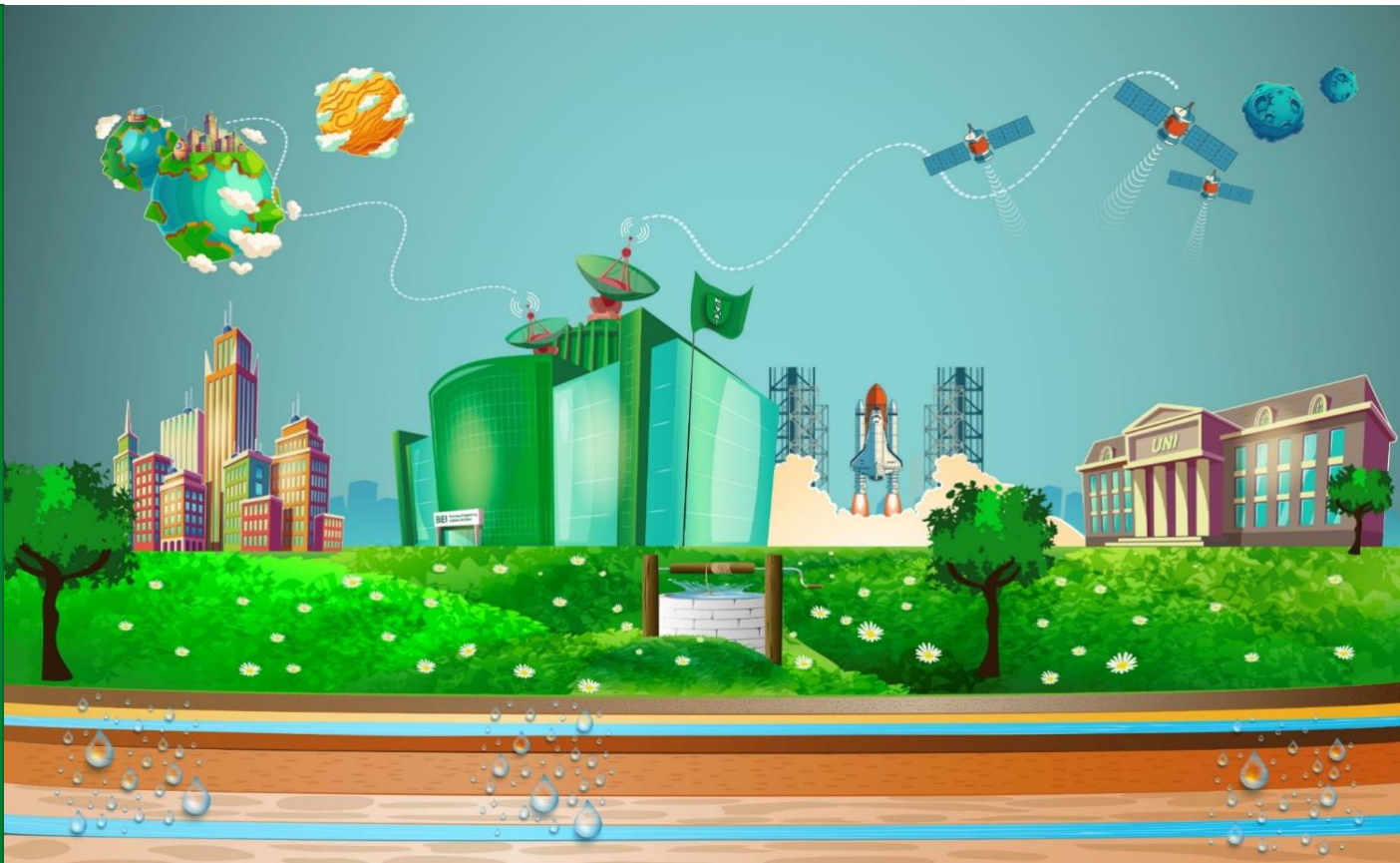




Studie *Data-driven Banking*

Kundendaten im Blickfeld der Schweizer Retailbanken

I.	DIE STUDIE DATA-DRIVEN BANKING	2
II.	DATA-DRIVEN BANKING - EXECUTIVE SUMMARY	6
III.	POTENTIAL UND RELEVANZ.....	14
IV.	ADOPTION UND EBENEN DER UMSETZUNG	28
V.	ANWENDUNGSFÄLLE UND DATENNUTZUNG.....	35
VI.	REIFEGRAD, BENCHMARK UND SZENARIEN.....	38
VII.	EMPFOHLENE LITERATUR.....	48



Business Engineering Institute St. Gallen
im Auftrag der Contovista, Viseca, smama und e.foresight

St. Gallen, 28. September 2020

I. Die Studie Data-driven Banking

A. Inhaltsverzeichnis

I. DIE STUDIE DATA-DRIVEN BANKING	2
A. INHALTSVERZEICHNIS	2
B. ANGABEN ZUR STUDIE.....	3
C. AUFBAU DER STUDIE.....	4
D. INTERPRETATION DER ERGEBNISDIAGRAMME.....	5
II. DATA-DRIVEN BANKING - EXECUTIVE SUMMARY	6
III. POTENTIAL UND RELEVANZ.....	14
A. POTENTIAL – DATA-DRIVEN BANKING	15
B. RELEVANZ – DATA-DRIVEN BANKING	16
C. DER KUNDE, SEINE WERTE UND SEIN VERHALTEN.....	17
D. DER KUNDE UND SEINE IDENTITÄT.....	18
E. DER KUNDE UND SEINE DATEN	20
F. DIE BANK UND IHRE KUNDENDATEN	21
G. DIE BANK ANALYSIERT DEN KUNDEN	23
H. DIE BANK ENTSCHIEDET IHRE NÄCHSTE AKTION.....	24
I. INNOVATIONEN MIT KUNDENDATEN	25
J. KEINE ODER GERINGE RELEVANZ	27
IV. ADOPTION UND EBENEN DER UMSETZUNG	28
A. ADOPTION – DATA-DRIVEN BANKING	29
B. VERANKERUNG IN UNTERNEHMENSVISION UND -KULTUR.....	30
C. VERANKERUNG DURCH STRATEGIE.....	31
D. EBENE DER UMSETZUNG – DATA-DRIVEN BANKING.....	32
E. TRANSFORMATION DURCH ERNEUERUNG MIT NEUEM GESCHÄFTSMODELL.....	33
F. TRANSFORMATION DURCH WEITERENTWICKLUNG IM BESTEHENDEN GESCHÄFTSMODELL	34
V. ANWENDUNGSFÄLLE UND DATENNUTZUNG.....	35
A. ANWENDUNGSFÄLLE UND DATENNUTZUNG – DATA-DRIVEN BANKING.....	36
VI. REIFEGRAD, BENCHMARK UND SZENARIEN.....	38
A. REIFEGRAD.....	40
B. BENCHMARK	41
C. INTERNATIONALE BENCHMARK – VOLT BANK, AUSTRALIEN	42
D. SZENARIEN FÜR DIE ZUKUNFT DER SCHWEIZER RETAILBANKEN	46
VII. EMPFOHLENE LITERATUR.....	48

B. Angaben zur Studie

Diese Studie wurde vom Business Engineering Institute St. Gallen im Auftrag der Contovista, Viseca, smama und e.foresight durchgeführt. In Form von halbstrukturierten Interviews wurden 14 Experten von Schweizer Retail- und Challengerbanken in 60 – 90-minütigen Interviews befragt.

Die Auswahl der Experten traf Führungspersonlichkeiten aus Data Driven Business, Digitalisation, Organizational Development, Customer Data & Analytics, Data Governance, Chief Data Officer, Multichannel und Co-Founder. Es gaben Experten aus allen Kategorien der Schweizer Retailbanken,

- Grossbanken (Division Retail Schweiz) & schweizweit tätige Retailbanken,
- Deutschschweizer Kantonal- und Regionalbanken und
- Challengerbanken und Innovation Labs,

ihre professionelle Einschätzung zum Thema Data-driven Banking.

Auf dieser Basis war es möglich qualitativ hochwertige Aussagen für den Markt der Schweizer Retailbanken mit dem Fokus auf Kundendaten zu sammeln. Sämtliche Angaben wurden vertraulich behandelt. Aussagen und Informationen, die aus der Gesamtheit aller Interviews gewonnen wurden, lassen keine direkten Rückschlüsse auf einzelne Unternehmen zu.

Contovista	Als Vorreiter für Data-driven Banking in der Schweizer Finanzindustrie bieten Contovista Data Analytics und White Label Finance Management-Lösungen. Die Services helfen Banken Daten besser zu nutzen, um Kundenerlebnis, Beratung und Geschäftserfolg erheblich zu verbessern.
e.foresight	Der Swisscom Think Tank e.foresight erkennt, verfolgt und analysiert Trends, Verhaltens- und Technologieentwicklungen im globalen Finanzsektor und im digitalen Ökosystem. Die umfassende Informationsdatenbank dient als bankinterne Entscheidungsgrundlage.
smama	smama, the swiss mobile association, treibt das Mobile-Business in der Schweiz voran. Gemeinsam mit unseren Mitgliedern repräsentieren wir das Ökosystem im Bereich Mobile, beurteilen die Relevanz und Mehrwerte von aktuellen Themen für den Schweizer Markt, stellen neue Trends vor und vernetzen Profis.
Viseca	Die Viseca Card Services SA ist eine der grössten Schweizer Herausgeberinnen von Kredit-, Debit- und Prepaid-Karten der weltweit führenden Marken Mastercard® und Visa. Es werden alle national und international verbreiteten digitalen Zahlösungen unterstützt.

Business Engineering Institute St. Gallen (BEI)	Das BEI unterstützt Unternehmen bei der digitalen Transformation und ist im deutschsprachigen Raum das führende Institut, das Forschung und Praxis verbindet. Es betreibt angewandte Forschung in Zusammenarbeit mit verschiedenen universitären Lehrstühlen und setzt die gewonnen Ergebnisse prototypisch um. Das BEI orchestriert die Entwicklung von Ecosystemen mit seinen Praxispartnern und glaubt daran, dass innovative Geschäftsmodelle in branchenübergreifenden Netzwerken entstehen.
--	---

Ansprechpartner:	Thomas Zerndt CEO	Dr. Stefanie Auge-Dickhut Head CC Ecosystems
E-Mail:	thomas.zerndt@bei-sg.ch	stefanie.auge-dickhut@bei-sg.ch
Autoren:	Dr. Jochen Töpfer Head Data & Analytics jochen.toepfer@bei-sg.ch	Jannina Töpfer Consultant

C. Aufbau der Studie

Mit einem Fokus auf die Nutzung von Kundendaten im Schweizer Retailbanking wurde das Experteninterview über Data-driven Banking in den nachfolgenden Themenbereichen für den Betrachtungszeitraum 2018 bis 2022 bzw. 2025 durchgeführt:

«**Warum**»-Frage: Der Teilnehmer bewertet die Relevanz des gesehenen Potentials in bzw. für Data-driven Banking konkret für die „eigene“ Bank.

«**Wie**»-Frage: Der Teilnehmer bewertet die Verankerung in der Adoption und die Ebene der Umsetzung von Data-driven Banking konkret für die „eigene“ Bank.

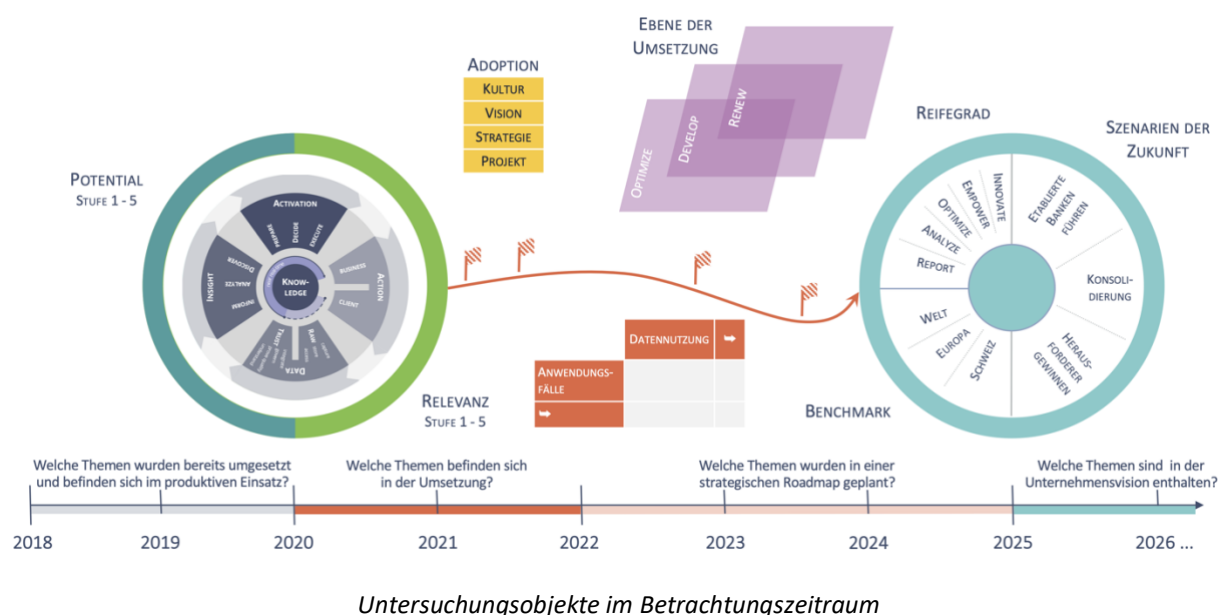
Die Adoption der als relevant bewerteten Themen wird in die Kategorien KULTUR, VISION, STRATEGIE und PROJEKT eingeordnet. Die Ebene der Umsetzung in der Digitalen Transformation wird den Kategorien OPTIMIZE, DEVELOP und RENEW zugewiesen.

«**Was**»-Frage: Welche konkreten Anwendungsfälle und mit welcher Datennutzung können konkret genannt werden? Hierfür werden die Anwendungskategorien DATA FOUNDATION, INSIGHT & ACTIVATION, OMNICHANNEL ENGAGEMENT und DATA PRODUCTS, sowie die Datenkategorien PERSON, PROFIL, TRANSAKTION, INTERAKTION und VERHALTEN verwendet.

«**Was wird erreicht**»-Frage: Anschliessend wird der erzielte bzw. erwartete Erfolg der Massnahmen betrachtet, indem Anwendungsfälle den Maturitätsebenen REPORT, ANALYZE, OPTIMIZE, EMPOWER und INNOVATE zugeordnet werden.

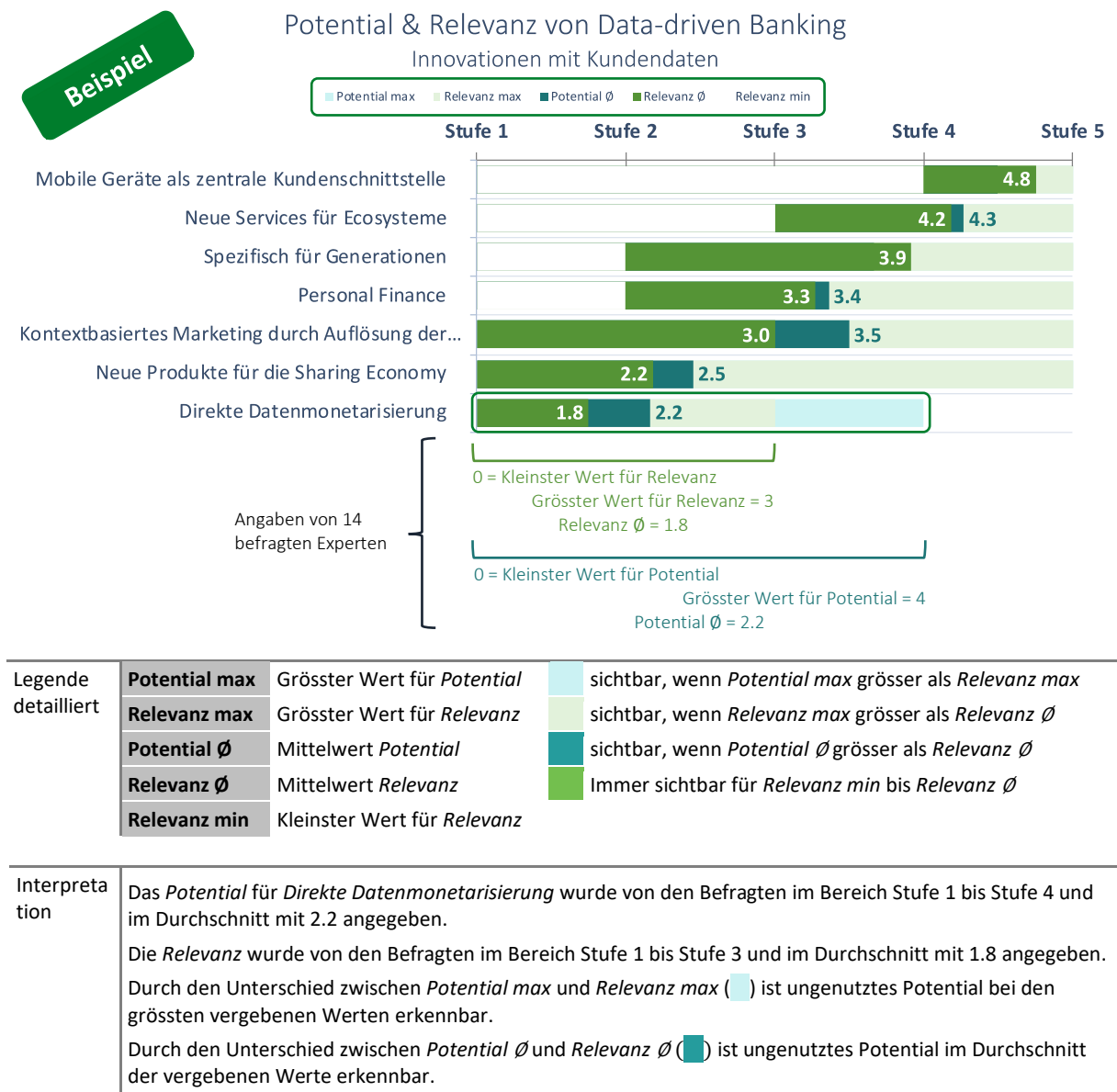
Für die Diskussion eines externen Benchmarks über die erlangte Fähigkeit Data-driven Banking wird die Expertenmeinung für einen Vergleich in der SCHWEIZ, in EUROPA und in der WELT eingeholt.

Drei häufig diskutierte Szenarien über die Zukunft des Retailbanking in der Schweiz bis 2025 bilden die Abschlussfrage. Die Experten ordnen den Szenarien ETABLIERTE BANKEN FÜHREN, KONSOLIDIERUNG und HERAUSFORDERER GEWINNEN eine Eintrittswahrscheinlichkeit zu.



D. Interpretation der Ergebnisdiagramme

Um die Interpretation der Ergebnisdiagramme zu vereinfachen, wird nachfolgend ein Beispiel erläutert:



Mit einem *Klick* auf jedes Ergebnisdiagramm im weiteren Dokument erfolgt ein Sprung zu dieser Erläuterung. Mit *Gehe zu / Zurück* kehrt man wieder an den Ausgangspunkt zurück.

II. Data-driven Banking - Executive Summary

Die Zukunft im Retail Banking beginnt beim Kunden. Sein Verhalten ändert sich, manchmal dramatisch, angeführt von Kunden, die nahtlose digitale Banklösungen in ihr tägliches Leben integrieren möchten. Diese Veränderungen breiten sich schnell auf alle Segmente und Altersgruppen aus. Immer mehr Menschen fordern einfache, vertrauenswürdige Produkte und Dienstleistungen von Finanzinstituten - oder Unternehmen, die entsprechende Dienstleistungen anbieten -, die sie an die erste Stelle setzen.

Data-driven Datengesteuert

bedeutet, dass der Fortgang einer Geschäftsaktivität rein datenbasiert und nicht durch Intuition oder durch persönliche Erfahrung erfolgt.

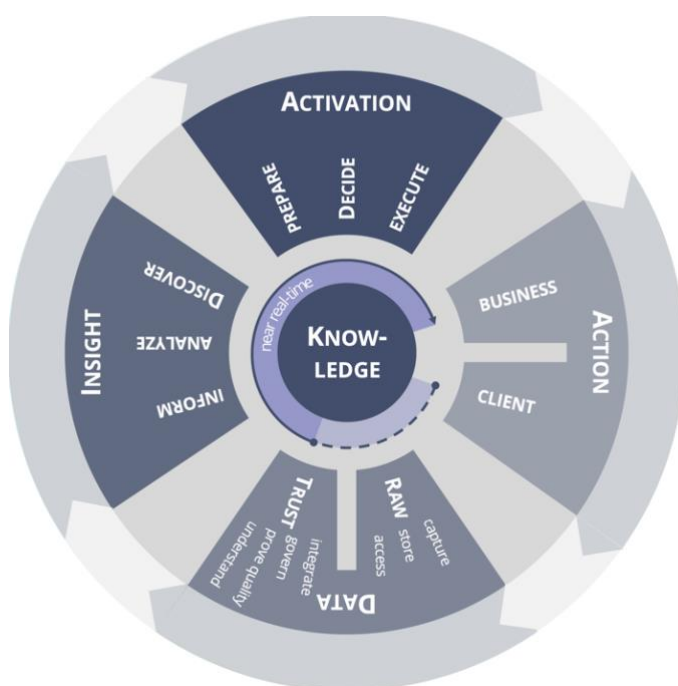
Es beinhaltet das Erzeugen von Werkzeugen, Fähigkeiten und vor allem einer Geschäftskultur, in der datenbasiert gehandelt wird.

Datenmonetarisierung

ist die höchste Form (neuer) datengesteuerter Geschäftsmodelle. Die digitale Wirtschaft nutzt personenbezogene Daten, um neue, maßgeschneiderte Dienstleistungen und Produkte anzubieten und ein einzigartiges Kundenerlebnis zu schaffen.

Direkte Monetarisierung erfolgt durch den Verkauf von Datenprodukten.

In einem solchen Umfeld sind Kundendaten ein entscheidender Faktor, um positive, nachhaltige Beziehungen zu Kunden aufzubauen und zu pflegen. Korrekt aufgelöste und gemanagte Kundenidentitäten über alle Interaktionskanäle sind Ausgangspunkt einer relevanten und personalisierten Kundenansprache und können zu langjährigen Beziehungen führen. Der datengetriebene Einsatz von Methoden Künstlicher Intelligenz und Maschinellem Lernen lassen eine direkte Verbindung von Kundendaten und sich daraus ergebenden Aktionen zu. Eine sehr wichtige Nebenbedingung ist natürlich die jederzeitige Wahrung von Datenschutz, -sicherheit und Privatsphäre sowohl bei Speicherung als auch Verwendung von Personen- und Kundendaten.



So beschreibt "Data-driven" die Fähigkeit der Bank unmittelbar auf eine Kundenaktion reagieren zu können. Hierfür sind die massgeblichen Fähigkeiten zu etablieren:

VERTRAUENSWÜRDIGE KUNDENDATEN IN ECHTZEIT - die unmittelbare Erfassung von Daten von Millionen von vermehrt mobilen Kundenaktionen in einen vertrauenswürdigen Bestand integrierter und historischer Kundendaten und -profile zu überführen.

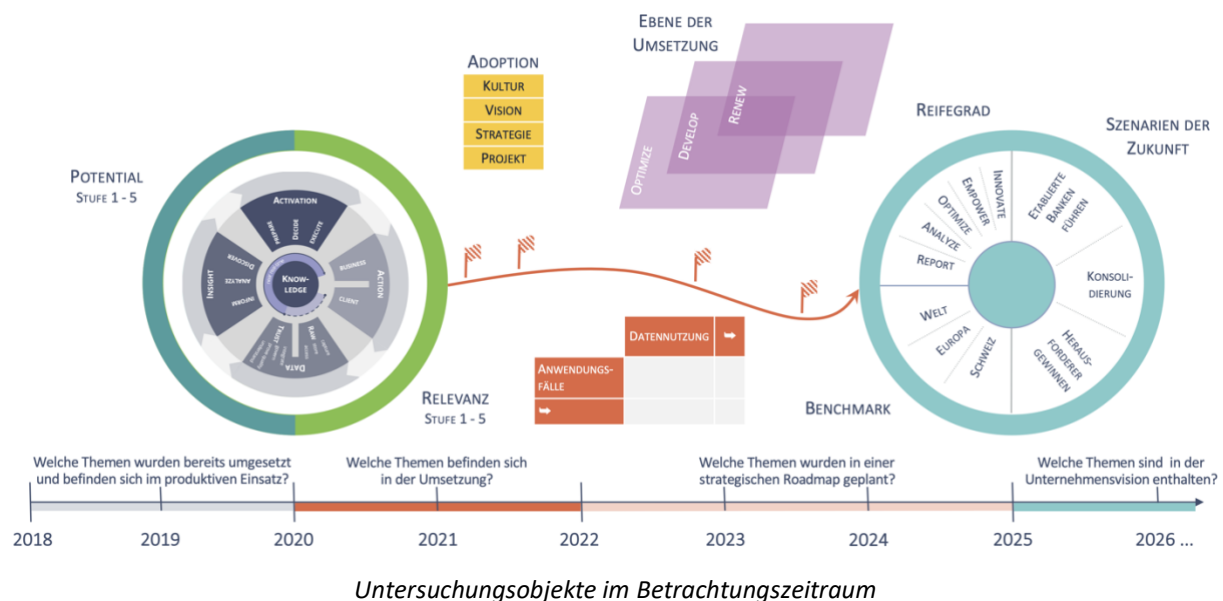
DATENGESTEUERTE AKTIVIERUNG IN ECHTZEIT – den Analyse- und Entscheidungsprozess in der Bank (u.a. Segmentierung und Personalisierung) für eine unmittelbare Ausspielung einer Geschäftsaktion zu

modellieren, sobald neue Daten von Kundenaktionen eintreffen.

Data-driven from Client to Business Action

Hierfür müssen Millionen von zunehmend mobilen Kundenaktionen in einen vertrauenswürdigen Bestand integrierter und historischer Kundendaten angereichert und in Kundenprofile überführt werden. Weiterhin muss eine personalisierte Geschäftsaktion analytisch ermittelt und ebenso unmittelbar zum Kunden ausgespielt werden.

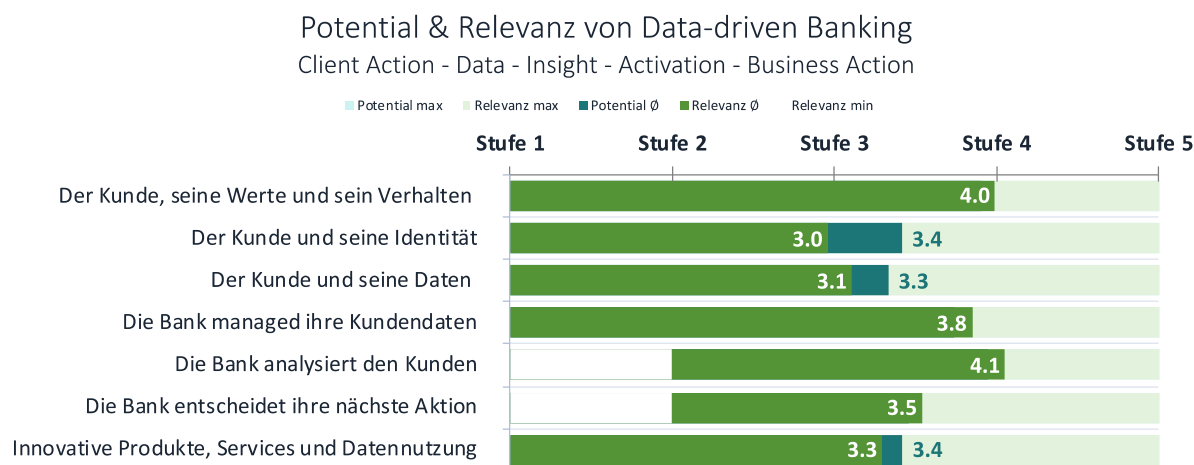
Die vorliegende Studie hat hierzu Experten Schweizer Retailbanken befragt und liefert einen durchgängigen Blick auf ein viel diskutiertes Thema. Für den gesamten Data-driven-Kreislauf von Kundenaktion über Daten-Management, Insight-Ermittlung, Aktivierung wieder zur Geschäftsaktion werden Fragestellungen nach Geschäftspotential und Relevanz eingeordnet. Anschließend wird dargestellt, wie Themenstellungen, die als relevant im Betrachtungszeitraum erachtet werden, im Unternehmen verankert und in Projekten umgesetzt werden.



WARUM? – POTENTIAL und RELEVANZ

Eine relevante und personalisierte Kundenansprache eines kontextbasierten Marketingansatzes führt zu langjährigen Kundenbeziehungen. Der Einsatz von analytischen Methoden im Einklang mit den Wertvorstellungen der Kunden und dadurch notwendigen Maßnahmen des Daten-Managements werden für eine Umsetzung priorisiert. Die digitale Aktivierung in Echtzeit und andere Innovationstreiber wie Mobilgeräte als zentrale Kundenschnittstelle und Ecosysteme liegen derzeit noch im Mittelfeld, bilden aber das größte Potential für die nahe Zukunft. Die Auflösung von Identitäten unbekannter Personen wird zwar ein großes Potential bescheinigt und für eine Umsetzung angezeigt, jedoch bis 2022 am Ende des Relevanz-Ranking einsortiert. Durch eine solche Potentiallücke kündigen sich zukünftige Entwicklungsschwerpunkte an. (s. III.A)

Für den Betrachtungszeitraum bis 2022 und einem strategischen Ausblick bis 2025 ergibt sich durch die Expertenmeinungen der Schweizer Retailbanken das folgende Bild:



Sicherheit und Vertrauen gegenüber der Bank und ethisches Verhalten der Bank bilden weiterhin die Urpfeiler für Schweizer Retailbanken. Ungenutztes Potential wird bei der Erkennung von Kundenvorlieben und -verhalten gesehen. (s. III.C)

“Eine adäquate Profilierung und Personalisierung werden für die erfolgreiche An-sprache und Betreuung der Kunden immer wichtiger. Dabei ist es absolut zentral, dass man die Wertvorstellungen der Kunden berücksichtigt und die geltenden Datenschutzbestimmungen einhält. Damit stärkt man letztlich auch das Vertrauen der Kunden in die Bank.“

Bruno Rauch, Leiter Kundenanalytik, Raiffeisen Schweiz

Die Adressierbarkeit unbekannter Personen zu Bankkunden durch die Auflösung einer Identität gibt bei den Experten kein einheitliches Bild. Das Potential wird gesehen, doch die Relevanz für eine Umsetzung bis 2022 hinkt hinterher. Innovation Labs, nationale Banken und Neobanken sind ambitioniert bezüglich Adressierbarkeit von unbekannten Personen zu Kunden durch eine Auflösung von Identitäten. (s. III.D)

«Die Identität aufzulösen ist essentiell. Wenn ich mein Gegenüber nicht kenne, wie soll man da gezielt arbeiten? Wir sind digitally born und nehmen alle digitalen Quellen in unseren Projekten auf.»

Thomas Leber, CEO, Keen Innovations

Das Daten-Management wird einheitlich als Eckpfeiler von Data-driven Banking gesehen, der für die Umsetzung priorisiert wird. Die Priorität hierbei liegt eindeutig bei 1st-party Daten aus dem eigenen Unternehmen. (s. III.E, III.F)

„Wir nehmen nicht nur den Kunden mit seinen Daten ernst, sondern es ist auch das Daten-Management für die Weiterverarbeitung. Wir verfolgen

einen großen strategischen Handlungspfad, in dem Data Understanding und Data-driven Marketing enthalten sind. Die Strategie setzt darauf evolutionär zu verändern und nicht nur zu revolutionieren.“

Dr. André Bodmer, Leiter Contact Center, Valiant Bank

„Wir arbeiten laufend an der Integration von Kundendaten und haben die 360°-Sicht auf den Kunden in der CRM-Strategie verankert.“

Roger Jäggi, Head of Data Driven Business & Data Governance, Postfinance

„Ohne nachweisbare Qualität haben Daten keinen Wert!“

Thomas Leber, CEO, Keen Innovation

In der Analytik gilt die Priorität einer personalisierten Kundenansprache durch Profilierung und Verhaltensanalyse auf der Grundlage von integrierten Kundendaten. Data Enrichment wird noch ungenutztes Potential mit 3rd-party Daten zugeschrieben. (s. III.G)

“Die Datengrundlage ist für eine Personalisierung entscheidend. Die zielgerichtete Ansprache über alle Kanäle gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Dabei ist es absolut zentral, dass man die Wertvorstellungen und Präferenzen der Kunden berücksichtigt und natürlich stets die Einhaltung der geltenden Datenschutzbestimmungen transparent macht.“

Pius Brändli, Head Group Data Usage & Analytics, Credit Suisse

Digitale Aktivierung wird erst in absehbarer Zeit zur Priorität in Data-driven Banking. (s. III.H)

„Eine realtime Datenerhebung ist nur relevant, wenn auch die Antwort / Aktivierung in realtime erfolgen kann.“

Stefan Lüthy, Leiter Multikanalmgmt & Digitalisierung, Luzerner Kantonalbank

Die zentrale Kundenschnittstelle der Zukunft bei Schweizer Retailbanken ist mobil, findet in Ecosystemen statt und spricht alle Generationen an. Grösstes ungenutzte Innovationspotential liegt im kontextbezogenen Cross-Channel-Marketing mit Identitätsauflösung als Schlüsselement. (s. III.I)

„Mobile Geräte werden weiter an Bedeutung für die Kundeninteraktion zulegen. Gegenüber einer digitalen Neobank differenzieren sich hybride Banken beispielsweise über ihre persönliche Kundenberatung und die Wahlfreiheit und Nahtlosigkeit der Kanäle und Customer Journeys.“

Dr. Pascal Leuenberger, Head Customer Data & Analytics, St. Galler Kantonalbank

WIE? – ADOPTION

Sicherheit und Vertrauen im Umgang mit Kundendaten sind als Eckpfeiler verankert in der Unternehmenskultur Schweizer Retailbanken. Transparenz im Umgang mit bankinternen (1st-party) Kundendaten ist mehrheitlich Bestandteil der Vision für die Zukunft. (s. IV.B) Die mobile Kundenschnittstelle schafft es knapp in die Kategorie «Vision». Schweizer Retailbanken möchten in Übereinstimmung mit ethischen Vorgaben ihre Kunden besser kennen, ihre Vorlieben und ihr Verhalten verstehen. Hierfür sind Massnahmen / Themen dem Strategie-Block zugewiesen. (s. IV.C)

Eine direkte Datenmonetarisierung über den Verkauf von Kundendaten an externe Nutzer ist jedoch kein Thema für Schweizer Retailbanken. Auch die Beteiligung der Schweizer Retailbanken an der Sharing Economy ist derzeit nicht abzusehen. (s. III.J)

WIE? – EBENE DER UMSETZUNG

Nur ein Thema schafft es in die Umsetzungsebene RENEW. Schweizer Retailbanken arbeiten intensiv an neuen Services, um Ecosysteme zu entwickeln oder sich daran zu beteiligen. (s. IV.E)

“Network Business Platforms und entsprechende Geschäftsmodelle zeichnen sich auch vermehrt in der Finanzindustrie ab. BigTechs dürften künftig vor allem bei finanziellen Basisprodukten wie dem Zahlungsverkehr eine immer stärkere Rolle spielen, aber kaum alle Elemente des hoch regulierten Bankgeschäfts abdecken.”

Norman Stürtz, Chief Data Officer Swiss Universal Bank, Credit Suisse

In der Umsetzungsebene DEVELOP ist der aktuelle Investitionsschwerpunkt für die nähere Zukunft bis 2022 ersichtlich. Schweizer Retailbanken investieren weiterhin in das Wissen über ihre Kunden, um diese in Übereinstimmung mit ihren Wertvorstellungen besser zu verstehen. Hierfür wird auch die mobile Kundenschnittstelle erschlossen und alle Kundengenerationen gleichermassen angesprochen. (s. IV.F und IV.D unten)

WAS? – ANWENDUNGSFÄLLE UND DATENNUTZUNG

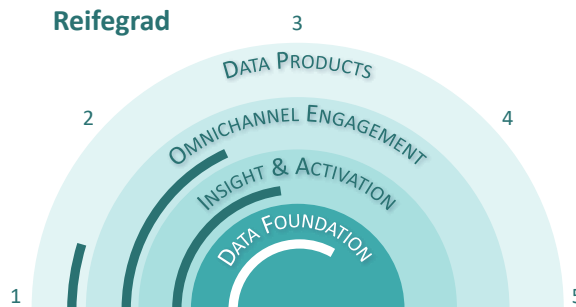
In heutigen Anwendungsfällen des Data-driven Banking ist eine Produkt-, Transaktions- und Vertriebsorientierung etabliert. Die strategischen verankerten Projekte im Schweizer Retailbanking verstärken in der nahen Zukunft den Einsatz für interaktions- und verhaltensbasierten Analysen mit zeitnaher Aktivierung für die Einflussnahme im Kundenlebenszyklus.

Neben den defensiven Pflichtübungen wie Fraud Detection und Churn Analysis werden auch innovative Anwendungen, wie Chatbots und Nudging für neue Formen der Interaktion bei existierenden und zukünftigen Kunden erprobt. (s. V.A)

WAS WIRD ERREICHT? - REIFEGRAD, BENCHMARK UND SZENARIEN DER ZUKUNFT

Die Einschätzung der Experten zu den Reifegraden der Anwendungskategorien im Data-driven Banking entspricht den Evolutionskurven und somit auch den getätigten Investitionen in diesen Segmenten des Anwendungsportfolios. Je länger in eine Anwendungskategorie investiert wurde, desto höher wird der Reifegrad geschätzt. (s. VI.A unten)

Reifegrad



In einem externen Benchmark sehen die Experten ihre Bank gegenüber

Benchmark



- der Schweizer Konkurrenz eher vorneweg,
- der europäischen Konkurrenz hinterher und
- der weltweiten Konkurrenz klar hinterher.

Während die Experten im Vergleich mit der Schweizer Konkurrenz von ihrer Bank überzeugt sind, wird im internationalen Vergleich die Reife von Anwendungen im Data-driven Banking zurückhaltend beurteilt. (s. VI.B unten)

Das Bild über die Zukunft des Schweizer Retailbanking zeigt sich auf Basis der Expertenmeinungen deutlich. Den lokalen Herausforderern wird nicht sehr viel zugetraut, stehen sie doch im globalen Wettbewerb mit den BigTechs und im lokalen Wettbewerb mit den etablierten Banken, die über loyale Kundenbeziehungen verfügen. Die Frage, ob sich die etablierten Banken behaupten oder ob es zu Akquisitionen von Challenger Banks kommen wird, ließ die Antworten auseinander gehen.

“Entgegen der ursprünglichen Erwartungen, wird keine grössere Konsolidierung stattfinden. Etablierte Banken werden bis 2025 weiterhin führen.”

Stefan Lüthy, Leiter Multikanalmgmt & Digitalisierung, Luzerner Kantonalbank

“Es hat Platz in den Top 10 der Schweizer Retailbanken für eine Neobank mit mehreren hunderttausend Nutzern. ”

Michael Noorlander, Co-Founder, Neon

“Neobanken bringen mit teils kleinen innovativen Funktionen Neuerungen als Challenger ins System. Diese beziehen sich jedoch derzeit auf das ‘Daily Banking’. Das unterschiedlich stark ausgeprägte Beratungsbedürfnis der Bankkunden wird von Neobanken nicht abgedeckt.”

Dr. Pascal Leuenberger, Head Customer Data & Analytics, St. Galler Kantonalbank

“BigTechs formieren sich in den USA mit lokalen Partnerbanken. Auch wenn am Markt danach nicht gleich etwas passiert, kann sich dann plötzlich innert Kürze alles verändern.”

Dominik Weber, Leiter Multichannel, Schwyzer Kantonalbank

KEY FINDINGS

● Data-driven Banking ist bei Schweizer Retailbanken auf dem Vormarsch. Eckpfeiler, wie das Vertrauen, die Sicherheit und Transparenz im Umgang mit Daten, aber auch mobile Geräte als zentrale Kundenschnittstellen sind heute bereits **Teil der Unternehmensvision und -kultur**. Heute ist eine Produkt-, Transaktions- und Vertriebsorientierung in den Anwendungen von Data-driven Banking etabliert.

Ein **strategischer Entwicklungsschwerpunkt** ist erkennbar, um im Einklang mit ethischen Vorgaben die Kunden durch Profilierung und Verhaltensanalysen besser zu verstehen und so eine personalisierte und generationsspezifische Kundenansprache auf der Grundlage von integrierten Kundendaten zu ermöglichen. Hierdurch können verstärkt interaktions- und verhaltensbasierten Analysen mit zeitnaher Aktivierung Einfluss auf den Kundenlebenszyklus nehmen.

● Als ein für die **Erneuerung der Schweizer Retailbanken** sehr wichtiger Aspekt heben sich neue Services für die Begründung von und die Beteiligung an Ecosystemen hervor. Business-Ecosysteme verändern, wie Werte geschaffen und Unternehmen miteinander agieren – und dies nachhaltig. Am häufigsten genannt werden die Ecosysteme «Vorsorge», «Wohnen» und «Gesundheit».

● Zwei Themenblöcke zeigen **Entwicklungspotential** für die nächsten Jahre. Die Erzeugung von mehr Kontext für Personal Finance durch Data Enrichment und für kontextbasiertes Marketing durch die Auflösung von Identitäten kann hier hervorgehoben werden.

● Die nachfolgende Darstellung zeigt die Themen mit der grössten Relevanz in ihrer Dimensionalität ADOPTION und EBENEN DER UMSETZUNG:



Themen von höchster Relevanz in den Dimensionen Adoption und Ebenen der Umsetzung

 Während die Experten im Vergleich mit der Schweizer Konkurrenz von ihrer Bank überzeugt sind, wird im internationalen Vergleich die Reife von Anwendungen im Data-driven Banking zurückhaltend beurteilt.

Der Blick in die **Zukunft des Schweizer Retailbanking** lässt ein Szenario erkennen, das drei Wettbewerbsvorteile miteinander vereint. Globale Skaleneffekte der BigTechs sind ein klarer Vorteil gegenüber den lokalen Banken. Nur haben eben diese Banken die ebenso wichtige Expertise über den lokalen Markt mit langjährigen Kundenbeziehungen. Genau diese Kundenbeziehung hinterfragt jedoch aktuell diese Kundenbasis und orientiert sich in branchenübergreifend vernetzten Ecosystemen.

So wird der Zusammenschluss eines BigTechs mit einer lokalen Partnerbank, die ein Ecosystem begründen oder sich geschickt daran beteiligen, als die wahren Herausforderer angesehen.

III. Potential und Relevanz

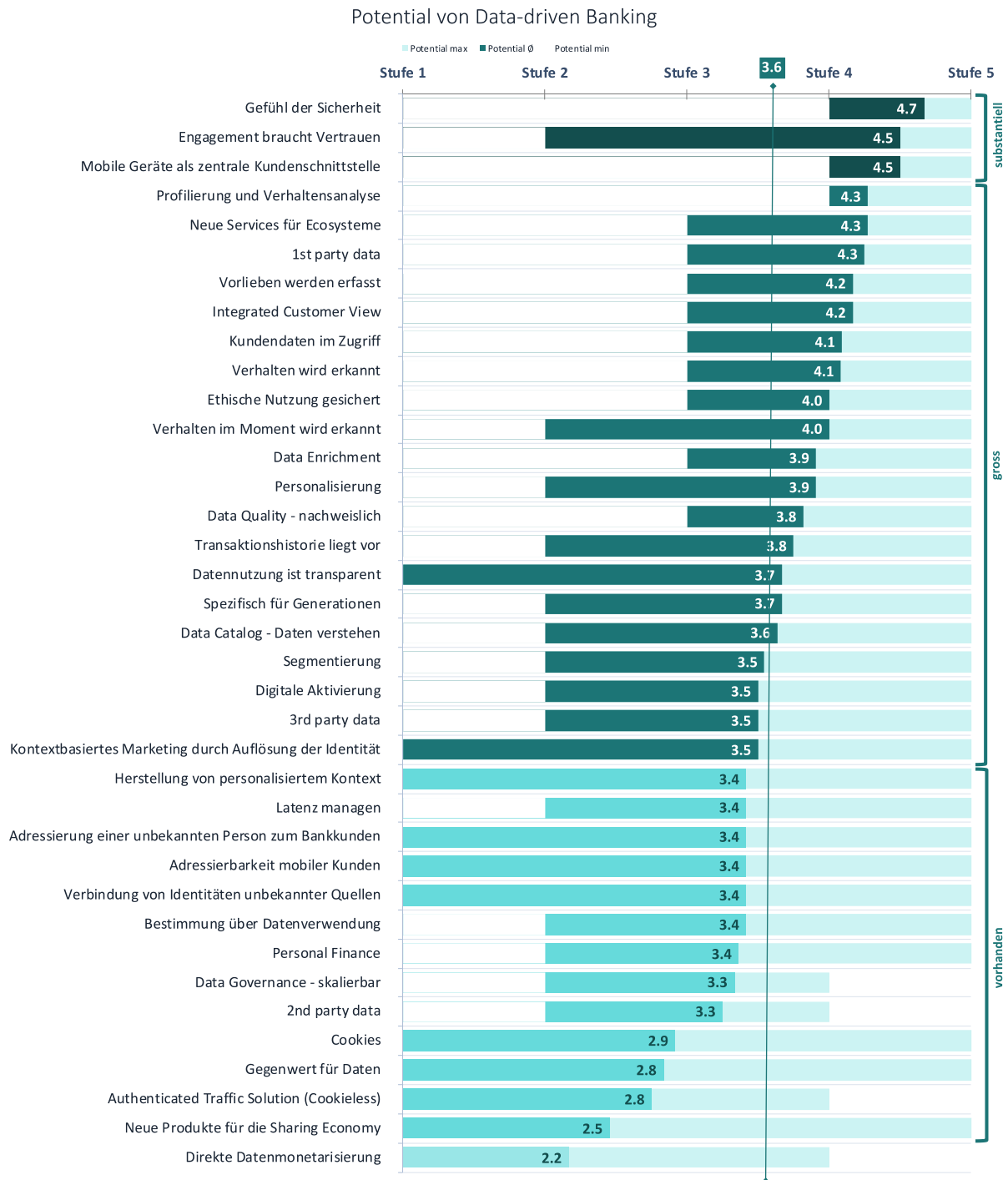
Die Fragestellungen sind thematisch gruppiert und die nachfolgenden Kategorien werden eingeführt. Den Fragen- bzw. Themenstellung werden Stufen für Potential und Relevanz zugewiesen.

POTENTIAL Wie wirkt die Themenstellung im Hinblick auf zusätzlichen Geschäftsnutzen für die Bank heute und in der Zukunft?	Stufe 5	Für die Themenstellung scheint das Potential grenzenlos. Die Auswirkung auf den Geschäftserfolg ist substantiell.
	Stufe 4	Für die Themenstellung wird grosses Potential gesehen. Die Auswirkung auf den Geschäftserfolg ist groß.
	Stufe 3	Für die Themenstellung ist Potential vorhanden, dessen Ausschöpfen zusätzlichen Geschäftsnutzen verspricht.
	Stufe 2	Für die Themenstellung wird geringes Potential für zusätzlichen Geschäftsnutzen gesehen.
	Stufe 1	Für die Themenstellung wird kein Potential für zusätzlichen Geschäftsnutzen gesehen.
RELEVANZ Wird die Themenstellung für die Bank konkret als bedeutsam angesehen? Lässt sich aus Vision und Strategie die Wichtigkeit und/oder Dringlichkeit für eine Umsetzung herleiten?	Stufe 5	Die Themenstellung wird unabdingbar eingestuft. Eine Umsetzung ist verpflichtend.
	Stufe 4	Die Themenstellung wird als sehr relevant eingestuft. Eine Umsetzung ist zu priorisieren.
	Stufe 3	Die Themenstellung wird als relevant eingestuft. Eine Umsetzung ist angezeigt.
	Stufe 2	Die Themenstellung wird als wenig relevant eingestuft.
	Stufe 1	Die Themenstellung wird als gar nicht relevant eingestuft.

A. POTENTIAL – Data-driven Banking

Beurteilen Sie das Potential für zukünftigen Geschäftserfolg bis 2025.

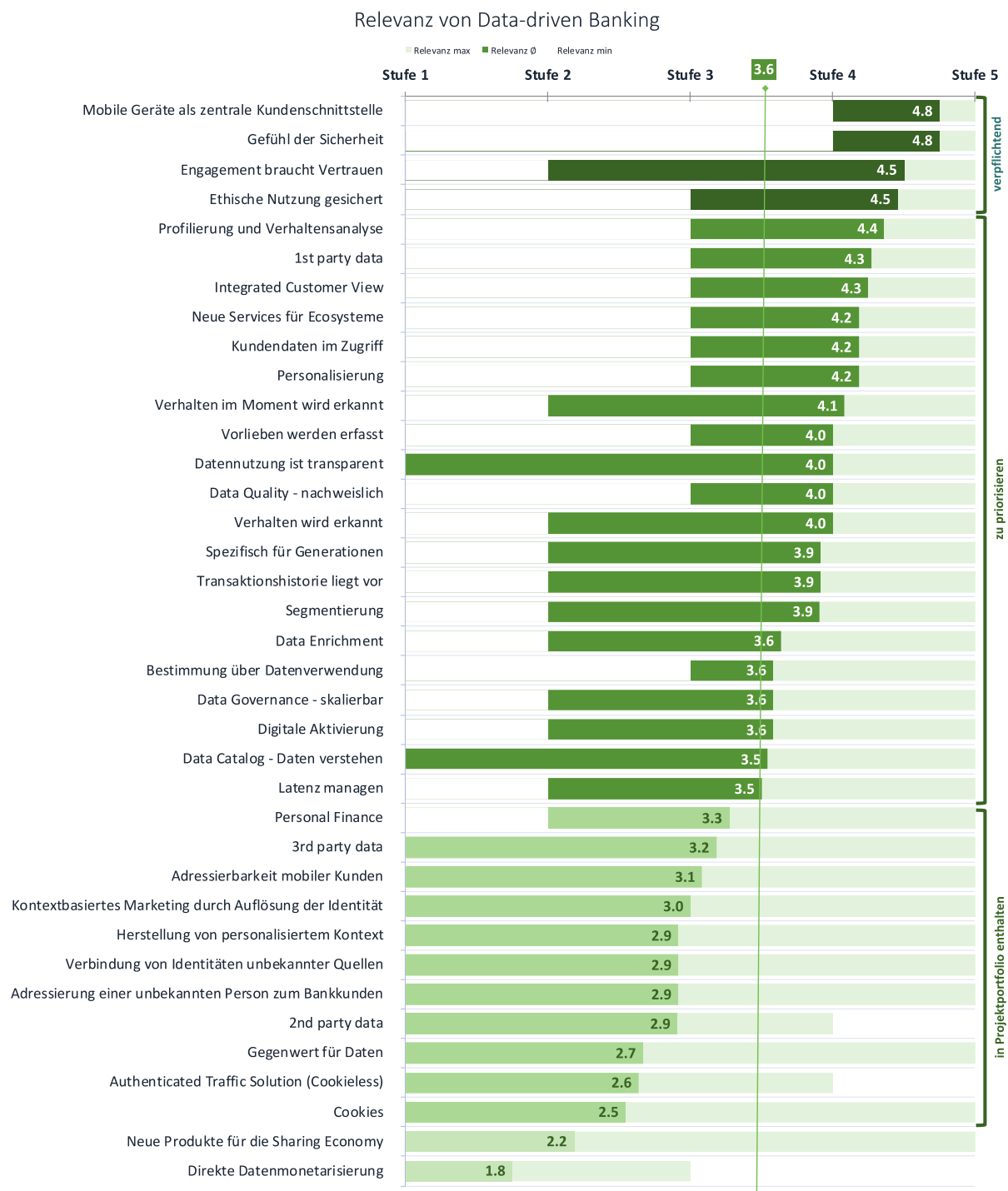
Die Einteilung des Potentials für zukünftigen Geschäftserfolg wird in die Kategorien «substantiell» (Potential $\emptyset \geq 4.5$), «gross» (Potential $\emptyset \geq 3.5$ und < 4.5) und «vorhanden» (Potential $\emptyset \geq 2.5$ und < 3.5) unterteilt.



B. RELEVANZ – Data-driven Banking

Beurteilen Sie die Relevanz im Betrachtungszeitraum 2018 – 2022.

Die Einteilung der Relevanz im Betrachtungszeitraum bis 2022 wird in die Kategorien «verpflichtend» (Relevanz $\emptyset \geq 4.5$), «zu priorisieren» (Relevanz $\emptyset \geq 3.5$ und < 4.5) und «in Projektportfolio enthalten» (Potential $\emptyset \geq 2.5$ und < 3.5) unterteilt.



Nach diesem Überblick zu Potential und Relevanz wird nun detailliert auf die einzelnen Aspekte von Data-driven Banking entlang des Kreislaufs von Client Action zu Business Action eingegangen.

C. Der Kunde, seine Werte und sein Verhalten

Beurteilen Sie das Potential für zukünftigen Geschäftserfolg bis 2025.

Beurteilen Sie die Relevanz im Betrachtungszeitraum 2018 – 2022.

Kunden möchten sich mit ihrer Bank sicher fühlen und die richtigen Entscheidungen treffen.

Der Kunde macht sein Engagement vom Vertrauen gegenüber seiner Bank abhängig.

Kunden möchten Kontrolle über ihre digitale Identität und die Verwendung ihrer Daten bestimmen.

Ethische Nutzung von Kundendaten

Die Gewährleistung der Einhaltung von Vorschriften gilt als oberste Priorität. Die ethische Verwendung von Daten schützt Ihre Kunden und Ihre Marke - und ermöglicht Ihnen den Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen.

Ein Versprechen und Transparenz erzeugt Vertrauen.

Die Grundlage für Sicherheit und Verbraucherschutz ist ein grundlegendes Versprechen über jede Nutzung personenbezogener Daten. Daten müssen sicher aufbewahrt und im Sinne der Gesetze betrieben werden.

Die Bank muss transparent darüber sein, wie Daten gesammelt und verwendet werden und auf Fragen reagieren, die von den Aufsichtsbehörden, der Öffentlichkeit oder dem Kunden gestellt werden.

Der Kunde erwartet einen Gegenwert für seine Daten.

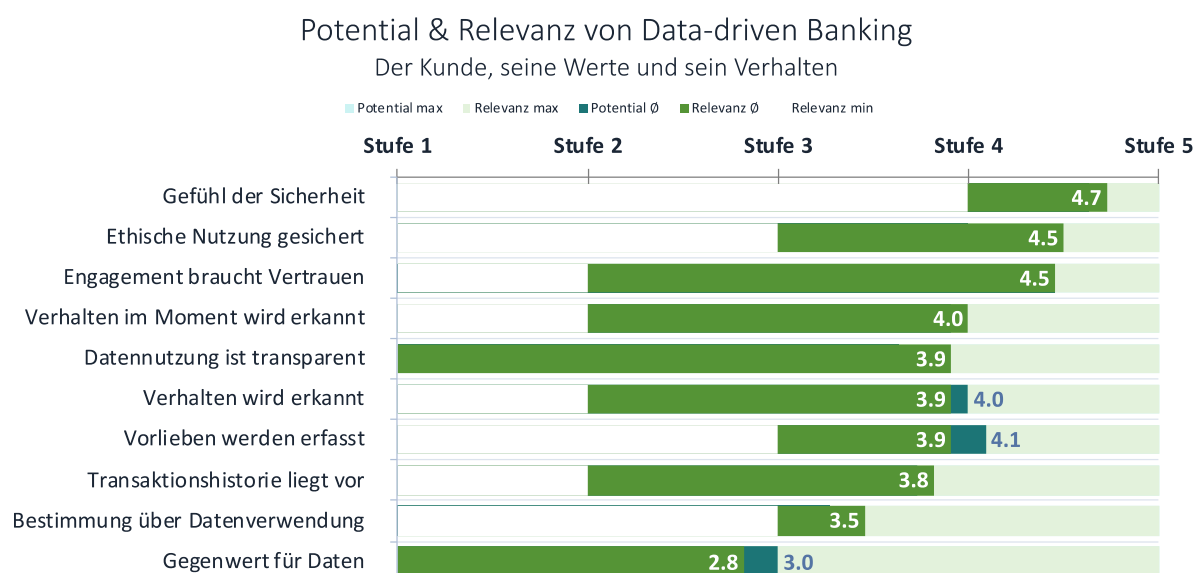
Das Browsing-Erlebnis eines einzelnen wird durch die Nutzung von Kundendaten gezielt verbessert. Dies ist zur Grunderwartung geworden. In der Zukunft sollen Kunden gezielte Mehrwerte für die Bereitstellung von Kundendaten erhalten.

Die Historie eines Endkunden ist aufbereitet.

Die aktuellen Vorlieben und Motivation eines Endkunden werden erkannt.

Das Verhalten eines Endkunden wird erfasst.

Das Verhalten eines Endkunden wird im Moment des Geschehens erfasst.



	Sicherheit und Vertrauen gegenüber der Bank und ethisches Verhalten der Bank bilden weiterhin die Urpfeiler für Schweizer Retailbanken.	94% Relevanz >= 4
	Ungenutztes Potential wird bei der Erkennung von Kundenvorlieben und -verhalten gesehen.	
	Die Sicherheit und Vertrauen ist die übereinstimmende Basis für jede Zusammenarbeit zwischen Kunde und Bank. Kunden möchten sich mit ihrer Bank sicher fühlen und die richtigen Lebensentscheidungen treffen. Das Engagement eines Kunden, dass über die Führung eines Lohnkontos hinausgeht, ist stark vom Vertrauen gegenüber seiner Bank und von ethischer und transparenter Nutzung der Kundendaten abhängig. Die ethische Verwendung von Daten schützt gleichermassen die Kunden und die Reputation der Bank - und ermöglicht so den nachhaltigen Aufbau langfristiger Kundenbeziehungen. Lediglich die Diskussion über einen Gegenwert für die Daten eines Kunden fällt im Ranking deutlich ab. Gezielte Mehrwerte für die Bereitstellung von Kundendaten sind nur vereinzelt ein Thema.	
	<i>“Eine adäquate Profilierung und Personalisierung werden für die erfolgreiche Ansprache und Betreuung der Kunden immer wichtiger.</i> <i>Dabei ist es absolut zentral, dass man die Wertvorstellungen der Kunden berücksichtigt und die geltenden Datenschutzbestimmungen einhält.</i> <i>Damit stärkt man letztlich auch das Vertrauen der Kunden in die Bank.“</i> Bruno Rauch, Leiter Kundenanalytik, Raiffeisen Schweiz	

D. Der Kunde und seine Identität

Beurteilen Sie das Potential für zukünftigen Geschäftserfolg bis 2025.

Beurteilen Sie die Relevanz im Betrachtungszeitraum 2018 – 2022.

Durch Identitätsauflösung werden mehrere Identitätsquellen und Kundeninformationen miteinander verbunden.

Durch Identitätsauflösung werden Kundenaktivitäten in einen Kontext gestellt.

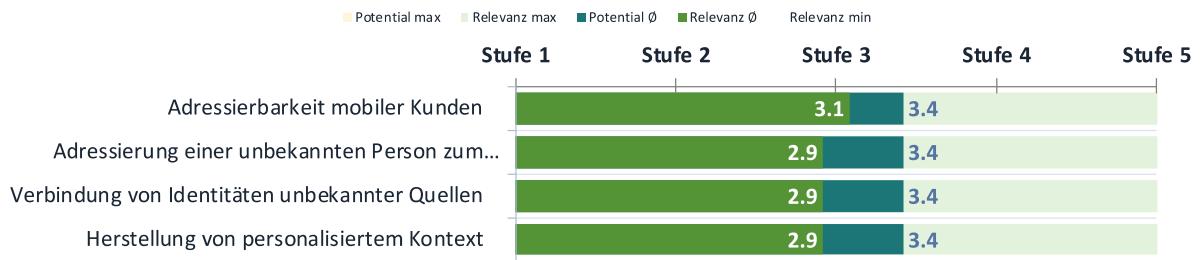
Durch Identitätsauflösung werden relevante Kundenerlebnisse unterstützt, indem eine zuverlässige Personalisierung und Adressierbarkeit über Touch Points und Geräte hinweg erfolgt.

Mit Einbindung von Mobilgeräten in die Identitätsauflösung erschliesst sich der persönlichste Zugangspunkt für den Kunden, der über einzelne Kanäle und Medien hinausgeht.

Er verfügt nativ über wichtige Kundenidentitätsschlüssel, wie Telefonnummern, MaC-Adressen und Benutzer-IDs aus authentifizierten App- und Browser-Nutzungen und -Transaktionen. Ausserdem bietet er Standort- und Verhaltensdaten für die Erstellung von Kundenprofilen, die Verknüpfung von digitalem und externem Verhalten und so die Grundlage für eine kanalübergreifende Zuordnung.

Potential & Relevanz von Data-driven Banking

Der Kunde und seine Identität



Die Adressierbarkeit unbekannter Personen zu Bankkunden durch die Auflösung einer Identität bildet kein einheitliches Bild bei Schweizer Retailbanken.

Das Potential wird gesehen, doch die Relevanz für eine Umsetzung bis 2022 hinkt hinterher.

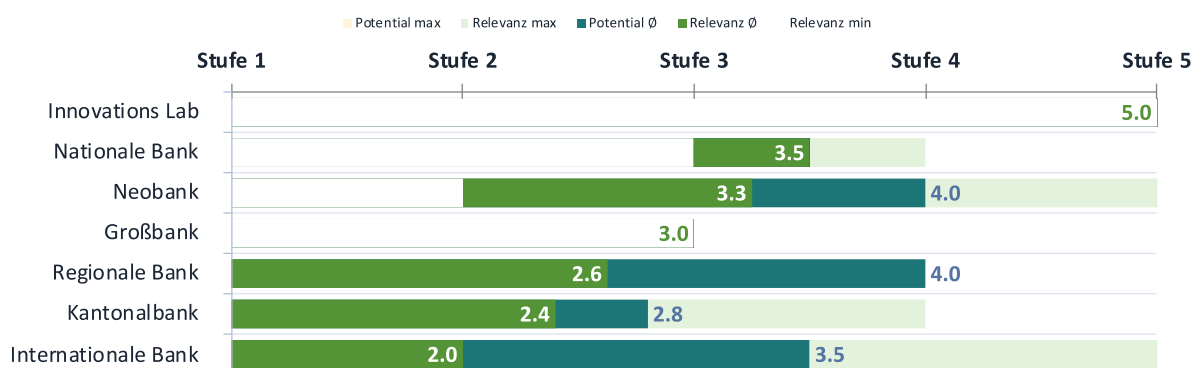
Mit Einbindung von Mobilgeräten in die Identitätsauflösung erschliesst sich der persönlichste Zugangspunkt für den Kunden, der über einzelne Kanäle und Medien hinausgeht. Er verfügt nativ über wichtige Kundenidentitätsschlüssel, wie Telefonnummern, MAC-Adressen und Benutzer-IDs aus authentifizierten App- und Browser-Nutzungen und -Transaktionen. Ausserdem bietet er Standort- und Verhaltensdaten für die Erstellung von Kundenprofilen, die Verknüpfung von digitalem und externem Verhalten und so die Grundlage für eine kanalübergreifende Zuordnung.

Durch Identitätsauflösung werden mehrere Identitätsquellen und Kundeninformationen miteinander verbunden und so Kundenaktivitäten in einen Kontext gestellt. So können relevante Kundenerlebnisse unterstützt werden, indem eine zuverlässige Personalisierung und Adressierbarkeit über Touch Points und Geräte hinweg erfolgt.

Das Potential für die Auflösung von Identitäten wird mehrheitlich gesehen, doch eine Umsetzung ist bisher nicht priorisiert.

Potential & Relevanz von Data-driven Banking

Der Kunde und seine Identität nach Banktyp



Innovation Labs, nationale Banken und Neobanken sind ambitioniert bezüglich Adressierbarkeit von unbekannten Personen zu Kunden durch eine Auflösung von Identitäten.

Für einige Banken ist das Thema sehr wichtig bis verpflichtend, für andere gar nicht oder nur gering relevant.

«Die Identität aufzulösen ist essentiell. Wenn ich mein Gegenüber nicht kenne, wie soll man da gezielt arbeiten?»

Wir sind digitallyly born und nehmen alle digitalen Quellen in unseren Projekten auf.»

Thomas Leber, CEO, Keen Innovations

E. Der Kunde und seine Daten

Beurteilen Sie das Potential für zukünftigen Geschäftserfolg bis 2025.

Beurteilen Sie die Relevanz im Betrachtungszeitraum 2018 – 2022.

1st party data

Dies sind von der Bank verwaltete und geschützte Kundendaten, die durch Kunden entweder persönlich oder online erzeugt wurden, beispielsweise in der Bankfiliale, auf einer -Website oder in einer mobilen App der Bank. Es handelt sich normalerweise um Transaktions- oder Kundendienstleistungen.

2nd party data

Dies sind die Daten von Erstanbietern anderer Unternehmen, die auf datenschutzsichere Weise weitergegeben werden (Einblick in die Interaktion Ihrer Kunden mit anderen Marken).

3rd party data

Dies sind Daten von Drittanbietern, die normalerweise Einstellungen, Verhaltensweisen oder demografische Erkenntnisse abdecken. Daten von Drittanbietern bieten Einblicke in Personen, die Sie nicht gut kennen. So erhalten Sie eine bessere Vorstellung davon, warum sie Sie möglicherweise kennenlernen möchten.

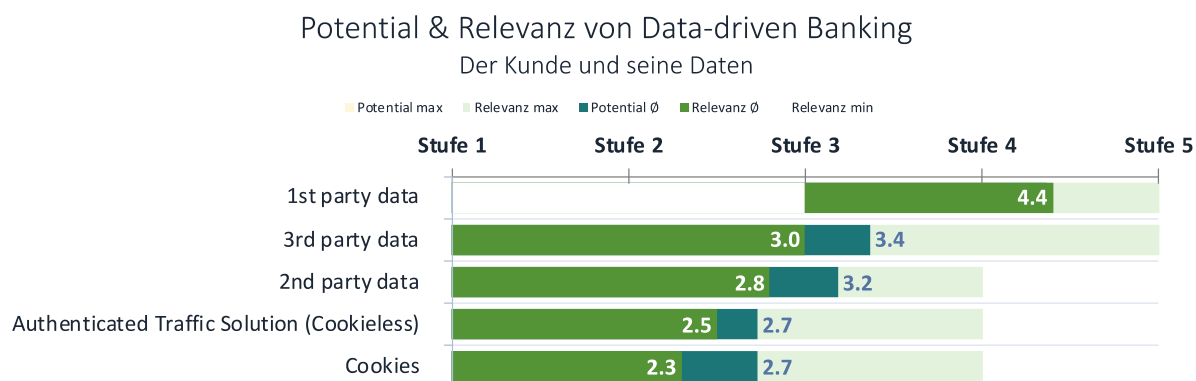
Cookies

Cookies sind ein Bestandteil des Browsing-Erlebnisses einer Website. Der Kunde akzeptiert Cookies, wenn die Vorteile für ihn ersichtlich sind und Bedenken ausgeräumt wurden.

Cookieless – eine Welt ohne Cookies

Im Januar 2020 gab Google bekannt, dass die Unterstützung für Cookies von Drittanbietern im Chrome-Browser innerhalb von zwei Jahren eingestellt wird.

Authenticated Traffic Solution (ATS) verwendet eine authentifizierte Identität eines Drittanbieters, um die Adressierbarkeit ohne Cookies zu gewährleisten. Im Netzwerk können Benutzerauthentifizierungsdaten (E-Mail-Adresse) mit dem ATS Identity Link-Diagramm abgeglichen werden, das nicht auf Cookies von Drittanbietern basiert. Durch den Abgleich deterministischer Daten kann die Adressierbarkeit der Kunden in Umgebungen ohne Cookies gewährleistet werden.



Die Priorität bei Kundendaten liegt eindeutig bei 1st-party Daten aus dem eigenen Unternehmen.

82%
Relevanz ≥ 4

Die Priorität bei Kundendaten liegt eindeutig bei 1st-party Daten aus dem eigenen Unternehmen.

3rd-party Daten von externen Datenprovidern haben Potential werden aber uneinheitlich eingesetzt. Eine Umsetzung ist angezeigt, über Leadgenerierung und Attribuierung von Ausgabekategorien geht es jedoch nicht hinaus.

Bei 2nd-party Daten von Kooperationspartnern ist die grösste Zurückhaltung erkennbar. Hier werden nur vereinzelt Anwendungsfälle genannt. Ein Potential wäre jedoch vorhanden.

Die Relevanz von Cookies oder Cookieless-Technologien werden mehrheitlich eher gering eingestuft. Dies geht konform mit der Beurteilung zur Auflösung von Identitäten.

Langfristig wird das Potential einer Authenticated Traffic Solution (ATS), bei der eine authentifizierte Identität eines Drittanbieters die Adressierbarkeit des Kunden gewährleistet, erkannt. Derzeit werden solche Lösungen höchstens evaluiert.

„Es klingt für mich logisch zu sagen: «Deine digitale Identität und deine Daten sind so wertvoll, sie gehören in ein Bankdepot.»

Die Mehrzahl der Kunden sehen das heute noch nicht so.“

Thomas Leber, CEO, Keen Innovation

F. Die Bank und ihre Kundendaten

Beurteilen Sie das Potential für zukünftigen Geschäftserfolg bis 2025.

Beurteilen Sie die Relevanz im Betrachtungszeitraum 2018 – 2022.

Integrated customer view

Die Customer Journey ist geräte- und kanalübergreifend fragmentiert. Jedes neue Gerät, jeder neue Kundenkontaktpunkt und jede neue Technologie ist eine neue Datenquelle. Wenn Sie in der Lage sind, alle miteinander zu verknüpfen sind dies sehr leistungsstarke Daten. In einer Einzelkundenansicht können Daten auf Identitätsebene verbunden werden, ohne persönlich identifizierbare Informationen im digitalen Raum preiszugeben. So erreichen Sie den Kern dessen, was Ihren einzelnen Kunden tatsächlich interessiert.

Data Governance – skalierbar und nachhaltig

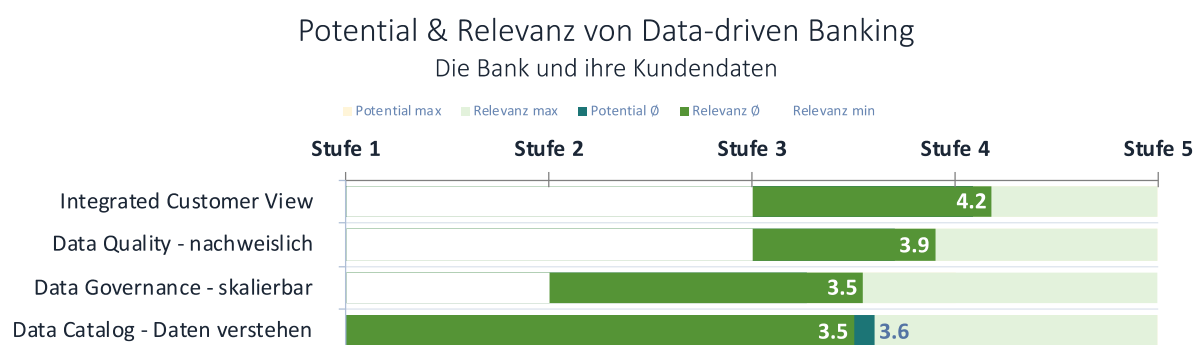
Die herkömmliche Workflow-gesteuerte top-down Data Governance kann nicht mithalten mit unzähligen Datenquellen, Millionen von Datensätzen und einer stetig wachsenden Anzahl von Self-Service-Nutzern. Es wird ein Governance-Ansatz benötigt, der agil und skalierbar ist und maschinelles Lernen nutzt, um die Anforderungen datengesteuerter Unternehmen zu erfüllen.

Data Catalog – Daten finden und verstehen

Ein Datenkatalog durchsucht Datenbanken und analytische Systeme und bietet einen aggregierten zentralen Bezugspunkt für Unternehmensdaten. Ein Datenkatalog ermöglicht jedem Self-Service-Nutzer Einsicht in Metadaten zu Datensätzen, die zur Analyse verfügbar sind. Ziel ist es die richtigen Daten für nicht technische Benutzer in natürlicher Sprache zu finden und Abfragen zu speichern. Darüber hinaus werden Empfehlungen anderer Benutzer angezeigt, die mit denselben Datensätzen arbeiten. Die gemeinsame Verwendung eines Datenkatalogs in zahlreichen Analyseanwendungen erleichtert die unternehmensweite Nutzung.

Data Quality – nachweisbar

Die Bank kann nur dann die richtigen datengesteuerten Entscheidungen treffen und ausführen, wenn die verwendeten Daten für den Anwendungsfall nachweislich von ausreichender Datenqualität sind. Falsche Daten führen in datengesteuerten Umgebungen zu falschen Fakten, falschen Analysen, Fehlentscheidungen und einer minderwertigen – möglicherweise sehr nachteiligen - Kundeninteraktion.



Das Daten-Management wird einheitlich als Eckpfeiler von Data-driven Banking gesehen, der für die Umsetzung priorisiert wird.

91%
Relevanz >=3

Eine Integrated customer view mit vollständiger Transaktionshistorie gilt als Eintrittskarte in Data-driven Banking. Eine fragmentierte Kundensicht erschwert die Analytik enorm und verunmöglicht die digitale Aktivierung im kontextbasierten Marketing. So liegt der Schwerpunkt heute auf einer detaillierten Einzelkundensicht auf Basis von 1st-party Daten – zukünftig auf Basis von Kundenidentitäten.

Falsche Daten führen in datengesteuerten Umgebungen unmittelbar zu falschen Fakten, falschen Analysen, Fehlentscheidungen und einer minderwertigen – möglicherweise sehr nachteiligen - Kundeninteraktionen. Eine zielkonforme Datenqualität zu jeder Zeit ist eine anerkannte Notwendigkeit für jede Datennutzung, insbesondere jedoch in einem datengesteuerten Ansatz. Somit wird den Aktivitäten bezüglich Datenqualität einheitlich absolute Priorität zugewiesen.

Die herkömmliche Workflow-gesteuerte top-down Data Governance wird stabilisiert, ausgebaut und beschleunigt, damit die stetig wachsende Anzahl von Self-Service-Nutzern und datengesteuerte Ansätze gleichermaßen unterstützt werden können.

Der Einsatz eines Datenkatalogs hebt ungenutztes Potential, die richtigen Daten durch natürliche Sprache zu finden und auch eine kollaborative Arbeitsweise zu ermöglichen. Die gemeinsame Verwendung eines Datenkatalogs in zahlreichen Analyseanwendungen erleichtert die unternehmensweite Nutzung.

	„Wir nehmen nicht nur den Kunden mit seinen Daten ernst, sondern es ist auch das Daten-Management für die Weiterverarbeitung. Wir verfolgen einen großen strategischen Handlungspfad, in dem Data Understanding und Data-driven Marketing enthalten sind. Die Strategie setzt darauf evolutionär zu verändern und nicht nur zu revolutionieren.“ Dr. André Bodmer, Leiter Contact Center, Valiant Bank
	„Ohne nachweisbare Qualität haben Daten keinen Wert!“ Thomas Leber, CEO, Keen Innovation
	„Wir arbeiten laufend an der Integration von Kundendaten und haben die 360°-Sicht auf den Kunden in der CRM-Strategie verankert.“ Roger Jäggi, Head of Data Driven Business & Data Governance, Postfinance
	„Digital und Daten sind zwei Seiten einer Münze. Der Chief Data Officer spielt eine essentielle Rolle dabei, Daten zum Nutzen von Unternehmen und Kunden aufzubereiten.“ Norman Stürtz, Chief Data Officer Swiss Universal Bank, Credit Suisse

G. Die Bank analysiert den Kunden

Beurteilen Sie das Potential für zukünftigen Geschäftserfolg bis 2025.

Beurteilen Sie die Relevanz im Betrachtungszeitraum 2018 – 2022.

Kundendaten im direkten Zugriff

Kundendaten werden anderen Marketing-Systemen zur Verfügung gestellt, einschließlich Kundenanalyse- und Kundenbindungsplattformen.

Kundenidentitäten, -profile und -verhalten

Kundenprofile werden erstellt und verwaltet, indem die Identität von Kunden und Besuchern kanalübergreifend aufgelöst und bereitgestellte Kennungen genutzt werden, um Informationen über einen Kunden zu verknüpfen und sein Verhalten zu analysieren.

Data Enrichment

Mittels KI-gestützter Insights, Machine Learning und intelligenter Algorithmen werden u.a. Finanztransaktionen kategorisiert.

Segmentierung

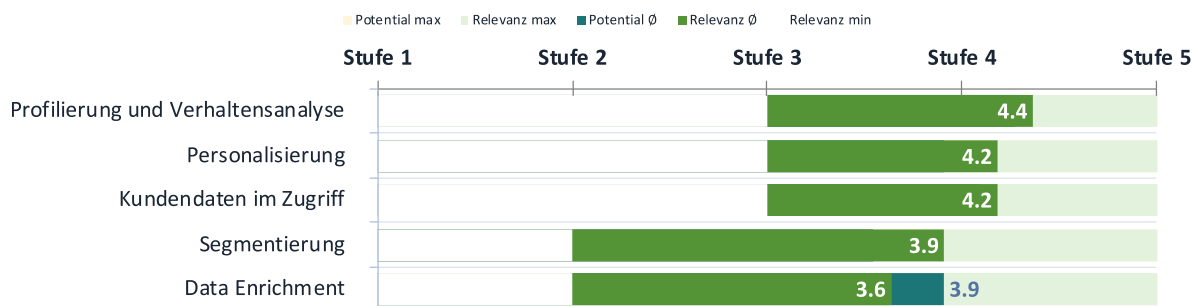
Es werden Kundensegmente für Echtzeit-Marketinganwendungen ermittelt.

Personalisierung

Es werden Möglichkeiten identifiziert, um Kunden in bestimmten Phasen der Kundenbeziehung persönlich und individuell anzusprechen.

Potential & Relevanz von Data-driven Banking

Die Bank analysiert den Kunden



In der Analytik gilt die Priorität einer personalisierten Kundenansprache durch Profilierung und Verhaltensanalyse auf der Grundlage von integrierten Kundendaten.

95%
Relevanz >=4

Data Enrichment wird noch ungenutztes Potential mit 3rd-party Daten zugeschrieben.

Die personalisierte Kundenansprache wird gefordert und als grosses Ziel formuliert. Diese ist nur gemeinsam mit der Fähigkeit der Profilierung und Verhaltensanalyse zu erreichen. Somit liegen hier die Prioritäten für die Analytik einheitlich und klar.

Segmentierung und Data Enrichment fallen im Ranking der Relevanz leicht ab, werden jedoch immer noch priorisiert.

Potential wird im Data Enrichment der Nutzung von Künstlicher Intelligenz, Machine Learning und intelligenter Algorithmen zugewiesen, sobald mit 3rd-party Daten weitere Kundendaten in den Fokus rücken.

“Die Datengrundlage ist für eine Personalisierung entscheidend. Die zielgerichtete Ansprache über alle Kanäle gewinnt immer mehr an Bedeutung.

Dabei ist es absolut zentral, dass man die Wertvorstellungen und Präferenzen von Kunden berücksichtigt und natürlich stets die Einhaltung der geltenden Datenschutzbestimmungen transparent macht.“

Pius Brändli, Head Group Data Usage & Analytics, Credit Suisse

H. Die Bank entscheidet ihre nächste Aktion

Beurteilen Sie das Potential für zukünftigen Geschäftserfolg bis 2025

Beurteilen Sie die Relevanz im Betrachtungszeitraum 2018 – 2022.

Managed latency from client to business action

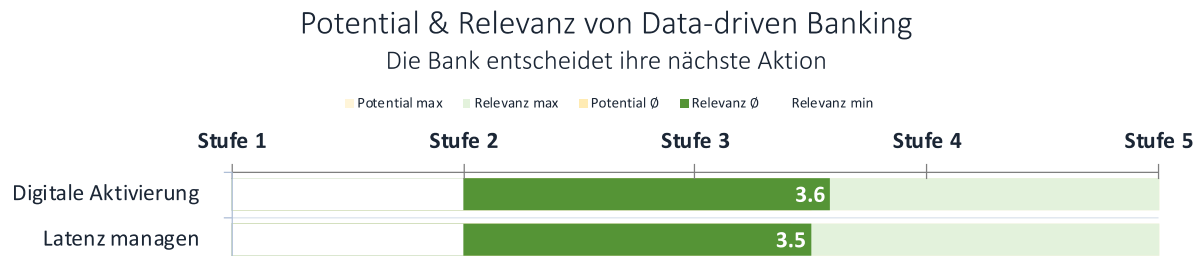
(Teil)Prozesse eines Geschäftsmodells beruhen auch bei Banken zukünftig verstärkt auf internen und externen Events in unmittelbarer zeitlicher Abfolge (near real-time).

Hochgeschwindigkeitsnetzwerke im Handel (0.1 ms / trade) oder analytische Datenbanken für Interaktionen mit dem Bankkunden (0.1 s im Moment des Geschehens), beide Services erfordern die Fähigkeit, die Geschwindigkeit der IT-Infrastruktur flexibel so zu beschleunigen, wie es das Interaktionsprofil erfordert.

Digital Activation

Auf ein konkretes Kundenverhalten wird zeitnah (near real-time) reagiert. Die Verwendung einer personalisierten Kommunikation erfolgt in direktem Zugriff auf Trusted Customer Data, angereichert um Kundenidentität, -profil, -verhalten und -ansprache.

Eine Einflussnahme durch manuelle Prozesse findet nicht statt.



Digitale Aktivierung wird in absehbarer Zeit zur Priorität im Data-driven Banking.

86%
Relevanz >= 3

Noch liegen die Prioritäten im Data-driven Kreislauf der Rangfolge nach bei

- der Analytik mit dem Ziel eines Erkenntnisgewinns,
- den Wertvorstellungen der Kunden als existentielle Nebenbedingung
- und den integrierten Kundendaten als Grundlage.

Die Relevanz der digitalen Aktivierung wird gesehen, ist bereits sehr hoch und doch aktuell die vierte Kategorie im Data-driven Orchester. Somit fehlt es noch an Durchsetzungsvermögen, auf ein konkretes Kundenverhalten personalisiert UND zeitnah (near real-time) reagieren zu wollen.

Sobald der Anteil von manuellen Prozessen reduziert und dann eliminiert wird, steigen die Anforderungen an die analytische Infrastruktur. Dann rückt die Latenzzeit von Daten- und analytischen Prozessen in den Blickpunkt. Es wird eine technische Fähigkeit in der analytischen Infrastruktur erforderlich, die die Durchlaufzeit flexibel steuern lässt. So, wie es das Interaktionsprofil im Anwendungsfall mit dem Kunden erfordert.

„Eine real-time Datenerhebung ist nur relevant, wenn auch die Antwort / Aktivierung in real-time erfolgen kann.“

Stefan Lüthy, Leiter Multikanalmanagement & Digitalisierung, Luzerner Kantonalbank

I. Innovationen mit Kundendaten

Beurteilen Sie das Potential für zukünftigen Geschäftserfolg bis 2025.

Beurteilen Sie die Relevanz im Betrachtungszeitraum 2018 – 2022.

Mobile Geräte bilden die Kundenschnittstelle der neuen Generation.

Kunden beziehen Bank-Services in Ecosystemen, die in ihr tägliches Leben integriert sind.

Kunden verschiedener Generationen interagieren zu ihren Bedingungen mit ihrer Bank.

Personal Finance

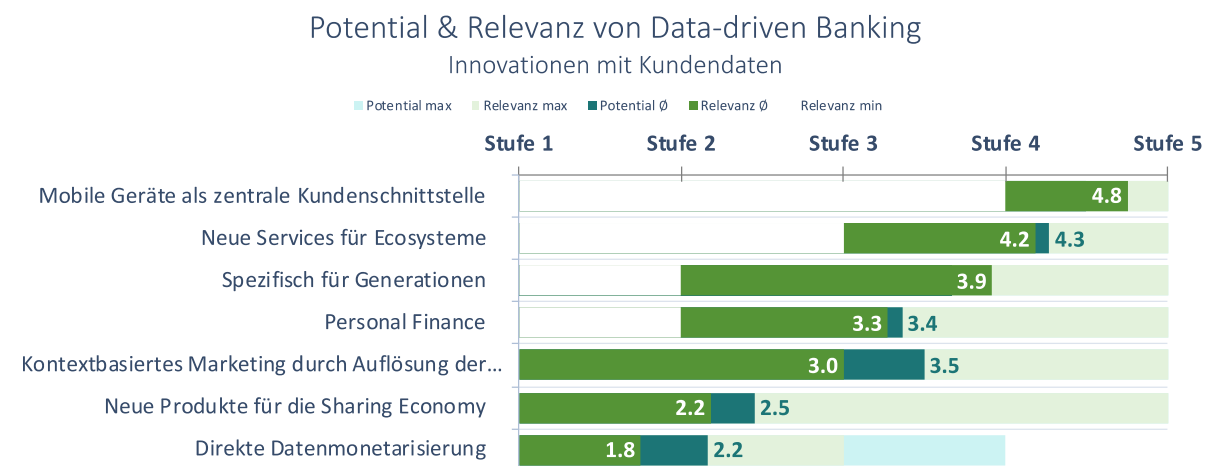
Überblick über die aktuellen Finanzzahlen und umsetzbare Tipps.

Die Identitätsauflösung ist ein Schlüsselement für kontextbezogenes Marketing und schafft die strategische Grundlage für Cross-Channel-Marketing.

Sharing Economy treibt die Entwicklung neuer Bankprodukte und innovativer Lösungen voran.

Direct Data Monetization

Bei der direkten Datenmonetarisierung wird der unmittelbare Zugriff auf Daten verkauft. Dies kann als Rohdaten oder in einer durch vorgängige Analysen angereicherten Form geschehen.



Die zentrale Kundenschnittstelle der Zukunft bei Schweizer Retailbanken ist mobil, findet in Ecosystemen statt und spricht alle Generationen an.

82%
Relevanz >=4

Größtes ungenutzte Innovationspotential liegt im kontextbezogenen Cross-Channel-Marketing mit Identitätsauflösung als Schlüsselement.

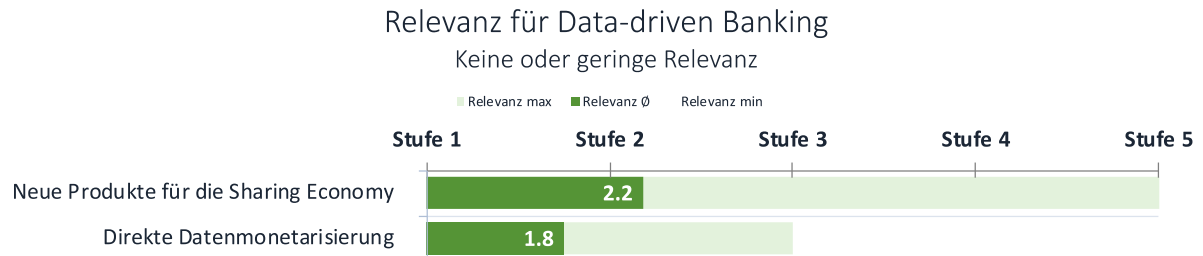
Personal Finance-Lösungen gelten immer noch als innovativ mit noch etwas ungenutztem Potential zur Integration in Lösungen des Kundenlebenszyklus und Ecosystemen.

„Mobile Geräte werden weiter an Bedeutung für die Kundeninteraktion zulegen. Gegenüber einer digitalen Neobank differenzieren sich hybride Banken beispielsweise über ihre persönliche Kundenberatung und die Wahlfreiheit und Nahtlosigkeit der Kanäle und Benutzerreisen.“

Dr. Pascal Leuenberger, Head Customer Data & Analytics, St. Galler Kantonalbank

J. Keine oder geringe Relevanz

Welche Themenstellungen sind noch überhaupt nicht auf dem Radar?



Die direkte Datenmonetarisierung über den Verkauf von Kundendaten an externe Nutzer sind kein Thema für Schweizer Retailbanken.

Eine Beteiligung der Schweizer Retailbanken an der Sharing Economy ist derzeit nicht abzusehen.

IV. Adoption und Ebenen der Umsetzung

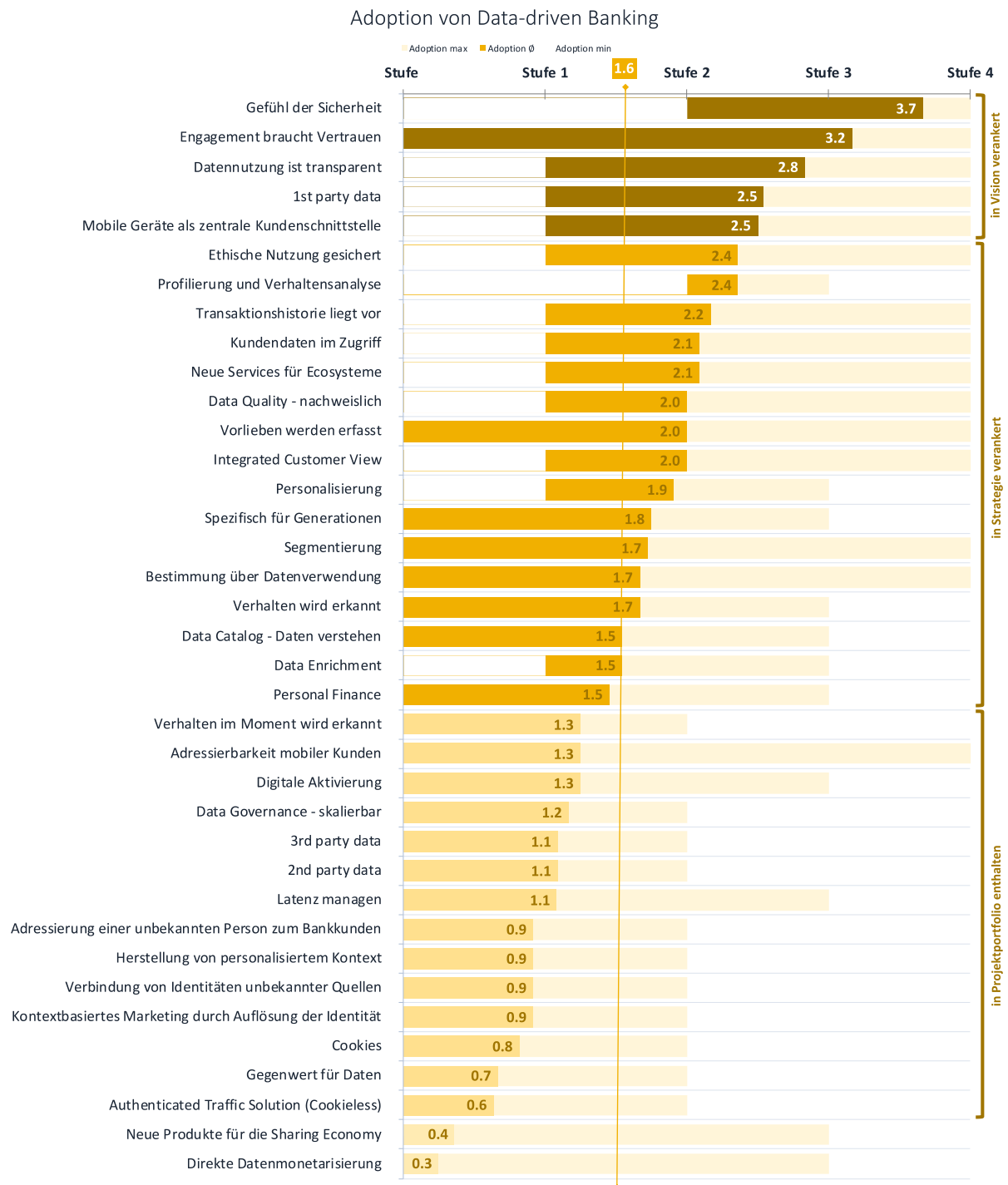
Die Fragestellungen sind thematisch gruppiert und die nachfolgenden Kategorien werden eingeführt. Den Fragen- bzw. Themenstellung werden Stufen bzw. Ebenen für Adoption und Umsetzung zugewiesen.

ADOPTION Wie ist die Themenstellung im Unternehmen verankert? Befindet sie sich konkret in der Umsetzung?	KULTUR Stufe 4	Die Themenstellung ist durch konsequente Verankerung im Unternehmen von Vision bis Projekte in der Unternehmenskultur «angekommen».
	VISION Stufe 3	Die Themenstellung ist Teil der Vision und somit für die Zukunft in jeder Strategie- und Projektarbeit verankert.
	STRATEGIE Stufe 2	Die Themenstellung ist Teil einer Strategiearbeit und somit Grundlage für Projekte im heutigen oder zukünftigen Projektportfolio.
	PROJEKT Stufe 1	Die Themenstellung ist im Projektportfolio enthalten. Entweder ist es in konkreten Projekten bearbeitet oder befindet sich in der laufenden Umsetzung.
	OHNE Stufe 0	Die Umsetzung der Themenstellung wird derzeit nicht verfolgt.
EBENEN DER UMSETZUNG Wie wirkt die Umsetzung auf Geschäftsmodell und -prozesse der Bank?	RENEW Ebene 3	Die Themenstellung bedeutet die Erneuerung des Geschäftsmodells mit dazugehörigen Systemen oder eine Neuentwicklung ohne Legacy-Systeme.
	DEVELOP Ebene 2	Die Themenstellung ist Teil einer Erweiterung von Geschäftsprozessen im aktuellen Geschäftsmodell der Bank.
	OPTIMIZE Ebene 1	Die Themenstellung wird bestehende Prozesse im existierenden Geschäftsmodell besser unterstützen.
	NONE Ebene 0	Die Themenstellung befindet sich nicht in Umsetzung.

A. ADOPTION – Data-driven Banking

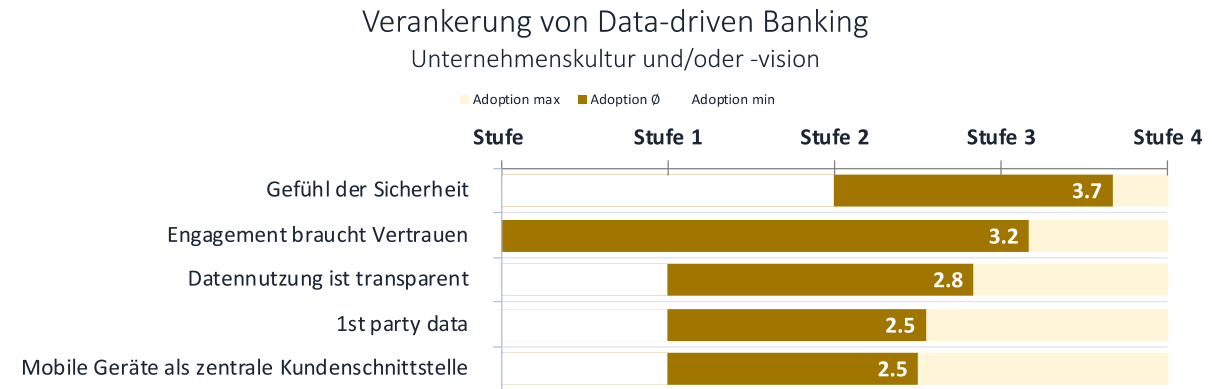
Auf welcher Stufe befindet sich Ihre Bank bei der Adoption?

Die Einteilung der Adoption wird in die Kategorien «in Vision verankert» (Adoption $\emptyset \geq 2.5$), «in Strategie verankert» (Adoption $\emptyset \geq 1.5$ und < 2.5) und «in Projektportfolio enthalten» (Adoption $\emptyset \geq 0.5$ und < 1.5) unterteilt.



B. Verankerung in Unternehmensvision und -kultur

Welche Themenstellungen sind bereits in der Unternehmenskultur und/oder -vision verankert?



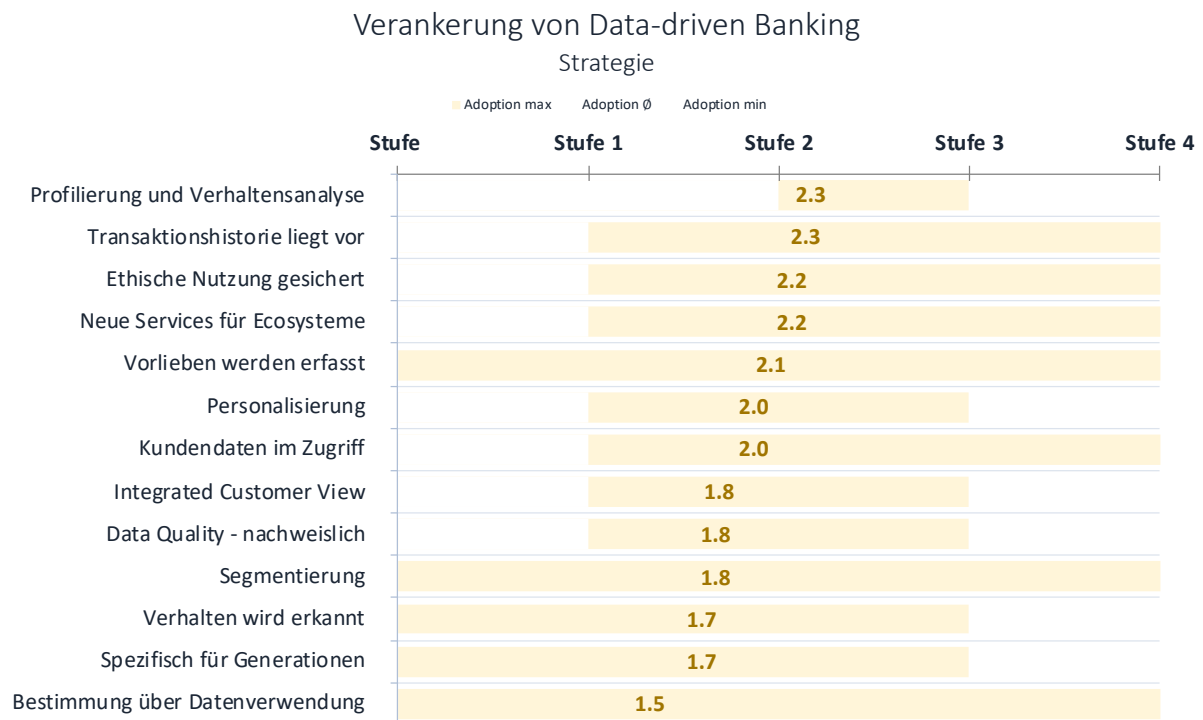
Sicherheit und Vertrauen im Umgang mit Kundendaten sind als Eckpfeiler verankert in der Unternehmenskultur Schweizer Retailbanken.	77% Adoption >= 3
Transparenz im Umgang mit bankinternen (1st-party) Kundendaten ist mehrheitlich Bestandteil der Vision für die Zukunft.	41% Adoption >= 3
Die mobile Kundenschnittstelle schafft es knapp in die Kategorie «Vision».	45% Adoption >= 3

Wichtige Eckpfeiler für die Begründung und den Ausbau von Data-driven Banking sind in der Unternehmenskultur und -vision enthalten.

Bestandteile der Vision sind in jeder Strategie- und Projektarbeit verankert.

C. Verankerung durch Strategie

Welche Themenstellungen sind strategisch verankert?



Schweizer Retailbanken möchten in Übereinstimmung mit ethischen Vorgaben ihre Kunden besser kennen, ihre Vorlieben und ihr Verhalten verstehen. Hierfür sind 13 Themen im Strategie-Block enthalten.

71%
Adoption ≥ 2

Ergänzende Themen mit strategischer Aufmerksamkeit sind

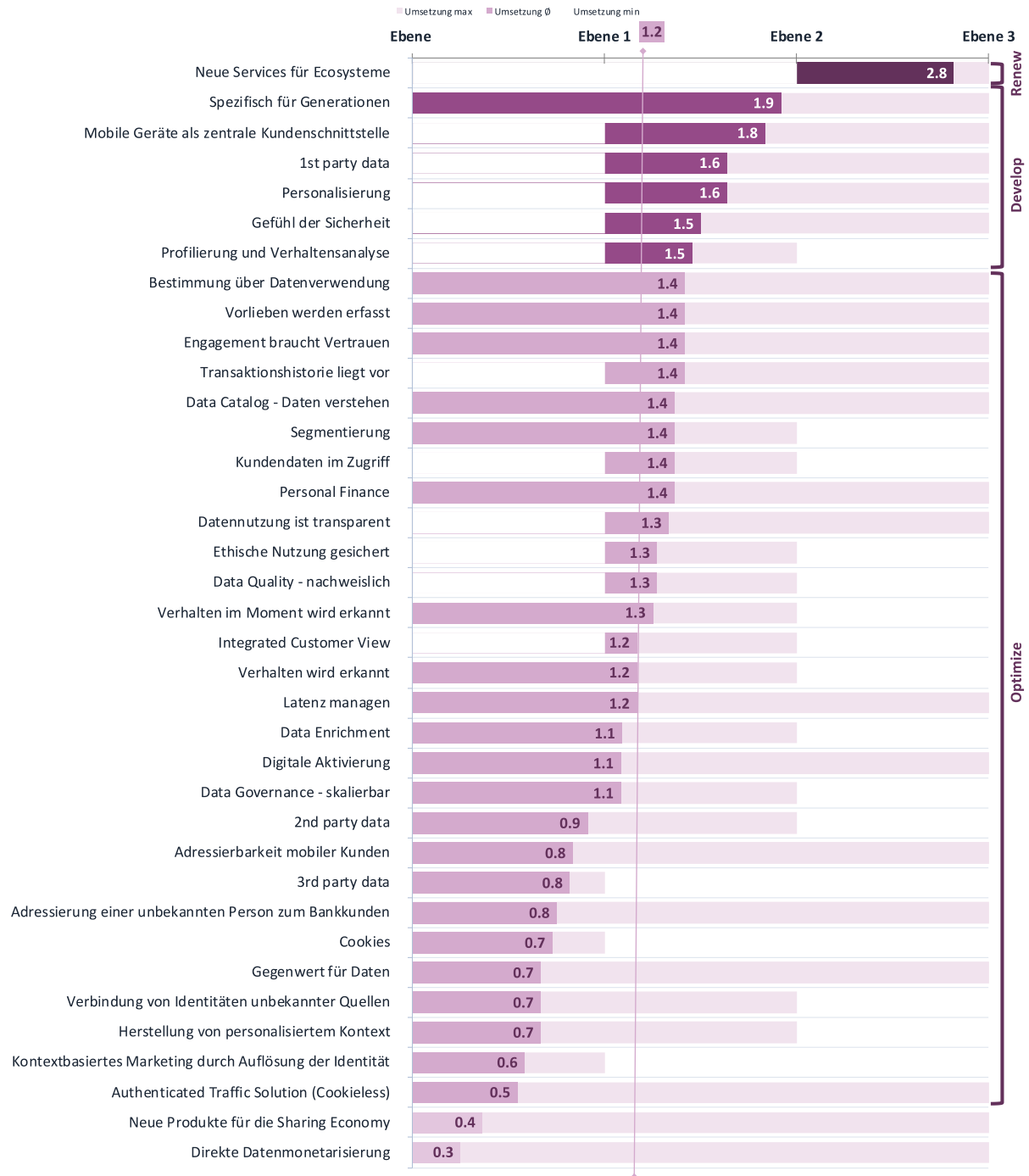
- die Entwicklung von neuen Produkten und Services für die Einbindung in Ecosystemen, in denen sich Bankkunden im täglichen Leben integrieren,
- die Ansprache von Kunden verschiedener Generationen zu ihren jeweiligen Bedingungen und
- der Ausbau der Möglichkeiten von Personal-Finance-Lösungen.

D. EBENE DER UMSETZUNG – Data-driven Banking

Auf welcher Ebene findet die Umsetzung statt?

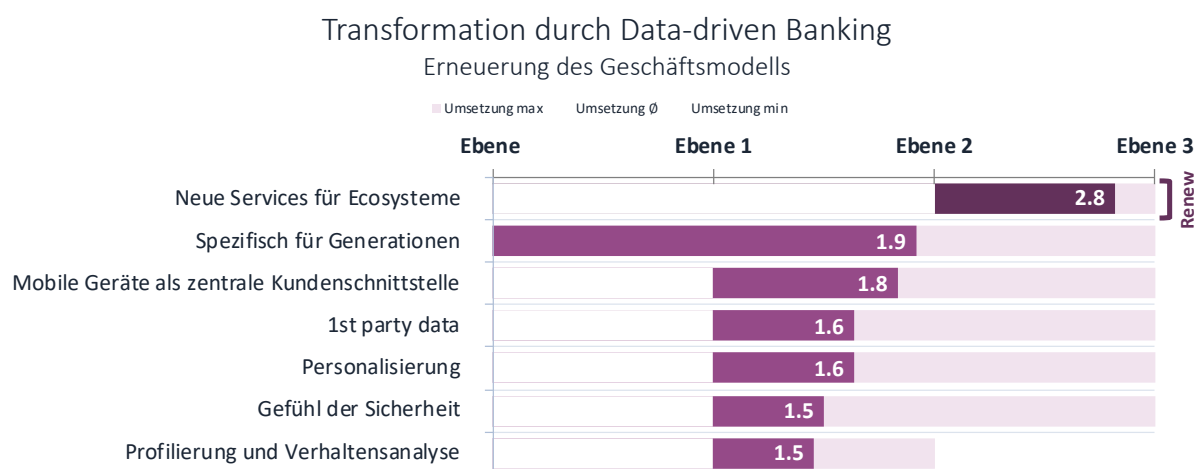
Die Einteilung der Umsetzung wird in die Kategorien «RENEW» (Umsetzung ≥ 2.5), «DEVELOP» (Umsetzung ≥ 1.5 und < 2.5) und «OPTIMIZE» (Umsetzung ≥ 0.5 und < 1.5) unterteilt.

Ebenen der Umsetzung von Data-driven Banking



E. Transformation durch Erneuerung mit neuem Geschäftsmodell

Welche Themenstellungen sollen die Bank transformieren und neue Geschäftsmodelle ermöglichen?



Nur ein Thema schafft es in die Umsetzungsebene «Erneuerung».
Schweizer Retailbanken arbeiten an neuen Services, um Ecosysteme zu entwickeln oder sich daran zu beteiligen.

90%
Umsetzung = 3

Business-Ecosysteme verändern wie Werte geschaffen und Unternehmen miteinander agieren – und dies nachhaltig. Am häufigsten genannt werden die Ecosysteme «Vorsorge», «Wohnen» und «Gesundheit».

Ein Business-Ecosystem ist eine dynamische Struktur verschiedener autonomer, jedoch voneinander abhängiger Akteure, die ihre Aktivitäten im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel koordinieren, um gemeinsam Wert zu schaffen.

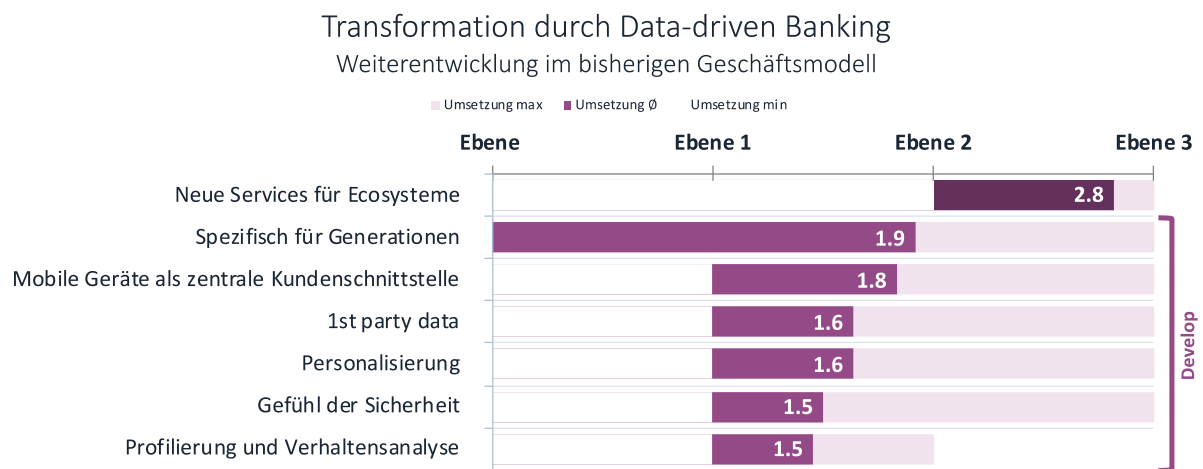
- 1. Technologie führt zu neuen Arten der Wertschöpfung.**
Informationen stehen quasi kostenlos zur Verfügung. Dafür benötigen wir jedoch die passende Infrastruktur und die Fähigkeit, diese zu verarbeiten.
- 2. Ecosysteme sind dynamische Strukturen autonomer Akteure.**
Jeder Akteur stellt eigene Ressourcen und Fähigkeiten zur Verfügung und hat individuelle Bedürfnisse. Dies gilt es beim Geschäftsmodell-Design zu berücksichtigen.
- 3. Orchestrierung von Ressourcen und Bedürfnissen ist entscheidend.**
Unternehmen können und müssen komplexe Kundenbedürfnisse nicht mehr alleine befriedigen. Es geht zunehmend um die Orchestrierung relevanter Services.
- 4. Eine Ecosystem-Strategie erfordert ein radikales Umdenken.**
Während früher über Wettbewerbsvorteile gesprochen wurde, gilt es heute Strategien für Ressourcen zu entwickeln, welche gar nicht direkt kontrolliert werden.
- 5. Ein Ecosystem entsteht nicht am Reisbrett sondern «da draussen».**
Der Vergleich mit Tech-Giganten hilft nur bedingt. Es geht darum, erste Schritte zu gehen, gemeinsam mit Partnern Ideen zu entwickeln & diese umzusetzen.

“Network Business Platforms und entsprechende Geschäftsmodelle zeichnen sich auch vermehrt in der Finanzindustrie ab. BigTechs dürften künftig vor allem bei finanziellen Basisprodukten wie dem Zahlungsverkehr eine immer stärkere Rolle spielen, aber kaum alle Elemente des hoch regulierten Bankgeschäfts abdecken.”

Norman Stürtz, Chief Data Officer Swiss Universal Bank, Credit Suisse

F. Transformation durch Weiterentwicklung im bestehenden Geschäftsmodell

Welche Themenstellungen sollen die Bank im bestehenden Geschäftsmodell weiterentwickeln?



Die Schweizer Retailbanken investieren in ihre Zukunft und möchten in Übereinstimmung mit den Wertvorstellungen ihrer Kunden diese besser verstehen.

Die mobile Kundenschnittstelle wird für alle Generationen gleichermassen erschlossen.

In der Umsetzungsebene DEVELOP ist der aktuelle Investitionsschwerpunkt für die nähere Zukunft bis 2022 ersichtlich. Schweizer Retailbanken investieren weiterhin in das Wissen über ihre Kunden, um diese in Übereinstimmung mit ihren Wertvorstellungen besser zu verstehen.

Hierfür wird auch die mobile Kundenschnittstelle erschlossen und alle Kundengenerationen gleichermassen angesprochen.

V. Anwendungsfälle und Datennutzung

In diesem Themenbereich wird aufgezeigt, welche datengetriebenen Anwendungsfälle konkret umgesetzt wurden oder sich in der Umsetzung befinden. Hierfür wurden vier Kategorien für Anwendungsfälle geschaffen, denen die Anwendungsfälle zugewiesen werden:

Data Foundation	Fully compliant Customer Data Self-Service - Zurverfügungstellung von Kundendaten im gesamten Unternehmen (Customer 360°) gemäß gültigen Vorschriften (Need-to-Know, Datenschutz, Daten-Governance und Compliance). Identity Resolution - Durch Verknüpfung von Daten bisher unbekannter Personen mit bekannten Kundendaten können diese als Kunden identifiziert werden.
Insight & Activation	Improved Customer Experience – Basierend auf früheren Interaktionen ein besseres Verständnis von Kunden und deren Verhalten erlangen. Dies ermöglicht es Banken, Finanzprodukte und -dienstleistungen anzupassen, indem sie personalisierte Funktionen und intuitive Interaktionen hinzufügen, um eine nachhaltige Kundenbindung zu ermöglichen und eine werthaltige Beziehung zu ihren Kunden aufzubauen. Predicted Customer Behavior – Durch die Analyse vergangener Verhaltensweisen können Banken zukünftige Ergebnisse und Trends vorhersagen. Dies unterstützt dabei, Betrug zu erkennen, Anti-Money-Laudry-Muster zu erkennen und Kundenempfehlungen auf Basis von Recommender-Engines abzugeben. Near real-time decision-making – Entscheidungen basierend auf verfügbaren Daten in Echtzeit im eigenen Unternehmen ausführen. Cognitive Intelligence - Kognitive Systeme, die wie menschliche Experten denken und reagieren, speichern ein Repository mit Experteninformationen in ihrer Wissensdatenbank. Kognitive Systeme treffen eigene Entscheidungen und leiten direkt zur Aktion über.
Omnichannel Engagement	Segmented marketing - Retailbanken möchten Nachrichten für Segmente oder Einzelpersonen personalisieren, um den Marketingenerfolg zu verbessern. Proximity-based marketing - Banken können die Relevanz der Kundenansprache optimieren, wenn sie den Standort des Kunden in die Analyse einbeziehen. Next generation loyalty program - Die Loyalty-Programme der nächsten Generation verwenden Web- / App-Nutzungsdaten, Einkäufe, Treuestatus, Punktesalden,-einlösung und aktuelle Lagerbestände, um für jeden Kunden zu jeder Zeit das optimale Angebot zu erstellen. Dies Mithilfe von Standort-, Profil- und Kaufdaten und ggfs. mit Dienstleistern wie Fluggesellschaften.
Data Products	External business partners – 1st-party-data mit oder ohne Anreicherungen über die eigenen Kunden an etablierte Unternehmenspartner mit Einverständnis der Kunden verkaufen. Beim Business Partner werden diese Daten zu 2nd-party-data. External data provider - 1st-party-data mit oder ohne Anreicherungen über die eigenen Kunden an etablierte Data Provider mit Einverständnis der Kunden verkaufen. Beim Partner werden diese Daten zu 3rd-party-data.

Weiterhin wurde erfasst werden, welche Datendomänen in den aufgeführten Anwendungsfällen zum Einsatz kommen. Hierfür werden Datendomänen in fünf Kategorien unterteilt:

Person	- Person - Identität - Lokation
Profil	- Historische Daten - Kundensegment - Lebenszyklus - Demographische Daten - Vorlieben
Transaktion	- E-banking - Ausgabenkategorien - Produktkäufe - Kreditkarten - ATM - Kauffrequenz
Interaktion	- Web Clicks - Call Center Anrufe - Mobile Apps Benutzung - Campaign Response
Verhalten	- Online Services - Reaktion auf Gebühren - Anrufe Call Center - Beschwerden

A. ANWENDUNGSFÄLLE UND DATENNUTZUNG – Data-driven Banking

Welche konkreten Anwendungsfälle wurden umgesetzt wurden oder befinden sich in der Umsetzung?

Welche Daten können den Anwendungsfällen zugeordnet werden?

■ häufig genannt
■ mehrfach genannt
■ vereinzelt genannt

Anwendungsfälle	Kundendaten			PERSON		PROFIL				TRANSAKTION					INTERAKTION				VERHALTEN			
	Person	Identität	Lokation	Historie	Demographie	Vorlieben	Segment	Lebenszyklus	E-Banking	Kreditkarten	Ausgaben	ATM	Produktkäufe	Frequenz	Web Clicks	Mobile Apps	Call Center	Response	Online	Call Center	Reaktion	Beschwerde
DATA FOUNDATION																						
Customer Data Warehouse																						
INSIGHT & ACTIVATION																						
Recommender Engine																						
Customer Lifetime Value																						
Next Best Offer																						
Churn Prevention																						
Fraud Detection																						
Nudging																						
Realtime Engine / Activation																						
OMNICHANNEL ENGAGEMENT																						
Clustering																						
Kampagnen-Mgmt																						
Lead-basierter Vertrieb																						
Chatbot																						
DATA PRODUCTS																						

In heutigen Anwendungsfällen des Data-driven Banking ist eine Produkt-, Transaktions- und Vertriebsorientierung etabliert.

Ein Bankkunde mit seiner vollständigen Transaktionshistorie (Customer Data Warehouse) wird segmentiert, damit ihm geeignete Produktvorschläge (Recommender Engine, Next Best Offer) über lead-basierte Vertriebssysteme zugespielt werden können (Reactive Engine / Activation).

Diese Kette von Anwendungsfällen mit einem klaren Verkaufsziel sind weit verbreitet und in der Anwendungslandschaft etabliert.

Die strategischen verankerten Projekte im Schweizer Retailbanking verstärken den Einsatz für interaktions- und verhaltensbasierten Analysen mit zeitnahe Aktivierung für die Einflussnahme im Kundenlebenszyklus.

Ein Bankkunde wird zukünftig in verschiedensten Formen in seinem Lebenszyklus und / Entscheidungsprozess begleitet. Die Banken haben realisiert, dass es äußerst riskant ist auf den Kunden in der Filiale zu warten, bis er zum Abschluss eines Geschäfts, bspw. einer Hypothek, bereit ist.

Der Kunde ist geneigt mit demjenigen den Abschluss zu tätigen, der ihm nötiges Wissen vermittelt und durch die unsichere Phase der Meinungsbildung bei Bedarf zur Seite steht. Die rationale Entscheidungsvorbereitung am Ende des Entscheidungsprozesses anhand von formalen Unterlagen und erhärteten Kosten steht heute in einem Markt mit sehr homogenen Produkten und Dienstleistungen nicht mehr so im Vordergrund.

Genau hier ist die Verbindung zu branchenübergreifenden Ecosystemen herzustellen, die tatsächlich immer konkreter die Vertrauens- und Meinungsbildung in den frühen Phasen von Entscheidungsprozessen der Kunden – so ganz nebenbei - übernehmen werden.

Neben den defensiven Pflichtübungen wie Fraud Detection und Churn Analysis werden auch innovative Anwendungen, wie Chatbots und Nudging für neue Formen der Interaktion bei existierenden und zukünftigen Kunden erprobt.

Es ist stets anspruchsvoll eine gute und gehaltvolle Konversation zu führen, die den Kunden mit einem guten Gefühl die Filiale verlassen lässt. Dies gilt nicht weniger für Chatbots und andere Interaktionssysteme im Bankenumfeld im Moment der Interaktion des Kunden. Noch dazu, wenn der Bankkunde noch wenig bekannt oder gar unbekannt ist, ja lediglich eine Identität im „Netz“ sichtbar wird.

In diesem Bereich sind Banken durchaus zurückhaltend, aber doch mit Experimenten unterwegs, diese Interaktionen basierend auf aktuellem Kundenverhalten zu erlernen.

VI. Reifegrad, Benchmark und Szenarien

In diesem Themenbereich wird der erzielte bzw. erwartete Erfolg der Massnahmen betrachtet. Typischerweise ist es schwierig, den Erfolg konkret zu messen, ohne ein sehr aufwendiges und vollständiges Maturity Assessment über den gesamten Data-driven Kreislauf durchzuführen. Und selbst dann ist der nötige Benchmark nur durch eine grössere Zahl von Unternehmen, die genau dasselbe Assessment durchgeführt haben, zu gewährleisten. Im Rahmen dieser Studie wurde deshalb abstrahiert, um zu einer Einschätzung der Experten zu gelangen.

Die Dimensionen der Reife werden in drei Kategorien gruppiert und die Reifegrade in fünf Level ausgedrückt:

Leadership & Empowerment	Führung spielt von Beginn eine wichtige Rolle. Analytische Führungskräfte fördern datengetriebene Organisationen, während skeptische Führungskräfte eher verhindern, dass die Kultur «Data-driven» Fuß fasst. Unternehmenskultur hat Einfluss auf die Akzeptanz datengesteuerter Aktivitäten. Eine datengetriebene Kultur ist eine wichtige Quelle für Innovationen. Die Strategie bestimmt die Richtung und Rolle von Data & Analytics im Unternehmen. Wenn mehr analytische Kompetenz aufgebaut wird, kann die Analytik eine strategische Rolle spielen. Der Fokus verlagert sich von der Unterstützung bestehender Prozesse auf Innovationen mit analytischen Fähigkeiten. Empowerment ist die Befähigung aller Mitarbeiter, sich «Data-driven» zu engagieren. Kennen die Mitarbeiter die richtigen Techniken zum Experimentieren oder zur kontinuierlichen Verbesserung?
Data & Technology	Daten sind die Basis für alle datengesteuerten Aktivitäten. Daten können zu wertvollen Erkenntnissen führen, bringen jedoch ihre eigenen Herausforderungen mit sich. Daten werden beschafft, transportiert, transformiert, gespeichert, verarbeitet, geschützt und verwaltet. Technologie ist der Katalysator für datengesteuerte Aktivitäten. Technologie spielt in jedem Schritt des Analyseprozesses eine Rolle. Fortschrittliche Systeme ermöglichen die einfache Integration analytisch erzeugter Erkenntnisse in operative Geschäftsprozesse.
Skills & Result metrics	Die Erfahrung der Mitarbeiter bringt den Erfolg einer datengesteuerten Transformation. Die Fähigkeiten der Analytik braucht es, um aus Rohdaten verwendbare Erkenntnisse zu gewinnen. Über eine allgemeine Datenkompetenz (Data Literacy) sollten alle Mitarbeiter verfügen. Agilität unterstützt die Veränderung. Zu oft scheitert ein strategischer Plan daran, dass Veränderungen nicht akzeptiert werden. Die analytische Transformation erfordert den Wandel von einer auf Intuition basierenden Entscheidungsfindung zu einer datengesteuerten Entscheidungsfindung. Bei Aktivierung geht es darum, wie Erkenntnisse in die Organisation zurückfließen. Durch Aktivierung werden Daten in Aktionen umgesetzt. Fortgeschrittene Aktivierung kann bedeuten, dass analytische Erkenntnisse automatisch in Produktsysteme geführt werden, um Kunden personalisierte Vorschläge in Echtzeit zu liefern. Bei Metriken geht es um die Messung des Outputs. Datengesteuert zu sein, schafft einen schnellen Rückkopplungszyklus zwischen Input und Output. Metriken bilden die Grundlage für eine kontinuierlich lernende und sich verbessernde Organisation.

INNOVATE Stufe 5	Durch datenbasierte Prototypen werden kontinuierlich Produktinnovationen entwickelt und die Organisation transformiert. Die datengetriebene Reife ist so hoch, dass sie die Hauptquelle für Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen darstellt. Diese Stärke öffnet die Türen für viele innovative Produkte und Dienstleistungen und kann sogar das Geschäftsmodell der Organisation neu definieren.
EMPOWER Stufe 4	Mitarbeiter werden durch beste Werkzeuge und Methoden befähigt. Die Organisation hat die analytische Transformation erfolgreich fortgesetzt. Diese Phase hat den Fokus auf die kontinuierliche Befähigung der Mitarbeiter. Empowering ist eine organisationsweite Anstrengung.
OPTIMIZE Stufe 3	Optimierung von Geschäftsprozessen durch analytische Erkenntnisse. Die Grundlagen der Analytik sind bereits eine große Herausforderung und werden zu bemerkenswerten Ergebnissen führen. Der Fokus in dieser Phase liegt auf der Entwicklung und Operationalisierung von präskriptiven Analysen. Die Operationalisierung von analytischen Prozessen ohne manuelle Eingriffe ist eine technische Herausforderung mit grossem Potenzial für das Unternehmen und seine Kunden.
ANALYZE Stufe 2	Durch Analysen wird erschlossen, warum Dinge passiert sind. Analysen werden formaler und besser organisiert. Das Management ist nun in der Lage, vordefinierte Berichte und KPIs einzusehen und diese zu nutzen, um fundierter Entscheidungen zu treffen. Der Fokus in dieser Phase ist es, die Vergangenheit zu verstehen, um die Zukunft vorherzusagen.
REPORT Stufe 1	Unternehmensinterne Daten werden für Berichtswesen eingesetzt. Daten werden für die Analyse zur Verfügung gestellt und grundlegende Berichte werden erstellt. Die Analyse erfolgt in der Regel ad-hoc und informell. Tabellen sind das wichtigste Werkzeug für die Analyse und Berichterstattung.

Die Zuordnung der Reifegrade erfolgte nicht anhand technischer Fähigkeiten, sondern wurde praxisnah Anwendungsfällen zugewiesen.

Beispielhafte Aussagen:

- Projekte / Massnahmen der Kategorie Data Foundation wurden in den letzten zwei Jahren von Level 2 auf Level 3 (Optimize) gehoben. Durch den schweizweiten und auch internationalen Austausch entsteht der Eindruck, dass unsere Bank zwei bis drei Jahre in der Schweiz und vier bis fünf Jahre Nachholbedarf gegenüber dem internationalen Best-in-Class aufweist.
- In der Kategorie Insight & Activation bewegen wir uns durch Spezialanwendungen in laufenden Projekten von Level 3 zu Level 4. Wir haben den Eindruck in dieser Kategorie mit führend in der Schweiz und auch international zu sein. Die folgenden Anwendungsfälle (bitte konkret aufführen) können genannt werden, die diese Aussage stützen.

Der erzielte Geschäftsnutzen aus Projektergebnissen wurde mit anderen auch internationalen Banken in drei Regionen eingeordnet:

SCHWEIZ	Hier zählt der Vergleich zu den Peers der Schweizer Retailbanken. Dies könnte durch direkte Konkurrenzanalysen gestützt werden. Hier gilt es jedoch eher, den Eindruck eines Experten einzuholen, als harte Konkurrenzanalysen aufzuzeigen.
EUROPA	Im EU-Raum besteht ein enger Austausch an Informationen zu Retailbanken mit einer vergleichbaren Ausrichtung. Wie nehmen Sie die eigene Bank im Vergleich zu Retailbanken im EU-Raum wahr?
WELT	Durch Veranstaltungen oder Zusammenarbeit mit Beratern und Analysten entsteht ein Bild über Retailbanken die in anderen Kontinenten tätig sind. Teilweise sind große auch kulturelle Unterschiede im Zusammenhang mit der Bearbeitung von Kundendaten bekannt. Auch FinTechs zeigen international sehr unterschiedliche Adoptionskurven. Wie vergleichen Sie sich weltweit mit führenden Retailbanken und Neobanken?

A. Reifegrad

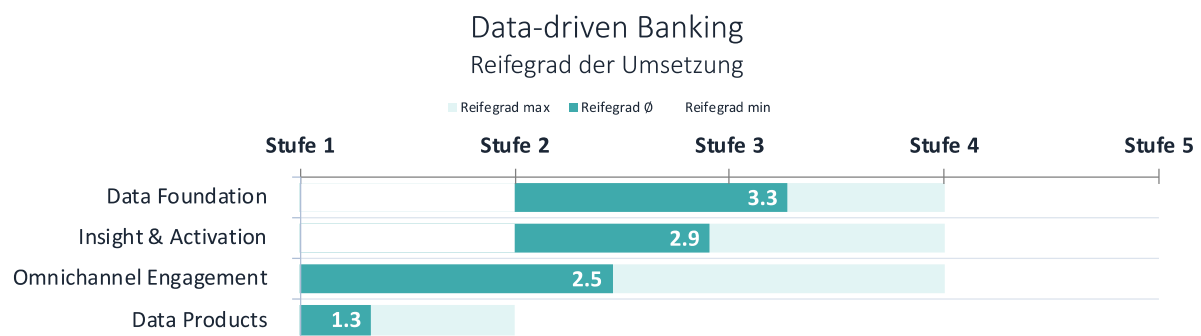
Mit welchem Reifegrad (Stufe 1 bis 5) werden Anwendungsfälle umgesetzt?

Data Foundation

Insight & Activation

Omnichannel Engagement

Data Products



Die Einschätzung der Experten zu den Reifegraden der Anwendungskategorien im Data-driven Banking entspricht den Evolutionskurven und somit auch den getätigten Investitionen in diesen Segmenten des Anwendungsportfolios.

- Data Foundation ist mit 3.3 zwischen OPTIMIZE und EMPOWER sehr gut etabliert.
- Insight & Activation ist mit 2.9 knapp in OPTIMIZE angekommen.
- Omnichannel Engagement läuft solide mit 2.5 nach und wird weiter aufholen.

In der obigen Reihenfolge haben sich diese Kategorien am Markt etablieren können. Natürlich mit Überlappungen in den Adoptionskurven.

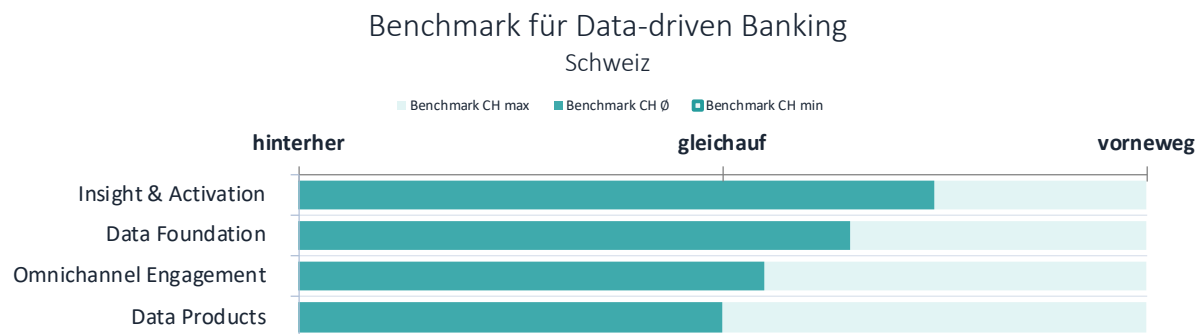
Der Fokus im Betrachtungszeitraum liegt in Stufe 3 OPTIMIZE auf der Operationalisierung der datentechnischen und analytischen Prozesse. Im Sinne eines datengesteuerten Ansatzes wird versucht auf manuelle Zwischenschritte zu verzichten. Fairerweise muss erwähnt werden, dass der Verzicht auf manuelle Prozessschritte aus Kostengründen vorangetrieben wird und noch nicht so sehr aus strategischer Überzeugung einer kontextbasierten Marketing- und Vertriebssteuerung.

Interessanter Weise wird die oberste Stufe INNOVATE in keiner Kategorie gewählt und die Kategorie Data Products bisher kaum bearbeitet.

B. Benchmark

Beurteilen Sie den erreichten Geschäftsnutzen durch datengetriebene Anwendungsfälle in Ihrer Bank im Vergleich zu anderen Banken. Besser / vorneweg, gleichauf oder schlechter / hinterher?

Diese sehr knappe Art der Befragung einer derart komplexen Fragestellung wie einem externen Benchmark drückt eher das Selbstbewusstsein und persönliche Überzeugung der Experten aus. Es wurde nicht der Versuch unternommen Angaben und Kriterien zu erhärten.

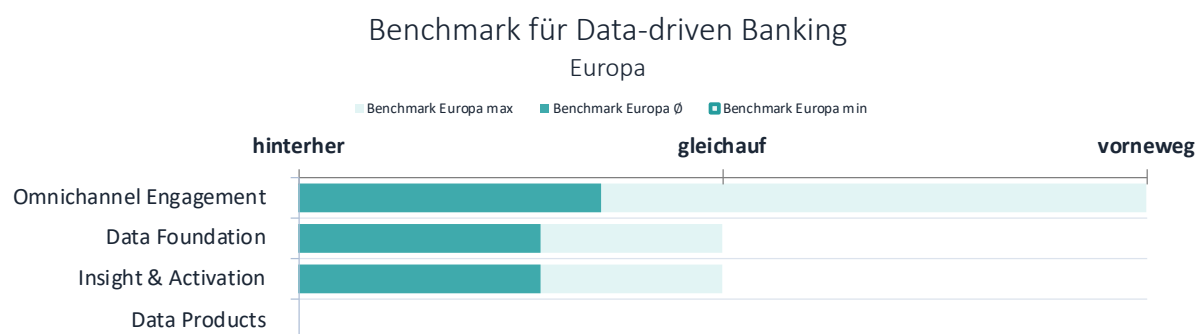


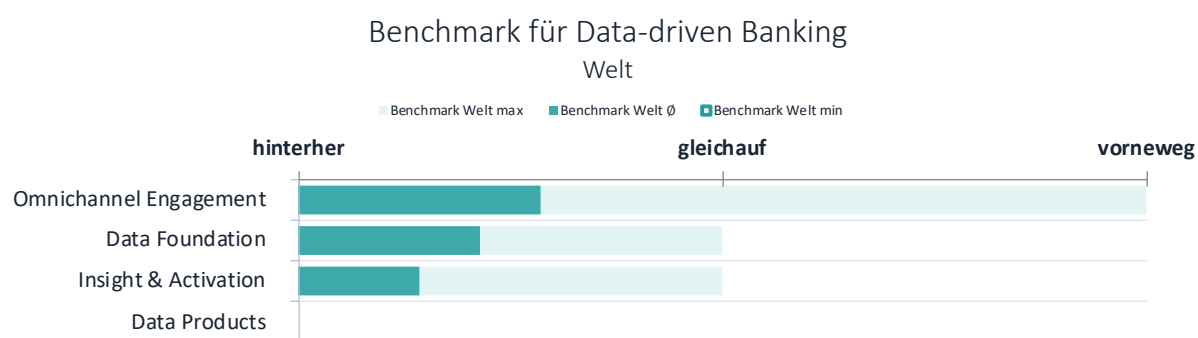
Im Durchschnitt zeichnen die Experten im Data-driven Banking ein optimistisches Bild gegenüber ihrer Schweizer Konkurrenz.

Im subjektiven Meinungsbild der Experten wird für INSIGHT & ACTIVATION das günstigste Bild gezeichnet. Der aktuelle Entwicklungsschwerpunkt bei den meisten Banken erweckt den Eindruck einer Führungsposition in dieser Anwendungskategorie.

In der Kategorie DATA FOUNDATION wird den Schweizer Banken im Vergleich zu einander auch einiges zugetraut.

Im OMNICHANNEL ENGAGEMENT ist das Bild ausgewogen.





Die Reife von Anwendungen im Data-driven Banking wird aus Schweizer Sicht im internationalen Vergleich eher zurückhaltend beurteilt.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit wird durch die frühzeitige Adoption von Data-driven Banking tendenziell nicht als gestärkt angesehen.

C. Internationale Benchmark – VOLT Bank, Australien

VOLT

Status & Timeline	Kapitalbeschaffung	>AUD \$100m (>CHF 65m)
	2017-10	Kick-off
	2018-05 07	Eingeschränkte Banklizenz
	2019-01-21	Vollständige Banklizenz
	Ab 2019-12	Onboarding ~50,000 Kunden von der Warteliste
Differenzierung	Überzeugung	Aufrichtig kundenorientiert
	Vertrauen	Offenes, ehrliches, und ethisches Bankwesen
	Kundenerlebnis	Echtzeitberatung, -empfehlungen & -kontrolle
	Preisgestaltung	Attraktive Preise durch niedrige Betriebskosten
Service	Setup	100% Digital & Cloud
	Scope	Vollständiges Retailbanking (KMU geplant)
	Banking as a Service	Erbringung von Dienstleistung für andere Nicht banken
	Platform as a Service	Technologie und Analytik für andere Banken zur Verfügung stellen

Als Neobank lässt sich die Volt Bank wahrscheinlich am besten als Technologieunternehmen mit einer Banklizenz definieren, das in einer Kategorie angesiedelt ist, die darauf abzielt, die Entwicklung der Technologie und der Kundenerfahrungen, die wir überall sonst sehen - etwa bei Transport, Unterkunft und Verpflegung - auf die Finanzdienstleistungen zu übertragen.

Bei der Vorstellung, eine Neobank zu betreiben, sehen Sie die Volt Bank als eine Bank, die aus der Perspektive des Geschäftsmodells auf den Kopf gestellt wurde. Traditionelle Banken - auch solche mit digitalen Frontsystemen - sind produktgetrieben. Die Volt Bank arbeitet in die entgegengesetzte

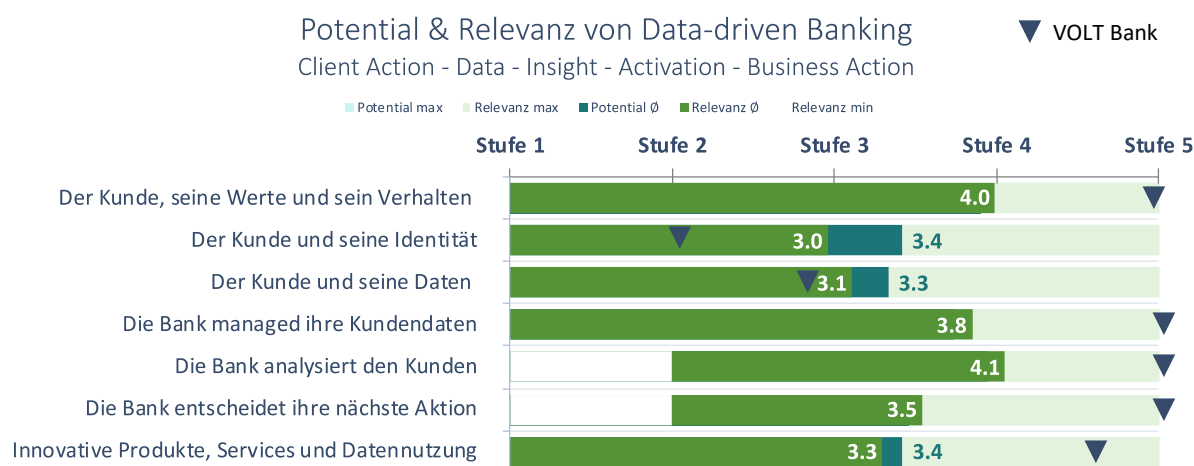
Richtung: indem sie Kundenprobleme in den Vordergrund stellt und Dienstleistungen anbietet, die den Bedürfnissen der Bankkunden besser entsprechen.

Dies beginnt mit einem umfassenden Ethik-Rahmen, der unerschütterliche ethische Standards festlegt, die die Volt Bank in die Lage versetzen, ihre Geschäfte auf die richtige Art und Weise zu führen. Die sich daraus ergebenden Prinzipien sind tief in der Geschäfts-DNA der Volt Bank verankert und leiten die Entscheidungen, die sie in ihrem gesamten Unternehmen trifft, angefangen bei den Produkten und Dienstleistungen, die sie entwirft, über die Art und Weise, wie sie arbeitet und mit Kunden interagiert, bis hin zu den Partnern, mit denen die Volt Bank zusammenarbeitet.

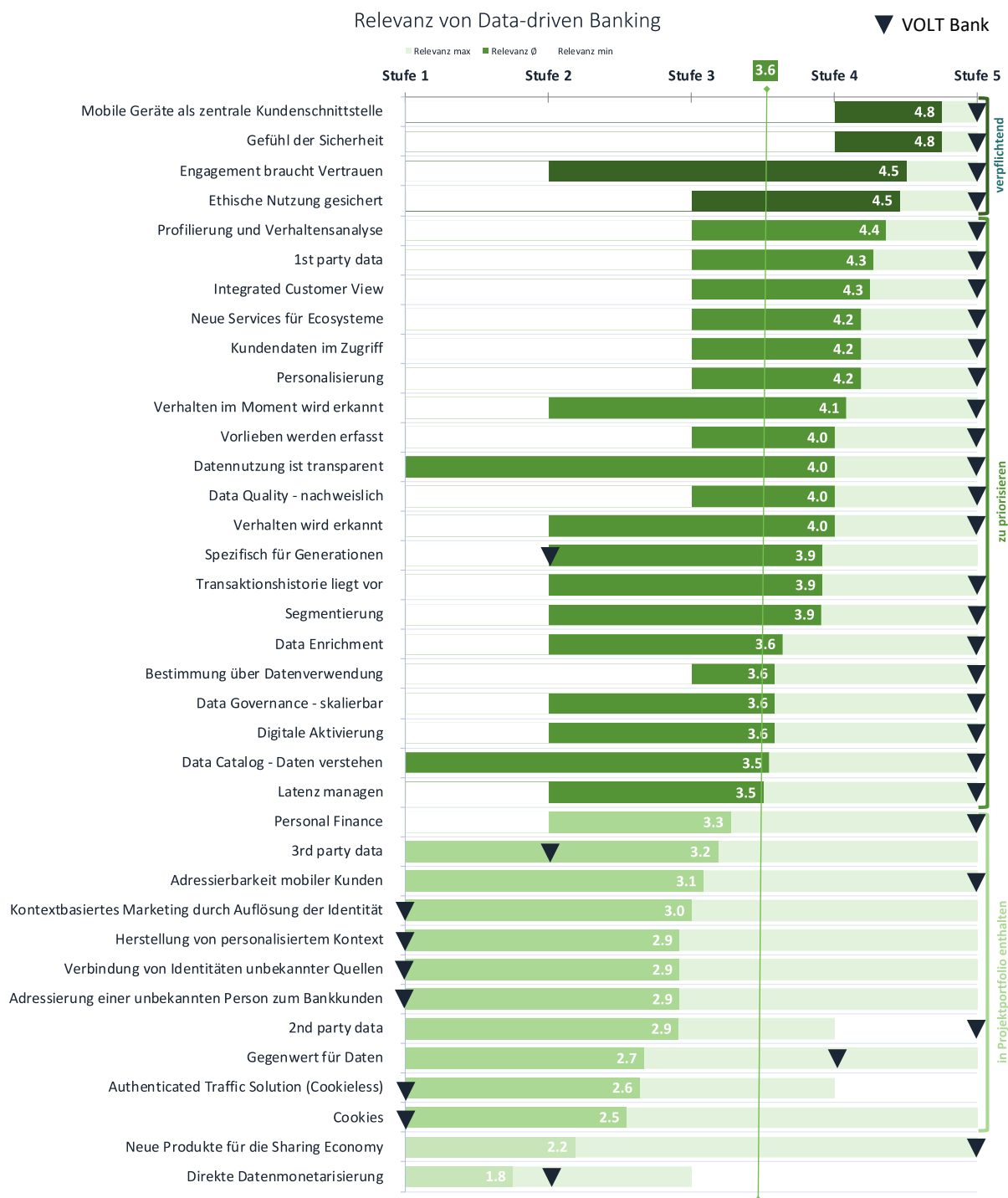
Aus Kundensicht bietet die Volt Bank ein unvergleichliches Kundenerlebnis. Die Kunden werden Zugang zu einer Reihe innovativer und kundenorientierter Instrumente haben, die ihnen die finanzielle Kontrolle wieder in die Hand geben, indem sie ihnen helfen, häufig zu sparen und Geld sinnvoll auszugeben. Im Gegensatz zu traditionellen Banken werden die Partner und Kunden der Volt Bank keine Informationen aus siloartig bewirtschafteten Kanälen oder widersprüchlichen Verkaufsstrategien erhalten.

“Volt Bank is a fully digital, cloud based neobank, built from the ground up. Putting customers, their experience, security, trust, and ethics in the core of Volt Bank’s banking and platform services.”

Tony Ohlsson, Chief Analytics Officer, VOLT Bank



Als Technologieunternehmen hat die Volt Bank eine eigene Plattform (zunächst Mikroservice, Cloud-nativ, API-gesteuert und in Echtzeit) aufgebaut, die die Bereitstellung von Finanzprodukten und digitalen Dienstleistungen für ihre eigenen Kunden sowie für andere Unternehmen in einer nahtlosen, leicht konsumierbaren, schnell skalierbaren, sicheren und kostengünstigen Weise ermöglicht. Dies ermöglicht ein echtes B2B2C-Geschäftsmodell und schafft zusätzliche Einnahmequellen durch das Angebot von Banking as a Service (BaaS) für diejenigen Partner, die Finanzdienstleistungen anbieten möchten, sowie die Plattform als Service (PaaS) für Finanzinstitute, die die Technologie und Analytik der Volt Bank für ihre eigenen Bedürfnisse nutzen möchten.



Das digitale End-to-End-Modell der Volt Bank ist so konzipiert, dass es eine digitale Plattform bietet, die die Akquisitionskosten der Kunden senkt, Skalierbarkeit ermöglicht und Interoperabilität über eine Reihe wiederverwendbarer APIs schafft. Frei von komplexen Altsystemen und dem Kostenüberhang eines traditionellen Bankfilialnetzes hat Volt den Vorteil, schnelle Innovationen zu wesentlich geringeren Kosten anbieten zu können.

“The real-time data analytics and predictive Artificial Intelligence (AI) capability, which supports Volt Bank’s platform partners as well as customer’s journey/experience by providing personalized insights in real time. This very same analytics capability further drives key applications including pricing, fraud analytics and credit scoring models, leveraging customer’s banking, phone and behavioral data.”

Alex Heidl, Partner, Alphazetta

Die australische Challenger Bank VOLT zeigt eindrücklich, das Data-driven Banking nicht nur auf dem Reißbrett existiert, sondern ausgehend von einer integrierten Geschäftskonzeption bis zum letzten technischen Detail in 3 Jahren auf der grünen Wiese umsetzbar ist.

Die kompromisslose Umsetzung von Data-driven-Konzepten in grundlegenden Architekturprinzipien geht von der Überzeugung aus, dass diese für den Geschäftserfolg, wie ihn die VOLT Bank anstrebt, verpflichtend sind. JEDE Geschäftsaktion der Bank geschieht auf Basis von historisch vollständigen und analytisch angereicherten Kundendaten in Echtzeit. Isoliert gespeicherte Kundendaten gibt es nicht. Hier zeigt sich deutlich der Vorteil einer Bankgründung „auf der grünen Wiese“ ohne harte Nebenbedingungen einer Legacy-Systemlandschaft. So ist die VOLT Bank jederzeit in der Lage, mit dem Kunden im Moment seines Handelns zu interagieren und so stetig das unmittelbare Kundenerlebnis im Fokus zu haben.

Im Zeitraum bis 2022 bleibt die Kundenschnittstelle auf die bankeigene App beschränkt, so dass einigen Ansätzen derzeit keine Aufmerksamkeit geschenkt wird:

- generationsübergreifende Lösung,
- Auflösung von Identitäten
- 3rd-party-Daten und
- direkte Datenmonetarisierung

Wie für jede Challenger Bank gilt es auch für die VOLT Bank sich am Markt zu behaupten und einen nachhaltigen Wachstumspfad zu zeigen. Ja – es ist viel einfacher auf der grünen Wiese zu starten, wenn keine Bestandskunden «mitgenommen» und IT-Legacy-Portfolien portiert werden müssen. Und – ja – es ist sehr viel einfacher, ein Konzept zu loben, wenn es sich am Markt noch nicht bewähren musste. Dennoch soll hier die Überzeugung in der strategischen Konzeption, die Konsequenz in der technischen Umsetzung und die Umsetzungsgeschwindigkeit hervorgehoben und als internationaler Benchmark positioniert werden.

D. Szenarien für die Zukunft der Schweizer Retailbanken

Für wie wahrscheinlich halten Sie die drei Szenarien über die Zukunft der Schweizer Retailbanken?

Szenario - Etablierte Banken führen auch künftig das Bankgeschäft an

Banken investieren stark in Technologie, um zunehmend digitale, personalisierte Omni-Channel-Angebote bereitzustellen. Herausforderer machen keine nennenswerten Fortschritte. In diesem Szenario sieht die Zukunft dem Status Quo ziemlich ähnlich: Banken behalten ihre derzeitige Position bei, indem sie die Digitalisierung von Geschäfts- und Betriebsmodellen verdoppeln.

Dieses Ergebnis ist höchstwahrscheinlich in relativ kleinen Märkten mit einer begrenzten Anzahl starker und bereits gut digitalisierter Banken zu verzeichnen, die nicht ganz oben auf der Zielliste von Big Tech stehen. Verbraucher vertrauen in der Regel den Spielern in ihrer Heimatstadt, und die Märkte sind durch lokale Vorschriften geschützt.

Szenario - Etablierte Banken konsolidieren sich und Herausforderer gewinnen Anteil

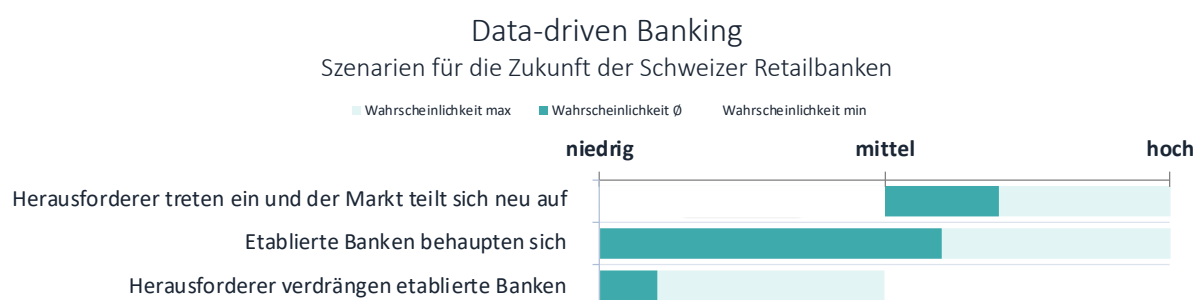
Digital fortschrittliche Banken konkurrieren, indem sie neue Fähigkeiten und Relevanz für Kunden aufbauen. Sie übertreffen digitale Nachzügler, treiben die Konsolidierung voran und nehmen den Kampf mit Technologiegiganten auf. Trotzdem gewinnen Herausforderer einen erheblichen Anteil über ihre Kundenökosysteme. Die Branche wird durch eine hohe B2B-Zusammenarbeit (sowohl vertikal als auch horizontal) viel modularer.

Dieses Szenario ist am wahrscheinlichsten in mittleren bis großen Ländern mit einer Kombination aus großen etablierten Unternehmen und aktiven Herausforderern. Eine hohe Anzahl digital versierter und traditioneller Kunden erleichtert dieses Szenario. Das Konsolidierungstempo in jedem Markt wird durch die Geschwindigkeit und Durchdringung der Digitalisierung bestimmt.

Szenario - Herausforderer gewinnen und verdrängen etablierte Banken

In diesem Szenario bieten Herausforderer eine überlegene kundenorientierte Erfahrung. Banken werden zu reinen Versorgern - also zu Anbietern von Konten und zu Mietern von Bilanzen. Sie bieten hauptsächlich Kredite und Einlagen über die Kanäle der Herausforderer. Die Branche wird von Marktplätzen orchestriert, die wahrscheinlich von den Technologiegiganten betrieben werden. Banken besitzen die Kundenschnittstelle nicht mehr.

Dieses Szenario ist am wahrscheinlichsten in Märkten mit sehr fließenden Strukturen und wenigen dominanten und gut digitalisierten Banken, einer hohen Verfügbarkeit von Finanzmitteln für neue Unternehmen und einem regulatorischen Umfeld, das den Wettbewerb von Herausforderern fördert. Die Verbraucher vertrauen darauf, dass die neuen Akteure ihre Bedürfnisse erfüllen oder der Markt hat einen hohen Anteil an Personen ohne Bankverbindung. In jedem Fall suchen Verbraucher nach digitalen Lösungen zu geringen Kosten.



Die etablierten Banken im Schweizer Retailbanking müssen sich verändern und die lokalen Herausforderer müssen sich sehr anstrengen.

Das Bild über die Zukunft des Schweizer Retailbanking zeigt sich auf Basis der Expertenmeinungen deutlich. Den lokalen Herausforderern wird nicht sehr viel zugetraut, stehen sie doch im globalen Wettbewerb mit den BigTechs und im lokalen Wettbewerb mit den etablierten Banken, die über loyale Kundenbeziehungen verfügen.

Die Frage, ob sich die etablierten Banken behaupten oder ob es zu Akquisitionen von Challenger Banks kommen wird, liess die Antworten auseinander gehen.

“Entgegen den ursprünglichen Erwartungen, wird keine grössere Konsolidierung stattfinden. Etablierte Banken werden bis 2025 weiterhin führen.”

Stefan Lüthy, Leiter Multikanalmanagement & Digitalisierung, Luzerner Kantonalbank

“Es hat Platz in den Top 10 der Schweizer Retailbanken für eine Neobank mit mehreren hunderttausend Nutzern.”

Michael Noorlander, Co-Founder, Neon

“Neobanken bringen mit teils kleinen innovativen Funktionen Neuerungen als Challenger ins System. Diese beziehen sich jedoch derzeit auf das ‘Daily Banking’. Das unterschiedlich stark ausgeprägte Beratungsbedürfnis der Bankkunden wird von Neobanken nicht abgedeckt.”

Dr. Pascal Leuenberger, Head Customer Data & Analytics, St. Galler Kantonalbank

“BigTechs formieren sich in den USA mit lokalen Partnerbanken. Auch wenn am Markt danach nicht gleich etwas passiert, kann sich dann plötzlich innert Kürze alles verändern.”

Dominik Weber, Leiter Multichannel, Schwyzer Kantonalbank

BigTechs formieren sich mit lokalen Partnerbanken in branchenübergreifenden Ecosystemen und disruptieren eine etablierte Bankenindustrie, ohne nur einmal zu attackieren.

In einem oft genannten Szenario wurden die BigTechs in Zusammenarbeit mit lokalen Partnerbanken als Herausforderer angesehen, die sich geschickt in Ecosysteme integrieren und so drei Wettbewerbsvorteile miteinander vereinen - globale Skaleneffekte mit lokaler Expertise und Kundenbindung in einer vernetzten Geschäftswelt der Zukunft.



VII. Empfohlene Literatur

Acxiom. **“3 Fundamentals of data-driven marketing - Why marketers in financial services struggle with them and how to get them right.”** *Acxiom independent proprietary research*, Published 2018. Link: <https://www.acxiom.com/resources/financial-services-marketing-fundamentals-ebook/>

Acxiom. **“It’s crunch time for cookies.”** *Acxiom Cookie Conundrums Research, Censuswide*, Published 2019. Link: <https://www.acxiom.co.uk/resources/its-crunch-time-for-cookies/>

Acxiom. **“Acxiom point of view – Google’s decision to retire third-party cookies.”** Published 2020. Link: <https://www.acxiom.com/resources/assessment-of-a-cookieless-world/>

Acxiom. **“Value Exchange from Data Exchange”** Published December 2015. Link: <https://www.acxiom.co.uk/wp-content/uploads/2016/01/Value-Exchange-from-Data-Exchange.pdf>

BCG. **“Global Retail Banking 2019 - The Race for Relevance and Scale.”** Published October 2019. Link: <https://www.bcg.com/publications/2019/global-retail-banking-race-for-relevance-scale>

Business Engineering Institute St. Gallen. **“Grundlagen Business Ecosysteme.”** *Author. Christian Betz*. Published April 2020. Link: https://ccecosystems.news/wp-content/uploads/2020/06/20200424_Webinar_Grundlagen_Ecosystem_sent.pdf

Clear Story Data. **“Data to Decision. Whats the hold up?”** Published 2020. Link: <https://www.clearstorydata.com/resources/document/infographic-whats-holding-up-data-driven-decisions/>

Data Solutions. **“Think differently about Data-driven-Transformation.”** Celebrus from D4t4 Solutions. Link: <https://www.d4t4solutions.com/data-capture/resources/research-insight/think-differently-about-data-driven-transformation/Default.asp>

Erik Brynjolfsson, Lorin M. Hitt, and Heekyung Hellen Kim. 2011. **„Strength in numbers: How does data-driven decision-making affect firm performance?”** Published April 24th, 2011. Link: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1819486

European Commission. **“A European strategy for data.”** *Communication from the commission to the parliament. The council, the European economic and social committee, and the committee of the regions*. Link: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52020DC0066>

Forrester. **“The Strategic Role Of Identity Resolution - Identity Is Context In The Age Of The Customer.”** Published October 17th, 2016. Link: <https://www.forrester.com/report/The+Strategic+Role+Of+Identity+Resolution/-/E-RES135726#>

Gartner. **“10 Ways CDOs Can Succeed in Forging a Data-driven Organization.”** Published May 2019. Link: <https://www.gartner.com/en/documents/3920325/10-ways-cdos-can-succeed-in-forging-a-data-driven-organi>

Gartner. **“100 Data and Analytics Predictions Through 2024.”** Published 2020. Link: <https://www.gartner.com/en/doc/721868-100-data-and-analytics-predictions-through-2024>

O'Reilly Media, Inc. 2015. **“Creating a Data-driven Organization.”** Published August 2015. Link: <https://www.oreilly.com/library/view/creating-a-data-driven/9781491916902/>

Roger Rechsteiner. **“Customer Centricity im Schweizer Retailbanking. Eine empirische Analyse von erfolgskritischen Kundenorientierungsaktivitäten.”** *Dissertation der Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften sowie Internationale Beziehungen*

(HSG). Published 2018

Link: [http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4745/\\$FILE/dis4745.pdf](http://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4745/$FILE/dis4745.pdf)

Ruben Buitelaar. **“Building the Data-driven Organization: a Maturity Model and Assessment”**

Universiteit Leiden ICT in Business. Published August 2018. Link: <https://theses.liacs.nl/pdf/2017-2018-BuitelaarRuben.pdf>

Swisscom. **“Data-driven business - The fuel for the business of the future.”** Published Juli 2020.

Link: <https://www.swisscom.ch/en/business/enterprise/themen/digital-business/data-driven-business-mehrwert.html>

World Economic Forum. **“Personal Data: The Emergence of a New Asset Class.”** *An Initiative of the World Economic Forum January 2011. In Collaboration with Bain & Company, Inc.*

Link: <https://www.weforum.org/reports/personal-data-emergence-new-asset-class>