Instrumenten zur Erkennung von fehlerhaften oder betrügerischen Transaktionen oder anderen- Angriffen.

Annual Report 2018

1: Während einige Kunden nach wie vor den Bankschalter bevorzugen, möchten andere möglichst alle Bankgeschäfte digital abwickeln.

2: Die genannten Innovationen helfen uns, Kunden in der digitalen Welt positiv zu überraschen. Übrigens eröffneten wir schon vor 20 Jahren als erste Bank eine Onlinebank. Wir wollen on- und offline Nähe schaffen, dies ist eine unserer strategischen Prioritäten.

3: Digitalisierung, Globalisierung, Automatisierung: Der Wandel vollzieht sich immer schneller. Die Bedürfnisse unserer Kundschaft verändern sich laufend. Das klassische Schaltergeschäft verliert weiter stark an Bedeutung.

4: Heute beziehen deutlich über 90 Prozent der Kunden ihr Bargeld an Bancomaten, und auch das bargeldlose Zahlen erfreut sich wachsender Beliebtheit. Gleichzeitig nimmt die Nutzung digitaler Kanäle wie eBanking und eBanking Mobile stark zu.

5: Ausserdem lancierten wir einen digitalen Produktberater. Dieser holt die Bedürfnisse der Kundinnen und Kunden ab wie Sparen, online Einkaufen oder Bezahlen im Ausland und gibt ihnen, darauf basierend, eine Produktempfehlung ab

6: Es ist davon auszugehen, dass der Wettbewerb im Bankgeschäft in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird und die Trends Digitalisierung, Industrialisierung und Konsolidierung den Finanzplatz weiter herausfordern.

7: Wir schaffen physische und digitale Nähe zu unseren Kundinnen und Kunden und wollen Bankdienstleistungen anbieten, die benutzerfreundlich, transparent und sicher sind.

8: Um den Versorgungsauftrag zu erfüllen, bieten wir ein breites Angebot an Produkten an, inklusive modernster digitaler Lösungen.

9: Trotz dieser hervorragenden Ausgangslage müssen wir uns den Herausforderungen der Zeit stellen – Globalisierung, Digitalisierung, Regulierung der Finanzbranche, demografischer Wandel – und zeitgemässe Lösungen für unsere Kundinnen und Kunden finden.

10: Unsere Kundinnen und Kunden erwarten, ihre Bankdienstleistungen rund um die Uhr und ortsunabhängig abwickeln zu können. Deswegen entwickeln wir unsere digitalen Schnittstellen wie das eBanking, das eBanking Mobile und die bargeldlosen Bezahlmöglichkeiten weiter.

11: Ob ein Kontakt digital oder physisch erfolgt, spielt keine Rolle mehr. Zentral ist, dass wir die Kundenschnittstellen optimal aufeinander abstimmen.

12: Das digitale Selbstbedienungsangebot wird persönlicher und die persönliche Beratung digitaler. Auf jedem Kanal erleben unsere Kundinnen und Kunden konsistent, dass wir die nahe Bank sind.

13: Die Digitalisierung stellt für Banken eine Chance dar. Allerdings intensiviert sich der Wettbewerb in der Branche, während sich die regulatorischen Vorschriften weiter verschärfen dürften.

14: Die Digitalisierung führt einerseits dazu, dass neue Fintech-Unternehmen am Markt Fuß fassen. Andererseits bringt sie den etablierten Banken zahlreiche Chancen – auch im Rahmen von Kooperationen mit innovativen Fintech-Start-ups.

15: Die meisten Institute, die im Retail Banking tätig sind, überarbeiteten 2018 ihre Lösungen fürs Mobile Banking. Die digitalen Kanäle dienen letztlich jedoch weniger der Kundenakquise als vielmehr der Kundenbindung.

16: Nicht zuletzt macht es die Digitalisierung möglich, Bankdienstleistungen einem breiten Kundenkreis einfach zugänglich zu machen.

17: Seit 2017 sind wir Mitglied beim Innovationszentrum «F10 Fintech Incubator & Accelerator». Das bietet die Chance, die digitalen Transformationen der Finanzbranche partnerschaftlich weiterzuentwickeln.

18: Mit Blick auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse der zeit- und ortsunabhängigen Zahlungen sowie der gleichzeitigen Aufwertung der digitalen Kanäle investierten wir im Berichtsjahr zudem substanzell in unser eBanking, eBanking, Mobile und bargeldlose Bezahlmöglichkeiten.

19: Unsere digitalen Dienstleistungen passen wir laufend den Kundenwünschen an und erweitern den Funktionsumfang je nach Bedarf.

20: Auch mit einer Vielzahl modernster digitaler Selbstbedienungsmöglichkeiten schaffen wir Nähe. Vor allem Dienstleistungen über mobile Kanäle, die wir stetig weiterentwickeln, gewinnen noch stärker an Bedeutung.

21: Grundsätzlich sind wir in den nächsten Jahren herausgefordert, unsere Prozesse im Gleichtakt mit jenen unserer Firmenkunden zu digitalisieren – sodass der Austausch an Schnittstellen reibungslos verlaufen kann.

22: Die Bedeutung von Daten und deren Handhabung verstkt sich im Zeitalter zunehmender Digitalisierung laufend. Dieser Megatrend wiederspiegelt sich regulatorisch unter anderem in der Verstkung des Datenschutzes, der zunehmenden Regulierung zur Unterstützung digitaler Geschftsmodele (FinTech) und der Zunahme des Bedürfnisses nach einer wirksamen Cyber Security.

23: Unsere Welt, die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen Anforderungen sowie die Bedürfnisse und das Verhalten unserer Kundinnen und Kunden sind in einem sich beschleunigenden Wandel; dies ist zwar schon lange so, aber die Dynamik des Wandels nimmt weiter zu und führt verstkt zu disruptiven, neuen Lösungsmodellen. Wir haben deshalb unser Leitbild diesen neuen Anforderungen angepasst und weiterentwickelt; evolutiv, nicht revolutionär.

Annual Report 2017

1: Wir haben drei Prioritäten definiert, um unsere Strategie umzusetzen: [...] Drittens arbeiten wir daran, wie die «nahe Bank» in einem digitalen Umfeld, in dem die Geschäftsstellen an Bedeutung verlieren, Nähe schaffen kann.

2: Selbstverständlich berücksichtigen wir Megatrends wie die Digitalisierung.

3: Im internationalen Vergleich hinkt die Schweiz hinterher. Gera-de im Kontakt mit den öffentlichen Behörden lassen sich viele Transaktionen nicht online abwickeln. Die Banken spielen bei der Digitalisierung eine Schlüsselrolle.

4: Der Austausch der Jungen mit der Bank über die digitalen Kanäle ist sogar intensiver als jener der Eltern. Menschen unter 30 verschieben viel häufiger Geld für kleine Beträge per Smartphone. Sobald jedoch ein Hauskauf oder eine grössere Erbschaft ansteht, möchten auch sie Fachspezialisten in die Augen blicken, die sie verstehen.

5: Dennoch ist es für die einzelnen Wettbewerbsteilnehmer wichtig, sich klar zu positionieren und sich von anderen Banken zu differenzieren. Potenzial dafür bildet unter anderem der anhaltende Trend zur Digitalisierung von Bankdienstleistungen.

6: Zudem treiben wir die digitale Transformation der nahen Bank weiter voran. Eine Grundlage dafür bildet die permanente Erneuerung unserer IT- Infrastruktur.

7: Mit der Digitalisierung unserer Kundenberatung durch Einsatz von Tablets verschaffen wir unseren Kundinnen und Kunden ein neuartiges Erlebnis.

8: Als Minderheitsaktionärin der führenden Schweizer Investitionsplattform «investiere.ch» und Gründungsmitglied des Vereins «Swiss Fintech Innovations» ist unsere Bank gut positioniert. Damit setzt sie im Bereich Digitalisierung und Innovation auf nachhaltige Lösungen mit Fokus auf echten Kundennutzen.

9: Wir schaffen physische und digitale Nähe zu unseren Kundinnen und Kunden und wollen Bankdienstleistungen anbieten, die benutzerfreundlich, transparent und sicher sind. Um eine hohe Verfügbarkeit zu garantieren, erweitern wir laufend unser Online-Angebot.

10: Es ist davon auszugehen, dass der Wettbewerb im Bankgeschäft in den kommenden Jahren weiter zunehmen wird und die Trends Digitalisierung, Industrialisierung und Konsolidierung den Finanzplatz weiter herausfordern.

11: In den letzten Jahren hat sich die Bank intensiv mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt und verschiedene neue Angebote wie eine Smart-Watch-App, ein Budget-Tool sowie eine Mobile-Payment-Lösung für bargeldloses Bezahlen lanciert.

12: In den nächsten Jahren folgen weitere Entwicklungsschritte, die das Kundenerlebnis auf den digitalen Kanälen zusätzlich verbessern werden.

13: Allerdings nimmt im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und sich verändernden Kundenbedürfnissen etwa die Bedeutung von Bargeldgeschäften am Schalter seit Jahren ab.

14: Auch mit einer Vielzahl modernster digitaler Selbstbedienungsmöglichkeiten sind wir nahe bei unseren Kundinnen und Kunden.

15: Im Sinne einer allgemeinen Orientierung über wichtige IT-Themen befasste sich das Gremium mit der IT-Architektur, dem IT-Betrieb im Zeitalter der Digitalisierung sowie der agilen IT-Organisation.

Annual Report 2016

1: Die Digitalisierung hat schon lange begonnen. [...] Heute erreichen wir unsere Ziele mit nur 25 Prozent mehr Mitarbeitenden. Das ist bloss dank Automatisierung und dem Einsatz von Technologie möglich.

2: Wir stellen die digitale Transformation bei unseren Kundinnen und Kunden im Alltag fest. Unsere Geschäftsstellen werden mit stetig sinkender Besucherzahl frequentiert, der Einsatz von Bargeld nimmt laufend ab; dafür werden unsere digitalen Dienstleistungen immer mehr nachgefragt.

3: Unsere Kundinnen und Kunden wünschen hingegen persönliche Beratung und Expertise bei komplexen Anlage- und Finanzierungsfragestellungen. Heute ist beides gefordert, sowohl der digitale als auch der analoge exzellente Service.

4: Dabei geht es um Fragestellungen wie die Auswirkungen der Digitalisierung auf unser Geschäftsmodell, die zeitgemäße Erfüllung unseres Leistungsauftrags sowie eine weiterhin hohe Attraktivität der Zürcher Kantonalbank als Finanzdienstleiterin und Arbeitgeberin.

5: Potenzial dafür bildet unter anderem der anhaltende Trend zur Digitalisierung von Bankdienstleistungen. Einerseits sehen sich alteingesessene Institute mit neuen Konkurrenten aus der aufstrebenden Fintech-Branche konfrontiert und andererseits bietet dies auch kleinen regionalen Banken die Möglichkeit, in der gesamten Schweiz Dienstleistungen anbieten zu können.

6: In unserem Innovationslabor wurden unsere digitalen Kanäle entlang des technologischen Fortschritts und der sich verändernden Nutzerbedürfnisse auch im Berichtsjahr weiterentwickelt. Zu den Neuerungen zählt das Einloggen per Fingerabdruck für unser eBanking Mobile. Des Weiteren wurde der ins eBanking integrierte persönliche Finanzassistent um eine Funktion erweitert, mit der sich individuelle Sparziele definieren lassen. Weitere Neuerungen im eBanking betrafen den Ausbau von Selbstbedienungsfunktionen wie zum Beispiel die Bargeldbestellung nach Hause.

7: Zudem treiben wir die digitale Transformation der nahen Bank weiter voran. Eine Grundlage dafür bildet die permanente Erneuerung unserer IT-Infrastruktur.

8: Die fortschreitende Digitalisierung des Bankgeschäfts und die Entwicklungen im Bereich Fintech gehören zu den strategischen Kernthemen der Bank.

9: Mit dem Ziel, die Schweiz zu einem international führenden Zentrum für Digitalisierung und Innovation in der Finanzbranche zu machen, engagierten wir uns 2016 massgeblich für die Gründung des Verbands «Swiss Fintech Innovations».

10: Ganz im Sinne des Versorgungsauftrags ist die Bank bestrebt, ihren Kunden auf allen gewünschten Kanälen Zugang zu zeitgemäßen Angeboten und Dienstleistungen zu bieten. In den letzten Jahren hat sich die Bank intensiv mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt und

verschiedene neue Angebote wie eine Smart-Watch-App, ein Budget-Tool sowie eine Mobile-Payment-Lösung lanciert.

11: In den nächsten Jahren folgen weitere Entwicklungsschritte, die das Kunden- erlebnis auf den digitalen Kanälen weiter verbessern werden. Selbstverständlich legen wir bei elektronisch geführten Bankgeschäften grössten Wert auf Sicherheit.

12: Allerdings nimmt im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung etwa die Bedeutung von Bargeldgeschäften am Schalter seit Jahren ab. Aufgrund dieses veränderten Kundenverhaltens haben wir im Berichtsjahr drei Agenturen geschlossen.

13: Engagement für Fintech- und Gründer-Szene intensiviert: Um die Schweiz zu einem führenden Fintech-Zentrum zu machen, engagieren wir uns seit 2016 massgeblich im Verband Swiss Fintech Innovations.

14: Wir arbeiten zudem eng mit Start-ups aus dem Fintech- Bereich zusammen, lernen und profitieren.

16: Arbeitsschwerpunkte des Verbands sind die Anziehung und Förderung von innovativen (Jung-) Unternehmen und Fachkräften im Bereich Fintech, eine intensive und direkte Zusammenarbeit von Wirtschaft und Wissenschaft zu Fintech-Themen sowie die Förderung optimaler regulatorischer Rahmenbedingungen und technischer Standards.

17: Im Berichtsjahr erwarb die Zürcher Kantonalbank eine substanzelle Minderheitsbeteiligung an «investiere.ch», der führenden Schweizer Investitionsplattform für Start-ups. Dadurch konnten wir unsere Position im Start- up- und Fintech -Bereich weiter stärken.

Annual Report 2015

1: Umso entscheidender ist es für die einzelnen Wettbewerbsteilnehmer, sich klar zu positionieren und von anderen Banken zu differenzieren. Potenzial dafür bildet unter anderem der anhaltende Trend zur Digitalisierung von Bankdienstleistungen.

2: Zudem treiben wir die digitale Transformation der nahen Bank weiter voran. Eine Grundlage dafür bildet die permanente Erneuerung unserer IT-Infrastruktur.

3: Unsere digitalen Kanäle werden durch das Innovationslabor der Zürcher Kantonalbank entlang technologischer Fortschritte laufend innoviert und den veränderten Nutzerbedürfnissen angepasst.

Damit bieten wir unseren Kundinnen und Kunden ein zeitgemäßes Nutzererlebnis bei höchstmöglicher Sicherheit. Im Berichtsjahr lancierten wir eine Log-in-freie Saldoabfrage für Smartwatches, die Sprachoption «Züritüütsch» für unser eBanking Mobile, die eBanking Mobile Quick Actions sowie die neue Funktion «Finanzassistent» im eBanking.

4: In den letzten Jahren hat sich die Bank intensiv mit dem Thema Digitalisierung auseinandergesetzt. Allein im Berichtsjahr wurden mehrere neue Angebote geschaffen: Als erste Schweizer Bank lancierten wir im Frühling eine Smartwatch-App.

5: In den nächsten Jahren folgen weitere Entwicklungsschritte, die das Kundenerlebnis auf den digitalen Kanälen weiter verbessern werden.

6: Allerdings nimmt im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung etwa die Bedeutung von Bargeldgeschäften am Schalter seit Jahren ab.

Appx. C.5 – PostFinance

Annual Report 2019

1: Um möglichst rasch einen grossen Kundenstamm zu gewinnen, locken Neobanken mit günstigen Konditionen. Für gewisse Kunden mag das attraktiv sein. Allerdings bezahlt man bei diesen Anbietern rasch auch Gebühren, wenn man mehr als nur das Grundangebot nutzen will.

2: Die fortschreitende Digitalisierung von Bankdienstleistungen hat dazu geführt, dass immer mehr global tätige Technologiefirmen, aber auch FinTech-Startups in diesen Markt drängen. PostFinance richtet ihre Strategie deshalb noch stärker auf die digitale Welt aus und transformiert sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse»

3: Digitales Banking ist sehr gut skalierbar.

4: Wer ein umfassendes, digitales Produktangebot, eine persönliche Beratung oder Support in einer Schweizer Landes- sprache wünscht, ist bei PostFinance sehr gut aufgehoben und profitiert von einem attraktiven Preis-Leistungs-Verhältnis sowie einem ausgezeichneten Service.

5: Im Januar 2019 haben wir Valuu lanciert, die erste vollständig digitale Vermittlungs-, Vergleichs- und Abschlussplattform für Hypotheken.

6: Die Transformation zum Digital Powerhouse fordert uns alle stark. Wir müssen uns verändern und weiterentwickeln – sowohl in unserem Mindset und Know-how als auch in unserer Arbeitsweise

7: Dieses Angebot bauen wir im laufenden Jahr deutlich aus und erweitern unser bestehendes Fondsangebot um neue, digitale Anlagelösungen. Ziel ist es, dass diese vor Mitte 2020 allen Kundinnen und Kunden direkt im E-Finance oder auf Wunsch auch über ihren zuständigen Kundenberater zur Verfügung stehen.

8: Gerade im Anlagebereich werden wir 2020 völlig neue – auch digital verfügbare – Lösungen lancieren, um unsere Sparkunden zu Anlagekunden zu entwickeln.

9: Wir können deshalb unabhängig von bestehenden Vertriebsstrukturen neu entwickelte, digitale Anlagelösungen lancieren.

10: Dazu gehört die konsequente Umsetzung unserer Digitalisierungsstrategie. Da haben wir in den vergangenen Monaten grosse Fortschritte gemacht.

11: Wir transformieren uns zum Digital Powerhouse und wollen die Nummer eins der digitalen Banken in der Schweiz werden. Nachdem wir im vergangenen Jahr das neue E-Finance-Login mit Gesichtserkennung oder Fingerabdruck lanciert haben, legen wir den Fokus im laufenden Jahr auf den Ausbau und die Weiterentwicklung unserer digitalen Produkte, Dienstleistungen und Services.

12: Der Ausschuss «Informationstechnologie & Digitalisierung» wurde im Jahr 2019 neu gegründet. Er widmet sich den Rahmenbedingungen und der Strategie in Bezug auf die Informationstechnologie sowie den Entwicklungen und Herausforderungen der Digitalisierung, insbesondere hinsichtlich der Strategie «Digital Powerhouse»

13: Die fortschreitende Digitalisierung von Bankdienstleistungen hat dazu geführt, dass immer mehr global tätige Technologiefirmen, aber auch FinTech-Startups in diesen Markt drängen. PostFinance richtet ihre Strategie deshalb noch stärker auf die digitale Welt aus und transformiert sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse».

14: PostFinance will die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden und ihre Kundinnen und Kunden von der analogen in die digitale Welt begleiten.

15: PostFinance, das Schweizer Digital Powerhouse im Bereich Finanzdienstleistungen, fördert bei ihrem breiten Kundenstamm die digitale Durchdringung und erhöht die Rentabilität, indem sie mit

neuen digitalen Angeboten das Kundenpotenzial besser ausschöpft. Gleichzeitig wird die Kosteneffizienz durch die End-to-End-Digitalisierung erhöht.

16: PostFinance behält als Digital Powerhouse die Kundenschnittstelle im Bankgeschäft und in banknahen Geschäften. Sie bietet ihren Kunden ein passendes Produkt- und Dienstleistungsportfolio mit ergänzenden Angeboten von Dritten. Gleichzeitig wird das bestehende Geschäft aus Sicht der digitalen Kundenperspektive neu durchdacht und PostFinance differenziert sich mit der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im Wettbewerb.

17: In der strategischen Ausrichtung setzt PostFinance auf die Vereinfachung und Digitalisierung von Angeboten und Prozessen.

18: Um das wahrgenommene Preis-Leistungs- Verhältnis für die Kunden wieder ins Gleichgewicht zu bringen, entwickelt PostFinance ihre bestehenden digitalen Produkte und Dienstleistungen kontinuierlich weiter und arbeitet gleichzeitig an der Lancierung neuer Angebote, die die Kunden begeistern und ihnen den Umgang mit ihren Finan- zen erleichtern.

19: Ende 2018 hat PostFinance den «Selfservice-Hub» im E-Finance und in der Post- Finance App lanciert, über den ihre Kunden mit ihrem Smartphone beispielsweise vollständig digital ihre PostFinance Card verwalten und Adressänderungen vornehmen können.

20: Das PFLab, das Innovationslabor von PostFinance, beschäftigt sich mit Innovationen, die (weiter) in der Zukunft liegen und neben dem Kern-/Tagesgeschäft und der digitalen Transformation vorangetrieben werden.

21: Ungeachtet der anstehenden politischen Entscheide treibt PostFinance ihre Transformation zur Nummer eins der digitalen Banken in der Schweiz weiter voran. Mit rund 1,8 Millionen E-Finance-Nutzern und mehr als einer Million App-Downloads ist sie heute Marktführerin im Onlinebanking und Mobile Banking in der Schweiz.

22: Die Plattform «Valuu» ermöglicht den Hypothekarnehmern den Vergleich und Abschluss einer Vielzahl von Hypotheken auf vollständig digitalem Weg, indem sie die Hypothekarneh- mer und Kreditgeber über einen Matching-Algorithmus zusammenbringt.

23: PostFinance hat mit TONI Digital Insurance Solutions AG das Produkt «PostFinance Autoversicherung», eine spezifisch für PostFinance-Kunden und PostFinance-gebrandete Motorfahrzeugversicherung entwickelt.

24: Die Gesellschaft und mit ihr die Bankenwelt werden rasant digitaler. Da will PostFinance als anerkannte Innovatorin nicht nur mithalten, sondern prägen und zu den führenden Finanzinstituten zählen. PostFinance will die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden. Dabei gilt es, die digitale Welt optimal mit der physischen Welt zu verknüpfen, um den PostFinance-Kundinnen und -Kunden ein durchgehend überzeugendes Kundenerlebnis bieten zu können.

25: Um in der digitalen Welt bestehen zu können, ist der Aufbau neuer digitaler Geschäftsmodelle für das Future Banking nötig. PostFinance investiert in das Future Banking mit Geschäftsmodellen über den klassischen Finanzsektor hinaus. Zentral ist die Zusammenarbeit mit Startups sowie die aktive Integration von Partnerlösungen und eigenen Innovationen.

Annual Report 2018

1: Im Bereich «Retail» bieten wir unseren Kundinnen und Kunden einfache digitale Lösungen, die sie in ihren finanziellen Angelegenheiten noch stärker entlasten sollen.

2: Der Richtungsentscheid des Bundesrats ändert nichts an unserer eingeschlagenen Transformation zum Digital Powerhouse. Diese ist notwendig, damit wir in einer immer digitaleren Welt für unsere Kundinnen und Kunden relevant bleiben.

3: Wir wollen die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden. Am Osterwochenende 2018 haben wir unsere Kernbankensoftware erneuert und so das Fundament für das Digital Powerhouse gelegt.

4: Damit verfügen wir über die technischen Voraussetzungen, dass unsere Kundinnen und Kunden in Zukunft noch schneller von modernen digitalen Produkten und Dienstleistungen profitieren können. Im September haben wir den «Selfservice-Hub» in der PostFinance App lanciert, über den unsere Kunden mit ihrem Smartphone beispielsweise vollständig digital ihre PostFinance Card verwalten und Adressänderungen vornehmen können.

5: Wir wollen die Bank sein, die ihre Kunden beim Wechsel von der analogen in die digitale Welt begleitet. Oder anders ausgedrückt: Wir wollen digitales Banking – einfach und für alle.

6: Wir wollen die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden. Damit wir technisch bereit sind für die Digitalisierung, haben wir an Ostern 2018 unser Kernbankensystem erneuert.

7: Auf der Ertragsseite reduzieren wir unsere Abhängigkeit vom Zinsengeschäft, indem wir in neue Geschäftsfelder wie das digitale Anlegen oder das Plattformgeschäft investieren. Und auf der Aufwandseite schöpfen wir Sparpotenziale konsequent aus und senken beispielsweise durch die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen unsere Kosten.

8: Ja, im Plattformgeschäft sehen wir grosses Potenzial. Deshalb haben wir Ende Januar 2019 Valuu lanciert. Valuu ist die erste vollständig digitale Vermittlungs-, Vergleichs- und Abschlussplattform für Hypotheken.

9: Die digitale Entwicklung lässt darauf schliessen, dass es in Zukunft andere und neue Geschäftsmodelle geben wird, die sich am Markt durchsetzen werden.

10: Wir wollen die Digitalisierung im Banking aktiv mitgestalten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie mögliche Disruptionen aus eigener Kraft lancieren anstatt eine abwartende Haltung einzunehmen.

11: Damit können unsere Kunden mit ihrem Smartphone beispielsweise vollständig digital ihre PostFinance Card verwalten.

12: Das aktuelle Negativzinsumfeld und die fortschreitende Digitalisierung beeinflussen das klassische Geschäftsmodell von PostFinance. Aus diesem Grund richtet sie sich strategisch noch stärker auf die Digitalisierung aus, treibt Innovationen voran und wandelt sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zum Digital Powerhouse.

13: Die Digitalisierung ist ein gesellschaftlicher Trend, der auch vor der Bankenwelt nicht Halt macht.

14: PostFinance will die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden. Dafür wandelt sie sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zum Digital Powerhouse. Durch die optimale Verknüpfung der physischen mit der digitalen Welt bietet sie ihren Kundinnen und Kunden ein durchgehend überzeugendes Kundenerlebnis.

15: PostFinance hat diesen Trend erkannt und investiert verstärkt in die Entwicklung digitaler Produkte und Dienstleistungen.

16: Aufgrund dieser Entwicklung und des schwierigen Marktumfelds mit anhaltend tiefen Zinsen und rückläufigen Erträgen im Kerngeschäft will PostFinance die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung noch besser nutzen, aktiv vorantreiben und mitgestalten. 17: PostFinance nutzt ihre

starke Ausgangslage, richtet ihre Strategie noch stärker auf die digitale Welt aus und transformiert sich zu einem Digital Powerhouse.

18: Bei ihren Retail-Kunden will PostFinance ihre führende Position im Zahlungsverkehr halten und sich als bevorzugte Partnerin im digitalen Anlegen etablieren. Die Kundinnen und Kunden werden mit einfachen, modularen Standardprodukten bedient.

19: Eine zentrale Rolle auf dem Weg zum Digital Powerhouse spielt das Innovationsmanagement. Damit werden vielversprechende Produkte, Technologien und Geschäftsmodelle frühzeitig erkannt und können entsprechend genutzt werden.

20: Mit der Lancierung von Valuu ist PostFinance beispielsweise ins digitale Hypothekenvermittlungsgeschäft eingestiegen.

21: Für PostFinance hat die Digitalisierung zum Ziel, den Erwartungen der Kundinnen und Kunden gerecht zu werden und ihnen das beste und einfachste Kundenerlebnis zu bieten. PostFinance will ihren Kunden den Umgang mit Geld so einfach wie möglich machen, sie in ihren finanziellen Angelegenheiten entlasten und beim Wechsel von der analogen in die digitale Welt begleiten. Oder anders ausgedrückt: PostFinance will digitales Banking ermöglichen – einfach und für alle.

22: Wir richten uns strategisch noch stärker auf die Digitalisierung aus und erschliessen neue, zinsunabhängige Ertragsquellen.

23: 2018 schloss PostFinance das grösste Projekt ab, das sie je hatte: Die Erneuerung ihres Kernbankensystems. Ein wichtiger Grundstein für die digitale Zukunft ist damit gelegt. Im Zeitalter der Digitalisierung ist die permanente Weiterentwicklung der IT-Infrastruktur für jedes Unternehmen zentral. Vor einigen Jahren entschied sich PostFinance deshalb, ihr bewährtes, aber in die Jahre gekommenes Kernbankensystem durch eine moderne Standardsoftware zu ersetzen.

24: Das Finanzinstitut investiert damit gezielt in seine Leistungs- und Innovationsfähigkeit und hat die Voraussetzungen geschaffen, damit seine Kundinnen und Kunden in Zukunft schneller von digitalen Produkten und Dienstleistungen profitieren können.

25: Mit dem Ziel, zur führenden digitalen Bank zu werden, setzen wir auf die neuesten Technologien, die gerade für junge Informatiker spannend sind.

26: Deshalb prägen die Mitarbeitenden in der Informatik die Zukunft des digitalen Bankings in der Schweiz stark mit.

27: Die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen, die Neuausrichtung des Vertriebs sowie die Auslagerung von Geschäftstätigkeiten führen dazu, dass bei PostFinance bis Ende 2020 insgesamt 500 Vollzeitstellen wegfallen.

28: Viele Kundinnen und Kunden erledigen ihre Bankgeschäfte immer noch analog. PostFinance will den Anteil dieser Kunden senken und sie von der analogen in die digitale Welt begleiten. Das Ziel ist «Digitales Banking – einfach und für alle».

29: Für viele Menschen ist die Digitalisierung eine grosse Herausforderung, denn sie krempelt Verhaltensweisen um, die man sich teilweise ein Leben lang gewohnt war. Deshalb will PostFinance ihre Kundinnen und Kunden beim Wechsel vom traditionellen ins digitale Banking unterstützen und begleiten.

30: PostFinance hat in den Kundenzonen ihrer Filialen ein einzigartiges Gestaltungskonzept umgesetzt, durch das digitale Dienstleistungen wie E-Finance, Mobile Banking und Zahlungen von Handy zu Handy direkt erlebbar werden.

31: Unter dem Namen «Go Digital» bietet PostFinance ihren Kundinnen und Kunden in ihren Filialen auch kostenlose Kurzschulungen an.

32: Das 2015 gegründete Innovationslab von PostFinance mit mittlerweile acht Mitarbeitenden entwickelt Projekte, die die digitale Transformation unterstützen – auch ausserhalb des Kerngeschäfts.

33: PostFinance will die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden.

34: Esports gehört zu den global am schnellsten wachsenden Sportarten und ist unterdessen ein Milliarden- geschäft. In diesem spannenden Markt – der in der Schweiz noch ein Nischendasein fristet – will PostFinance mit diesem digitalen Experiment wertvolle Erfahrungen sammeln und junge, digital affine Kundinnen und Kunden ansprechen.

35: PostFinance bewegt sich in einem dynamischen Marktumfeld mit zunehmender Wettbewerbsintensität. Die zunehmende Digitalisierung von Bankdienstleistungen hat dazu geführt, dass immer mehr global tätige Technologiefirmen, aber auch FinTech-Startups in diesen Markt drängen. PostFinance richtet ihre Strategie deshalb noch stärker auf die digitale Welt aus und transformiert sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse».

36: PostFinance will die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden und ihre Kundinnen und Kunden von der analogen in die digitale Welt begleiten.

37: PostFinance, das Schweizer Digital Powerhouse im Bereich Finanzdienstleistungen, fördert bei ihrem breiten Kundenstamm die digitale Durchdringung und erhöht die Rentabilität, indem sie mit neuen digitalen Angeboten das Kundenpotenzial besser ausschöpft. Gleichzeitig wird die Kosteneffizienz durch die End-to-End-Digitalisierung erhöht. PostFinance bietet ein einfaches Angebot in der digitalen – und vor allem – mobilen Welt und überzeugt mit bestem Kundenerlebnis sowie rascher Reaktion auf wechselnde Kundenanforderungen. PostFinance behält als Digital Powerhouse die Kundenschnittstelle im Bankgeschäft und in banknahen Geschäften. Sie bietet ihren Kunden ein passendes Produkt- und Dienstleistungsportfolio mit ergänzenden Angeboten von Dritten. Gleichzeitig wird das bestehende Geschäft aus Sicht der digitalen Kundenperspektive neu durchdacht und PostFinance differenziert sich mit der Entwicklung innovativer digitaler Geschäftsmodelle im Wettbewerb.

38: Der Personalbestand sank gegenüber dem Vorjahr um 149 Personaleinheiten und betrug im Durchschnitt 3325 Personaleinheiten. In der neuen strategischen Ausrichtung setzt PostFinance auf die Vereinfachung und Digitalisierung von Angeboten und Prozessen. Offene Stellen wurden deshalb nur zurückhaltend neu besetzt.

39: Die zunehmende Digitalisierung führt dazu, dass Kunden ihr Verhalten ändern oder ändern müssen. Hier gilt es, aufzuzeigen, dass die Services von PostFinance auch in der digitalen Welt 40: einfach zu nutzen und sicher sind. Wichtig bleibt ausserdem, dass bei komplexen Themen, kritischen Finanzentscheidungen oder Unsicherheiten den Kundinnen und Kunden weiterhin der persönliche Kanal zu PostFinance geboten wird, um ihnen zusätzliche Sicherheit und ein gutes Gefühl zu geben.

41: PostFinance will die führende digitale Bank in der Schweiz werden. Wir wollen die Bank sein, die ihre Kunden beim Wechsel von der analogen in die digitale Welt begleitet. Oder anders ausgedrückt: Wir wollen digitales Banking – einfach und für alle.

42: PostFinance hat das neue Kernbankensystem an Ostern 2018 erfolgreich eingeführt. Damit ist ein wichtiger Meilenstein erreicht, und die technischen Voraussetzungen für den Weg zum Digital Power- house sind geschaffen.

43: Wir wollen unseren Kundinnen und Kunden unsere digitalen Dienstleistungen näherbringen. Mit unseren Pop-up Stores setzen wir dabei auf erlebnisorientierte Beratung.

44: Im September 2018 haben wir den «Selfservice-Hub» im E-Finance und in der PostFinance App lanciert, über den unsere Kunden mit ihrem Smartphone beispielsweise vollständig digital ihre Post- Finance Card verwalten und Adressänderungen vornehmen können.

45: Das Innovationslabor PFLab von PostFinance kann mittlerweile auf ein dreijähriges Bestehen zurück- blicken. [...]. Im Jahr 2018 entstanden zwei Pilotprojekte aus diesen Erkenntnissen: Die Plattform www.shrog.ch, mit der auch Nicht-Kundinnen und -Kunden von PostFinance die Möglichkeit haben, digitales Guthaben von verschiedenen Anbietern zu erwerben, und B4U, das Pilotprojekt von PostFinance mit der Energie Wasser Bern, zur Stromabrechnung für Eigenverbrauchsgemeinschaften über die Blockchain.

46: Im Weiteren wurden Zusammenarbeiten mit Universitäten, Startups oder Unternehmen gefördert. Spezifisch für Partnerschaften oder mögliche Beteiligungen mit Startups wurde auf www.postfinance.ch/startups ein Eintrittskanal geschaffen. Startups aus gesuchten Themenfeldern mit vielversprechenden Geschäftsmodellen können sich dort entsprechend bewerben. Eines dieser Startups, Tilbago, die digitale Betreibungsplattform für Geschäfts- und Privatkunden, wurde im letzten Jahr vom PFLab begleitet.

47: Bereits im Herbst 2017 hat PostFinance als erstes Schweizer Finanzinstitut auf der Website einen digitalen Assistenten eingeführt. Fragen, die Kundinnen und Kunden häufig stellen, beantwortet er automatisch, schnell und in gleichbleibender Qualität. Seit Kurzem kann der digitale Assistent auch Französisch.

Die Sicherheit im Onlinebanking wird durch die Einführung einer Schadendeckung bis 100 000 Franken und kostenlose Go-Digital-Workshops erhöht.

48: Dazu gesellen sich veränderte Kundenbedürfnisse: Die Gesellschaft und mit ihr die Bankenwelt werden rasant digitaler. Da will PostFinance als anerkannte Innovatorin nicht nur mithalten, sondern prägen und zu den führenden Finanzinstituten zählen. PostFinance will die Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz werden. Dabei gilt es, die digitale Welt optimal mit der physischen Welt zu verknüpfen, um den PostFinance-Kundinnen und -Kunden ein durchgehend überzeugendes Kundenerlebnis bieten zu können.

49: Das heutige Kerngeschäft will PostFinance halten und stärken. In der digitalen Transformation will sie sich zur Nummer eins der digitalen Retailbanken in der Schweiz entwickeln. Der Fokus liegt dabei bei den Retail-Privat- und -Geschäftskunden darauf, mit der Entwicklung vom Multizum Omnikanal das beste digitale Kundenerlebnis zu schaffen, um die hohen Marktanteile zu sichern.

50: Die Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen, die Neuausrichtung der Privat- und Geschäfts- kundenberatung sowie das Outsourcing von Geschäftstätigkeiten führen dazu, dass PostFinance Ende 2020 mit weniger Personal auskommen wird als heute.

51: Mit der an Ostern 2018 eingeführten neuen Bankensoftware als Fundament transformiert sie sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zum Digital Powerhouse und will die führende digitale Retailbank in der Schweiz werden.

52: Vielmehr investiert das Unternehmen Jahr für Jahr rund 250 Millionen Franken in die Erneuerung und Entwicklung ihres Geschäfts. So werden beispielsweise das digitale Anlegen weiter ausgebaut und neue, zinsunabhängige Ertragsquellen erschlossen. In diesen Bereichen wird PostFinance in Zukunft neue Arbeitsplätze schaffen.

53: PostFinance startet damit ein experimentelles Format, das ihre strategische Transformation zum Digital Powerhouse und zur führenden digitalen Bank der Schweiz unterstützen soll. Esports gehört zu den global am schnellsten wachsenden Sportarten und ist unterdessen ein Milliardengeschäft. [...] In diesem spannenden Markt – der in der Schweiz noch ein Nischendasein fristet – will PostFinance mit einem digitalen Experiment wertvolle Erfahrungen sammeln und junge, digital affine Kundinnen und Kunden ansprechen.

54: Die zunehmende Digitalisierung von Bankdienstleistungen hat dazu geführt, dass immer mehr global tätige Technologiefirmen und FinTech-Startups in diesen Markt drängen.

55: Die zunehmende Digitalisierung von Bankdienstleistungen hat dazu geführt, dass immer mehr global tätige Technologiefirmen, aber auch FinTech-Startups in diesen Markt drängen. PostFinance richtet ihre Strategie deshalb noch stärker auf die digitale Welt aus und transformiert sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse».

56: Wir wollen die Digitalisierung im Banking aktiv mitgestalten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie mögliche Disruptionen aus eigener Kraft lancieren anstatt eine abwartende Haltung einzunehmen.

Annual Report 2017

1: Im Bereich «Retail» bieten wir unseren Kundinnen und Kunden einfache digitale Lösungen, die sie in ihren finanziellen Angelegenheiten noch stärker entlasten sollen.

2: Rund 1,8 Millionen Kundinnen und Kunden erledigen alles rund ums Geld digital.

3: Damit PostFinance auch in Zukunft nachhaltig profitabel bleibt, erschliessen wir neue Ertragsfelder. Außerdem richten wir uns strategisch noch stärker auf die Digitalisierung aus.

4: Die Digitalisierung als gesellschaftlicher Trend hat längst auch das Banking erfasst. Dadurch haben sich auch die Bedürfnisse und das Verhalten unserer Kundinnen und Kunden grundlegend verändert. Wir wollen die Zukunft von PostFinance aktiv gestalten und transformieren uns von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse».

5: Deshalb digitalisieren wir unsere Produkte, Dienstleistungen und Prozesse konsequent mit dem Ziel, unsere Kunden noch einfacher, schneller und gezielter begleiten zu können.

6: Die Digitalisierung wird die Art und Weise, wie wir unsere Finanzen in Zukunft erledigen, umkrempeln. Wir sind jederzeit an Ihrer Seite und entlasten Sie mit unseren einfachen, digitalen Lösungen in Ihren finanziellen Angelegenheiten.

7: Außerdem berücksichtigen wir das durch die Digitalisierung veränderte Kundenverhalten und transformieren uns von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse».

8: Im Retailbereich bieten wir unseren Kundinnen und Kunden im Standardgeschäft einfache digitale Lösungen, die sie in ihren finanziellen Angelegenheiten noch stärker entlasten sollen

9: Die Digitalisierung ist ein Megatrend wie die Globalisierung, der auch vor dem Bankensektor nicht Halt macht.

10: Die Frage ist deshalb nicht, ob wir bei der Digitalisierung mitmachen, sondern wie wir sie mitgestalten und wie rasch wir unsere Produkte, Dienstleistungen und Prozesse auf die veränderten Kundenbedürfnisse ausrichten.

11: Genau hier setzen wir an: Für viele Menschen ist die Digitalisierung eine grosse Herausforderung, denn sie krempelt Verhaltensweisen um, die wir uns teilweise ein Leben lang gewohnt sind. Bei diesem Wechsel vom traditionellen ins digitale Banking wollen wir unsere Kundinnen und Kunden unterstützen und begleiten.

12: Unser Ziel ist digitales Banking – einfach und für alle. Mit dieser Konsequenz kann das außer uns kaum eine andere Bank in der Schweiz tun.

13: Wir wollen bis Ende 2020 die führende digitale Bank der Schweiz werden. Damit wir Geschwindigkeit aufnehmen können, müssen wir zuallererst die IT-Architektur optimieren und unser Kernbankensystem erneuern. Erst dann sind wir auch technisch bereit für die Digitalisierung respektive das «Digital Powerhouse». Außerdem schaffen wir mit dem neuen 14: Kernbankensystem die Voraussetzungen, um auch in Zukunft Marktführerin im Zahlungsverkehr in der Schweiz zu bleiben.

15: Deshalb will sich PostFinance vom klassischen Finanzinstitut zum «Digital Powerhouse» entwickeln und die führende digitale Bank der Schweiz werden.

16: Die Gesellschaft – und mit ihr das Banking – wird rasant digitaler. Dieser Entwicklung kann und will sich PostFinance nicht verschliessen. Als digitale Innovationsleaderin in der Schweizer Bankenwelt will sie ihre starke Ausgangslage nutzen und sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse» entwickeln.

17: Langfristig wollen wir auch neue Ertragsquellen aus innovativen digitalen Geschäftsmodellen erschliessen.

18: PostFinance will die führende digitale Bank der Schweiz werden. Dafür wandelt sie sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse». Durch die optimale Verknüpfung der digitalen mit der physischen Welt bietet sie ihren Kundinnen und Kunden ein durchgehend überzeugendes Kundenerlebnis.

19: Die Digitalisierung ist ein gesellschaftlicher Trend, der auch vor der Bankenwelt nicht Halt macht. Die Kundinnen und Kunden von Post- Finance wollen ihre Finanzen immer häufiger selbstständig sowie zeit- und ortsunabhängig erledigen. Dafür braucht es einfache, bedienerfreundliche digitale Produkte und Dienstleistungen. PostFinance ist die Entwicklung digitaler Produkte bereits vor Jahren angegangen und ist mit ihrem E-Finance und der dazugehörigen App im Bereich Mobile Banking in der Schweiz heute Marktführerin und Innovationsleaderin.

20: Die Gesellschaft – und mit ihr das Banking – wird rasant digitaler. Dieser Entwicklung kann und will sich PostFinance nicht verschliessen. Als digitale Innovationsleaderin in der Schweizer Bankenwelt will sie ihre starke Ausgangslage nutzen und sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse» entwickeln.

21: Langfristig wollen wir auch neue Ertragsquellen aus innovativen digitalen Geschäftsmodellen erschliessen.

22: PostFinance will die führende digitale Bank der Schweiz werden. Dafür wandelt sie sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zu einem «Digital Powerhouse». Durch die optimale Verknüpfung der digitalen mit der physischen Welt bietet sie ihren Kundinnen und Kunden ein durchgehend überzeugendes Kundenerlebnis.

23: Die Digitalisierung ist ein gesellschaftlicher Trend, der auch vor der Bankenwelt nicht Halt macht. Die Kundinnen und Kunden von Post-Finance wollen ihre Finanzen immer häufiger selbstständig sowie zeit- und ortsunabhängig erledigen. Dafür braucht es einfache, bedienerfreundliche digitale Produkte und Dienstleistungen. PostFinance ist die Entwicklung digitaler Produkte bereits vor Jahren angegangen und ist mit ihrem E-Finance und der dazugehörigen App im Bereich Mobile Banking in der Schweiz heute Marktführerin und Innovationsleaderin.

24: Die zunehmende Digitalisierung von Bankdienstleistungen hat dazu geführt, dass immer mehr global tätige Technologiefirmen und Fin-Tech-Start-ups in diesen Markt drängen. Aufgrund dieser Entwicklung und des schwierigen Marktfelds mit anhaltend tiefen Zinsen und rückläufigen Erträgen im Kerngeschäft will PostFinance die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung noch besser nutzen, diese aktiv vorantreiben und mitgestalten. PostFinance nutzt ihre starke Ausgangslage, richtet ihre Strategie noch stärker auf die digitale Welt aus und entwickelt sich zu einem «Digital Powerhouse».

25: Bei ihren Retail-Kunden will PostFinance ihre führende Position im Zahlungsverkehr halten und sich als bevorzugte Partnerin im digitalen Anlegen etablieren. Die Kundinnen und Kunden werden mit einfachen, modularen Standardprodukten bedient.

26: Die Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten. Sie darf für PostFinance als Bank aber kein Selbstzweck sein. Vielmehr muss sie zum Ziel haben, die veränderten Erwartungen der Kundinnen und Kunden zu erfüllen und das beste Kundenerlebnis zu bieten.

27: Doch die digitale Stempelkarte auf seiner TWINT-App hat mitgezählt – und den Berufsschüler daran erinnert, als er sein Smartphone an die Bezahlstation hielt.

28: Gleichzeitig stärkt der Finanzplatz Schweiz seine Wettbewerbsfähigkeit und schafft die Grundlagen für seine Digitalisierung.

29: Wir setzen in diesem Jahr verschiedene Massnahmen um. Zum einen automatisieren und digitalisieren wir unsere Prozesse durchgängig. Das führt zu einem Abbau von rund 45 Vollzeitstellen, wobei wir diesen Abbau möglichst ohne Kündigungen realisieren werden.

30: PostFinance bewegt sich in einem dynamischen Marktfeld mit zunehmender Wettbewerbsintensität. Die digitale Revolution im Retailbanking hält an. Zunehmend drängen neue Mitbewerber aus anderen Branchen und Ländern in die Bereiche Zahlungsverkehr und Retailbanking.

31: In der digitalen Welt eröffnen sich für PostFinance Chancen: Mit der Digitalisierung wird die Rentabilität des Angebots verbessert, und mit der Entwicklung innovativer digitaler Geschäftsmodelle differenziert sich PostFinance im Wettbewerb.

32: Die Digitalisierung als gesellschaftlicher Trend hat längst auch die Finanzbranche erfasst. Wir transformieren PostFinance deshalb zu einem «Digital Powerhouse». Das hat Auswirkungen auf unsere Organisation und unsere Prozesse, vor allem aber auch auf jeden einzelnen Mitarbeitenden.

33: Unsere Kunden erledigen ihre Finanzen immer häufiger selbstständig über digitale Kanäle. Dadurch besuchen sie seltener unsere Filialen, und im Zahlungsverkehr reduziert sich das Papiervolumen. Weiter können wir durch den Einsatz von Robotics viele interne Prozesse effizienter gestalten und end-to-end automatisieren.

34: PostFinance, das Schweizer Digital Powerhouse im Bereich Finanzdienstleistungen, fördert bei ihrem breiten Kundenstamm die digitale Durchdringung und erhöht die Rentabilität, indem sie mit neuen digitalen Angeboten das Kundenpotenzial besser ausschöpft.

35: Gleichzeitig wird die Kosteneffizienz durch die End-to-End-Digitalisierung erhöht. PostFinance bietet ein einfaches Angebot in der digitalen – und vor allem – mobilen Welt und überzeugt mit bestem Kundenerlebnis sowie rascher Reaktion auf wechselnde Kundenanforderungen. PostFinance behält als Digital Powerhouse die Kundenschnittstelle im 36: Bankgeschäft und in banknahen Geschäften. Sie bietet ihren Kunden ein passendes Produkt- und Dienstleistungsportfolio mit ergänzenden Angeboten von Dritten. Gleichzeitig wird das bestehende Geschäft aus Sicht der digitalen Kundenperspektive neu durchdacht.

37: Der Personalbestand sank gegenüber dem Vorjahr um –125 Personaleinheiten und betrug im Durchschnitt 3474 Personaleinheiten. In der neuen strategischen Ausrichtung setzt PostFinance auf die Vereinfachung und Digitalisierung von Angeboten und Prozessen. Offene Stellen wurden deshalb nur zurückhaltend neu besetzt. Aufgrund der Bildung einer Rückstellung im Zusammenhang mit der Transformation zum Digital Powerhouse bewegte sich der Personalaufwand trotz des tieferen Personalbestands auf dem Vorjahreswert.

38: PostFinance will die führende digitale Bank in der Schweiz werden. Im Jahr 2020 sollen Kundinnen und Kunden von PostFinance ihre Bankgeschäfte vorwiegend über Online- und Mobile-Kanäle erledigen können – und zwar schneller, einfacher und sicherer als bei unseren Mitbewerbern.

39: PostFinance hat erfolgreich einen Chat mit einem digitalen Assistenten auf postfinance.ch eingeführt. Mit dem digitalen Assistenten wollen wir repetitive Anfragen automatisieren, sie jederzeit in gleichbleibender Qualität beantworten und damit effizienter werden.

40: Wir wollen unseren Kundinnen und Kunden unsere digitalen Dienstleistungen näherbringen. Mit dem Pop-up-Store-Konzept setzen wir dabei auf erlebnisorientierte Beratung.

41: Durch Innovationsvorhaben, die zusammen mit Start-ups umgesetzt werden, können Kunden seit dem letzten Jahr neue Angebote entlang ihrer Wertschöpfungskette nutzen. Beispielsweise wird mit tilbago eine Plattform zur digitalen Lancierung von Betreibungen angeboten.

42: Dazu gesellen sich veränderte Kundenbedürfnisse: Unsere Gesellschaft und mit ihr die Bankenwelt werden rasant digitaler. Da wollen wir als anerkannte Innovatorin nicht nur mithalten, sondern prägen und zu den führenden Finanzinstituten zählen. Selbstverständlich gilt es, die digitale Welt optimal mit der physischen Welt zu verknüpfen, um den PostFinance-Kunden ein durchgehend überzeugendes Kundenerlebnis bieten zu können.

43: Wir verfolgen daher verschiedene strategische Hauptstossrichtungen auf dem Weg hin zu einem «Digital Powerhouse». Den Fokus legen wir dabei auf die Märkte Retail und Corporates.

44: Im Markt Retail betreuen wir selbstständige Privat- und Firmenkunden. Ihnen bieten wir modulare und vor allem digitale Standardprodukte aus den Bereichen Geld im Alltag, Geld für die Zukunft und Geld für Investitionen.

45: Dieser strategische Transformationsprozess bedingt auch verschiedene organisatorische Anpassungen. Wir werden unsere Prozesse durchgängig automatisieren und digitalisieren.

Annual Report 2016

1: Wir werden uns in Zukunft deshalb noch fokussierter auf die digitale Welt ausrichten und PostFinance von einer klassischen Finanzdienstleisterin zum «Digital Powerhouse» entwickeln. Wir sind überzeugt, dank dieser Transformation den Herausforderungen der Zukunft gestärkt begegnen zu können.

2: Trotz Digitalisierung wollen wir nicht jene Kundinnen und Kunden vergessen, die weiterhin physische Bankdienstleistungen nutzen wollen.

3: Entsprechend ist es unsere Aufgabe, eine optimale Verknüpfung zwischen physischer und digitaler Welt zu schaffen.

4: Die Digitalisierung ist die zentrale Stossrichtung unseres strategischen Transformationsprozesses.

5: Die Digitalisierung führt dazu, dass traditionelle Geschäftsmodelle gefährdet respektive völlig verändert werden

6: Daneben gibt es aber Bereiche wie zum Beispiel den Zahlungsverkehr, in dem die Kunden ihre Geschäfte immer häufiger selbstständig sowie zeit- und ortsunabhängig erledigen wollen. Für dieses Bedürfnis erwarten sie von uns einfache, moderne und zuverlässige digitale Dienstleistungen. Die Digitalisierung ist denn auch die zentrale Stossrichtung unseres strategischen Transformationsprozesses.

7: Unsere Gesellschaft – und mit ihr die Bankenwelt – wird rasant digitaler. Dieser Entwicklung können und wollen wir uns nicht verschliessen.

8: Im Gegenteil, als digitale Innovation Leader in der Schweizer Bankenwelt wollen wir unsere starke Ausgangslage nutzen und uns von einer klassischen Finanzdienstleistern zum «Digital Powerhouse» entwickeln. Dabei gilt es, die digitale Welt optimal mit der physischen Welt zu verknüpfen, um unseren Kundinnen und Kunden ein durchgehend überzeugendes Kundenerlebnis bieten zu können.

9: Die Digitalisierung lässt sich nicht aufhalten. Entsprechend werden wir uns möglicherweise in bestimmten Bereichen wie der Anlageberatung von gewissen traditionellen Vorstellungen lösen müssen.

10: Die Gesellschaft – und mit ihr die Bankenwelt – wird rasant digitaler. Dieser Entwicklung kann und will sich PostFinance nicht verschliessen. Als digitale Innovation Leader in der Schweizer Bankenwelt will sie ihre starke Ausgangslage nutzen und sich von einer klassischen Finanzdienstleisterin zum «Digital Powerhouse» entwickeln.

11: PostFinance richtet sich in Zukunft strategisch noch stärker auf die Digitalisierung aus, um ihre Position als Innovationsleaderin zu behaupten und auszubauen.

12: Die Digitalisierung ist ein gesellschaftlicher Trend, der auch vor der Bankenwelt nicht Halt macht. Unsere Kundinnen und Kunden wollen ihre Finanzen selbstständig sowie zeit- und ortsunabhängig erledigen. Dafür braucht es einfache, bedienerfreundliche digitale Produkte und

Dienstleistungen. PostFinance ist die Entwicklung digitaler Produkte bereits sehr früh angegangen und ist im Bereich Mobile Banking in der Schweiz heute Marktführerin und Innovationsleaderin

13: Die zunehmende Digitalisierung von Bank- dienstleistungen hat dazu geführt, dass immer mehr global tätige Technologiefirmen, aber auch FinTech-Start-ups in diesen Markt drängen. Dies, und das aktuell schwierige Marktumfeld mit anhaltend tiefen Zinsen und rückläufigen Erträgen im Kerngeschäft, zwingt uns zum Handeln. Es gilt, die vielfältigen Möglichkeiten der Digitalisierung noch besser zu nutzen und diese aktiv voranzutreiben und mitzugestalten. Wir richten unsere Strategie deshalb noch stärker auf die digitale Welt aus und entwickeln PostFinance zu einem «Digital Powerhouse».

14: Dazu hat PostFinance Stossrichtungen für die Zukunft definiert: Die Digitalisierung unseres Kerngeschäfts, die Verstärkung des Anlagean- gebotes für unsere Kundinnen und Kunden, die Umsetzung des Lösungsgeschäfts für unsere grossen Geschäftskunden sowie Innovationsaspekte.

15: PostFinance differenziert sich damit am Markt und positioniert sich im Umfeld potenzieller Wettbewerber der digitalen Welt.

16: Dazu gesellen sich veränderte Kundenbedürfnisse: Unsere Gesellschaft und mit ihr die Bankenwelt werden rasant digitaler. Da wollen wir als anerkannte Innovatorin nicht nur mithalten, sondern prägen, zu den führenden Finanzinstituten zählen. Selbstverständlich gilt es, die digitale Welt optimal mit der physischen Welt zu verknüpfen, um den PostFinance-Kunden ein durchgehend überzeugendes Kundenerlebnis bieten zu können.

17: Mit dem Smartphone an der Kasse bezahlen, im Internet einkaufen, einen Coupon einlösen oder der Freundin das Kinobillett zurückzahlen: Das alles kann man mit TWINT, dem digitalen Portemonnaie. Seit dem Zusammenschluss von TWINT und Paymit hat die Schweiz eine starke mobile Bezahlösung.

18: PostFinance bewegt sich in einem dynamischen Marktumfeld mit zunehmender Wettbewerbsintensität. Die digitale Revolution im Retailbanking hält an. Zunehmend drängen neue Mitbewerber aus anderen Branchen in die Bereiche Zahlungsverkehr und Retailbanking.

19: In der digitalen Welt eröffnen sich für PostFinance Chancen: Mit der Digitalisierung wird die Rentabilität des Angebots verbessert und mit der Entwicklung innovativer digitaler Geschäftsmodelle differenziert sich PostFinance im Wettbewerb.

20: PostFinance, das Schweizer Digital Powerhouse im Bereich Finanzdienstleistungen, fördert bei ihrem breiten Kundenstamm die digitale Durchdringung und erhöht die Rentabilität, indem sie mit

neuen digitalen Angeboten das Kundenpotenzial besser ausschöpft. Gleichzeitig wird die Kosteneffizienz durch die End-to-End-Digitalisierung erhöht.

21: PostFinance bietet ein einfaches Angebot in der digitalen – und vor allem – mobilen Welt und überzeugt mit bestem Kundenerlebnis sowie rascher Reaktion auf wechselnde Kundenanforderungen.

22: PostFinance behält als Digital Powerhouse die Kundenschnittstelle im Bankgeschäft und in banknahen Geschäften. Sie bietet ihren Kunden ein passendes Portfolio mit ergänzenden Angeboten von Dritten. Gleichzeitig wird das bestehende Geschäft aus Sicht der digitalen Kundenperspektive neu durchdacht.

23: Wir verfolgen daher in Zukunft verschiedene strategische Hauptstossrichtungen auf dem Weg hin zu einem «Digital Powerhouse»: Wir positionieren uns als Retailbank und bieten unseren Kundinnen und Kunden ein einfaches Angebot in der digitalen Welt.

24: Den Fokus legen wir dabei auf die Märkte Retail und Corporate. Im Markt Retail betreuen wir selbstständige Privat- und Firmenkunden. Ihnen bieten wir modulare und vor allem digitale Standardprodukte aus den Bereichen Zahlen, Anlegen und Finanzieren.

25: Unter Corporate Venturing versteht man grundsätzlich jede Art von Beteiligung an Unternehmen. Als Finanzdienstleisterin fokussieren wir uns auf junge, innovative und wachstumsorientierte Unternehmen im FinTech-Bereich. Es gibt viele spannende Entwicklungen, die für uns relevant sein können.

26: PostFinance hat die sich bietenden Chancen in der aktuellen Veränderung im Bankensektor erkannt und deshalb das Innovationsmanagement gestärkt. Der Fokus der Innovation liegt auf den Bereichen neues Banking, disruptive Zahllösungen, selbstorganisierende Netzwerke sowie Wachstum in angrenzenden Branchen.

Annual Report 2015

1: Der Trend hin zu digitalen Bankdienstleistungen dürfte sich fortsetzen.

2: Im Sommer werden wir die PostFinance Card digitalisieren und sie in die PostFinance App integrieren.

3: Im aktuellen Marktumfeld ist es für die nachhaltige Profitabilität von PostFinance entscheidend, dass wir unsere gesamte Ertragsstruktur diversifizieren und neue Geschäftsfelder erschliessen, in denen wir zinsunabhängige Erträge erzielen können. Dabei spielt die Digitalisierung beziehungsweise die Entwicklung digitaler Bankdienstleistungen zunehmend eine wichtige Rolle.

4: Damit die Kundinnen und Kunden ihre Finanzgeschäfte noch einfacher und selbstständig erleben können, baut PostFinance die digitalen Services konsequent aus und entwickelt neue Dienstleistungen entlang der Wertschöpfungskette ihrer Geschäftskunden.

5: PostFinance hat eine hervorragende Ausgangslage für den digitalen Wandel und will diese für die Nachhaltigkeit ihres Geschäftsmodells nutzen.

6: Durch die Digitalisierung wird eine Vielzahl neuer Anforderungen an die Führungspersonen gestellt

7: PostFinance bewegt sich in einem dynamischen Marktumfeld mit zunehmender Wettbewerbsintensität. Die digitale Revolution im Retailbanking hält an. Zunehmend drängen neue Mitbewerber aus anderen Branchen in die Bereiche Zahlungsverkehr und Retailbanking.

8: Unter Digitalisierung versteht PostFinance die Weiterentwicklung in der sich wandelnden Welt.

9: TWINT ist die erste kanalübergreifend einsetzbare Zahlungslösung der Schweiz. Sie verbindet die physische mit der digitalen Welt und schafft ein neues Einkaufserlebnis. Bezahl wird überall einfach und schnell mit dem Smartphone – sei es an der Ladenkasse, an Automaten, im Internet, in anderen Apps, an Veranstaltungen oder unter Freunden.

10: Der Fokus der Innovation liegt auf den Bereichen neues Banking, disruptive Zahllösungen, selbstorganisierende Netzwerke sowie Wachstum in angrenzenden Branchen.

Appendix D – Coding Manual

List of categories with code and description

Category	Item	Description of category and specifications or exclusions
External Factors		
<i>Categories based on Porter (2008)</i>		
Technological substitution		Any statement referring to new technology or processes prompted by new technologies with the potential of impacting the bank or the banking ecosystem.
	1T	- Framed as threat if potential (technological) substitute is depicted as dangerous to the current status or as something that will evoke major changes. Also, if the statement is not explicitly positive.
	1O	- Framed as opportunity if potential (technological) substitute is perceived as a technology that is helpful for the bank or banking ecosystem itself. Also, if the statement is connected to a positive sentence.
New market entrants		Any statement referring to new market entrants of any type that suggest an impact on the bank or the banking ecosystem.
	2T	- Framed as threat if these new entrants are perceived as dangerous or as a force that in any way affects the competition or changes the market dynamic. Also, if the statement is not explicitly positive.
	2O	- Framed as opportunity if this situation is perceived as chance to improve or as chance to collaborate
Competitive position		Any statement referring to existing competitors or the banks' own position within the ecosystem
	3T	- Framed as threat if the position is portrayed as endangered, or if the competitive environment is described as difficult. Also, if the statement is not explicitly positive.
	3O	- Framed as opportunity if the position is portrayed as favorable (for example positive self-description) or if there are opportunities mentioned explicitly.
Influence of Consumers		Any statement referring to customers and the impact of their expectations or behavior
	4T	- Framed as threat if customer expectations are perceived as difficult to fulfil, or as a challenge for the banks. Also, if the statement is not explicitly positive.
	4O	- Framed as opportunity if customer expectations are perceived as chance to improve in general or expand the banks' product offering.

(Continued)

Category	Item	Description of category and specifications or exclusions
Internal Factors		
<i>Categories based on Christensen (1997)</i>		
Sustaining innovation	I1	Any statements that refer to a bank actively launching, creating or providing a new product or service with the existing customer base as benchmark for the changes. There has to be an act of newly establishing something mentioned – either in the past, present, or future. Includes ideas or general comments on the possibility. Does not include general statements that don't indicate an activity from the banks' side.
Disruptive innovation	I2	Statements that indicate activities related to transformation, exploring new customer segments or activities that involve a new operational approach. Does not include statements that are related to improvements, or additional features for the current customer base. Includes ideas or general comments on the possibility. Does not include general statements that don't indicate an activity from the banks' side.
<i>Categories based on Danneels (2010)</i>		
Leveraging resources	D1	Any statements that indicate the bank is reassembling resources, trying to leverage their reputation or existent distribution channels. Statements that refer to an improvement of already existing products or services. Also includes mentions of transformation to a more digital financial institution as these developments are based on existing structures. Includes efforts directed at talent acquisition and talent development as human resource. Does not include general statements that don't indicate an activity from the banks' side.
Accessing external resources	D2	Any statements including mentions of planned or executed activities suggesting a acquisition, partnership or cooperation with other players. Includes ideas or general comments on the possibility. Does not include general statements that don't indicate an activity from the banks' side.
Releasing resources	D3	Any statements related to the reduction of branches, personnel, or assets. Includes mentions of past, present or future releases. Includes ideas or general comments on the possibility. Does not include general statements that don't indicate an activity from the banks' side.
Other	0	Statements that can't be ascribed to any of the above.

Appendix E – Keyword Frequency Analysis

UBS

Overview of the relevant keywords mentioned by year

Year	Neobank	FinTech	Digital	Disrupt
2019	1	3	65	2
2018	0	0	4	0
2017	0	0	2	0
2016	0	0	15	1
2015	0	0	11	0

Source. Based on UBS' annual reports from 2015-2019

Note. Keywords mentioned in sentences without a relation to our research question were excluded.

CREDIT SUISSE

Overview of the relevant keywords mentioned by year

Year	Neobank	FinTech	Digital	Disrupt
2019	0	1	18	1
2018	0	0	18	0
2017	0	0	22	0
2016	0	0	16	1
2015	0	3	8	0

Source. Based on Credit Suisse's annual reports from 2015-2019

Note. Keywords mentioned in sentences without a relation to our research question were excluded.

RAIFFEISEN SCHWEIZ

Overview of the relevant keywords mentioned by year

Year	Neobank	FinTech	Digital	Disrupt
2019	1	0	24	0
2018	0	1	13	0
2017	0	1	30	0
2016	0	1	26	0
2015	0	1	27	0

Source. Based on Raiffeisen Schweiz' annual reports from 2015-2019

Note. Keywords mentioned in sentences without a relation to our research question were excluded.

ZÜRCHER KANTONALBANK (ZKB)

Overview of the relevant keywords mentioned by year

Year	Neobank	FinTech	Digital	Disrupt
2019	0	4	29	0
2018	0	3	24	1
2017	0	4	15	0
2016	0	10	13	0
2015	0	0	6	0

Source. Based on ZKB's annual reports from 2015-2019

Note. Keywords mentioned in sentences without a relation to our research question were excluded.

POSTFINANCE

Overview of the relevant keywords mentioned by year

Year	Neobank	FinTech	Digital	Disrupt
2019	1	1	38	0
2018	0	2	97	1
2017	0	0	65	0
2016	0	2	43	1
2015	0	0	10	1

Source. Based on PostFinance's annual reports from 2015-2019

Note. Keywords mentioned in sentences without a relation to our research question were excluded

Appendix F – Category Frequency Analysis

UBS

Quantitative coding results

	Technological Substitution		New Market Entrants		Competitive Position		Power of Consumers		Innovation		Dynamic Capabilities			Other
Year	1T	1O	2T	2O	3T	3O	4T	4O	I1	I2	D1	D2	D3	0
2019	4	1	4	1	2	7	5	4	18	0	24	2	1	2
2018	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0
2017	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0
2016	4	0	2	0	2	2	2	0	3	0	9	0	0	0
2015	3	1	1	0	2	3	0	1	0	0	8	0	0	0

CREDIT SUISSE

Quantitative coding results

	Technological Substitution		New Market Entrants		Competitive Position		Power of Consumers		Innovation		Dynamic Capabilities			Other
Year	1T	1O	2T	2O	3T	3O	4T	4O	I1	I2	D1	D2	D3	0
2019	3	3	1	0	0	5	1	0	5	0	6	0	0	2
2018	1	4	0	0	1	3	3	0	11	1	2	0	0	1
2017	2	4	0	0	0	2	2	2	7	1	11	0	0	1
2016	1	3	0	0	0	0	0	0	1	1	8	0	0	4
2015	1	3	1	1	0	1	0	0	1	0	6	1	0	0

RAIFFEISEN SCHWEIZ

Quantitative coding results

	Technological Substitution		New Market Entrants		Competitive Position		Power of Consumers		Innovation		Dynamic Capabilities			Other
Year	1T	1O	2T	2O	3T	3O	4T	4O	I1	I2	D1	D2	D3	0
2019	2	1	2	0	0	1	3	0	9	1	2	3	0	1
2018	1	1	2	0	2	2	1	0	9	0	2	0	0	0
2017	2	5	4	1	4	3	3	0	10	1	17	1	1	2

2016	2	2	1	0	1	2	3	4	1	0	20	0	0	1
2015	0	0	2	0	0	2	1	0	3	0	17	2	0	2

ZKB

Quantitative coding results

	Technological Substitution		New Market Entrants		Competitive Position		Power of Consumers		Innovation		Dynamic Capabilities			Other
Year	1T	1O	2T	2O	3T	3O	4T	4O	I1	I2	D1	D2	D3	0
2019	5	5	1	1	1	3	6	0	6	0	7	0	0	4
2018	3	3	1	1	2	1	7	0	10	0	3	1	0	1
2017	4	1	2	2	1	3	2	1	1	0	7	1	0	1
2016	2	2	1	1	1	4	2	1	2	0	6	2	0	3
2015	1	0	0	0	1	2	1	0	2	0	3	0	0	0

POSTFINANCE

Quantitative coding results

	Technological Substitution		New Market Entrants		Competitive Position		Power of Consumers		Innovation		Dynamic Capabilities			Other
Year	1T	1O	2T	2O	3T	3O	4T	4O	I1	I2	D1	D2	D3	0
2019	1	0	3	0	0	6	2	0	8	2	14	3	0	0
2018	2	2	3	0	2	15	6	0	7	5	36	2	3	14
2017	5	2	2	0	2	13	10	0	4	2	34	2	3	1
2016	4	4	2	1	1	9	5	1	1	1	20	2	0	1
2015	0	2	1	0	1	1	0	0	2	2	3	0	0	0

Appendix G – Thematic Data Analysis

Overview of categories and sub-topics identified through thematic data analysis

Category	Themes, sub-topics and patterns
<i>Categories based on Porter (2008)</i>	
Technological substitution	<p><i>Threat-framing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Descriptions of the threat tend to be more generic → Embedding of a threat within a sentence with several propositions → Refutation of potential threats <p><i>Opportunity-framing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Opportunities mostly directed at increasing the overall efficiency of the incumbent bank
New market entrants	<p><i>Threat-framing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Description of new market entrants tend to be more generic instead of specifying the new player → Evaluation of their efforts to enter the market vary between disparaging and acknowledging their impact <p><i>Opportunity-framing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Differences in the evaluation for whom the opportunity might be relevant
Competitive landscape	<p><i>Threat-framing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Differences in self-reflection – is the threat relevant for the bank itself, or rather for others <p><i>Opportunity-framing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> → Self-confidence as prevalent theme – portraying the bank in a strong, favorable position
Influence of consumers	<i>Differentiation into threat-framing or opportunity-framing</i>
<i>Categories based on Christensen (1997)</i>	
Sustaining innovation	<p><i>Strategic rationale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Necessary to prepare banks for the digital future/consolidating the banks' position • Reasoning that there are benefits for customers • Reasoning the innovations are increasing efficiency <p><i>Type of sustaining innovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Internal innovation – directed at replacing existing systems and processes • Additions – directed at adding to existent solutions or improving them • New service or product – innovations aimed at existent customer base • Gimmicks – specific type of additions that don't improve functionality, built based on beliefs of banks about their customers' needs

(Continued)

Category	Themes, sub-topics and patterns
Disruptive innovation	<p><i>Type of sustaining innovation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Accessing new business areas • Accessing new customer segments • Creating new business models
<i>Categories based on Danneels (2010)</i>	
Leveraging resources	<p><i>Type of resource</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategic alignment and commitment to digital transformation as the foundation for directing resources • Leveraging networks and channels • Leveraging the reputation • Utilizing internally available knowledge and skills
Accessing external resources	<p><i>Classification of the (anticipated) relationship</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Acquisition to access external resources • Collaboration to access external resources <p>→ Descriptions of the partner company tend to be more generic</p>
Releasing resources	<p><i>Different areas of resources targeted</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Branch reduction • Personnel reduction <p>→ Different justifications for the release of resources</p>
Other	<p><i>Various areas of interest</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perception of significant role of personal interaction • Concerns about the security of digital banking • Attempts to venture into new fields completely unrelated to banking

Note: Themes are written in cursive letters, sub-topics in bulletpoints, and patters are marked with an arrow (→)