

Bankensektor im Wandel

Einblicke in das digitale Banking –
ein Spiegel der Führungssicht



Management Summary

Bankensektor im Wandel

eraneos

2024 befragte Eraneos 36 Entscheidungsträger:innen aus 31 Banken, Finanzdienstleistungsinstituten und Private-Equity-Firmen zu ihrer Sicht auf die Kernbereiche der Digitalisierung. 75 % der Teilnehmenden sind in der Geschäftsleitung oder im Verwaltungsrat tätig, die restlichen 25 % sind Fachleute mit enger Anbindung an die Führungsebene in der Schweiz und in Liechtenstein.

Die Studie kam zu drei Erkenntnissen, die von unseren Eingangshypothesen abweichen und daher Anlass zur kritischen Reflexion der eigenen Position geben:

- Plattformen und Ökosysteme als Geschäftsmodelle verlieren an Relevanz.
- Embedded Banking und Metaverse haben in der Schweiz keine Priorität.
- Wealth Manager und Private Equity sind in mehreren Dimensionen der Digitalisierung besser aufgestellt als Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbieter.

Die nachfolgenden Hypothesen lagen der Studie zugrunde, die quantitativ in beiden Segmenten «Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter» und «Wealth Management & Private Equity» klar bestätigt wurden:

- Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Resilienz und Cyber-Sicherheit sind entscheidend für die Reputation.
- Automation spielt bei allen Banken eine zentrale Rolle mit dem Ziel die Effizienz zu steigern.
- KI wird als „Game Changer“ in der Finanzindustrie gesehen, insbesondere zur Steigerung von Effizienz und Personalisierung.

- Die Segmente Wealth Management und Private Equity wollen die Kundenberater:innen noch stärker durch KI unterstützen und personalisiertere Beratungen bieten.
- Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbieter streben eine Differenzierung über eine individualisierte Kundenschnittstelle an.

Die Studie zeigt, dass 2024 die Zeit der technologischen Experimente vorbei ist. Die Branche fokussiert auf Effizienz und setzt auf neueste Technologien, um den Margendruck als Folge der sich verändernden Zinskurve, veränderter Kundenerwartungen und der Auswirkungen von geopolitischen Krisen zu bewältigen.

Die Studie ist wie folgt aufgebaut: Zuerst werden die sieben wichtigsten Erkenntnisse vorgestellt, dann wird die Methodik erklärt und die ausführlichen Ergebnisse dargestellt, abschliessend folgt die interne Sicht von Eraneos auf neun zentrale Digitalisierungsbereiche.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und danken allen Beteiligten herzlich für ihr Engagement.

Inhalt

Management Summary	2	Wealth Manager & Private Equity wollen die Kundenberater:innen noch stärker durch AI unterstützen	22	Generative KI	43
Ausgangslage und Zielsetzung dieser Studie	4	Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbieter streben eine Differenzierung über eine individualisierte Kundenschnittstelle an	24	Automation	44
Aktuelle Einschätzung von Entscheidungstreffenden	5	Zusammenfassung	26	Assetless Infrastructure	45
Segmentbildung	6	Methodik & Datengrundlage	27	Sicht von Eraneos auf das «Wachstum»	46
Befragung von 36 Entscheidungsträger:innen	7	Methodik	28	Customer Centricity	46
Sieben Erkenntnisse für das Jahr 2024	8	Vergleich der beiden Segmente	30	Data Driven Banking	47
Plattformen und Ökosysteme als Geschäftsmodelle verlieren an Relevanz	10	Betrachtung Effizienz	31	Embedded Banking	48
Embedded Banking und Metaverse haben keine Priorität	12	Betrachtung Wachstum	32	Sicht von Eraneos auf das «Fundament»	49
Wealth Manager & Private Equity sind in mehreren Dimensionen der Digitalisierung besser aufgestellt als Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter	14	Betrachtung Fundament	33	Vertrauen & Glaubwürdigkeit	49
Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Resilienz und Cyber-Sicherheit sind entscheidend für die Reputation	16	Wahrnehmung der Relevanz	34	Resilienz	50
Automation spielt bei allen Banken eine zentrale Rolle mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern	18	Wahrnehmung Stand heute	36	Cyber-Sicherheit	51
AI wird als «Game Changer» in der Finanzindustrie gesehen, insbesondere zur Steigerung von Effizienz und Personalisierung	20	Wahrnehmung Appetit	38	Über Eraneos	52
		Wahrnehmung Veränderungsbedürfnis	40	Eraneos Core Services	53
		Sicht von Eraneos auf die Ergebnisse	42	Bright minds. Enlightening ideas.	54
		Sicht von Eraneos auf die «Effizienz»	43	Wir helfen unseren Kundinnen und Kunden, das volle Potenzial des digitalen Zeitalters zu nutzen	55
				Verlässliche Kompetenz geht mit Erfahrung einher	56
				Kontakt	57

Ausgangslage und Zielsetzung dieser Studie

Digitalisierung im Banking

Ausgangslage

Anfang 2024 führte Eraneos strukturierte Interviews **mit 36 Entscheidungsträger:innen aus der Schweiz und aus Liechtenstein**. Ziel dieser Gespräche war es, die aktuellen Prioritäten im Bereich der Digitalisierung zu ermitteln und ein vertieftes, differenziertes Verständnis für die Einschätzung der Entscheidungsträger:innen zu den verschiedenen Dimensionen der Digitalisierung im Bankwesen zu gewinnen.

Für den offenen und bereichernden Austausch bedankt sich Eraneos an dieser Stelle herzlich. Auf Basis der individuellen Rückmeldungen wird nachfolgend eine anonymisierte, aggregierte Studie veröffentlicht.

Zielsetzung

Eraneos präsentiert die **sieben zentralen Erkenntnisse aus der Bankenstudie 2024** und vergleicht deren Bedeutung für verschiedene Bereiche des Sektors. Im Fokus steht die Meinung der Entscheidungsträger:innen aus den beiden Segmenten «Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbieter» sowie «Wealth Management und Private Equity».

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen gibt Eraneos einen Ausblick auf neun relevante Digitalisierungsthemen im Bankensektor.

Aktuelle Einschätzung von Entscheidungstreffenden

zu neun Trendbereichen der Digitalisierung im Bankensektor

Effizienz

Generative KI

Schnittstelle zum Kunden
Marketing / Produkt
Support / Intern

Automation

Front-Prozesse (zu Kunden)
Middle- / Back-Prozesse
Compliance-Prozesse

Assetless Infrastructure

Dekomposition der Wertschöpfungskette & Fokus
Kernbankensysteme (KBS) & Umsysteme
Digitale Ökosysteme / Plattformen

Wachstum

Customer Centricity

KUBE / RM Enablement
Robo / Self Service / Metaverse
Reduktion Administration

Data Driven Banking

Personalisierung und das "Segment of one"
Technologieunterstützte
Portfoliooptimierung
Automatisierte Lead-Generierung

Embedded Banking

Mit Retailern
Mit Utilities / Telcos
Mit (Kranken-)Versicherern / Intermediären

Fundament

Vertrauen & Glaubwürdigkeit

Vertrauen in den Brand
Compliance
Nachhaltigkeit

Resilienz

Leadership, Governance & Risk Management
Spezifisch Third Party Risk Management
aufgrund von Kollaborationen
Strategische Voraussicht

Cyber-Sicherheit

Governance
Bewusstsein und aktive Unterstützung
der Kunden
Vorbeugung

Segmentbildung

zur Schärfung der Vergleichbarkeit

Segmente

Teilnehmer*

Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter

Finanzinstitute, die sich hauptsächlich (aber nicht ausschliesslich) auf die Abwicklung von einem höheren Volumen von einfacheren Transaktionen konzentrieren z. B. Retail Banking

- Bank avera
- Bank Zimmerberg
- Basler Kantonalbank
- Berner Kantonalbank
- Entris Holding
- Graubündner Kantonalbank
- Luzerner Kantonalbank
- Migros Bank
- Nidwaldner Kantonalbank
- Postfinance
- Raiffeisen
- Schaffhauser Kantonalbank
- Schwyzer Kantonalbank
- SIX
- St. Galler Kantonalbank
- Swisscard
- Valiant
- Zürcher Kantonalbank

Wealth Management & Private Equity

Finanzinstitute, die ihr Wissen primär dazu nutzen, um massgeschneiderte Anlage-Lösungen für ihre Kunden zu entwickeln z. B. Wealth & Asset Management, Private Banking, Investment Banking, Private Equity

- Dreyfus
- Itaú
- Julius Bär
- LLB 1861
- Liechtenstein Global Trust
- Partners Group
- Rothschild & Co.
- Schroders
- Union Bancaire Privée
- Vontobel
- VP Bank

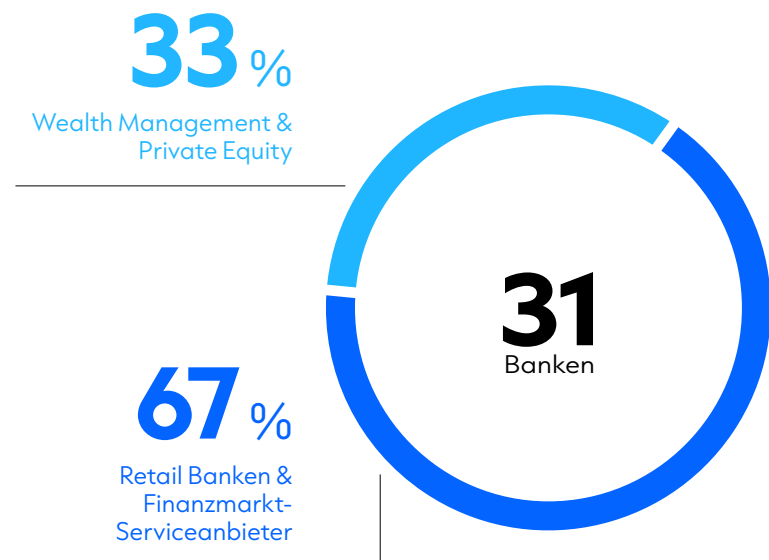
* Zusätzlich zwei Banken, die nicht namentlich genannt werden möchten; eine grosse internationale Bank sowie eine kleinere Kantonalbank

Befragung von 36 Entscheidungsträger:innen

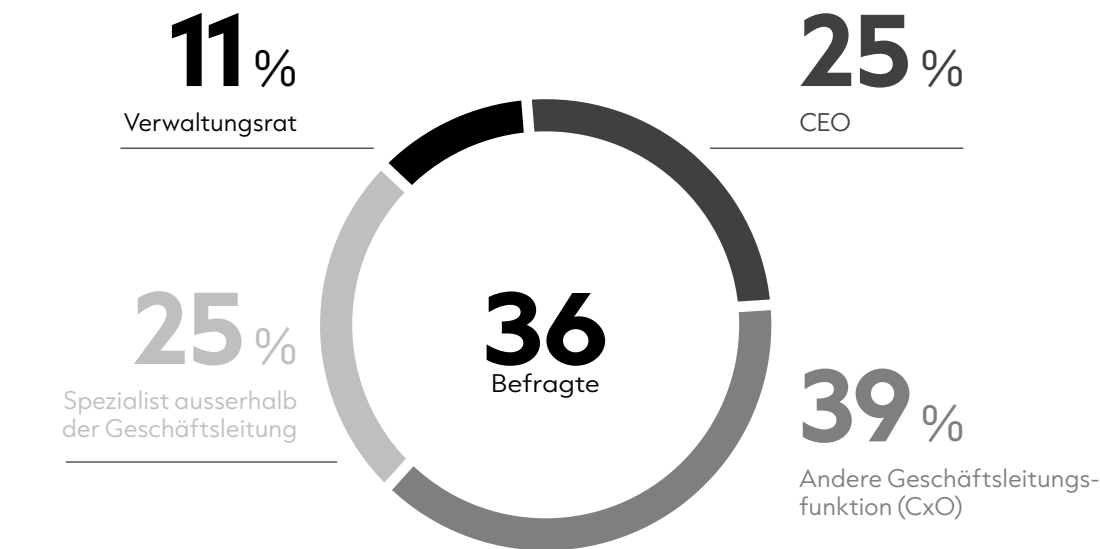
davon 75 % C-Level, sowie Verwaltungsratsmitglieder und 25 % Spezialist:innen aus beiden Segmenten

90 % der Befragten aus der Schweiz, 10 % aus Liechtenstein. Eraneos hat die Befragung von Januar bis Juni 2024 durchgeführt.

Nach Segment



Nach Position





Sieben Erkenntnisse für das Jahr 2024

Stand der Digitalisierung der Banken in der Schweiz und in Liechtenstein



Sieben Erkenntnisse für 2024

01

Plattformen und Ökosysteme als Geschäftsmodelle verlieren an Relevanz

02

Embedded Banking und Metaverse haben keine Priorität

03

Wealth Manager & Private Equity sind in mehreren Dimensionen der Digitalisierung besser aufgestellt als Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter

04

Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Resilienz und Cyber-Sicherheit sind entscheidend für die Reputation

05

Automation spielt bei allen Banken eine zentrale Rolle mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern

06

AI wird als «Game Changer» in der Finanzindustrie gesehen, insbesondere zur Steigerung von Effizienz und Personalisierung

07

Wealth Manager & Private Equity wollen die Kundenberater:innen noch stärker durch AI unterstützen

Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter streben eine Differenzierung über eine individualisierte Kundenschnittstelle an

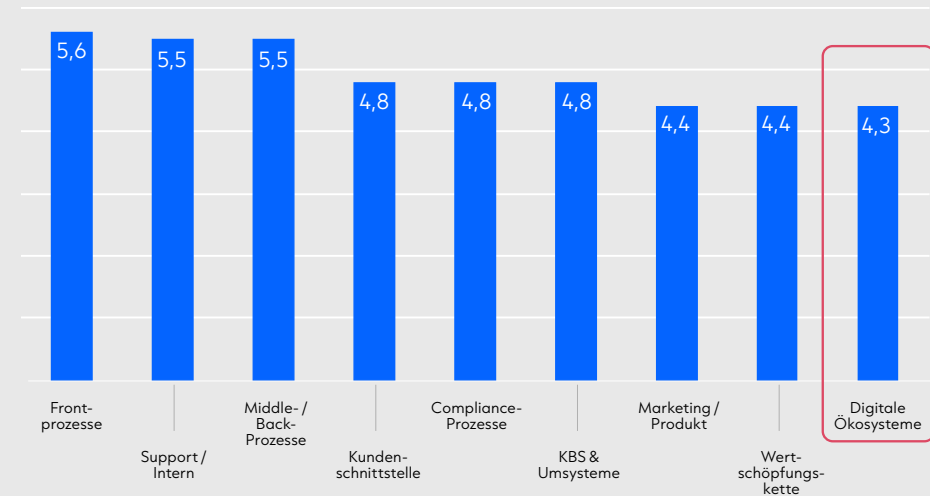
01 Plattformen und Ökosysteme als Geschäftsmodelle verlieren an Relevanz

Banken haben sich in der Vergangenheit viel von Plattformen und Ökosystemen versprochen. Doch der Erfolg blieb hinter den Erwartungen zurück.

Im Schweizer Bankensektor stellt sich die Frage, inwiefern spezifische Ökosysteme überlebensfähig sind.

Aktuelle **Relevanz** der neun Effizienzdimensionen

Relevanz: Wie wichtig bzw. bedeutsam ist dieser Aspekt eines Trendbereichs für eine:n Entscheidungsträger:in | **Skala:** Schulnotensystem; 1=tief, 6=hoch



01 Plattformen und Ökosysteme als Geschäftsmodelle verlieren an Relevanz

Stimmen aus der Befragung

Bei der Plattformökonomie ist ein Wendepunkt erreicht – trotz grosser Hoffnung blieben viele Projekte nicht umsetzbar.

Es ist Zeit auszumisten – nur wenige Plattformen haben eine Daseinsberechtigung.

Viele Ökosysteme sind gescheitert – die Erwartungen wurden verfehlt, der Nutzen verpufft.

Sicht von Eraneos

Die Marktteilnehmer sollten systematisch evaluieren, welche Bedeutung Ökosysteme für sie langfristig spielen und entscheiden, welche Rolle sie in diesen spielen wollen: Orchestrator, Konsument oder Dienstleister.

Entsprechend der Rollen soll die daraus resultierende Ressourcenallokation abgeleitet sowie die zu erbringende Servicequalität aktiv überwacht und kontinuierlich angepasst werden.

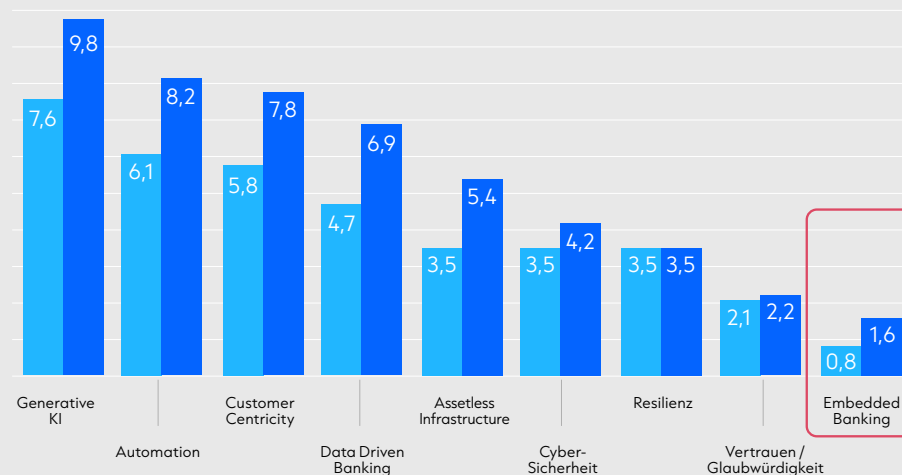
02 Embedded Banking und Metaverse haben keine Priorität

Während Embedded Banking ausserhalb Europas bereits erfolgreich umgesetzt wird, bieten die Marktbedingungen und technologischen Voraussetzungen in der Schweiz aktuell wenig Anreize für solche Modelle.

Im Segment «Wealth Management und Private Equity» bestehen bereits etablierte Geschäftsmodelle. Diese sind insbesondere in Geschäften zwischen unabhängigen Vermögensverwaltungen und Custodians erfolgreich und wertschöpfend. Im Allgemeinen zeigt sich aber bei Banken eine tiefe Kooperationsbereitschaft mit dem Telekom- und Retailsektor. Aktuell verfügen die befragten Banken über kein Interesse mehr am Metaverse.

Das **Veränderungsbedürfnis** in den nächsten drei Jahren in den neun Trendbereichen

Veränderungsbedürfnis ist das Produkt aus Relevanz multipliziert mit Appetit (als Differenz zwischen Stand in 3 Jahren und heutigem Stand) | **Skala:** 0 bis ~18



- WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
- RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Servicedienstleister)

02 Embedded Banking und Metaverse haben keine Priorität

Stimmen aus der Befragung

Unterschiedliche Qualitätsansprüche zwischen Retailern und Banken verhindern echte Fortschritte.

Ohne profitablen Business Case ist Embedded Banking leider Zeitverschwendung.

Kernbankensysteme sind gar nicht für Embedded Banking ausgelegt – eine unüberwindbare Hürde.

*Metaverse?
Nach GenAI komplett irrelevant für uns.*

Sicht von Eraneos

Für Banken ist die relevante Frage, welche Bedeutung es für sie hat ihre Bankdienstleistungen in bankfremde Dienstleister zu integrieren und diese als zusätzlichen Vertriebskanal zu nutzen oder bankfremde Dienstleistungen als zusätzliche Dienstleistungen in eigene Bankdienstleistungen zu integrieren.

Ein solcher Ansatz sollte jedoch nur dann verfolgt werden, wenn ein klarer und positiver Business Case vorliegt und es einen klaren und leicht verständlichen Nutzen für die Kunden darstellt. Zudem sollte geklärt werden, ob die technische Umsetzung möglichst flexibel und einfach gestaltet werden kann.

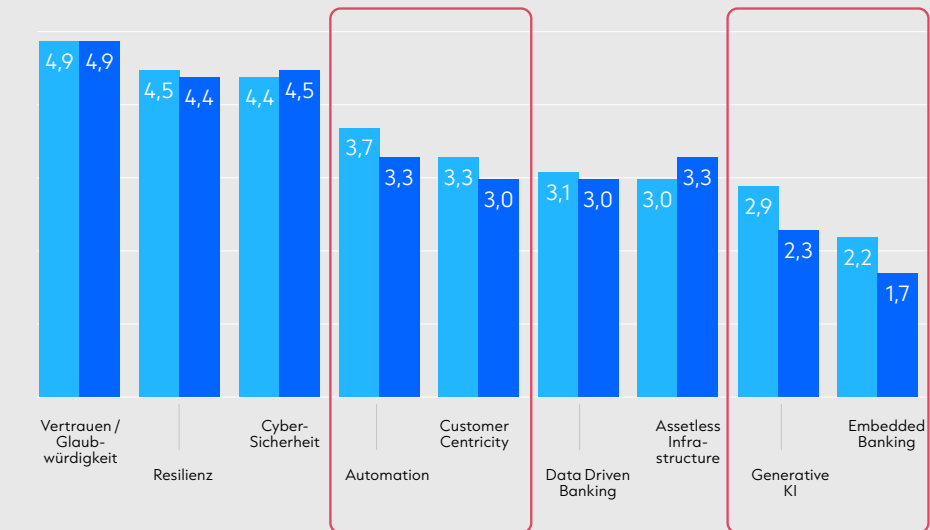
03 Wealth Manager & Private Equity sind in mehreren Dimensionen der Digitalisierung besser aufgestellt als Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter

Die ausgewerteten Zahlen aus der Befragung verdeutlichen, dass sich das Segment «Wealth Management und Private Equity» in digitalen Bereichen heute besser aufgestellt fühlt als Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbieter.

Wealth Manager nutzen die Digitalisierung bereits erfolgreich zur Automatisierung interner Prozesse. Dazu zählt beispielsweise die Bereitstellung von Produktinformationen für Kundenberater:innen oder die erleichterte Suche nach Compliance-Richtlinien. Die Vor- und Nachbearbeitung von Meetings erfolgt ebenfalls automatisiert.

Heutiger Stand der neun Trendbereiche

Heutiger Stand: Wert, wie sich Entscheidungsträger:in im gegenwärtigen Zustand einschätzen |
Skala: Schulnotensystem; 1=tief, 6=hoch



WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter)

03 Wealth Manager & Private Equity sind in mehreren Dimensionen der Digitalisierung besser aufgestellt als Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter

Stimmen aus der Befragung

Digitaler Support ist das neueste Team-Mitglied bei den Wealth Managern.

Vermögensverwalter wollen echte Entlastung, keine digitalen Spielereien.

Retail Banken können Funktionalität, aber mit dem Daten-Management tun sie sich noch schwer.

Sicht von Eraneos

Das Segment «Wealth Management und Private Equity» verfügt bereits über eine solide Basis der Digitalisierung der internen Abläufe. Diese sollte mit einem stärkeren Fokus auf Kundenorientierung weiterentwickelt werden.

Dabei muss die Geschäftsstrategie in der Lage sein, sich die Digitalisierung zu Nutze zu machen. Es ist herauszuarbeiten, in welchen Bereichen und auf welche Weise Automatisierung, Prädiktive KI, sowie Generative KI in der Kundeninteraktion eingesetzt werden. Zudem ist festzuhalten, wie dadurch die Kundenerlebnisse nachhaltig verbessert werden.

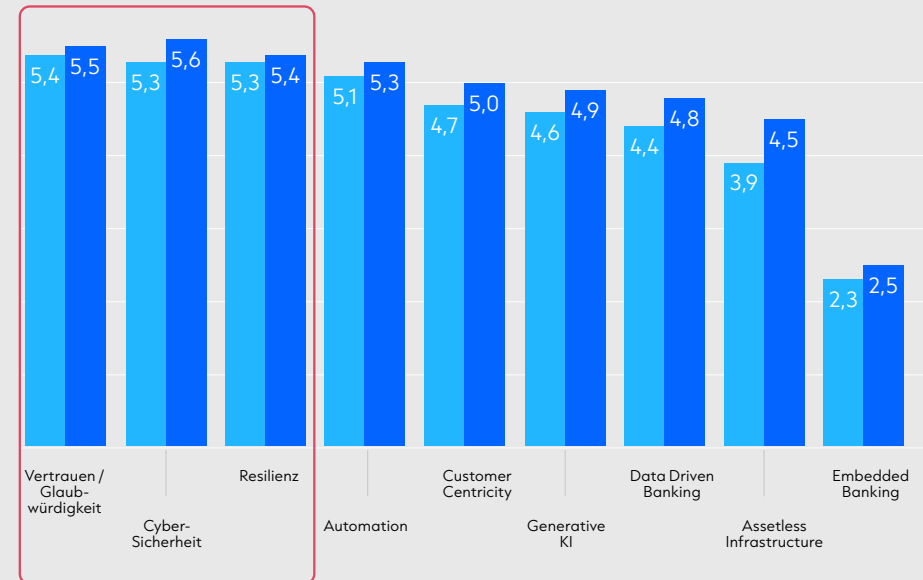
04 Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Resilienz und Cyber-Sicherheit sind entscheidend für die Reputation

Sowohl für das Segment «Wealth Management und Private Equity» als auch für «Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbieter» sind drei Dimensionen für den Schutz der Reputation und der Integrität relevant: Vertrauen/ Glaubwürdigkeit, Resilienz und Cyber-Sicherheit.

Besonders für Retail Banken und Finanzdienstleister, die stark auf digitale Kanäle angewiesen sind, ist Cyber-Sicherheit von höchster Bedeutung.

Aktuelle **Relevanz** der neun Effizienzdimensionen

Relevanz: Wie wichtig bzw. bedeutsam ist dieser Aspekt eines Trendbereichs für eine:n Entscheidungsträger:in | **Skala:** Schulnotensystem; 1=tief, 6=hoch



WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter)

04 Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Resilienz und Cyber-Sicherheit sind entscheidend für die Reputation

Stimmen aus der Befragung

Ohne Vertrauen und Cyber-Security sind Banken schutzlos – ein kleiner Fehler und es ist vorbei.

Cyber-Bedrohungen sind allgegenwärtig – ein winziges Versäumnis, und es kommt zur Katastrophe.

Wir müssen die Regeln der digitalen Welt 100% verstehen – hier zählt nur Exzellenz.

Sicht von Eraneos

Die kontinuierliche Überprüfung und Anpassung der Sicherheitsmassnahmen sind für Banken unerlässlich. Denn nur dadurch können sie sich wirksam gegen neue Bedrohungen schützen.

Insbesondere für kleine Unternehmen stellt sich die Frage, wie sie gemeinsam ihr Schutzniveau erhöhen können, wie sie von Cloud-Serviceprovidern profitieren und zusätzliche Schutzkomponenten von innovativen Startups beziehen wollen. Ein weiterer Schwerpunkt sollte auf den zunehmend fragmentierten Wertschöpfungsketten und den daraus resultierenden Risiken liegen.

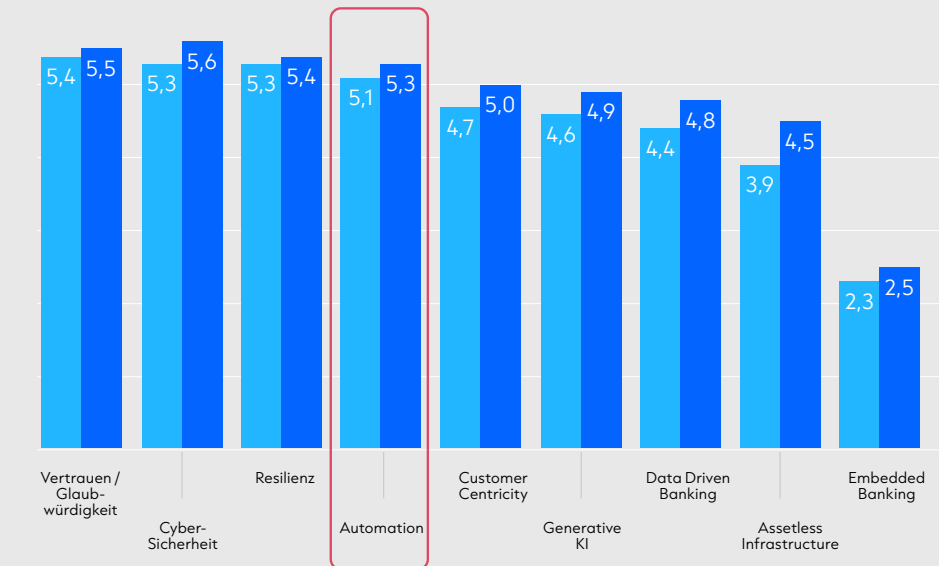
05 Automation spielt bei allen Banken eine zentrale Rolle mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern

Vor dem Hintergrund des aktuellen wirtschaftlichen Umfelds, des oft genannten Lern- und Experimentieransatzes bei Digitalisierungsprojekten sowie der gestiegenen Kostensensibilität konzentrieren sich Banken zunehmend darauf, wie sie ihre Mitarbeitenden durch automatisierte Prozesse unterstützen können.

Ausschlaggebend dafür sind das aktuelle wirtschaftliche Umfeld sowie der oft genannte Lern- und Experimentieransatz. Von Bedeutung ist ebenfalls die gestiegene Kostensensibilität.

Aktuelle **Relevanz** der neun Effizienzdimensionen

Relevanz: Wie wichtig bzw. bedeutsam ist dieser Aspekt eines Trendbereichs für eine:n Entscheidungsträger:in | **Skala:** Schulnotensystem; 1=tief, 6=hoch



WM&PE (Wealth Management & Private Equity)

RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Servicedienstleister)

05 Automation spielt bei allen Banken eine zentrale Rolle mit dem Ziel die Effizienz zu steigern

Stimmen aus der Befragung

Manuelle Prozesse sind Auslaufmodelle – Automatisierung ist wegen des Margendrucks ein Muss.

Prozessautomatisierung führt zu Effizienz, fehlende Automatisierung in den Ruin.

Workarounds sind keine Lösungen für bestehende Probleme und mangelhafte Integrationen.

Sicht von Eraneos

Im Fokus steht der Abbau von Komplexität und veralteten Strukturen. Dieser umfasst nebst der gesamten Wertschöpfungskette (Front-, Middle- und Backoffice-Prozesse), Compliance und Administration.

Automatisierung verspricht Banken, innerhalb ihrer gesamten Wertschöpfungskette Effizienzen zu steigern. Zentral dafür ist die Priorisierung und Umsetzung von Massnahmen mit Fokus auf den Unternehmenserfolg.

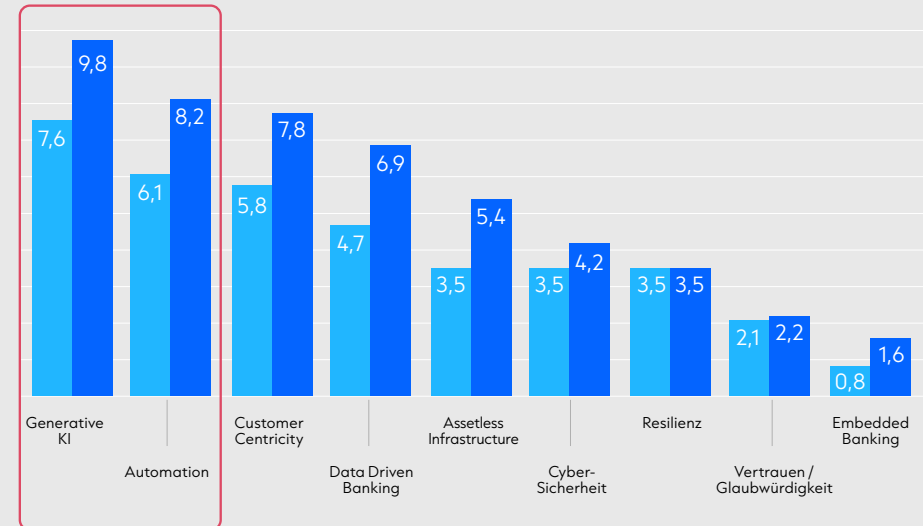
06 AI wird als «Game Changer» in der Finanzindustrie gesehen, insbesondere zur Steigerung von Effizienz und Personalisierung

Künstliche Intelligenz, insbesondere generative KI, wird als wichtiger Wendepunkt in der Finanzindustrie angesehen. Relevant für Banken ist das Potenzial von KI, die Effizienz vielfältig zu steigern. Die Personalisierung von Dienstleistungen ist ebenfalls zentral.

Im Segment Retail Banking und Finanzmarkt-Serviceanbieter wird der grössere Veränderungsbedarf wahrgenommen, denn die beiden Bereiche sind auf den Einsatz von Generativer KI noch nicht optimal vorbereitet und können davon profitieren, insbesondere wenn sich die Technologie weiterentwickelt.

Das **Veränderungsbedürfnis** in den nächsten drei Jahren in den neun Trendbereichen

Veränderungsbedürfnis ist das Produkt aus Relevanz multipliziert mit Appetit (als Differenz zwischen Stand in 3 Jahren und heutigem Stand) | **Skala:** 0 bis ~18



WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter)

06 AI wird als «Game Changer» in der Finanzindustrie gesehen, insbesondere zur Steigerung von Effizienz und Personalisierung

Stimmen aus der Befragung

Mit AI steigern wir nachhaltig die Effizienz an der Front und im Backoffice. Das ist keine Modeerscheinung, sondern ein Wendepunkt.

AI ist heute auf dem Entwicklungsstand eines Kleinkindes, das Potential ist aber das eines Nobelpreisträgers.

Sicht von Eraneos

Im Zusammenhang mit KI geht es nicht nur um die technische Umsetzbarkeit. Wichtige relevante Themen sind auch einerseits die Neugestaltung der Kundenerlebnisse mit der Nutzung von KI-Lösungen und andererseits mittel KI-Einsatz beim Kunden das Gefühl der Individualität und Intimität vermittelt werden kann, obwohl der Prozess hochautomatisiert durchläuft.

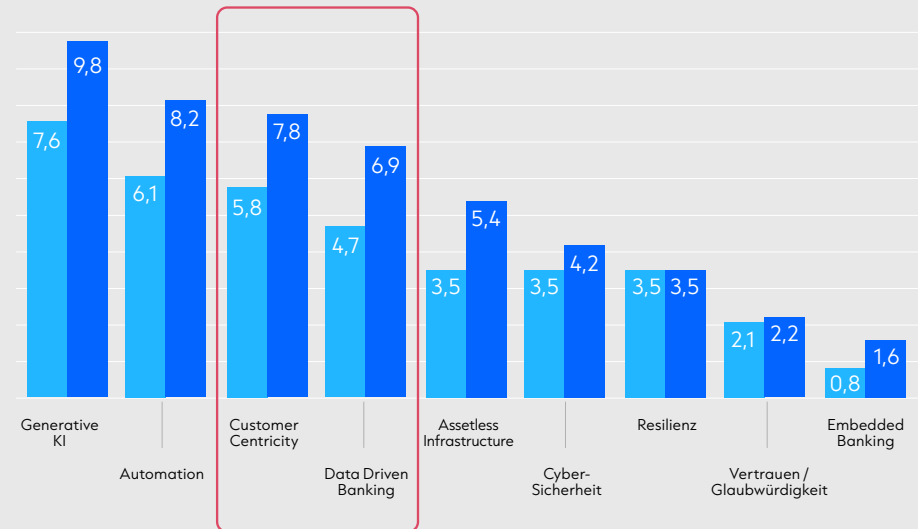
Dabei sind wichtige Faktoren, die die Sourcing-Strategie im Spannungsfeld von Selber machen versus Einkaufen bzw. eine gemeinsame Entwicklung mit Partnern realisieren. Relevant ist ebenfalls die Verfügbarkeit qualitativ hochwertiger Daten, die technische Infrastruktur sowie die Sicherheit und Kompetenz der Mitarbeitenden.

Das Segment «Wealth Management und Private Equity» betreut eine viel kleinere Anzahl von Kundinnen und Kunden im Vergleich zu den Retail Banken. Gleichzeitig werden in diesem Segment im Vergleich zu anderen Bereichen komplexere Dienstleistungen nachgefragt.

Der persönliche Kontakt spielt bei den Vermögensverwalter:innen seit jeher eine zentrale Rolle. Neu legen sie besonderen Wert auf Digital Customer Centricity und Data Driven Banking, um ihre Kundenberater:innen in der Interaktion mit ihrer Kundschaft zielgerichtet zu unterstützen.

Das **Veränderungsbedürfnis** in den nächsten drei Jahren in den neun Trendbereichen

Veränderungsbedürfnis ist das Produkt aus Relevanz multipliziert mit Appetit (als Differenz zwischen Stand in 3 Jahren und heutigem Stand) | **Skala:** 0 bis ~18



WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Servicedienstleister)

07a Wealth Manager & Private Equity wollen die Kundenberater:innen noch stärker durch AI unterstützen

Stimmen aus der Befragung

Nicht nur beim Instant Payment ist die Ära der geduldigen Kundschaft vorbei – digital, sofort, überall, sonst nichts.

Datennutzung entscheidet über Erfolg oder Misserfolg – bei der Kundschaft und für die Bank.

Sicht von Eraneos

KI-basierte Technologien sollen vor allem Kundenberater:innen entlasten. Diese technologischen Entwicklungen, insbesondere die Generative KI, ermöglichen eine einfache Interaktion mit anderen KI-Technologien, insbesondere der prädiktiven KI, und erlauben recht präzise Antworten auf umgangssprachlich gestellte Fragen. Durch die Automatisierung von Verwaltungsaufgaben soll mehr Zeit für die individuelle Kundenberatung gewonnen werden.

Diese KI-basierten Technologien sollten konsequent eingesetzt werden, um die Beratungsqualität weiter zu steigern.

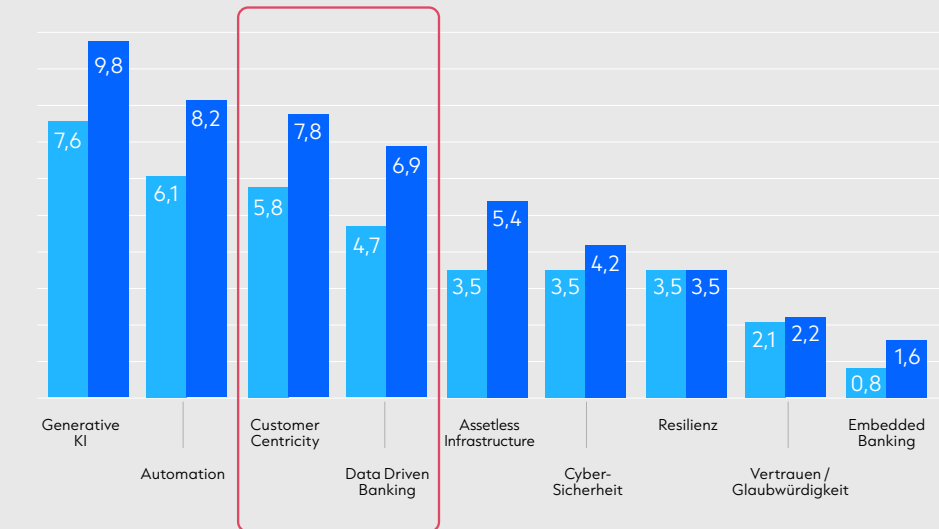
07b Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbieter streben eine Differenzierung über eine individualisierte Kundenschnittstelle an

Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbieter erkennen in individualisierten Kundenschnittstellen Differenzierungspotenziale. Aktuell zeichnen sich die beiden Segmente durch zwei Faktoren aus. Einerseits betreuen Berater:innen eine grosse Anzahl an Kundinnen und Kunden. Andererseits sind die Dienstleistungen der Segmente weitgehend digitalisiert.

Um die Kundenansprache zu personalisieren, ist der gezielte Einsatz von Daten und neuen Technologien entscheidend. Durch eine individuellere Gestaltung der Interaktionen kann die Kundenzufriedenheit gesteigert werden.

Das **Veränderungsbedürfnis** in den nächsten drei Jahren in den neun Trendbereichen

Veränderungsbedürfnis ist das Produkt aus Relevanz multipliziert mit Appetit (als Differenz zwischen Stand in 3 Jahren und heutigem Stand) | **Skala:** 0 bis ~18



WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter)

Stimmen aus der Befragung

Wir müssen die Kundenbedürfnisse besser kennen als die Kunden selbst.

Für die HNWIs ist der persönliche Kontakt der neue Luxus.

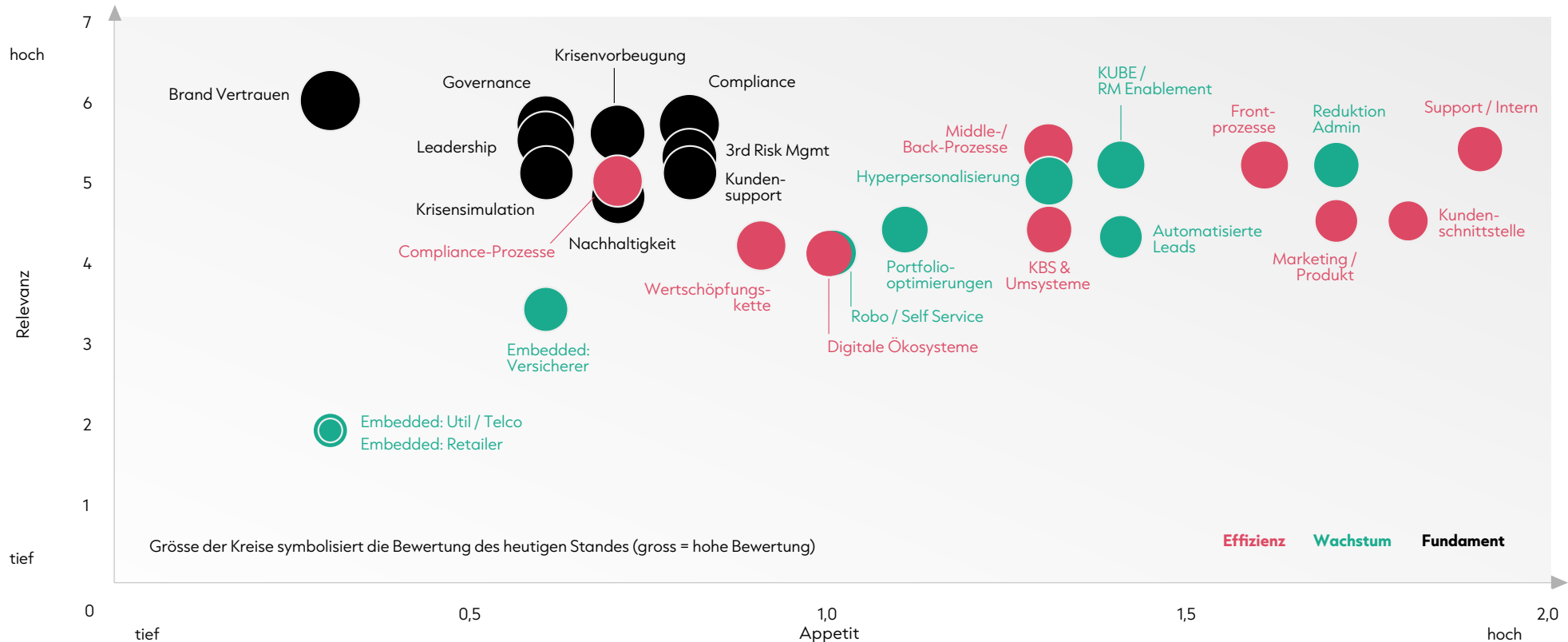
Sicht von Eraneos

Neue Technologien, wie beispielsweise generative oder prädiktive KI, und der Einsatz von strukturierten sowie unstrukturierten Daten von der Bank selber aber auch gewonnen aus sozialen Medien ermöglichen personalisierte Kundenansprache sowie den Eindruck der Individualität als auch der Intimität.

Die daraus resultierende individuellere Interaktionen verfügen über das Potenzial, die Kundenzufriedenheit zu steigern. Zudem können junge und spezifische Gruppen gezielt angesprochen werden.

Zusammenfassung

über alle 27 Trendbereiche aus der gesamten Studie



Methodik & Datengrundlage



Methodik

Ziele dieser Studie

Unser Ziel ist es, herauszufinden, welche Prioritäten erfahrene **Entscheidungs-träger:innen** bei der Digitalisierung setzen und differenziert zu verstehen, welche Themen sie aktuell beschäftigen und welche nicht mehr im Trend liegen.

Dabei ist es besonders interessant, die Unterschiede zwischen der **eigenen Position** (Bank) und denen der **Peers** in den jeweiligen Segmenten, Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter gegenüber Wealth Managers & Private Equity zu verstehen.



Methodik

Qualitatives und quantitatives Vorgehen

Fragen und Antworten

Vertrauen in unseren Brand

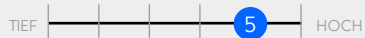
Typische Fragestellung:

«Das Management und unsere Mitarbeitenden sehen sich als »vertrauensvolle:n Partner:in der Kundschaft« und zeigen ihre Kompetenz.»

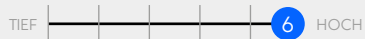
Relevanz



Stand heute



In drei Jahren

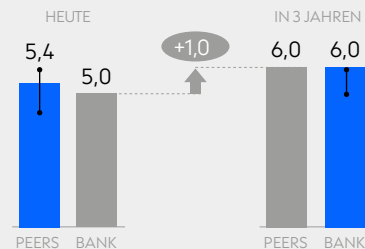


Quantitativ

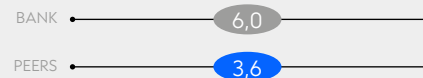
Relevanz



Appetit



Veränderungsbedürfnis



Terminologie

Relevanz wie wichtig bzw. bedeutsam ist dieser Aspekt eines Trendbereichs für eine:n Entscheidungsträger:in

Skala: Schulnotensystem; 1=tief, 6=hoch

Appetit ist die Differenz zwischen Stand Heute und dem Ziel, das eine Entscheiderin oder ein Entscheider in drei Jahren erreichen möchte

Skala: +0 bis +5

Veränderungsbedürfnis ist das Produkt aus Relevanz multipliziert mit Appetit

Skala: 0 bis ~18

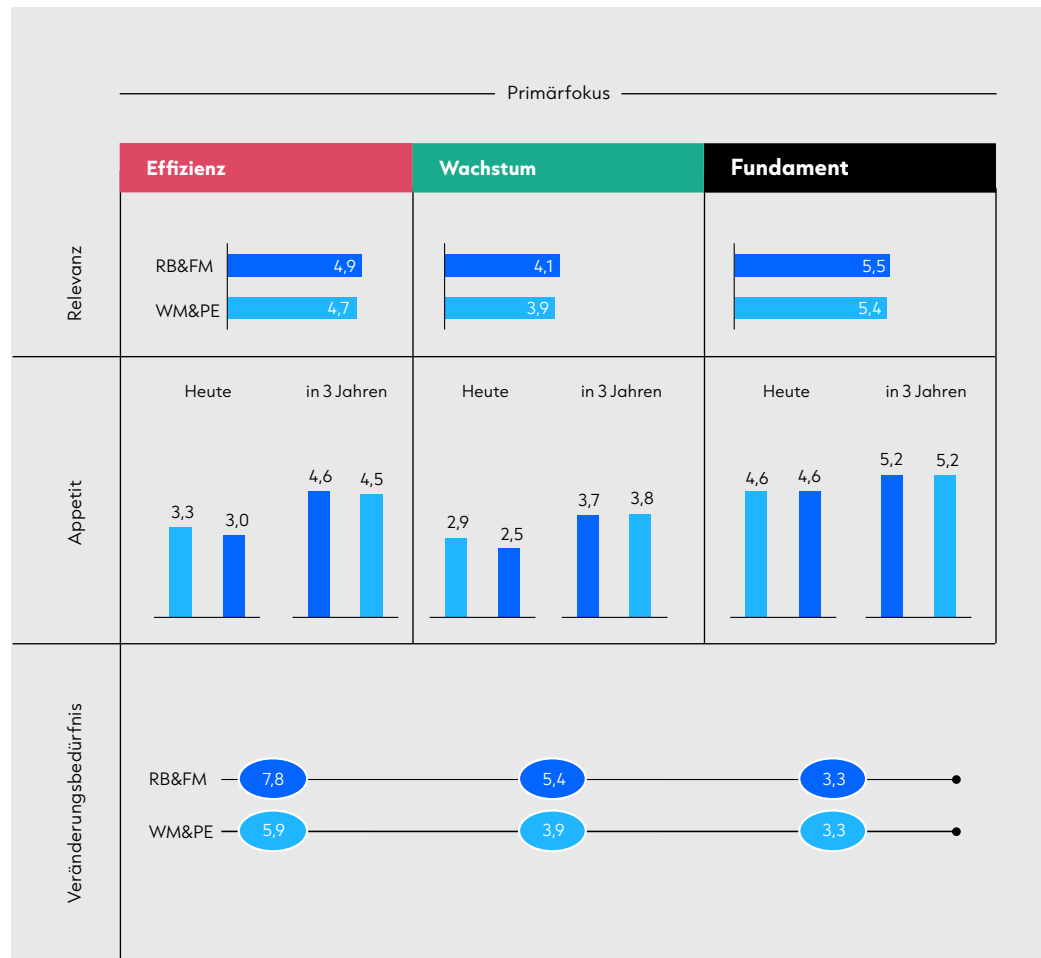
Vergleich der beiden Segmente

Effizienz: Retail Banken und Finanzmarktdienstleister haben den grössten Appetit auf Effizienz, und auch der Veränderungsbedarf ist bei Retail Banken und Finanzmarktdienstleistern höher als bei Wealth Managern und Private Equity.

Wachstum: Insgesamt ist hier die Relevanz in beiden Segmenten am geringsten. Der wahrgenommene «Stand heute» wird bei Retail Banken und Finanzmarktdienstleistern insgesamt am tiefsten bewertet, was erklärt, warum diese einen höheren Veränderungsbedarf ausweisen – um das Verpasste aufzuholen.

Fundament: In beiden Segmenten sehen wir nahezu identische Werte bei «Stand heute», Appetit und Veränderungsbedarf. Hier geht es nicht darum, besser zu werden, sondern das hohe Schutzniveau zu halten.

- WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
- RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Servicedienstleister)

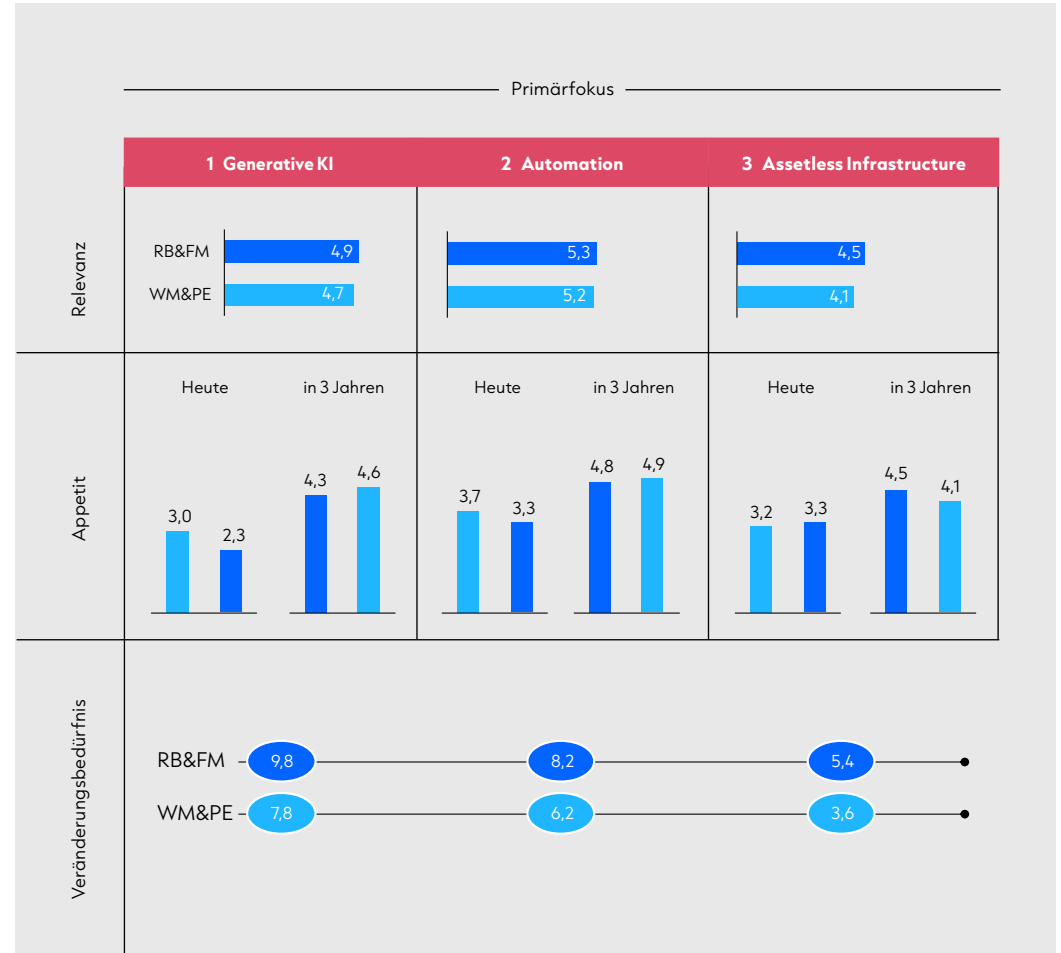


Betrachtung Effizienz

Bei Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbietern steht das Geschäft mit vielen Transaktionen und Kund:innen sowie einfacheren Produkten im Vordergrund.

Dieses Geschäft benötigt weniger massgeschneiderte Einzellösungen. Daher ist der Bedarf bei den Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbietern in allen drei Effizienzthemen (Relevanz, Appetit und Motivation) grösser.

- WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
- RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter)

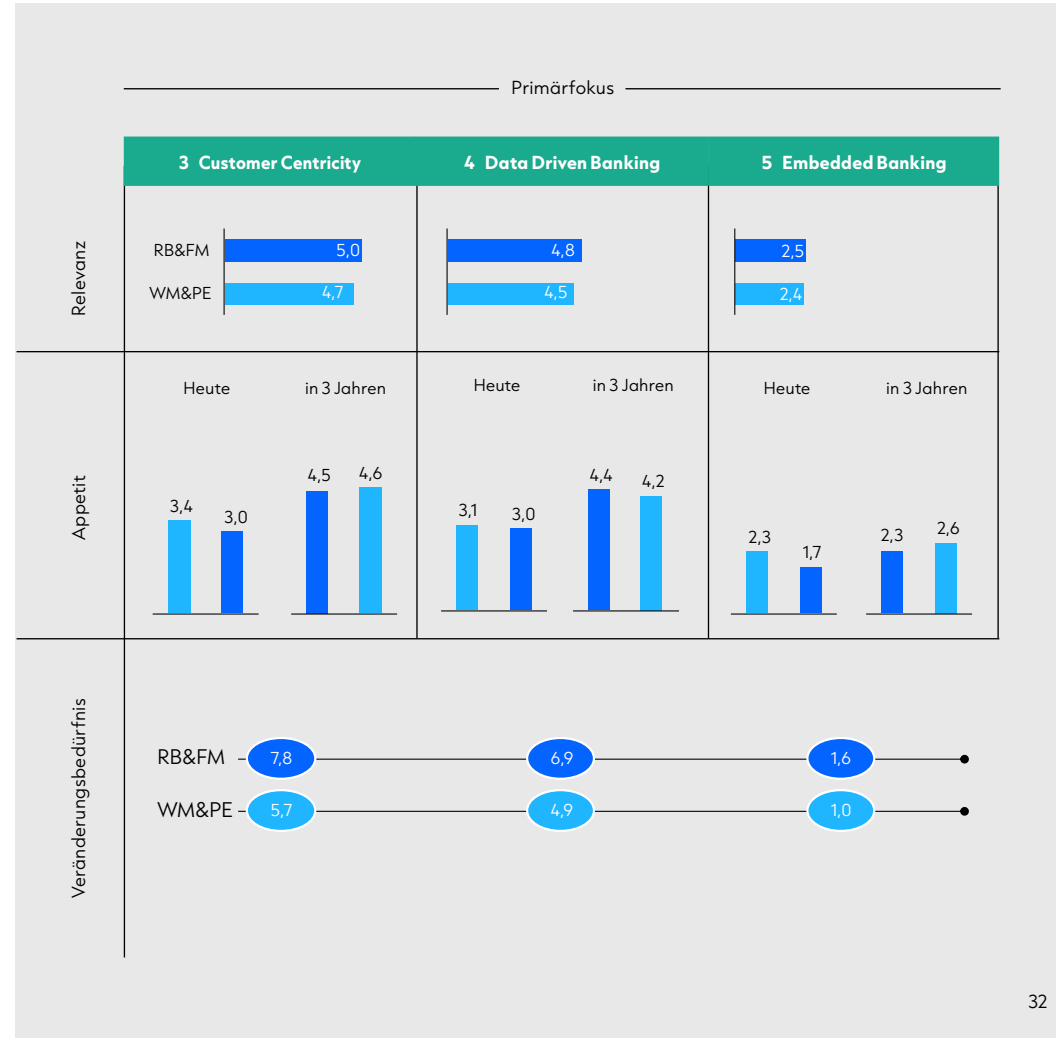


Betrachtung Wachstum

Der Appetit und das Veränderungsbedürfnis sind bei Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbietern im Vergleich zu den anderen Bereichen höher. Das ist durch die unterschiedliche Kundenstruktur gegeben. Demgegenüber wollen Wealth Manager und Private Equity ihre Kund:innen nach wie vor persönlich bedienen.

Customer Centricity und Data Driven Banking haben in beiden Segmenten die gleiche Bedeutung. Um viele Kundenbeziehungen personalisierter zu gestalten, ist eine hohe Datenqualität ausschlaggebend.

- WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
- RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter)



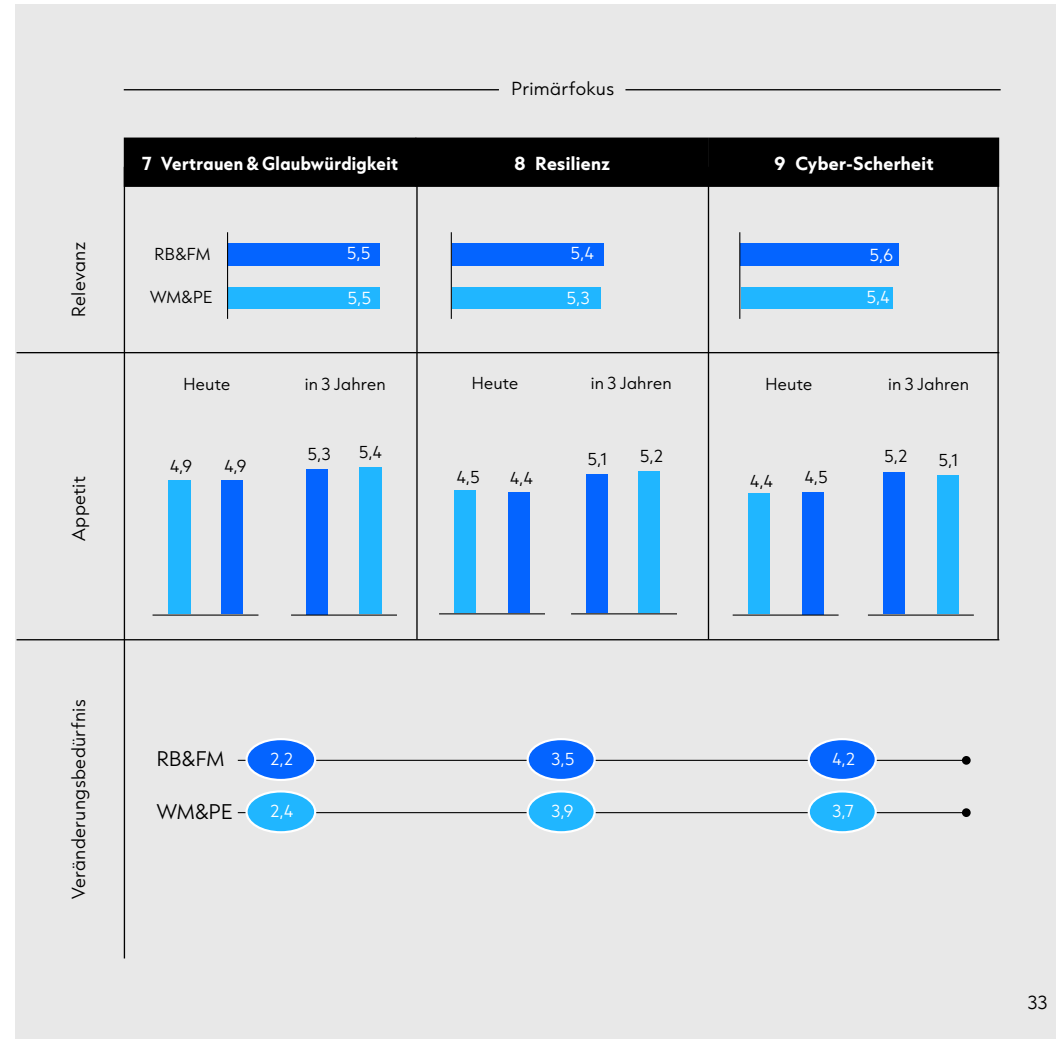
Betrachtung Fundament

Vertrauen und Glaubwürdigkeit, Resilienz und Cyber-Sicherheit verfügen bereits heute in beiden Segmenten über einen hohen Reifegrad. Daher besteht in beiden Bereichen ein niedriges Veränderungsbedürfnis.

In der Befragung wurde vielfach betont, dass die kontinuierliche Verbesserung bis zum heutigen Stand erhebliche Anstrengungen und finanzielle Mittel erforderte. Insbesondere im Bereich der Cyber-Sicherheit waren Investitionen nötig.

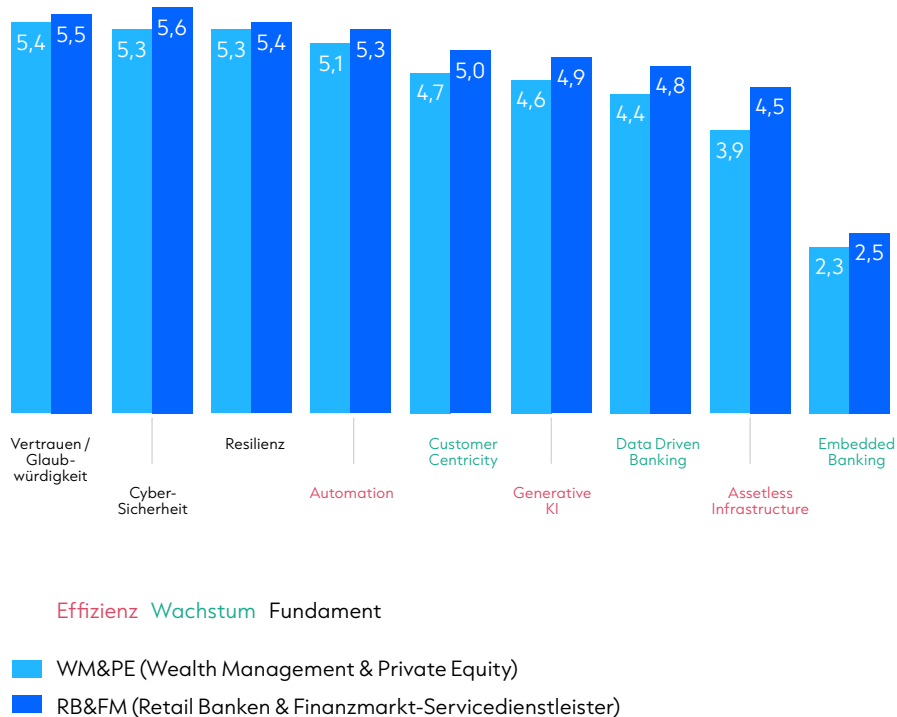
Für Banken sind alle drei betrachteten Themen relevant. Gleichzeitig werden Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Befragten als Kernthemen sowie als Grundvoraussetzung betrachtet.

- WM&PE (Wealth Management & Private Equity)
- RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Servicedienstleister)



Wahrnehmung der Relevanz

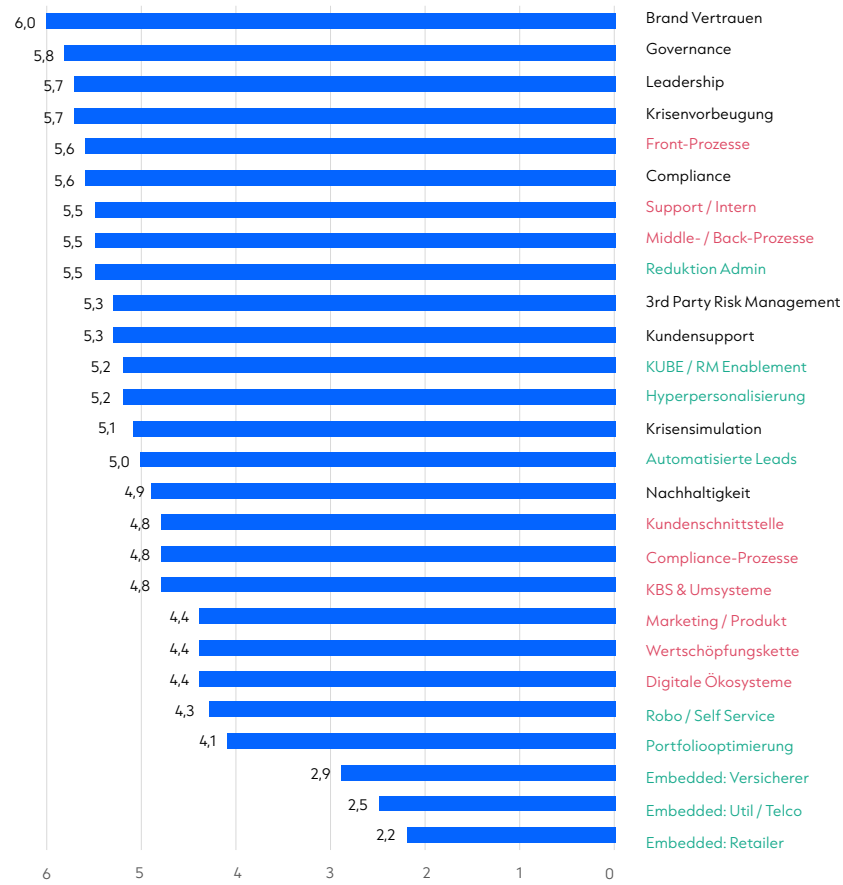
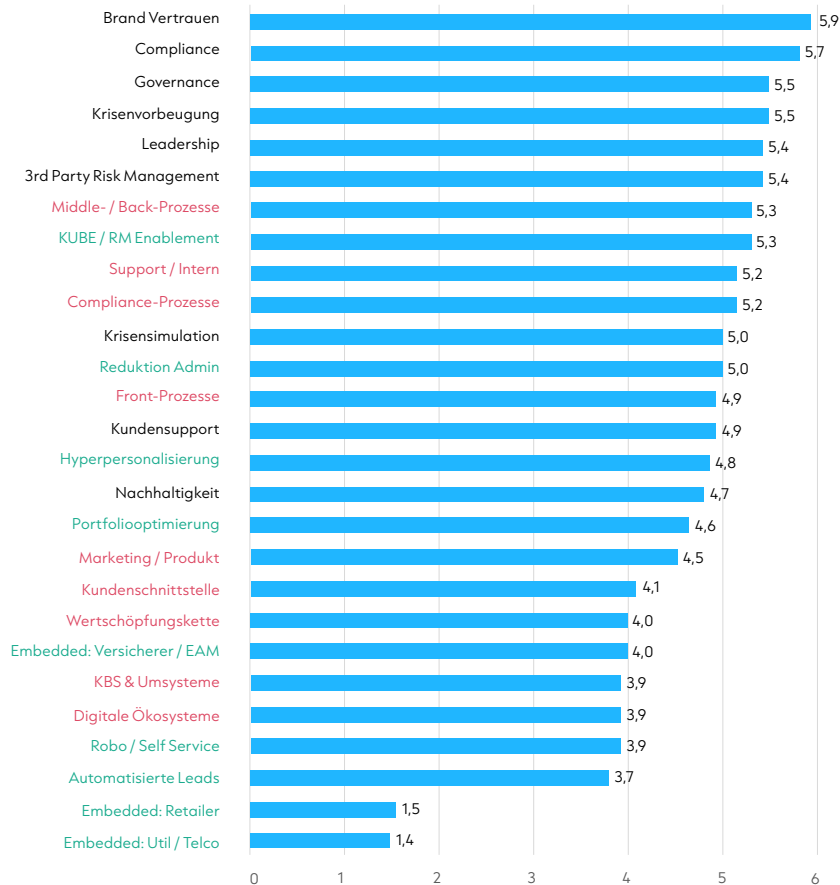
Die Relevanz gibt an, wie wichtig und bedeutsam verschiedene Aspekte für die Banken als Entscheidungsträger:in sind.



Grundsätzlich verhalten sich Wealth Manager & Private Equity und Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter in der **Rangfolge ihrer Relevanz nahezu analog.**

Wahrnehmung der Relevanz

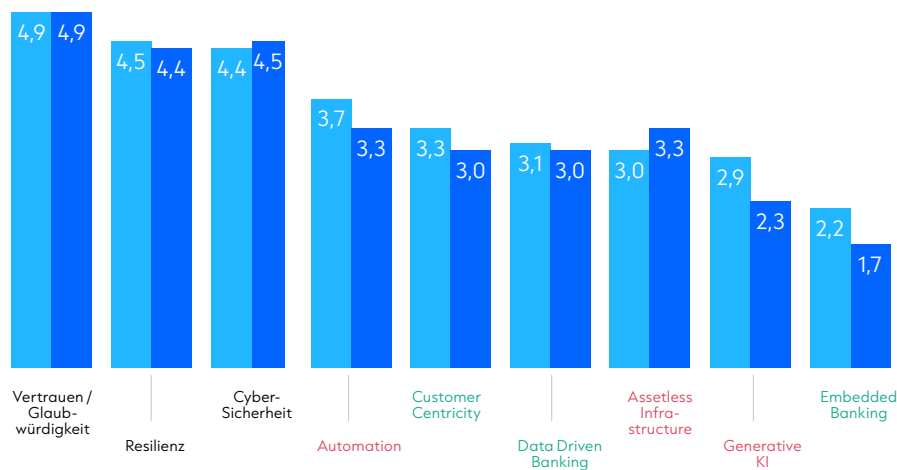
Relevanz für das Segment **Wealth Management & Private Equity**



Relevanz für das Segment **Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter**

Wahrnehmung Stand heute

Stand heute entspricht einer Momentaufnahme des aktuellen Fortschritts eines bestimmten Themas bis zum heutigen Datum bei Banken.



Effizienz Wachstum Fundament

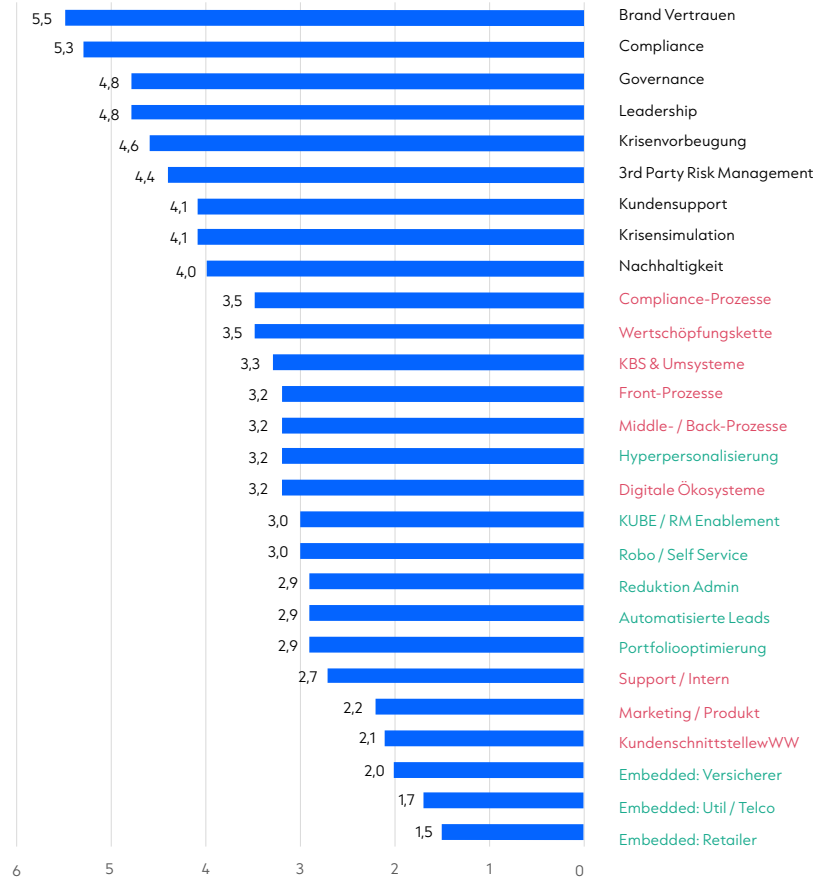
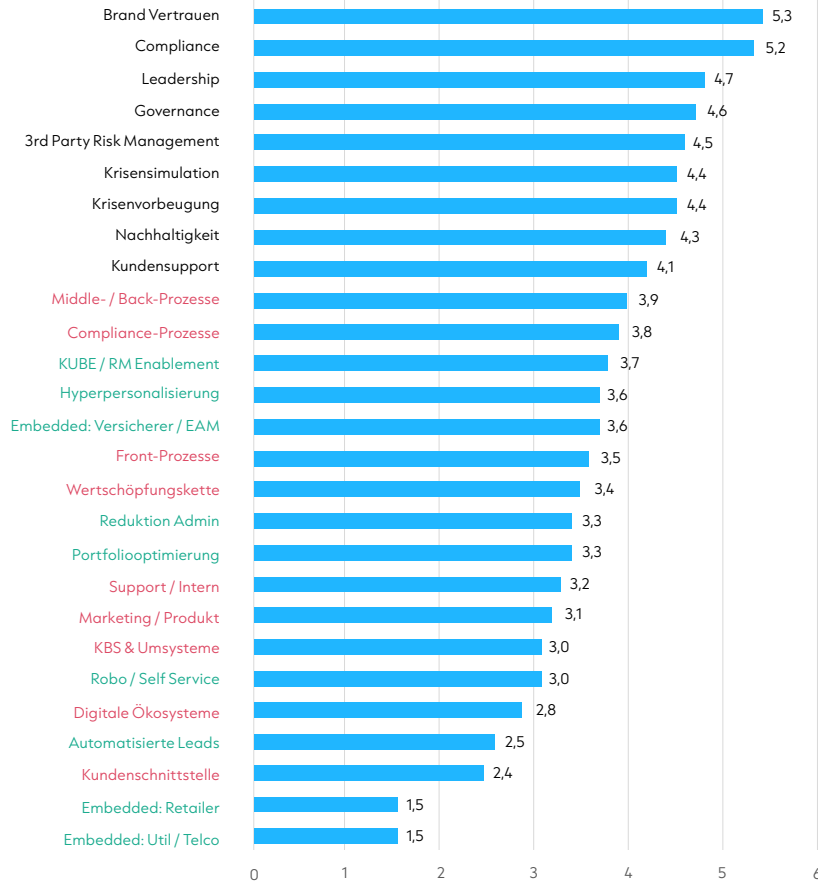
WM&PE (Wealth Management & Private Equity)

RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Servicedienstleister)

Auffallend ist hingegen, dass sich die **Wealth Manager und Private Equity** bei der Einschätzung ihrer **aktuellen Situation teilweise besser einordnen**.

Wahrnehmung Stand heute

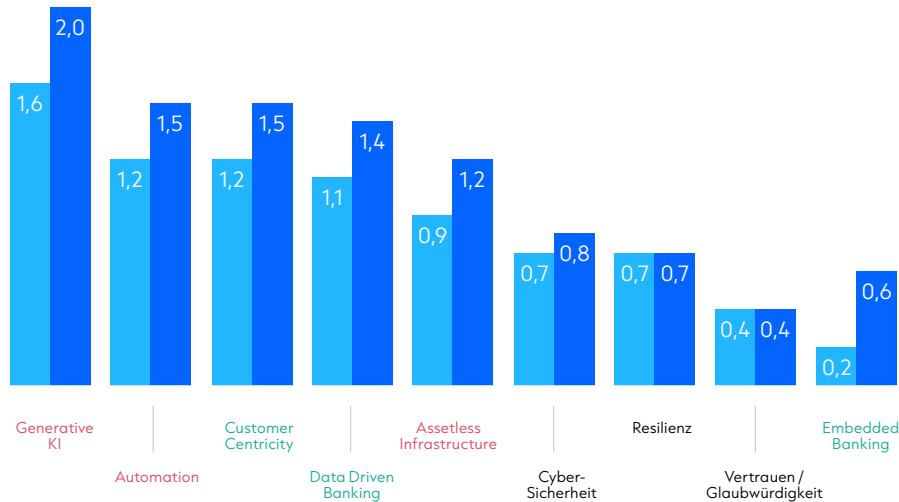
Stand heute für das Segment **Wealth Management & Private Equity**



Stand heute für das Segment **Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter**

Wahrnehmung Appetit

Appetit ist die Differenz vom Stand heute und wo die Bank in 3 Jahren sein möchte.



Effizienz Wachstum Fundament

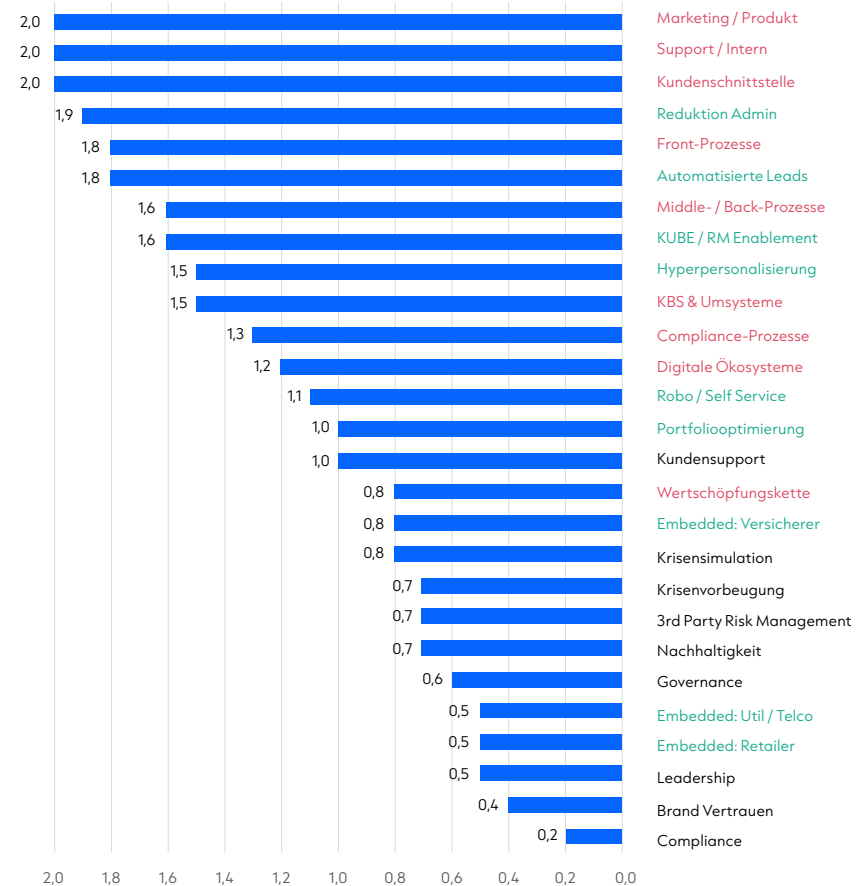
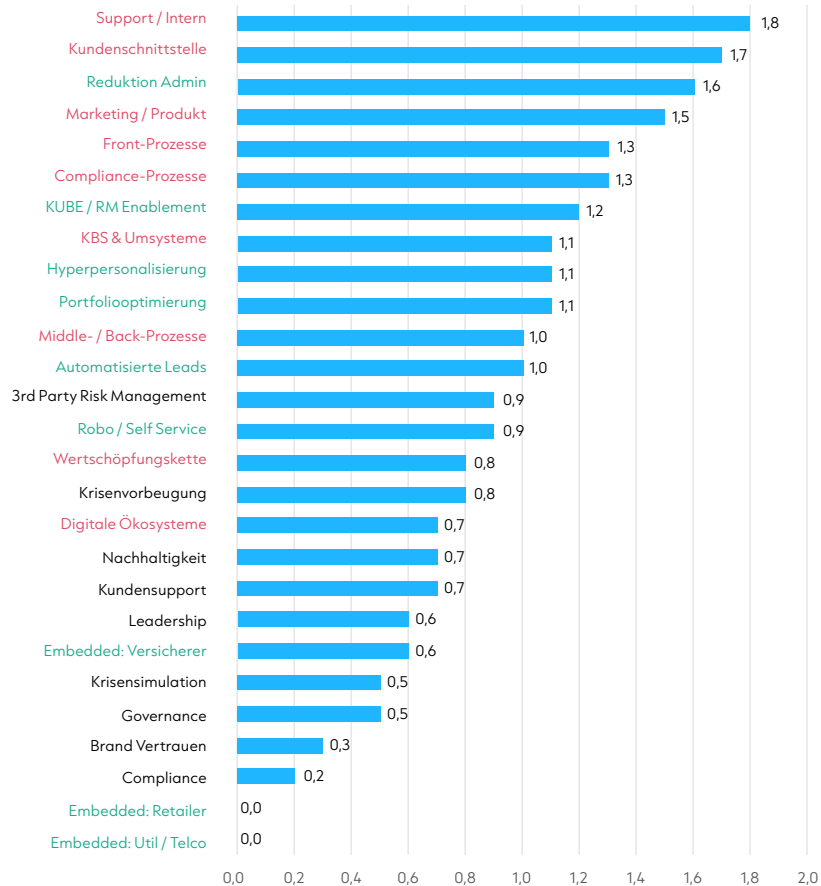
WM&PE (Wealth Management & Private Equity)

RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter)

Appetit ist **bei Retail Banken und Finanzmarkt-Serviceanbietern** zumeist **höher** als bei Wealth Managern und Private Equity.

Wahrnehmung Appetit

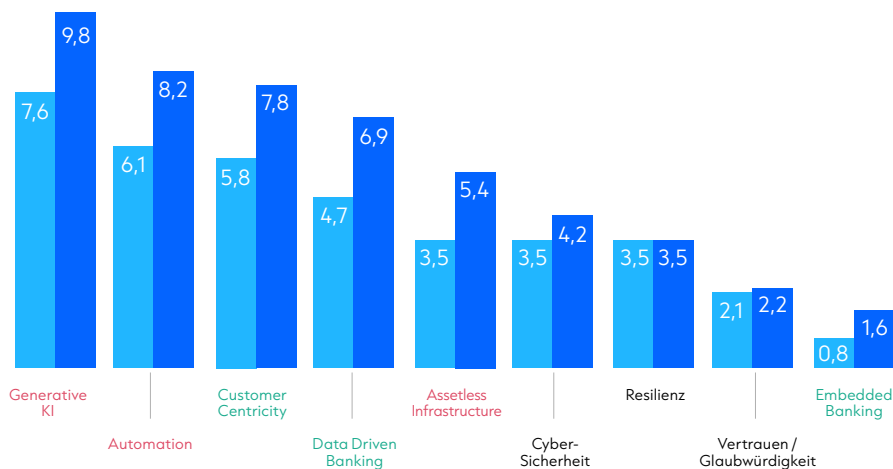
Appetit für das Segment **Wealth Management & Private Equity**



Appetit für das Segment **Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter**

Wahrnehmung Veränderungsbedürfnis

Das Veränderungsbedürfnis entspricht dem Streben nach Fortschritt und setzt sich aus dem Appetit und der Relevanz bestimmter Themen zusammen (Appetit x Relevanz).



Effizienz Wachstum Fundament

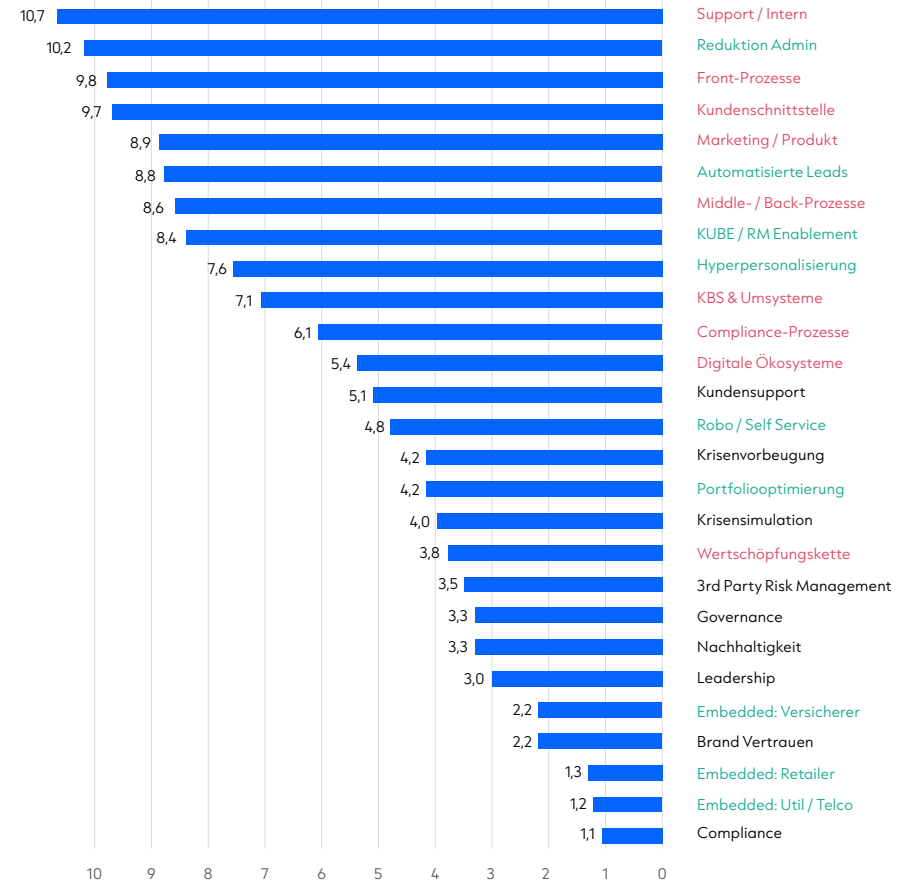
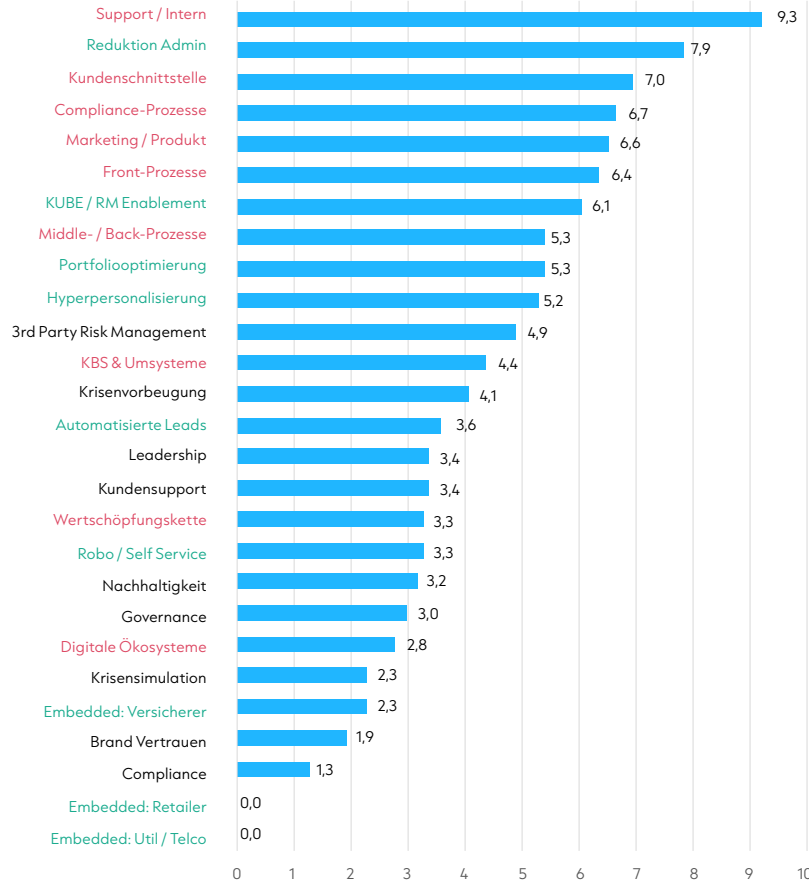
WM&PE (Wealth Management & Private Equity)

RB&FM (Retail Banken & Finanzmarkt-Servicedienstleister)

Die Bereiche, in denen sich die Banken verbessern wollen, sind vor allem **Generative KI, Data Driven Banking und Automatisierung**.

Wahrnehmung Veränderungsbedürfnis

Veränderungsbedürfnis für das Segment **Wealth Management & Private Equity**



Veränderungsbedürfnis für das Segment **Retail Banken & Finanzmarkt-Serviceanbieter**



Sicht von Eraneos auf die Ergebnisse



Sicht von Eraneos auf die «Effizienz»

Generative KI

- Die **Relevanz** wird als **hoch** beurteilt
- Der **Vorbereitungsstand** heute wird dagegen als **tief** gesehen
- Der **Appetit**, in den nächsten 3 Jahren etwas zu erreichen, ist aber **am höchsten**
- Hinsichtlich des **Veränderungsbedürfnisses** sind die **Effizienzthemen** klar vorherrschend.

Die Bedeutung von Generativer KI zur Steigerung von Effizienz und differenzierenden Kundenerlebnissen ist klar erkannt und wird entsprechend eingesetzt.

Die Technologie ist der entscheidende Faktor für die Wettbewerbsfähigkeit von morgen. Sie transformiert Geschäftsprozesse und Kundeninteraktionen grundlegend.

Katharina Fulterer

Partner Data & AI

katharina.fulterer@eraneos.com

+41 79 173 16 33



Sicht von Eraneos auf die «Effizienz»

Automation

- Die **Relevanz** wird als **hoch** beurteilt
- Der **Vorbereitungsstand** ist heute im **Mittelfeld**
- Der **Appetit** wird am **zweithöchsten** bewertet
- Hinsichtlich des **Veränderungsbedürfnisses** dominieren bei Automation die Compliance-Prozesse, gefolgt von den Front-, Middle- und Backoffice-Prozessen.

Automation ist der wesentliche Treiber für eine kundenorientierte und effiziente Prozessgestaltung und eine deutliche Effizienzsteigerung. Dabei liegt der Fokus auf der Reduktion repetitiver Aufgaben und einer effizienten Ressourcennutzung.

Automation ist in den meisten Banken bereits etabliert. Trotzdem bestehen durch weitere automatisierte Prozesse Potenziale zur Effizienzsteigerung.

Adrian Anderegg

Head Financial Services

adrian.anderegg@eraneos.com

+41 58 411 96 14



Sicht von Eraneos auf die «Effizienz»

Assetless Infrastructure

- Die **Relevanz** steht an **zweittiefster** Stelle
- Der **Vorbereitungsstand** ist heute im **Mittelfeld**
- Der **Appetit** ist im **Mittelfeld**
- Hinsichtlich des **Veränderungsbedürfnisses** ist auffallend, dass das Aufbrechen der Wertschöpfungskette sowie Plattformen und Ökosysteme **viel tiefer** als erwartet abschneiden, jedoch der Weg in die Cloud **höher** bewertet wird.

Der gezielte Einsatz hochskalierbarer Cloud-Lösungen ist bei zentralen Geschäftsprozessen von Banken heute bereits Standard und nicht mehr wegzudenken.

Banken müssen ihre Fähigkeiten zur sicheren und effizienten Nutzung von Cloud-Plattformen in Zusammenarbeit mit Partner:innen konsequent weiterentwickeln.

Thomas Vogt

Cloud Computing Expert

thomas.vogt@eraneos.com

+41 78 839 75 39



Sicht von Eraneos auf das «Wachstum»

Customer Centricity

- Die **Relevanz** wird als **hoch** beurteilt
- Der **Vorbereitungsstand** heute ist im **hinteren Mittelfeld**
- Der **Appetit** ist am **zweithöchsten**
- Hinsichtlich des **Veränderungsbedürfnisses** dominieren die Unterstützung der RM und KUBE sowohl administrativ als auch inhaltlich deutlich. Robo sowie Self Service rangieren hingegen nur im Mittelfeld. Metaverse ist kein Thema mehr.

Customer Centricity ist ein Muss, denn Big Tech erhöht die Kundenerwartungen kontinuierlich.

Der entscheidende Faktor für die Differenzierung ist Customer Centricity – sowohl im Retail- als auch im Private-Banking-Bereich.

Wir unterstützen Banken dabei, kundenzentrierte Produkte und Services zu entwickeln und nachhaltig umzusetzen.

Jochen Wölpert

Partner Digital Business & Innovation

jochen.woelpert@eraneos.com

+41 78 778 39 99



Sicht von Eraneos auf das «Wachstum»

Data Driven Banking

- Die **Relevanz** ist im hinteren **Mittelfeld**
- Der **Vorbereitungsstand** heute ist eher **tief**
- Der **Appetit** ist im **Mittelfeld**, knapp hinter der Customer Centricity
- Hinsichtlich des **Veränderungsbedürfnisses** liegt der Fokus auf Hyperpersonalisierung und Lead-Generierung, wohingegen technologiebasierte Portfoliooptimierung klar tiefer abschneidet.

Datengetriebene Ansätze werden von Banken bislang nur vorsichtig umgesetzt, mit Fokus auf Personalisierung und Lead-Generierung.

Banken müssen sicherstellen, dass datengetriebene Ansätze datenschutzkonform sind und das Kundenvertrauen stärken.

Sascha Hostettler

Head Sales & Distribution Management

sascha.hostettler@eraneos.com

+41 76 490 32 16



Sicht von Eraneos auf das «Wachstum»

Embedded Banking

- Die **Relevanz** stellt das **Schlusslicht** dar
- Damit korrelierend ist der **Vorbereitungsstand am tiefsten**
- Und der **Appetit** ist entsprechend an **zweitletzter Stelle**
- Hinsichtlich des **Veränderungsbedürfnisses** liegt der Fokus ausschliesslich auf EAM, das bereits heute geschäftsimmanent einen **hohen Stellenwert** bei Wealth Managern und Private Equity einnimmt.

Etablierte Bank- und Versicherungs Kooperationen haben ihre Daseinsberechtigung und bleiben wertvoll – daran besteht kein Zweifel (z. B. EAM-Custodian oder Bancassurance). Lösungen ohne klaren Wertbeitrag scheitern hingegen.

Die Integration von Banking-Funktionen in andere Branchen wie Retail und Telekom birgt zudem zahlreiche unge löste Herausforderungen wie Servicequalität, Sicherheit und nicht zuletzt die Limitation starrer IT-Architekturen und technologisch veralteter Systeme.

Dr. Henrik Czurda

Head Business Transformation

henrik.czurda@eraneos.com

+41 79 207 62 30



Sicht von Eraneos auf das «Fundament»

Vertrauen & Glaubwürdigkeit

- Die **Relevanz** steht an **erster Stelle**
- Der **Vorbereitungsstand** heute ist an **erster Stelle**
- Entsprechend ist der **Handlungsbedarf tief** und der **Appetit** steht an **letzter Stelle**
- Das **Veränderungsbedürfnis** ist in all seinen Ausprägungen an **letzter Stelle**.

Banken müssen sich aktuell besonders vielen Herausforderungen stellen, denn das öffentliche und aufsichtsrechtliche Vertrauen wurde teilweise erschüttert. Sie müssen zudem zunehmend Fragen ethischer und sozialer Verantwortung beantworten.

Wir unterstützen Banken aktiv dabei, Risiken und Fähigkeiten in den Bereichen Kundenbindung, Media Screening, Nachhaltigkeit, Risikomanagement und Compliance zu erkennen und zu bewerten.

Robert Schelling

Partner Financial Services

robert.schelling@eraneos.com

+41 79 680 8111



Sicht von Eraneos auf das «Fundament»

Resilienz

- Die **Relevanz** steht an **dritter Stelle**
- Der **Vorbereitungsstand** heute ist jedoch unter den **ersten drei Positionen**
- Entsprechend ist der **Handlungsbedarf** tief und der **Appetit** steht an **letzter Stelle**
- Das **Veränderungsbedürfnis** ist in all seinen Ausprägungen **weit hinten**.

Finanzinstitute müssen ihre Reaktionsfähigkeit deutlich verbessern, um sich vor externen Einflüssen zu schützen und ihre Ertragskraft zu erhalten. Die Banken haben ihre Drittparteirisiken durch neue Verträge angepasst, aber die Zusammenarbeit im Krisenfall ist nicht erprobt.

Compliance und Tools allein schaffen keine operative Resilienz. Nur regelmässiges Training von Abläufen macht den Unterschied.

Roman Regenbogen

Head Regulatory & Compliance

roman.regenbogen@eraneos.com

+41 79 828 33 83



Sicht von Eraneos auf das «Fundament»

Cyber-Sicherheit

- Die **Relevanz** steht an **erster Stelle**
- Der **Vorbereitungsstand** heute ist an **zweiter Stelle**
- Dennoch ist der **Handlungsbedarf höher** als die anderen Fundamentalthemen, denn ein **Handlungsbedarf** wird gesehen, um auf dem **hohen Niveau** zu bleiben
- Das **Veränderungsbedürfnis** belegt das **Mittelfeld**, angeführt von der Unterstützung der Kundschaft.

Viele Unternehmen haben das Problem, dass das Senior Management der Kunden die zunehmende Vielfalt und Komplexität des Bedrohungspotenzials durch Cyberrisiken teilweise noch unterschätzt.

Klassische Awareness-Trainings reichen bei KI-gestützten Angriffen (wie Spearphishing, Deepfakes) nicht mehr aus. Auch Applikations-Pentests bieten keine vollständige Sicherheitsbewertung. Unternehmen müssen daher Red Teaming als festen Bestandteil ihrer Sicherheitsstrategie etablieren.

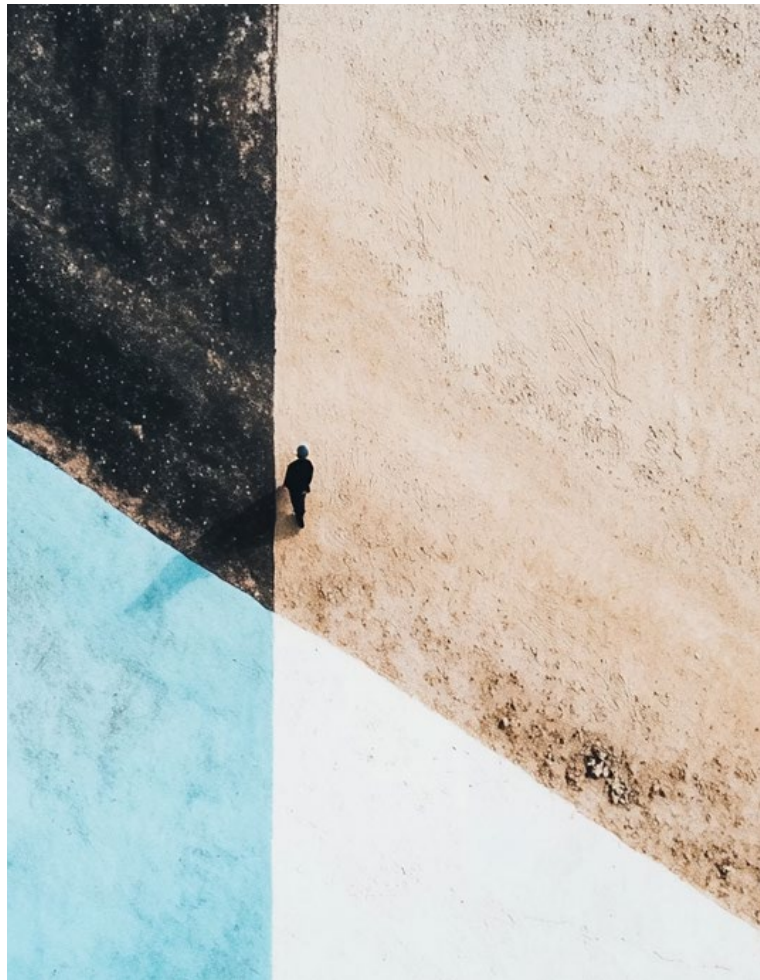
Andreas Rostin

Head Cyber Security

andreas.rostin@eraneos.com

+41 76 283 8110





Über Eraneos

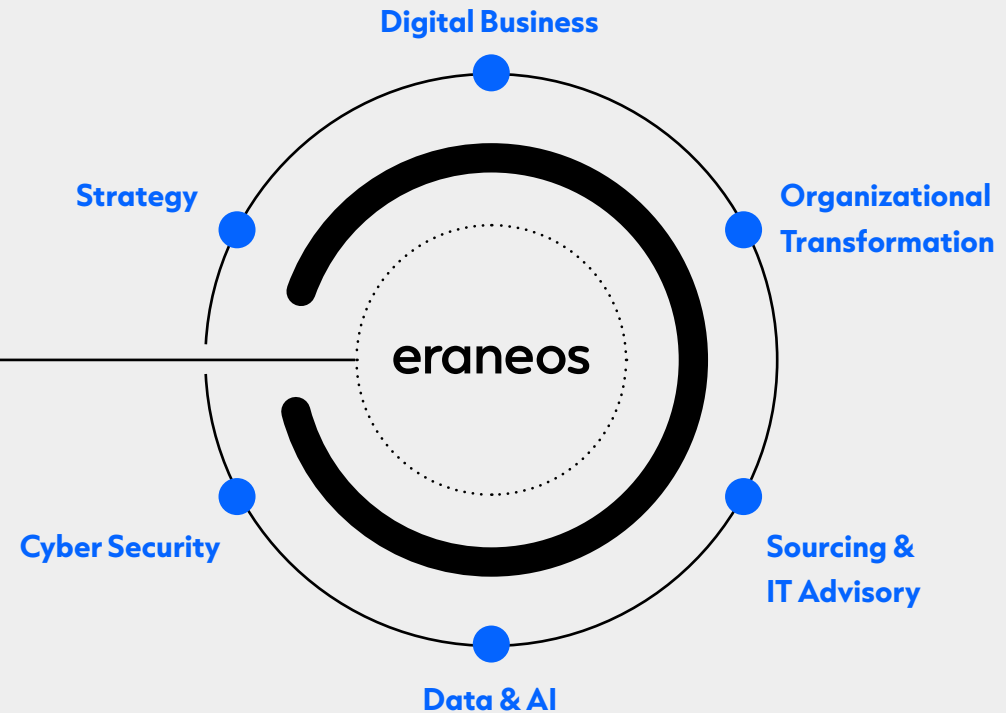
Eraneos ist ein renommiertes Schweizer Management- und Technologieberatungsunternehmen mit starker Präsenz bei Banken und Versicherungen



Eraneos Core Services

Value Proposition

Im Rahmen unserer sechs Core Services **unterstützen wir Kundinnen und Kunden** bei der Schaffung langfristiger Werte



Bright minds. Enlightening ideas.

Über Eraneos

Vertrauensvoll

Wir setzen auf Erfahrung und Expertise, die durch enge Zusammenarbeit mit führenden Schweizer Kund:innen und Hidden Champions gestärkt wird.

Erfahren

Unsere Senior-Expert:innen haben zahlreiche bedeutende Banken-Transformationen erfolgreich begleitet.

Kompetent

Wir sind führend in der Beratung von Banken – in funktionalen, ebenso wie in technischen Belangen und Fragen.

Ausgezeichnet

Seit 2016 wurde Eraneos neun Mal in Folge als «Beste Unternehmensberatung» ausgezeichnet.



eraneos

Spezialisiert auf Management- und Technologieberatung

Hauptsitz in Zürich, global vertreten

Ehemals bekannt als AWK

220 Fachleute aus der Finanzdienstleistungsbranche

Kompetenz kommt mit Erfahrung

Wir helfen unseren Kundinnen und Kunden, das volle Potenzial des digitalen Zeitalters zu nutzen

13

Büros in acht Ländern

1100+

Engagierte Fachleute

2021

schlossen sich sechs der besten
Consultingunternehmen zusammen



Verlässliche Kompetenz geht mit Erfahrung einher



220

FTE für den Finanzdienstleistungssektor



Unsere Expert:innen haben
profunde Erfahrung bei Banken
und im Schnitt mindestens fünf
Jahre mehr Erfahrung als die
Konkurrenz.

15+

Jahre Erfahrung unserer
Senior Expert:innen

10–15

Jahre Erfahrung unserer
Expert:innen

10

Bis zu
Jahre Erfahrung unserer
Junior Expert:innen

Lassen Sie uns reden

Wir freuen uns über interessante Gespräche mit Ihnen.

Eraneos Switzerland AG
Andreasstrasse 11
CH-8050 Zürich
Switzerland

www.eraneos.com/ch

Über die Autoren



Dr. Henrik Czurda
Head Business Transformation
henrik.czurda@eraneos.com
+41 79 207 62 30

Dr. Henrik Czurda, Studienleiter

ist ein Top-Management-Berater mit über 30 Jahren Erfahrung an der Schnittstelle von Strategie und Technologie. Mit seinem Fachwissen als Berater und als ehemaliger CFO ist er in einer idealen Position, um komplexe Probleme im Finanzsektor anzugehen. Seine Fähigkeiten hat er dabei erfolgreich für Unternehmen aus den Bereichen Beratung (BCG, Boydak, AA, PWC),

Versicherung (Swiss Re) und Bank (Julius Bär, sowie SIX) sowie bei der Restrukturierung eines Industrieunternehmens (Spemot AG) eingesetzt. Drei Gründe, warum Kundinnen und Kunden gerne mit ihm an Projekten zusammenarbeiten: Er ist ergebnisorientiert und kollaborativ, er verbindet Analytik mit Empathie und er ist ein Visionär mit einem klaren «Big Picture».



Adrian Andereg
Head Financial Services
adrian.andereg@eraneos.com
+41 58 411 96 14

Adrian Andereg

ist ein erfahrener Berater und Projektleiter mit mehr als 15 Jahren Erfahrung in der Privatwirtschaft. Er ist Experte für die erfolgreiche Umsetzung komplexer Projekte und verfügt über umfangreiches Fachwissen über die aktuellen Technologien und deren Umsetzung in Prozessen und IT-Systemen.

Zudem zeichnet ihn sein umfangreiches Wissen über moderne IT-Infrastruktur aus, unter anderem in den Bereichen Cloud, Enterprise Networks, Telefonielösungen, Unified Communication & Collaboration (UCC) und Digital Workplace.