

Anbieterbefragung zur Servicegestaltung im Wertpapiergeschäft Ergebnisbericht

Juli 2026



GEORG-AUGUST-UNIVERSITÄT
GÖTTINGEN



UNIVERSITÄT
LEIPZIG



Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftsinformatik



Simon Dummel
*Research Associate &
Doctoral Candidate*

erforscht am Competence Center Future Financial Services, wie Contextual Banking durch klare Service Strategien, vernetztes Service Design und wirksame Kundeninteraktionen Mehrwert schafft.

Zuvor wirkte er in Banken an Projekten der digitalen Transformation mit – darunter an der Einführung eines Ordermanagementsystems, kontinuierlicher Verbesserungsprozesse sowie einer eSignatur Lösung.

Vorwort

Wertpapierdienstleistungen zählen zu den traditionsreichsten Bankangeboten und stehen zugleich vor einem tiefgreifenden Wandel. Junge, digital-affine Kundengruppen erwarten einfache, transparente und in ihren Alltag eingebettete Anlagelösungen. Gleichzeitig wächst der Druck auf Anbieter, Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette effizient, regulatorisch robust und skalierbar zu gestalten.

Mit der vorliegenden Anbieterbefragung wollten wir verstehen, wie Marktteilnehmer im DACH-Raum auf diesen Wandel reagieren: Wo stehen sie technologisch und prozessual? Welche Muster zeigen sich anbieterübergreifend? Und welche Gestaltungsprinzipien werden künftig erfolgsentscheidend?

Die Ergebnisse zeichnen das Bild eines technologisch reifen, aber unterschiedlich weit automatisierten und integrierten Marktes. Sie zeigen: Wettbewerbsvorteile entstehen zunehmend weniger über neue Produkte als über die Fähigkeit, Services schnell, sicher und modular zu integrieren.

Vertiefende Auswertungen und Detailanalysen sind exklusiv den Partnern des Competence Centers Future Financial Services vorbehalten. Bei Interesse an weiterführenden Erkenntnissen oder einem fachlichen Austausch freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme.

Inhaltsverzeichnis

01

Management-Summary

02

Ausgangslage & Zielsetzung

03 - 05

Befragungsdesign und Methodik

06

Übergreifende Marktstruktur

07 - 11

Erkenntnisse nach Bewertungskriterien

12

Anlageinstrumente und Services

13

Gesamtbild und Orientierung

14

Fazit

Management-Summary

Dieser Bericht fasst die wesentlichen Ergebnisse einer strukturierten Anbieterbefragung zur Servicegestaltung im Wertpapiergeschäft im DACH-Raum zusammen. Im Fokus stehen zentrale Muster und daraus ableitbare Handlungsfelder. Die Ergebnisse der Befragung werden anonymisiert und ohne Anbietervergleich dargestellt. Nachfolgend finden sich alle Kernaussagen auf einen Blick.

- 1 Die befragten Marktteilnehmer zeigen insgesamt eine stabile, in weiten Teilen vergleichbare technologische Basis. Unterschiede ergeben sich vor allem in Automatisierungstiefe, Integrationsfähigkeit und Modularität.
- 2 Regulatorik und Compliance werden insgesamt solide adressiert – jedoch häufig durch zusätzliche Prozessschichten statt durchgängig integrierte «Compliance-by-Design» Mechanismen.
- 3 Wettbewerb verschiebt sich von reiner Produktbreite hin zu Integrationsgeschwindigkeit und Time-to-Feature – insbesondere hinsichtlich Angeboten für junge, digital-affine Kundensegmente und kleinteilige Use Cases (z. B. Sparpläne, Fractionals).
- 4 Schnittstellen (API/ FIX) sind breit vorhanden, die Standardisierung und Produktisierung (z. B. Verträge, Tests, Dokumentation) variiert jedoch deutlich und bestimmt die tatsächliche Integrationsdauer.
- 5 Viele innovative Services und Angebote sind technisch verfügbar, aber ungleich in die Prozesskette eingebettet. Der Mehrwert entsteht zunehmend in der situativen, kontextbezogenen Orchestrierung von Investmentsservices.
- 6 Es deutet sich eine Arbeitsteilung an: Kundennahes Brokerage skaliert zunehmend länderübergreifend, während Abwicklung und Settlement weiterhin stark durch nationale Rahmenbedingungen geprägt sind. Daraus ergeben sich Chancen für länderübergreifende Modelle bei gleichzeitigem Bedarf an lokalen Compliance- und Betriebsfähigkeiten.

Einordnung für das Management

Aus Managementperspektive wird deutlich: Eine «solide» Wertpapierfähigkeit wird zum Hygienefaktor. Zukünftige Wettbewerbsfähigkeit entsteht dort, wo Anbieter die Komplexität in standardisierten, modularen Bausteinen beherrschbar machen, Prozessketten konsequent automatisieren und Partnerintegration als produktisierte Fähigkeit entwickeln. Erfolgsentscheidend ist die Fähigkeit, neue Features mit kurzer Vorlaufzeit sicher, regulatorisch sauber und skalierbar in die bestehende Wertschöpfung zu integrieren.

1. Ausgangslage und Zielsetzung

Finanzprozesse unter zunehmendem Transformationsdruck.

1.1 Ausgangslage

Veränderte Kundenbedürfnisse – insbesondere jener jüngeren, digital-affinen Segmente – setzen den Markt für Wertpapierabwicklung unter Druck: Kunden erwarten einfache, kostengünstige und innovative Investmentlösungen. Anbieter ziehen nach, indem sie mit neuen Geschäftsmodellen und Technologien reagieren, um Effizienz, Skalierbarkeit und regulatorische Konformität entlang der Wertschöpfungskette sicherzustellen. Um in diesem dynamischen Umfeld erfolgreich zu bleiben, müssen Banken diese Nachfrageentwicklungen, die daraus resultierenden Markttrends und die relevanten Technologien verstehen und aktiv in Strategie, Prozesse und Systeme überführen.

1.2 Zielsetzung

Die Befragung «Servicegestaltung im Wertpapiergeschäft» zielt darauf ab, bei ausgewählten Unternehmen einen Überblick über aktuelle und zukünftige Anforderungen im Wertpapiergeschäft im DACH-Raum zu gewinnen, innovative Lösungsansätze und Markttrends zu identifizieren und die Bedürfnisse junger, digital-affiner Kundengruppen besser zu verstehen. Sie schafft eine Plattform für den Austausch mit führenden Marktakteuren und liefert praxisnahe Ergebnisse zur Weiterentwicklung kundenorientierter Wertpapierdienstleistungen.

1.3 Initianten der Befragung

Das «Business Engineering Institute St. Gallen» (BEI) betreibt angewandte Forschung in Zusammenarbeit mit den Lehrstühlen für Wirtschaftsinformatik der Universitäten St. Gallen, Göttingen, Lausanne und Leipzig.



2. Befragungsdesign und Methodik

Die Untersuchung vereint die Perspektiven unterschiedlicher Anbietergruppen entlang der Wertschöpfungskette des Wertpapiergeschäfts.

2.1 Erhebungsansatz

Die Befragung nutzte ein strukturiertes Erhebungsdokument, um gezielt Informationen von Marktteilnehmern zu sammeln. Im Fokus stand die Analyse, welche Merkmale und Prozesse das Wertpapiergeschäft derzeit hat und welche es in der Zukunft benötigt – insbesondere, um junge, digital-affine Kundengruppen anzusprechen. Die Erkenntnisse basieren auf strukturierten, etwa 60-minütigen Interviews mit sechs ausgewählten Marktteilnehmern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

Die Befragung wurde im Zeitraum vom 17. November 2025 bis 05. Januar 2026 durchgeführt. Die Auswahl umfasste bewusst unterschiedliche Anbietergruppen entlang der Wertschöpfungskette, um ein breites Bild der Marktlogiken zu erhalten. Als Referenzrahmen diente die im BEI entwickelte Modellbank, die eine mittelgrosse Universalbank simuliert und deren Anliegen – in Form eines konkreten Anwendungsszenarios – darin bestand, innovative Partnerlösungen für den DACH-Markt zu finden. Die Befragung berücksichtigte aktuelle Markttrends und sowohl technische als auch fachliche Prozesse entlang eines durchgängigen generischen Wertpapierprozesses «Anlegen» (vgl. Abbildung 1).

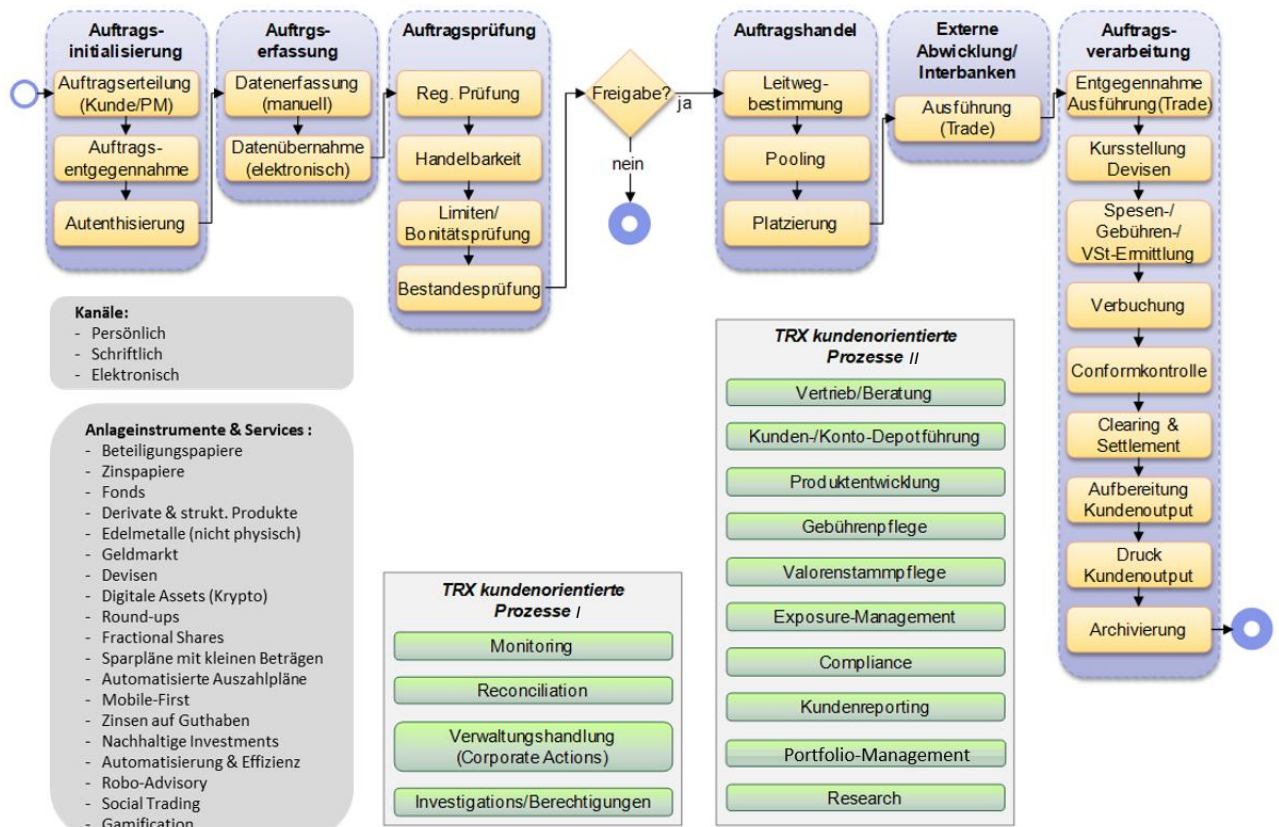


Abbildung 1: Referenzprozess «Anlegen»

Methodisch wurde die Vergleichbarkeit über diesen Referenzprozess sichergestellt, indem sämtliche Interviewantworten entlang identischer Prozessschritte strukturiert wurden. Die erhobenen Informationen wurden aggregiert und anonymisiert zusammengefasst. Dadurch erfolgte bewusst keine Nennung einzelner Anbieter und keine Ableitung von Rückschlüssen auf spezifische Unternehmen.

2.2 Auswertung in vier Schritten

Die Auswertung der Daten erfolgte in vier Schritten:

1. Verdichtung zentraler Interviewaussagen und Identifikation wiederkehrender Motive.
2. Einordnung entlang standardisierter Kriterien (Angebot & Innovation, Prozesse & Sourcing-Modell, Systeme & Technologie).
3. Systematische Auswertung entlang des Referenzprozesses (vgl. Abbildung 1) und der Erhebungsfragen.
4. Aggregierter Gesamtüberblick zur Identifikation zentraler Spannungsfelder und Marktmuster.

Die Ergebnisdarstellung erfolgte aggregiert mit dem Ziel der Ableitung von Markt- und Designmustern.

2.3 Bewertungslogik

Die Auswertung gemäss Abschnitt 2.2 folgte einer standardisierten Kriterienlogik in drei Clustern (vgl. Abbildung 2 und 3). Die Interviewaussagen wurden entlang dieser Kriteriencluster qualitativ strukturiert, verdichtet und aggregiert, um wiederkehrende Muster sowie Unterschiede systematisch herauszuarbeiten. Auf dieser Basis lassen sich Aussagen zu Leistungsportfolio, Prozessreife sowie Technologie- und Integrationsfähigkeit konsistent vergleichen.

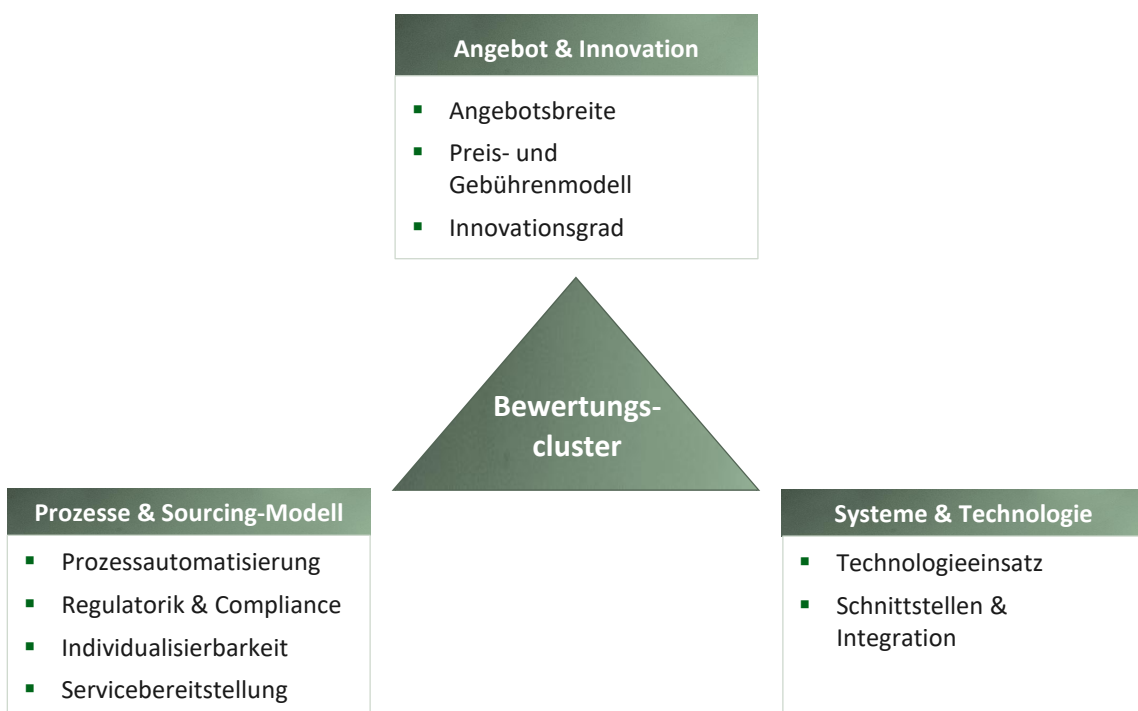


Abbildung 2: Überblick über die Cluster der Bewertungskriterien

Cluster	Kriterium	Definition	Interpretation	Prozessschritte / Stichworte
Angebot & Innovation	Angebotsbreite	Bewertet die Vielfalt der angebotenen Anlageinstrumente und Services	Hoher Wert: Breites Spektrum an Produkten (Aktien, Fonds, Krypto, Sparpläne, etc.), viele Zusatzservices/ Börsenplätze	Aktien, Fonds, Derivate, Krypto, Sparpläne, ESG, Börsenplätze
	Preis- und Gebührenmodell	Bewertet die Transparenz, Flexibilität und Einfachheit der Kostenstrukturen	Hoher Wert: Klare, transparente, flexible und einfach verständliche Gebührenmodelle (z. B. All-in, modulare Preise)	Individuelle Preismodelle, variable/ fixe Komponenten, Gebühren
	Innovationsgrad	Bewertet den Einsatz neuer Technologien, Features und innovativer Ansätze	Hoher Wert: Viele neue Features, schnelle Integration von Innovationen, hohe Innovationsdynamik	Round-ups, Fractional Shares, Robo-Advisory, Social Trading, Gamification
Prozesse & Sourcing-Modell	Prozess-automatisierung	Grad der Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse	Hoher Wert: Prozesse laufen medienbruchfrei; digital und ohne manuelle Eingriffe (z. B. Echtzeit, STP, API)	Automatisierte Datenübernahme, Prüfungen, Freigabe, Monitoring
	Regulatorik & Compliance	Zeigt, wie umfassend regulatorische Anforderungen und Compliance-Prozesse umgesetzt werden	Hoher Wert: Automatisierte, lückenlose, aktuelle Compliance-Lösungen, z. B. KYC, FATCA, CRS, Insiderhandel	KYC, Compliance-Tools, Echtzeit-Checks
	Individualisierbarkeit	Bewertet, wie flexibel Prozesse und Services auf Partner-/ Kundenbedürfnisse angepasst werden können	Hoher Wert: Hohe Anpassbarkeit, individuelle Konfigurationen, flexible Prozessgestaltung, hohe Modularität	Routing, Pooling, individuelle Schnittstellen, Reporting, Modularität
	Servicebereitstellung	Beschreibt, wie Services erbracht werden (In- vs. Outsourcing)	Hoher Wert: Viele Services aus einer Hand, geringe Abhängigkeit von Partnern, hohe Eigenleistung	Eigenleistung, Outsourcing-Grad, Partnerübersicht, Transformation
Systeme & Technologie	Technologieeinsatz	Bewertet die Modernität und Zukunftsfähigkeit der eingesetzten Systeme und IT-Architekturen	Hoher Wert: Modernste IT, Cloud, API-first, Echtzeit, eigene Engines, modulare Plattformen	Cloud, Echtzeit, Skalierbarkeit, Entwicklerdokumentationen
	Schnittstellen & Integration	Zeigt, wie flexibel und modern die technischen Anbindungsmöglichkeiten sind	Hoher Wert: Offene standardisierte Schnittstellen (API, FIX), Echtzeit, Mobile-First, einfache Integration	API, FIX, Mobile-First, Schnittstellenvielfalt, White-Label-Lösungen

Abbildung 3: Bewertungskriterien

3. Übergreifende Marktstruktur

Wettbewerbsvorteile entstehen weniger durch Basistechnologien als durch durchgängige Prozesse, offene Integration und skalierbare Betriebsmodelle.



Basistechnologie als Hygienefaktor

Die befragten Marktteilnehmer verfügen insgesamt über eine solide, in Teilen vergleichbare technologische Basis. Unterschiede zeigen sich weniger in der grundsätzlichen Fähigkeit zur Wertpapierabwicklung, sondern vor allem in Automatisierungstiefe, Integrationsfähigkeit und Modularität.



Automatisierung: Punktuell statt durchgängig

Automatisierung ist in vielen Prozessschritten vorhanden, wird jedoch häufig nicht durchgängig End-to-End umgesetzt. Operative Eingriffe entstehen insbesondere dort, wo Ausnahmefälle auftreten oder Prozessvarianten abweichend behandelt werden müssen. Entsprechend gewinnt ein klar definiertes Ausnahmehandling (z. B. Regeln, Verantwortlichkeiten) als Bestandteil der operativen Prozessgestaltung an Bedeutung.



Integration: Schnittstellen vorhanden, Umsetzungsrealität variiert

Schnittstellen über API oder FIX sind bei vielen Anbietern etabliert. Das bedeutet: Schnittstellen sind kein Differenzierungsmerkmal mehr – ihre Qualität, Standardisierung und Nutzbarkeit hingegen schon. Die praktische Integrationsfähigkeit unterscheidet sich dabei in Dokumentationsqualität, Stabilität und Konsistenz der Schnittstellenlogik, was sich direkt auf die Integrationsdauer und den operativen Betrieb auswirkt.



Nationale Einbettung vs. länderübergreifende Skalierung

Es deutet sich eine Arbeitsteilung an: Kundennahes Brokerage skaliert zunehmend länderübergreifend, während Abwicklung und Settlement weiterhin stark durch nationale Rahmenbedingungen geprägt sind. Daraus ergeben sich Chancen für grenzüberschreitende Modelle, zugleich bleiben lokale regulatorische und betriebliche Anforderungen ein zentraler Gestaltungsparameter.

4. Erkenntnisse nach Bewertungskriterien

Der Markt teilt sich in digitale Vorreiter und etablierte Anbieter – differenziert wird künftig über Automatisierung, API-Fähigkeit und modulare Services.

Die übergreifenden Marktmuster aus Kapitel 3 lassen sich entlang der drei Bewertungscluster «Angebot & Innovation», «Prozesse & Sourcing-Modell» sowie «Systeme & Technologie» weiter differenzieren. Die nachfolgenden Erkenntnisse basieren auf den Interviewaussagen und zeigen, wo konkrete Handlungsfelder entstehen.

Der Markt zeigt eine erkennbare Zweiteilung: Digitale Vorreiter setzen Standards in Automatisierung und Schnittstellenoffenheit, während klassische Anbieter vor allem über Stabilität, Governance und etablierte Betriebsmodelle punkten. Für zukunftsfähige Zielbilder werden Automatisierung, API-Fähigkeit und modulare Services zu den zentralen Differenzierungsfaktoren. Abbildung 4 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Einordnung der Marktteilnehmer in die definierten Cluster.

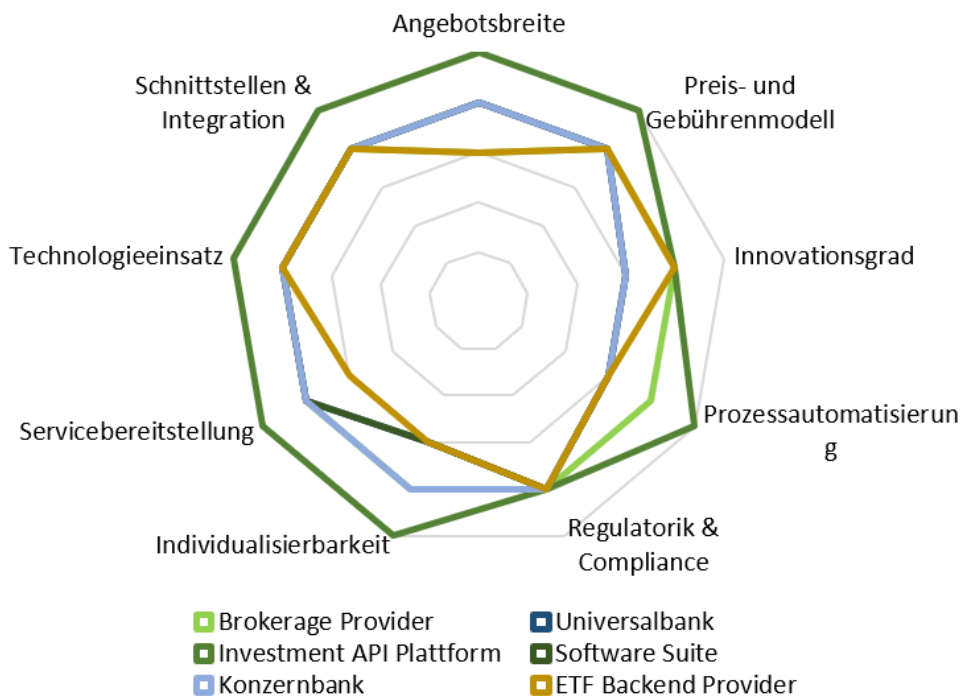


Abbildung 4: Vergleichende Übersicht der Unternehmensmerkmale

Die nachfolgenden Erkenntnisse folgen der in Kapitel 2 eingeführten Kriterienlogik: zunächst «Angebot & Innovation» (Angebotsbreite, Pricing, Innovationsgrad), dann «Prozesse & Sourcing-Modell», schliesslich «Systeme & Technologie».

Angebot & Innovation

4.1 Angebotsbreite

Die Leistungsportfolios decken wesentliche Kernfunktionen ab und sind grundsätzlich marktfähig. Entwicklungspotenzial zeigt sich weniger in der reinen Erweiterung der Produktpalette, sondern in der Strukturierung, denn mit wachsender Angebotsbreite steigt der Bedarf an Struktur: Ein modularer Baukasten aus standardisierten Services und Schnittstellen reduziert Komplexität und erleichtert die Erweiterung um neue Assetklassen und Features. Für junge Zielgruppen sind insbesondere Fractionals, Spar- und Auszahlpläne, Round-ups sowie Mobile-First-Journeys relevant. Der Erfolg liegt in schneller, sauberer Umsetzung und stabiler Integration. Zunehmend entstehen «situative Investmentsservices», die sich dynamisch in Alltagskontexte einbetten. Anbieter, die solche kontextuellen Logiken implementieren, differenzieren sich stärker als über neue Produkte allein.

4.2 Preis- und Gebührenmodelle

Pricing-Modelle sind häufig transparent und flexibel, jedoch je nach Setup nur eingeschränkt standardisiert vergleichbar – insbesondere im B2B-Kontext. Mit zunehmender Internationalisierung steigt zudem der Bedarf an konsistenten Pricing-Regeln über Ländergrenzen hinweg. Konfigurierbare Fee-Engines werden damit zu einem Enabler: Sie erlauben kontrollierte Variation, Simulation, Auditierbarkeit und eine effizientere Einbettung in Prozesse.



«Mit zunehmender Internationalisierung steigt der Bedarf an konsistenten Pricing-Regeln über Ländergrenzen hinweg.»

4.3 Innovationsgrad

Innovationen sind vorhanden, aber oft punktuell und nicht durchgängig in die Prozesskette integriert. Architektur und Datenstandards beeinflussen die Geschwindigkeit neuer Entwicklungen massgeblich. Entkoppelte, modular aufgebaute Services können den Innovationstakt deutlich erhöhen. Offene Ökosysteme, API first Strategien und Partnerschaften stellen hierfür einen zentralen Hebel dar. Künstliche Intelligenz wirkt als Game Changer, insbesondere in Regulatorik (u. a. in Screening, Anomalie Erkennung) und in der Kundeninteraktion (u. a. kontextsensitive Guidance, Erklärbarkeit). Mit dem Aufkommen intelligenter, kontextsensitiver Systeme entstehen neue Möglichkeiten, Kundinnen und Kunden entlang ihres finanziellen Alltags zu begleiten – etwa durch automatisierte Sparimpulse, Risiko Alerts oder personalisierte Order Guidance. Diese Form der situativen Intelligenz wird zu einem zentralen Innovationsfeld über reine Feature Innovationen hinaus.

Prozesse & Sourcing-Modell

4.4 Prozessautomatisierung

Automatisierung ist meist auf einzelne Backoffice-Prozesse beschränkt, während durchgängige End-to-End-Verarbeitung selten erreicht wird. Manuelle Eingriffe bei Ausnahmen sind weiterhin üblich. Aus Sicht der Autoren ergibt sich daraus ein klarer Handlungsimpuls: Eine stärkere Fokussierung auf Dunkelverarbeitung, definierte Steuergrößen wie Straight-Trough-Processing-Quoten sowie ein strukturiertes Ausnahmehandling kann die Effizienz erheblich steigern. Mit dem Anstieg kleinteiliger Aufträge (z. B. Sparpläne, Fractionals) wachsen die Skalierungsanforderungen, denn je kleinteiliger die Orders, desto stärker wirkt fehlende Automatisierung unmittelbar auf Kosten und Servicequalität. Event getriebene Architekturen und asynchrone Verarbeitung werden dabei zum Standard.

4.5 Regulatorik & Compliance

Regulatorische Anforderungen werden grundsätzlich erfüllt, jedoch häufig über zusätzliche Prozessstufen, Kontrollen oder manuelle Prüfungen abgesichert. Eine konsequent integrierte Logik im Sinne von «Compliance by Design» reduziert Reibungsverluste und erhöht Prüfsicherheit. Ein klarer Entwicklungshebel liegt in der stärkeren Systemverankerung regulatorischer Logik – etwa durch standardisierte, automatisierte Prüfregele und nachvollziehbarer Evidenzen. In der Zielperspektive lässt sich dies als «Policy-as-Code» operationalisieren. Hier entstehen Effizienz- und Qualitätshebel, die weit über reine Kostensenkung hinausgehen.

4.6 Individualisierbarkeit

Anpassungen von Architekturen/ Lösungen erfolgen überwiegend über Parametrisierung, während echte Modularität selten ist. Individuelle Sonderlösungen erhöhen die Komplexität und verlängern die Umsetzungszeiten. Klare Variationspunkte und standardisierte Konfigurationsvorlagen können Flexibilität verbessern und gleichzeitig Stabilität erhalten. Dies würde die Einführung neuer Produkte beschleunigen. Standardisierung wird damit nicht nur kosten-, sondern auch wachstumsrelevant. Echte Modularität ist im Markt heute noch selten – die Leitplanke «Modulare Architektur» in Kapitel 5 ist daher bewusst als Zielbild formuliert und nicht als Bestandsaufnahme.

Die Rolle der Bank verschiebt sich von der vertikalen Volllleistung hin zur Orchestratorin eines modularen Partnernetzwerks.



4.7 Servicebereitstellung

Die Servicebereitstellung ist uneinheitlich, da einige Services nicht End-to-End aus einer Hand, sondern über spezialisierte Anbieter mit entsprechenden Schnittstellen erbracht werden. Zentrale Leistungen verbleiben meist intern, zugleich besteht eine Abhängigkeit von Drittenanbietern, was die Integrationskomplexität erhöht. Bei Transformationen kann dies zu Reibungsverlusten und Hindernissen führen. Eine bessere Orchestrierung der Servicekette und mehr Transparenz würden die Steuerbarkeit verbessern.

Sourcing-Modelle mit Custodian gewinnen dabei an Bedeutung, um Marktzugang und Skalierung zu erhöhen. Entscheidend ist dabei eine klare SLA-Orchestrierung und die Anbindung an Partnerökosysteme. Die Rolle der Bank verschiebt sich von der vertikalen Volllleistung hin zur Orchestratorin eines modularen Partnernetzwerks. Die heute noch als Komplexitätstreiber wahrgenommene Drittanbieter-Abhängigkeit wird damit zur strategischen Gestaltungsaufgabe – vorausgesetzt, Partnerintegration wird konsequent als Produktfähigkeit entwickelt und nicht als projektbezogene Sonderlösung behandelt.

Systeme & Technologie

4.8 Technologieeinsatz

Moderne Technologien (z. B. Cloud) werden zunehmend genutzt, aber oft nur in Teilbereichen. Kernsysteme bleiben in vielen Setups stark verankert und verlangsamen Anpassungen. Eine entkoppelte, modulare Architektur (z. B. über Services, Events und klare Schnittstellenverträge) erleichtert Skalierung und Innovation. Ein mögliches Ziel wäre daher, Plattformen zu entwickeln, die entkoppelte Services und Wiederverwendbarkeit ermöglichen.

4.9 Schnittstellen & Integration

Schnittstellen sind weitestgehend vorhanden, aber ihre Qualität und Einheitlichkeit variieren stark. Fehlende Standards führen dabei zu längeren Integrationszeiten. Durch standardisierte Regeln für APIs und deren Produktisierung würde die Anbindung externer Partner vereinfacht, was die technische und organisatorische Grundlage für ein offenes/partnerbasiertes Ökosystem schafft. Gleichzeitig ist die Standardisierung der Integration entscheidend: Verbindliche API-Standards und Testartefakte reduzieren Onboarding-Zeiten signifikant und erhöhen Portabilität über Ländergrenzen hinweg.

Zusammenfassung

Über alle Kriteriencluster hinweg zeigt sich ein gemeinsames Muster: Technologische Grundfähigkeiten sind vorhanden, ihre durchgängige Operationalisierung – in Automatisierung, Integration und Modularität – bleibt jedoch der entscheidende Differenzierungsfaktor.

Die nachfolgende Gesamtbetrachtung verdichtet diese Erkenntnisse zu strategischen Orientierungsachsen und pragmatischen Leitplanken.

5. Anlageinstrumente und Services

Die Operationalisierung und Integration von Funktionalitäten wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor gegenüber der reinen Feature-Verfügbarkeit.

Insgesamt zeigt sich bei Anlageinstrumenten und Mehrwertservices ein heterogenes Bild. Zwar verfügen viele Anbieter bereits über ein breites Spektrum an technisch verfügbaren Funktionalitäten und Produktbausteinen, deren tatsächlicher Nutzen und Mehrwert für Kunden und Institute hängt jedoch wesentlich von der Integration in die bestehenden Prozesse ab. Erst durch eine belastbare End-to-End-Einbindung in vorgelagerte und nachgelagerte Abläufe – insbesondere in Order-, Gebühren-, Reporting- und Compliance-Prozesse – können die Potenziale dieser Funktionalitäten vollständig ausgeschöpft und ein konsistentes Nutzer- sowie Betriebserlebnis sichergestellt werden.



End-to-End-Integration



**Sparpläne und
Fractionals**



Mobile-First



**Nachhaltige Investments
(ESG)**

Die reine Verfügbarkeit einzelner Features verliert zunehmend an Bedeutung gegenüber deren konsequenter Operationalisierung entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Entscheidend ist weniger, ob eine Funktion technisch vorhanden ist, sondern wie nahtlos sie in bestehende Prozesse, Kundenjourneys und betriebliche Abläufe integriert ist. Besonders dynamisch entwickeln sich Lösungen für kleinteilige Investitionen, insbesondere Sparpläne und Fractional Investments, die das Transaktionsvolumen erhöhen und hohe Anforderungen an Automatisierung, Skalierbarkeit und Prozessstabilität stellen.

Gleichzeitig haben sich Mobile-First-Funktionalitäten zur Markterwartung entwickelt. Differenzierung entsteht daher zunehmend durch durchgängige End-to-End-Journeys, intelligente Guidance-Funktionen und situative Logiken, welche die Nutzerführung gezielt unterstützen. Nachhaltige Anlagelösungen (ESG) sind mittlerweile breit etabliert und werden von Kundinnen und Kunden weiterhin stark nachgefragt.

6. Gesamtbild und Orientierung

Zukunftsfähige Zielbilder entstehen aus der Balance zwischen Standardisierung, Geschwindigkeit, Skalierung und Partnerorchestrierung.

Die in Kapitel 3 identifizierte Zweiteilung – stabilitätsgetriebene vs. integrations- und geschwindigkeitsgetriebene Setups – zeigt sich auch auf Kriterienebene als konsistentes Muster. Daraus lassen sich vier strategische Orientierungsachsen ableiten, entlang derer Institute ihre Zielbilder ausrichten. Die konkrete Ausgestaltung entlang dieser Achsen prägt massgeblich Architekturentscheidungen, Betriebsmodelle und Integrationsfähigkeit.

Standardisierung vs. Individualisierung:

Wie viel Variation ist erforderlich, ohne Betrieb und Weiterentwicklung zu blockieren?

Stabilität vs. Umsetzungsgeschwindigkeit:

Wie werden Releases und Compliance so organisiert, dass Geschwindigkeit nicht zu Risiko führt?

Nationale Einbettung vs. internationale Skalierung:

Wie werden lokale Pflichten erfüllt, während Frontends und Kooperationen länderübergreifend wachsen?

Eigenleistung vs. Orchestrierung:

Welche Leistungen müssen aus einer Hand kommen und wo ist Partnerorchestrierung wirtschaftlicher?

Daraus lassen sich vier pragmatische Leitplanken für die strategische Weiterentwicklung ableiten. Diese sind als Orientierungsrahmen zu verstehen – nicht als Einheitslösung.

- 1 Zentrale Steuerungshebel liegen in einer modularen Architektur mit klar definierten Services, Datenmodellen und Variationspunkten, um Wiederverwendbarkeit und Skalierbarkeit zu ermöglichen.
- 2 Automatisierung wird zum operativen Erfolgsfaktor, insbesondere durch messbare STP-Quoten, ein strukturiertes Ausnahmehandling sowie event-getriebene Verarbeitung bei kleinteiligen Volumina wie Sparplänen und Fractionals.
- 3 Parallel gewinnt «Compliance by Design» an Bedeutung, indem regulatorische Anforderungen systemisch verankert und als maschinenlesbare Regeln operationalisiert werden.
- 4 Schliesslich entwickelt sich Partnerintegration zur Produktfähigkeit: Standardisierte APIs, transparente SLA-Orchestrierung und industrialisierte Onboarding-Prozesse bestimmen, wie effizient neue Services integriert und skaliert werden können.

7. Fazit

Wettbewerbsfähigkeit entsteht durch die Fähigkeit, Services schnell, sicher und skalierbar zu integrieren.

Die Anbieterbefragung zeigt einen technologisch reifen Markt, in dem Differenzierung zunehmend über Automatisierungstiefe, Integrationsfähigkeit und modulare Servicearchitektur entsteht.



Automatisierungstiefe



Integrationsfähigkeit



modulare Servicearchitektur

Die Befragung zeigt erste Vorboten dieser Entwicklung: Anbieter, die kontextbezogene Logiken bereits implementieren, differenzieren sich stärker als über neue Produkte allein. Die nächste Innovationsstufe liegt damit weniger in neuen Produkten, sondern in situativen Investmentservices: Kontextbezogene Logiken, die Investieren im finanziellen Alltag vereinfachen und gleichzeitig skalierbar, compliant und effizient bleiben. Für Banken bedeutet dies eine klare Priorisierung: Weg von punktuellen Feature-Paketen, hin zu einer industrialisierten Fähigkeit, Services schnell, sicher und wiederholbar zu integrieren.

Für Banken bedeutet dies eine klare Priorisierung: Weg von punktuellen Feature-Paketen, hin zu einer industrialisierten Fähigkeit, Services schnell, sicher und wiederholbar zu integrieren.

Competence Center Future Financial Services

Thomas Zerndt

CEO



ist seit 2008 CEO des Business Engineering Institute St. Gallen AG und prägt als Experte die Entwicklung moderner Banking-Architekturen. Mit seiner tief verankerten Expertise in Enterprise Architecture verbindet er strategisches Denken mit technischer Detailkenntnis und treibt den Wandel von produktzentrierten zu kundenorientierten, Bankmodellen voran.

Stefanie Auge-Dickhut

Head Competence Center Future Financial Services



steht für die konsequente Verbindung von angewandter Forschung und unternehmerischer Umsetzung in der Finanzbranche. Ihr Fokus liegt auf der kundenzentrierten Gestaltung finanzieller Services, dem Einfluss innovativer Technologien auf die strategische Ausrichtung von Banken und der kollaborativen Serviceerstellung in Netzwerken.

Simon Dummel

Doktorand



erforscht wie Contextual Banking durch klare Service Strategien, vernetztes Service Design und wirksame Kundeninteraktionen Mehrwert schafft. Zuvor wirkte er in Banken an Projekten der digitalen Transformation mit – darunter an der Einführung eines Ordermanagementsystems, kontinuierlicher Verbesserungsprozesse sowie einer eSignatur Lösung.

Rathes Sriram

Doktorand



forscht im Bereich Data & AI und beschäftigt sich damit, wie Organisationen den Einsatz von Künstlicher Intelligenz strukturiert und wirkungsvoll gestalten können. Im Mittelpunkt seiner Arbeit steht die Entwicklung eines ganzheitlichen AI Assessment Frameworks sowie die systematische Quantifizierung von AI Use Cases, um deren Nutzen, Risiken und Wertbeiträge transparent zu machen.

Business Engineering Institute

Wir glauben, dass innovative Geschäftsmodelle mit finanziellen Services in branchenübergreifenden Netzwerken entstehen - wir entwickeln und treiben diese.

Verlässlich - Umsetzungsstark - Zukunftsfähig

Das Verhalten und die Erwartungen von Firmen- als auch Privatkunden verändern sich tiefgreifend. Sie wünschen sich einfache, digitale und zugleich vertrauenswürdige Finanzdienstleistungen, die sich flexibel an ihre Lebensrealität anpassen. Diese Veränderungen treiben den Wandel im Banking voran – hin zu mehr Offenheit, Vernetzung und neuen Geschäftsmodellen. Das BEI betreibt angewandte Forschung in Zusammenarbeit mit den Lehrstühlen für Wirtschaftsinformatik der Universitäten St. Gallen, Göttingen, Lausanne und Leipzig.

Drei Bereiche. Ein Ziel. Die Zukunft des Bankings.

Competence Center Future Financial Services

Trends und Innovationen erkennen, neue Business-Modelle entwickeln, Technologie sinnvoll nutzen und Referenzmodelle bereitstellen.

OpenBankingProject.ch

Befähigung zur Öffnung des Bankings und der Vernetzung von Banken, Providern, Bund & Verbänden sowie Entwicklung von Standards und Use Cases.

Consulting

Umsetzung komplexer Projekte, Gestaltung vernetzter Geschäftsmodelle und Orchestrierung von Communities.

Unser Ansatz

WERTSCHÄTZEND

WIRKUNGSVOLL

KOLLABORATIV

INSPIRIEREND

NEUGIERIG

BEI Business Engineering Institute St. Gallen

Dieses Whitepaper wurde von der Business Engineering Institute St. Gallen AG (BEI) erstellt. Detaillierte Ergebnisse sind exklusiv den Partnern des Competence Centers «Future Financial Services» vorbehalten. Bei Interesse an weiterführenden Erkenntnissen freuen wir uns auf Ihre Kontaktaufnahme.

Hauptautor:innen:

Simon Dummel

Herausgeber

Business Engineering Institute St. Gallen AG
Lukasstrasse 4
CH-9008 St. Gallen,
Schweiz
Telefon: +41 79 233 58 83
E-Mail: info@bei-sg.ch
Website: bei-sg.ch

Gestaltung und Layout

Friedrich-Philipp Wazinski

Bildmaterial

pixabay

Haftungsausschluss

Die Informationen in diesem Whitepaper wurden mit grosser Sorgfalt zusammengestellt. Das Business Engineering Institute St. Gallen AG (BEI) hält die wesentlichen Informationsquellen für diese Veröffentlichung für zuverlässig. Dennoch kann keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Informationen übernommen werden. Bewertungen und Einschätzungen geben die Meinung der Autor:innen zum Zeitpunkt der Erstellung wieder.

© Business Engineering Institute St. Gallen AG 2026. Alle Rechte vorbehalten.