



Forschungsbericht.

Status quo der Transformation in der Finanzdienstleistungsbranche:

# Der Weg zu digitaler Reife.

FORSCHUNGSPARTNER



# Vorwort.



Für fast alle globalen Finanzinstitute, mit denen ich regelmäßig in Kontakt stehe, hat die Verbesserung des Kundenerlebnisses höchste Priorität. Da die Branche zunehmend unter Druck durch sich verändernde Erwartungen, Fintechs und ein sich weltweit wandelndes regulatorisches Umfeld steht, fokussieren sich Unternehmen darauf, ihre Abläufe zu transformieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Für einige Unternehmen beinhaltet dies das Experimentieren mit generativer KI, um 1:1-Personalisierung im benötigten Umfang für mehrere Millionen Kundinnen und Kunden bereitzustellen. Außerdem gibt es wirtschaftliche Gründe für die Verschlankung von Abläufen und die Steigerung der Prozesseffizienz. Beides ist notwendig, um das Potenzial von KI voll auszuschöpfen. In diesem Report wird untersucht, worin sich die Ansätze von Vorreitern von denen der übrigen Unternehmen unterscheiden, und es werden Strategien aufgezeigt, die andere Finanzdienstleistern bei ihren Transformationsmaßnahmen unterstützen können.

Wir möchten damit eine Roadmap für die Einführung neuer Technologien und Kundenzentrierung bei gleichzeitiger Bewältigung von Risiken und Komplexität bereitstellen. Ich hoffe, der Report wird euch gefallen.

– Christopher Young, Senior Director, Global Industry Strategy, Adobe

Dieser Report ist in drei verschiedene Abschnitte unterteilt, die jeweils unabhängig voneinander gelesen werden können.

## Abschnitt 1

### Status quo der Transformation.

In diesem Abschnitt geht es darum, die wichtigsten Faktoren für geschäftliche Transformation zu verstehen, zu ermitteln, auf welche Bereiche die von uns befragten Unternehmen ihre Maßnahmen fokussiert haben, und aufzuzeigen, welche Hindernisse sie dabei überwinden mussten.

## Abschnitt 2

### Generative KI: Einführung und Auswirkungen.

Dieser Abschnitt befasst sich mit KI jenseits des derzeitigen Hypes. Er beleuchtet die Wahrnehmungen von Unternehmen, die Einführung, Schwerpunktbereiche für Use Cases und die Auswirkungen der Technologie.

## Abschnitt 3

### Was Vorreiter besser machen.

In diesem Abschnitt wird darauf eingegangen, was Vorreiter bei ihrem Ansatz zur Transformation anders gemacht haben. Er fasst unsere Ergebnisse in zentralen Frameworks und Erkenntnissen zusammen, die ihr nutzen könnt.

526

Befragte aus aller Welt

53 %

der Befragten auf VP-Ebene oder höher

65 %

der Befragten mit Umsatz von 10 Milliarden USD oder mehr

## Über diese Umfrage:

Dieser Report ist das Ergebnis einer Doppelblind-Umfrage, die mittels CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) unter Berücksichtigung der ESOMAR- und ADM-Leitlinien (für Deutschland) durchgeführt wurde. Die Datenerfassung erfolgte nach den Vorgaben der DSGVO und die Teilnehmenden wurden über den Zweck der Umfrage sowie über die Verwendung ihrer Daten und deren Anonymisierung informiert. Zudem hatten sie die Möglichkeit, ihre Zustimmung während der Befragung jederzeit zu widerrufen. Es wurden keine personenbezogenen Daten erfasst oder festgehalten.

## WICHTIGE ERKENNTNISSE.

# Unternehmen brauchen ein „Digital first“-Modell für ihre Abläufe, um von Agilität, Effizienz und der Möglichkeit zu profitieren, personalisierte Erlebnisse im benötigten Umfang bereitzustellen.



## Personalisierung und schlanke Abläufe treiben die Transformation voran.

Unternehmen wollen ihre bisherigen Kostenmodelle und Prozesse hinter sich lassen. Die Personalisierung von Kundenerlebnissen gilt im digitalen Zeitalter als entscheidender Wettbewerbsvorteil.

**91 %**

der Unternehmen gaben an, dass die Steigerung der betrieblichen Effizienz ein entscheidender Faktor für ihre Transformation ist.

**75 %**

der Unternehmen gaben an, dass die Verbesserung des Kundenerlebnisses ein entscheidender Faktor für ihre Transformation ist.



## Generative KI hat enormes Potenzial, wird aber nur zögerlich eingeführt.

Generative KI verspricht Kostensenkungen und eine kürzere Time-to-Market. Allerdings stehen Unternehmen Investitionen ohne klare Use Cases, Infrastruktur und Strategien zur Risikominderung skeptisch gegenüber.

**93 %**

der Unternehmen gaben an, dass generative KI zur Kostensenkung beitragen kann.

**31 %**

weniger Marketing-Kosten liegen bei Unternehmen auf, die Use Cases für generative KI getestet haben.



## Content Supply Chain und Service sind die wichtigsten Use Cases für generative KI.

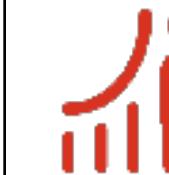
Unternehmen fokussieren sich auf Use Cases, die einen unmittelbaren Mehrwert bieten, ein geringes Risiko darstellen und manuelle Prozesse reduzieren. Die Skalierung von Content und die Verbesserung des Kunden-Service haben oberste Priorität.

**65%**

der Unternehmen gaben an, dass sie generative KI nutzen, um Chatbots und virtuelle Agenten zu erstellen.

**62%**

der Unternehmen gaben an, dass sie generative KI zur Ausweitung der Content-Erstellung nutzen.



## Vorreiter fokussieren sich auf ihr Unternehmen, um ihre Erfolgschancen zu erhöhen.

Vorreiter legen den Schwerpunkt auf die unternehmensinterne Abstimmung, Fachkräfte und aktives Experimentieren, um sich einen Wettbewerbsvorsprung zu sichern. Sie haben erkannt, dass der Schlüssel zu langfristigem Erfolg in kleineren Fortschritten liegt.

**100 %**

der Vorreiter haben eine klare Führung und Governance für ihre Transformation etabliert.

**97 %**

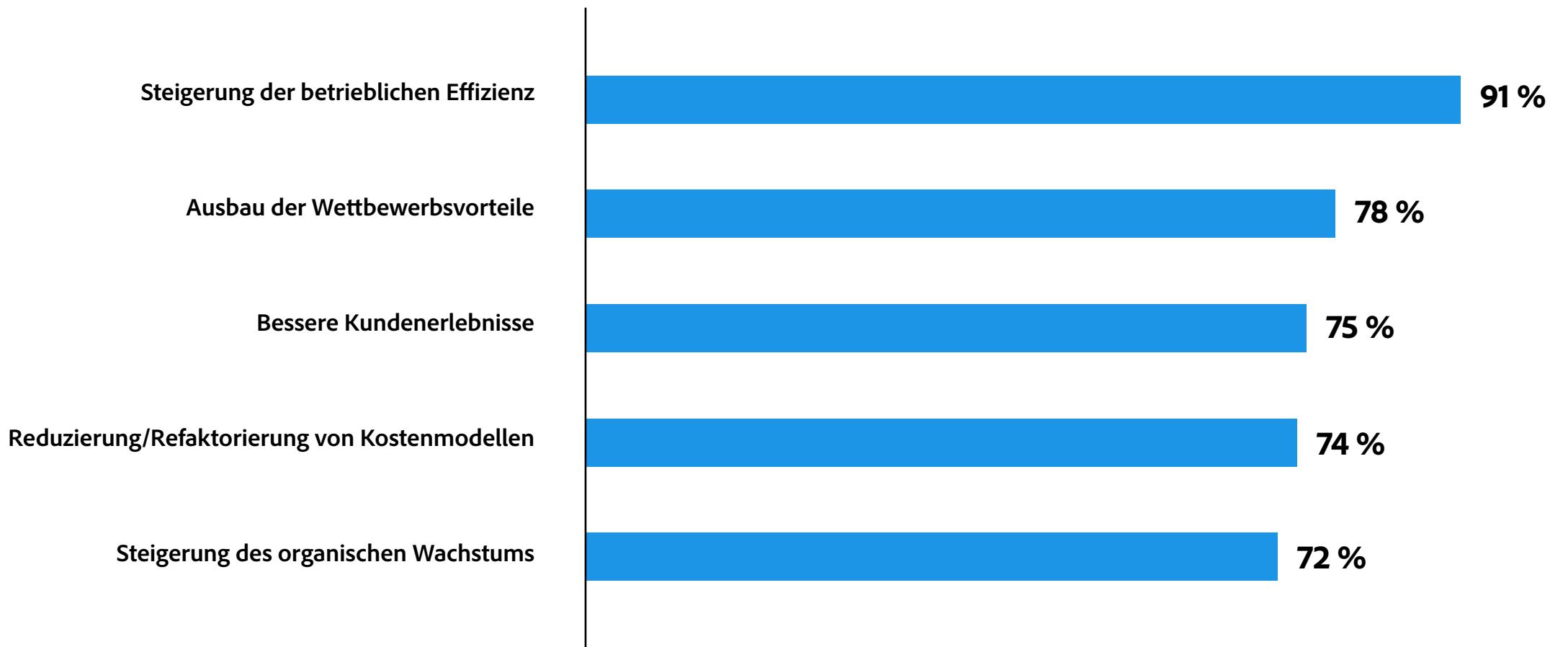
der Vorreiter experimentieren mit generativer KI.

Abschnitt 1:

# **Status quo der Transformation.**

# Schlankere Abläufe und personalisierte Erlebnisse sind die entscheidenden Faktoren für Transformation.

## Die 5 wichtigsten Faktoren für Transformation.



### Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die das jeweilige Ziel als entscheidenden Faktor für ihre Transformationsmaßnahmen einstufen. (Beispielsweise gaben 91 % der Unternehmen an, dass die Steigerung der betrieblichen Effizienz ein entscheidender Faktor für ihre Transformationsmaßnahmen ist.)

Finanzdienstleister stehen unter dem Druck, ihre Unternehmen in einem sich schnell entwickelnden und wettbewerbsintensiven Umfeld zukunftssicher machen zu müssen. Diese Dringlichkeit ergibt sich aus den wachsenden Kundenerwartungen, dem Aufstieg von Fintechs und den sich ständig ändernden regulatorischen Rahmenbedingungen.

### Entscheidende Faktoren für die Transformation:

#### Schlankere Abläufe.

Unternehmen sind sich bewusst, dass die bisherigen Kostenstrukturen und Prozesse nicht mit den Anforderungen des digitalen Zeitalters vereinbar sind.

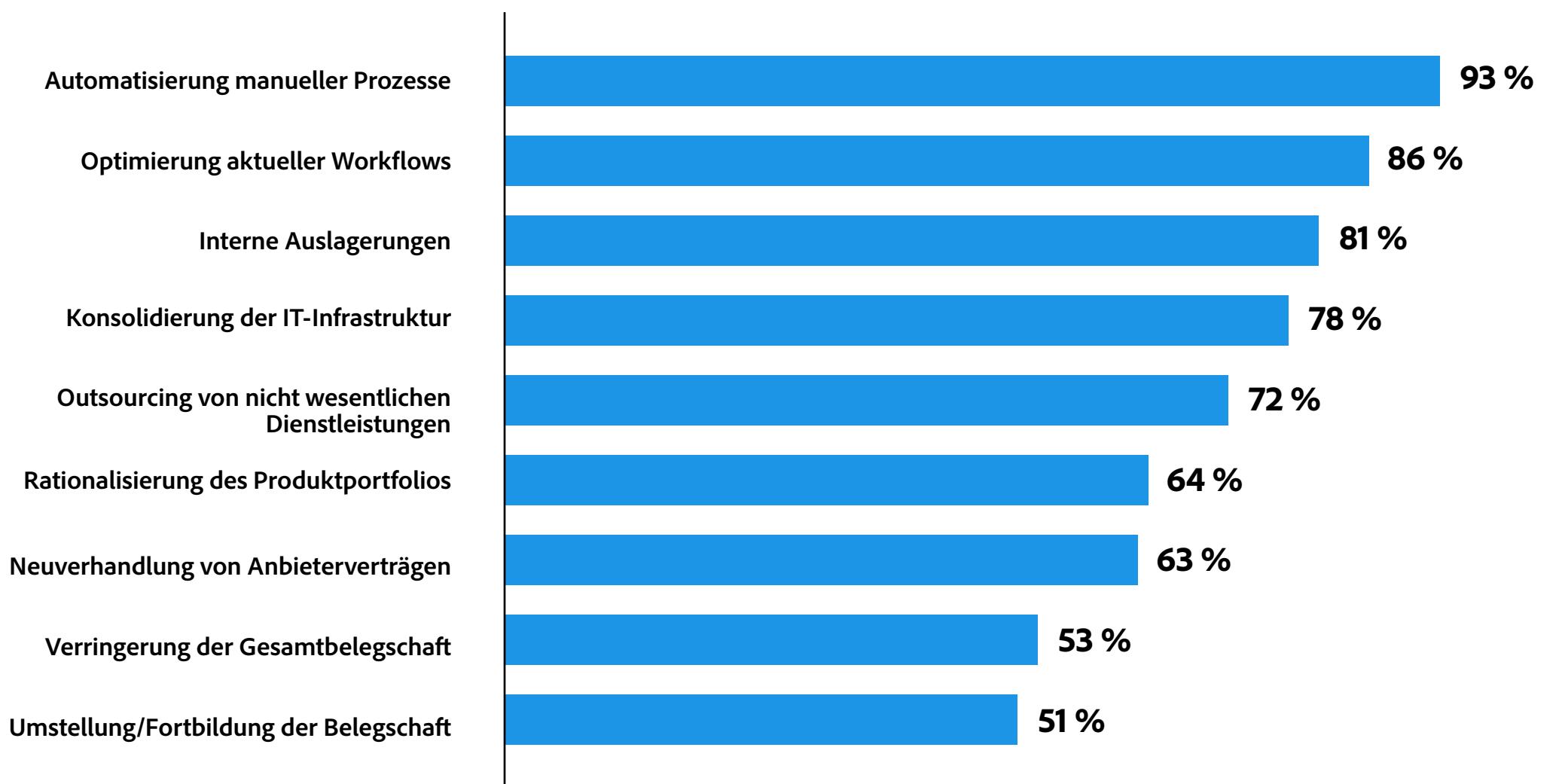
Da Technologie Unternehmen in die Lage versetzt, mit weniger mehr zu erreichen, suchen sie nach Möglichkeiten, ihre Abläufe effizienter zu gestalten. Die Refaktorierung von Kostenmodellen sorgt für ein schlankeres Fundament und betriebliche Effizienz fungiert als Motor, der das System am Laufen hält – für optimierte, präzise Abläufe. Automatisierung und KI verringern manuelle Aufgaben und ermöglichen mehr Genauigkeit und Agilität.

#### Personalisierte Produkte und Erlebnisse.

In einem zunehmend umkämpften Markt reicht es nicht aus, einfach nur Dienstleistungen anzubieten. Unternehmen müssen mit nahtlosen, personalisierten Erlebnissen in benötigten Umfang überzeugen. Transformationsmaßnahmen nutzen Daten und Technologien, um maßgeschneiderte Finanzberatung, Echtzeit-Erkenntnisse zu Transaktionen und nahtlose digitale Erlebnisse bereitzustellen. Mit Verbesserung der Kundeninteraktionen durch Mobile Apps, Chatbots und Self-Service-Plattformen begegnen Unternehmen dem wachsenden Bedarf an ununterbrochener Verfügbarkeit und Personalisierung.

# Schlankere Abläufe: Steigerung der Effizienz durch Automatisierung und Konsolidierung.

Transformationsinitiativen, die zur Refaktorierung von Kostenmodellen und zur Effizienzsteigerung umgesetzt werden.



## Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die sich auf eine bestimmte Initiative fokussieren, um ihre betriebliche Effizienz zu verbessern. (Beispielsweise gaben 93 % der Unternehmen an, dass sie sich auf die Automatisierung manueller Prozesse fokussiert haben, um ihre betriebliche Effizienz zu verbessern.)

Als Reaktion auf den Wettbewerbsdruck und die sich verändernde Marktdynamik fokussieren sich Finanzdienstleister zunehmend darauf, schlanker und effizienter zu werden. Um dies zu erreichen, setzen sie vorrangig auf Automatisierung, Auslagerung und Technologiekonsolidierung.

## Automatisierung zur Effizienzsteigerung.

Automatisierung ist ein wichtiger Schwerpunkt für Unternehmen, die manuelle, zeitaufwendige Prozesse abschaffen wollen. Der Einsatz von Technologien wie KI und maschinellem Lernen kann Abläufe beschleunigen, menschliche Fehler reduzieren und die Genauigkeit erhöhen. Dies ermöglicht es Unternehmen, effizienter zu skalieren und gleichzeitig Ressourcen freizusetzen, um sich auf höherwertige Aufgaben zu fokussieren.

## Kostenoptimierung durch Auslagerung.

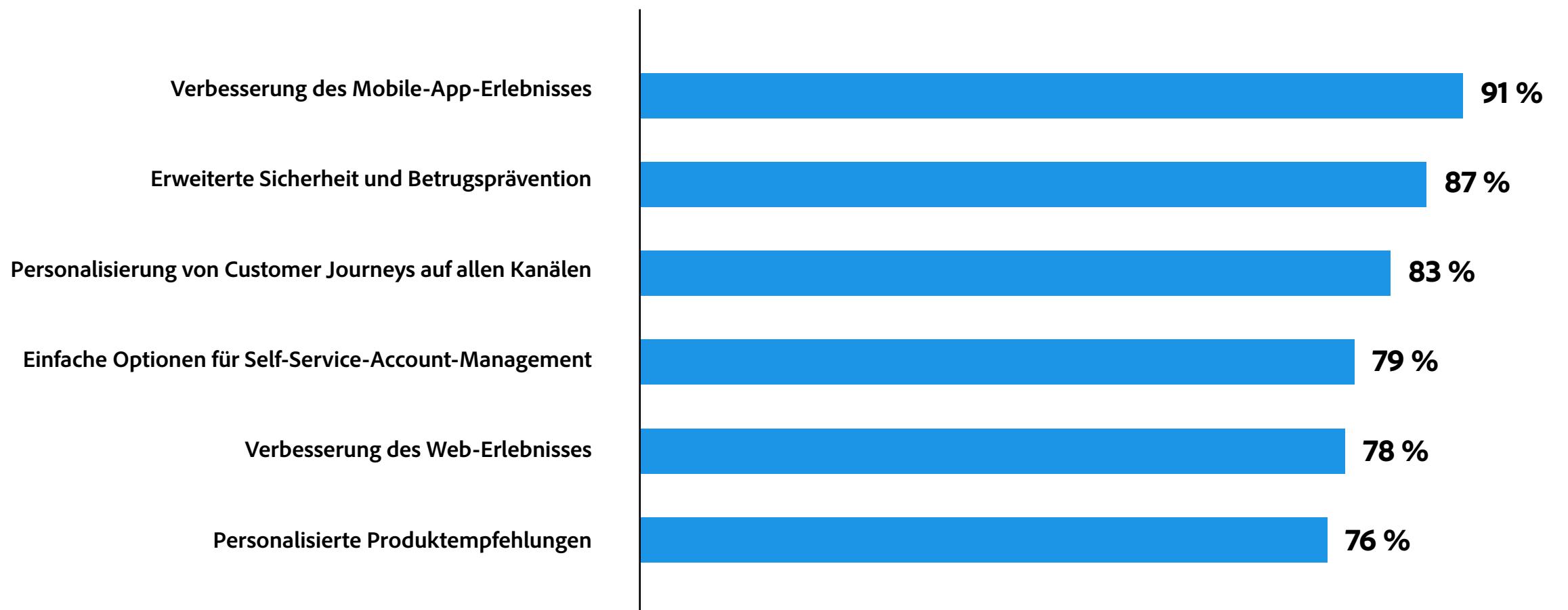
Auslagerung (intern und extern) stellt weiterhin eine wesentliche Strategie für Kostensenkungen und Effizienzgewinne dar. Durch die Verlagerung bestimmter betrieblicher Aufgaben in kostengünstigere Regionen eröffnet sich Unternehmen die Möglichkeit, die Qualität ihrer Dienstleistungen aufrechtzuerhalten und gleichzeitig ihre Kosten zu senken. Auf diese Weise können sie ihre internen Ressourcen optimieren und gleichzeitig ihre Qualität und Geschwindigkeit ihrer Dienstleistungen beibehalten oder sogar erhöhen.

## Konsolidierung von Technologien für mehr Agilität.

Unternehmen fokussieren sich auch auf die Konsolidierung ihrer IT-Infrastruktur, um Redundanzen zu beseitigen und ihre Technologielandschaft zu vereinfachen. Durch Optimierung von Systemen und Plattformen werden die Verwaltungskosten gesenkt, die Interoperabilität verbessert und die Entscheidungsfindung beschleunigt, sodass Unternehmen letztlich agiler werden und besser auf Veränderungen reagieren können.

# Personalisierung von Erlebnissen: Ermöglichung reibungsloser und sicherer Customer Journeys.

## Bedeutung bei der Verbesserung von Kundenerlebnissen.



### Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die eine Initiative als äußerst wichtig oder wichtig bei der Verbesserung des Kundenerlebnisses eingestuft haben. (Beispielsweise gaben 91 % der Unternehmen an, dass die Verbesserung des Mobile-App-Erlebnisses wichtig für die Verbesserung ihres Kundenerlebnisses ist.)

Unternehmen müssen ihr digitales Kundenerlebnis verbessern, da ihre Kundschaft zunehmend nahtlose, personalisierte und sichere Interaktionen erwartet.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben und diese Erwartungen zu erfüllen, konzentrieren sich Unternehmen auf drei zentrale Bereiche:

#### Skalierte Personalisierung.

Unternehmen investieren in personalisierte Erlebnisse, die auf individuelle Kundenanforderungen zugeschnitten sind. Mithilfe von Datenanalysen und KI können sie maßgeschneiderte Produktempfehlungen anbieten und einzigartige Kundenerlebnisse über mehrere Kanäle hinweg entwickeln. Personalisierung verbessert die Kundenzufriedenheit und stärkt langfristig die Loyalität, indem sie jede Interaktion relevanter und wertvoller macht.

#### Reibungslose Erlebnisse.

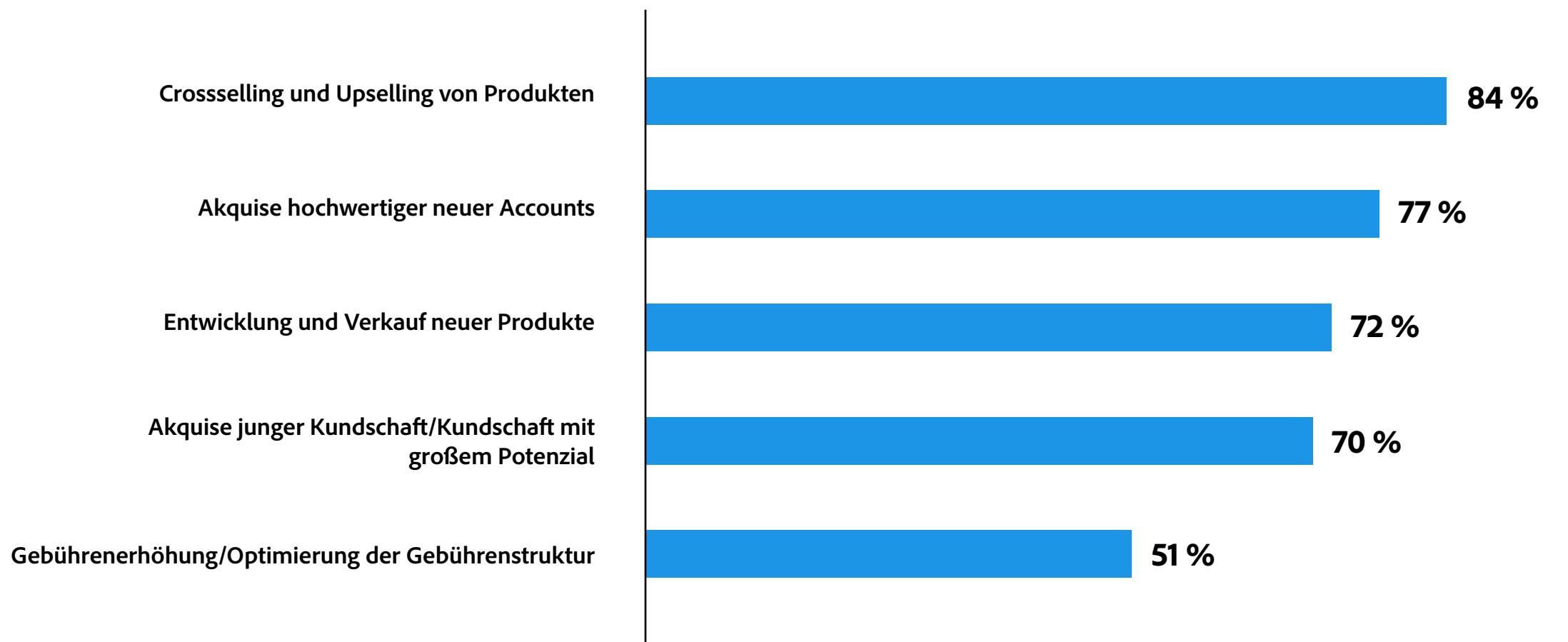
Kundinnen und Kunden erwarten heute einfache Self-Service-Optionen und nahtlose Interaktionen über digitale Plattformen hinweg – und Mobile spielt dabei eine entscheidende Rolle. Unternehmen fokussieren sich darauf, reibungslose Erlebnisse zu entwickeln, indem sie ihre Mobile Apps und Web-Oberflächen verbessern. Vereinfachtes Account-Management, optimierte Benutzeroberflächen und intuitives Design verringern den Aufwand für die Kundschaft. Außerdem führen sie zu schnelleren Lösungen und steigern die Zufriedenheit.

#### Erweiterte Sicherheit.

Sicherheit gehört nach wie vor zu den wichtigsten Prioritäten, da Kundinnen und Kunden Schutz für ihre sensiblen Daten erwarten. Finanzinstitute investieren verstärkt in Technologien für erweiterte Sicherheit und Betrugsprävention zum Schutz von Kundendaten. Durch solide Sicherheitsvorkehrungen stärken Unternehmen das Vertrauen ihrer Kundschaft und bieten ihnen die Gewissheit, dass ihre digitalen Interaktionen sicher und geschützt sind.

# Organisches Wachstum fördern: Priorisierung von Umsatzqualität und Rentabilität.

**Die 5 wichtigsten Faktoren für organisches Wachstum, auf die sich Unternehmen fokussieren.**



## Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die sich auf eine bestimmte Initiative fokussieren, um ihr organisches Wachstum zu fördern. (Beispielsweise gaben 84 % der Unternehmen an, ihren Fokus auf das Crosselling und Upselling von Produkten zu legen, um ihr organisches Wachstum zu fördern.)

Finanzdienstleister richten ihren Fokus auf gewinnbringendes Wachstum, indem sie ihre Umsatzqualität verbessern. Anstatt einfach nur die Umsatzzahlen zu steigern, legen sie den Schwerpunkt auf hochwertige, nachhaltige Umsatzströme.

Dieser Fokus auf Qualität gewährleistet langfristige Rentabilität und Stabilität, da das wertvoller ist als Wachstum um des Wachstums willen.

## Produkt durchdringung und Innovation.

Unternehmen konzentrieren sich auf die Entwicklung neuer Produkte und die Förderung von Möglichkeiten für Crossselling und Upselling innerhalb ihrer Bestandskundenbasis. Durch maßgeschneiderte Angebote und eine stärkere Produktdurchdringung können sie einen höheren Mehrwert aus ihren bestehenden Beziehungen erzielen.

Dieser Ansatz stärkt die Kundentreue und maximiert den Lebenszeitwert der einzelnen Kundinnen und Kunden. So wird sichergestellt, dass der Umsatz nicht nur wächst, sondern auch sicherer und beständiger ist.

## Gewinnbringende Kundenakquise.

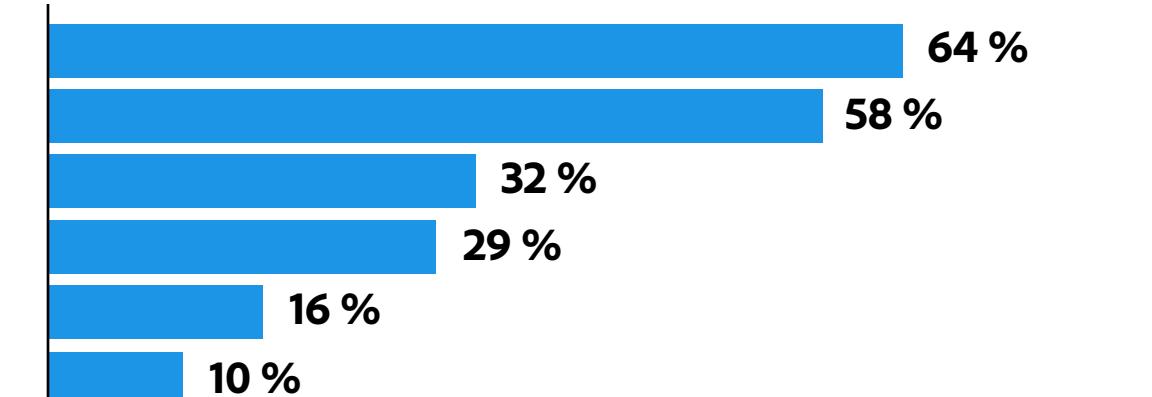
Außerdem sprechen Unternehmen die richtige Art von Kundinnen und Kunden an: solche, die lukrativ und langfristig vielversprechend sind, insbesondere jüngere Kundschaft mit viel Potenzial. Diese Kundschaft zeichnet sich durch ihren Lebenszeitwert aus und kommt den Rentabilitätszielen der Unternehmen entgegen.

# Hürden bei der Transformation: überholtes operatives Modell, veraltete Technologie und Compliance.

## Größte Herausforderungen bei der Transformation.

### Operatives Modell

- Interner Widerstand gegen Veränderungen
- Gewinnung und Bindung von Fachkräften
- Abstimmung von KPIs auf Transformationsziele
- Bestehendes operatives Modell ist nicht agil
- Begrenzter Einblick in wichtige Prozesse
- Unternehmensweite Skalierung von Innovationen



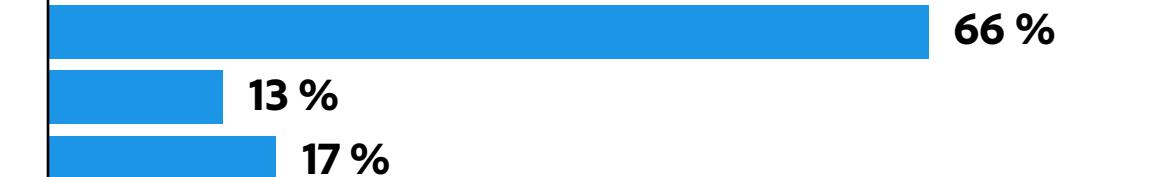
### Technologie

- Veraltete Technologiesysteme
- Anbindung an Altsysteme



### Compliance

- Verwaltung von Compliance
- Komplexität globaler Abläufe
- Datensicherheit und -schutz



## Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die eine Initiative als eine der drei größten Herausforderungen beim Vorantreiben ihrer Transformation betrachten. (Beispielsweise stellen veraltete Technologiesysteme die größte Herausforderung dar, der Unternehmen während ihrer Transformation gegenüberstehen. 69 % der Unternehmen bewerten diese als eine der drei größten Herausforderungen.)

Das operative Modell ist der größte Hemmschuh für die Transformation.

Überholte Prozesse, interne Widerstände und mangelnde Agilität hindern Unternehmen daran, sich schnell auf neue Anforderungen einzustellen.

Darüber hinaus stehen Unternehmen vor der Aufgabe, sich mit den Belastungen durch veraltete Technologie und der Komplexität von Compliance-Anforderungen zu befassen.

### Operative Modelle und Abläufe.

Widerstand gegen Veränderungen und mangelnde Agilität bestehender operativer Modelle zählen zu den größten Hemmnissen für Transformation. Unternehmen tun sich schwer damit, Mitarbeitende, Anreize und Prozesse auf die Transformationsziele abzustimmen. Dadurch entstehen interne Reibungspunkte, die Fortschritt und Innovationskraft lähmen.

### Veraltete Technologie und Integration.

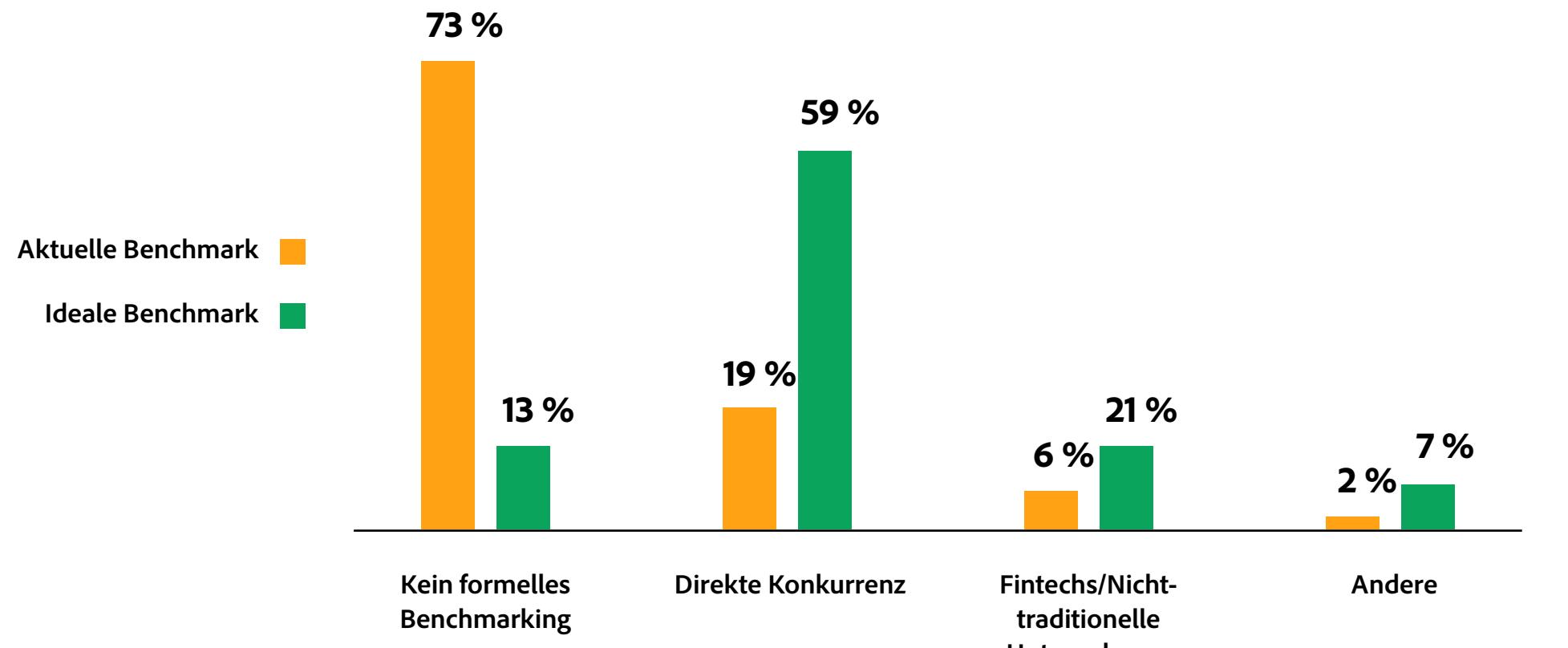
Altsysteme stellen nach wie vor eine große Belastung dar, da veraltete Technologien die Innovationskraft und die Skalierbarkeit beeinträchtigen. Die Integration neuer Lösungen mit alten Systemen ist kostspielig, riskant und zeitaufwendig und führt häufig zu Verzögerungen bei der Umsetzung von Transformationsmaßnahmen. Unternehmen müssen ihre Technologieinfrastruktur modernisieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

### Compliance und Sicherheit.

Die Einhaltung gesetzlicher Auflagen sorgt für zusätzliche Komplexität bei der Transformation. Unternehmen müssen sorgfältig abwägen, welche Art von Initiativen sie ergreifen und wann sie diese umsetzen, um den sich ändernden Vorschriften – insbesondere in Bezug auf Datenschutz und Sicherheit – Rechnung zu tragen. Die zunehmende Komplexität globaler Abläufe verkompliziert die Compliance zusätzlich und erschwert es Unternehmen, rechtliche und regulatorische Standards einzuhalten.

# Die meisten Unternehmen nutzen keine Benchmarks für ihre Kundenerlebnisse.

Aktuelle vs. ideale Benchmarks für Kundenerlebnisse.



## Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt die von den Unternehmen bewerteten aktuellen und idealen Kundenerlebnis-Benchmarks im Vergleich. (Beispielsweise gaben 19 % der Unternehmen an, ihre direkte Konkurrenz als aktuelle Benchmark heranzuziehen, und 59 % gaben an, ihre direkte Konkurrenz als ideale Benchmark heranzuziehen.)

Zwar haben Finanzdienstleister erkannt, dass das Kundenerlebnis ein wichtiger Faktor für die Transformation ist, doch die meisten führen noch immer kein formelles Benchmarking ihrer Performance durch.

Ein strukturierter Feedback-Mechanismus muss verbessert werden, da er die Möglichkeit von Unternehmen einschränkt, ihre Performance zu beurteilen und fundierte Verbesserungen vorzunehmen.

Möglicherweise führen Unternehmen aus verschiedenen Gründen kein Benchmarking durch, etwa wegen mangelnder Ressourcen, unzureichender Daten, fehlender zuverlässiger Third-Party-Daten und Widerstand gegen Veränderungen. Darüber hinaus verstehen einige Unternehmen den Wert des Benchmarking vielleicht nicht ganz oder sind der Meinung, dass ihre Marktposition so einzigartig ist, dass ein Vergleich nicht notwendig ist.

## Verlagerung des Fokus auf Fintech-Benchmarks.

Unternehmen blicken zunehmend nicht mehr nur auf traditionelle Konkurrenten und fokussieren sich beim Benchmarking auf Fintechs und nicht-traditionelle Marktteilnehmer.

Fintechs sind oft führend bei der Bereitstellung innovativer, kundenorientierter Lösungen. Das macht sie zu einer interessanten Benchmark für traditionelle Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen. Angesichts der sich wandelnden Kundenerwartungen gilt es für Finanzdienstleister, ihre Kundenerlebnisse an die nahtlosen, technologiegestützten Interaktionen führender Fintechs anzupassen.

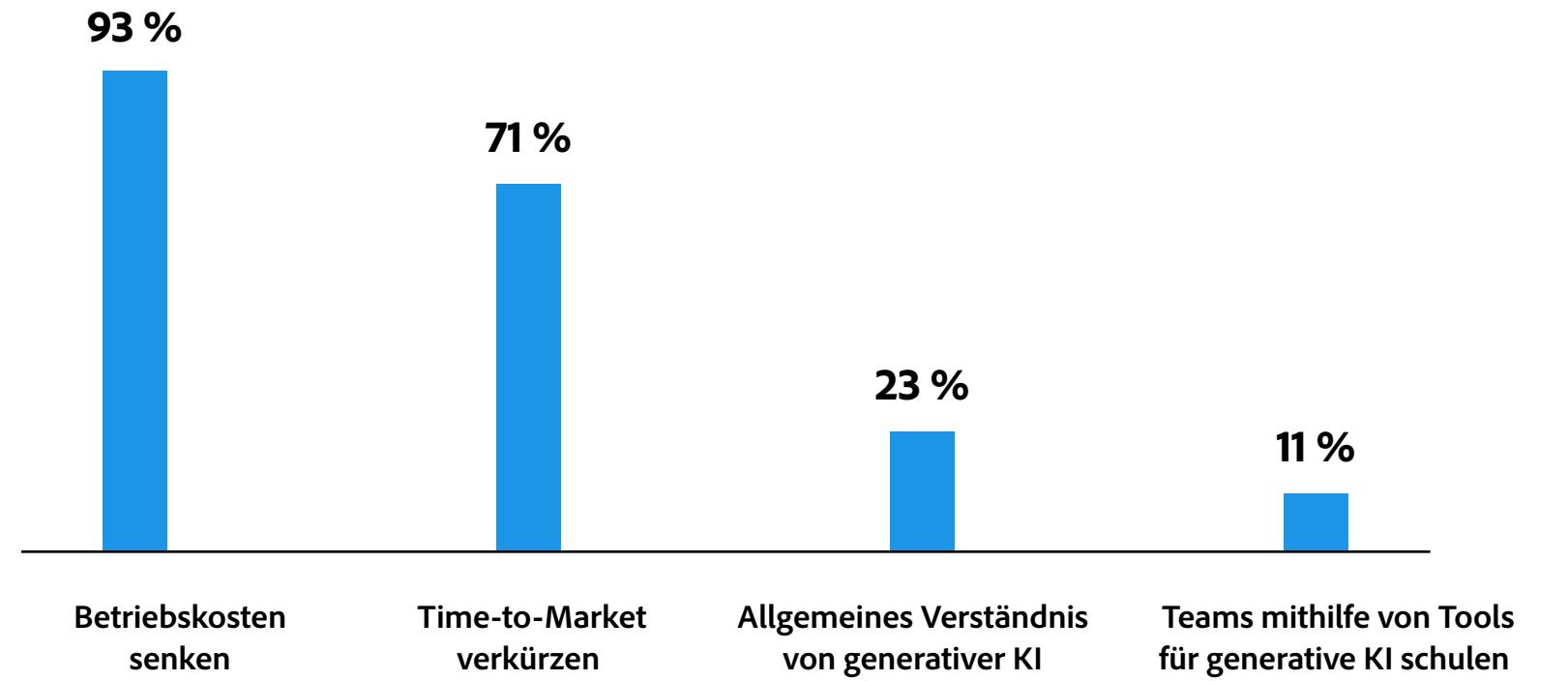
Diese Verschiebung deutet auf ein wachsendes Verständnis dafür hin, dass herkömmliche Benchmarks das Dienstleistungsniveau, das Kundinnen und Kunden im digitalen Zeitalter erwarten, möglicherweise nicht vollständig erfassen.

Abschnitt 2:

# **Generative KI: Einführung und Auswirkungen.**

# Generative KI wird als transformativ betrachtet, aber nur wenige Unternehmen verstehen die Technologie.

## Wahrnehmung und Verständnis von generativer KI.



### Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die den Aussagen auf der X-Achse zustimmen.  
(Beispielsweise gaben 93 % der Unternehmen an, mit der Einführung generativer KI ihre Betriebskosten senken zu können.)

Angesichts der wachsenden Bedeutung von generativer KI sind Finanzdienstleister bestrebt, ihr Potenzial zur Umgestaltung ihres Geschäfts zu nutzen.

Vorreiter sehen KI als bahnbrechende Technologie, mit der sich Effizienzsteigerungen, Kostensenkungen und mehr Agilität erzielen lassen.

### Große Erwartungen: wahrgenommene Auswirkungen von generativer KI.

Finanzdienstleister sind sich über das transformative Potenzial generativer KI weitgehend im Klaren, insbesondere was die Senkung der Betriebskosten und die Verkürzung der Time-to-Market angeht.

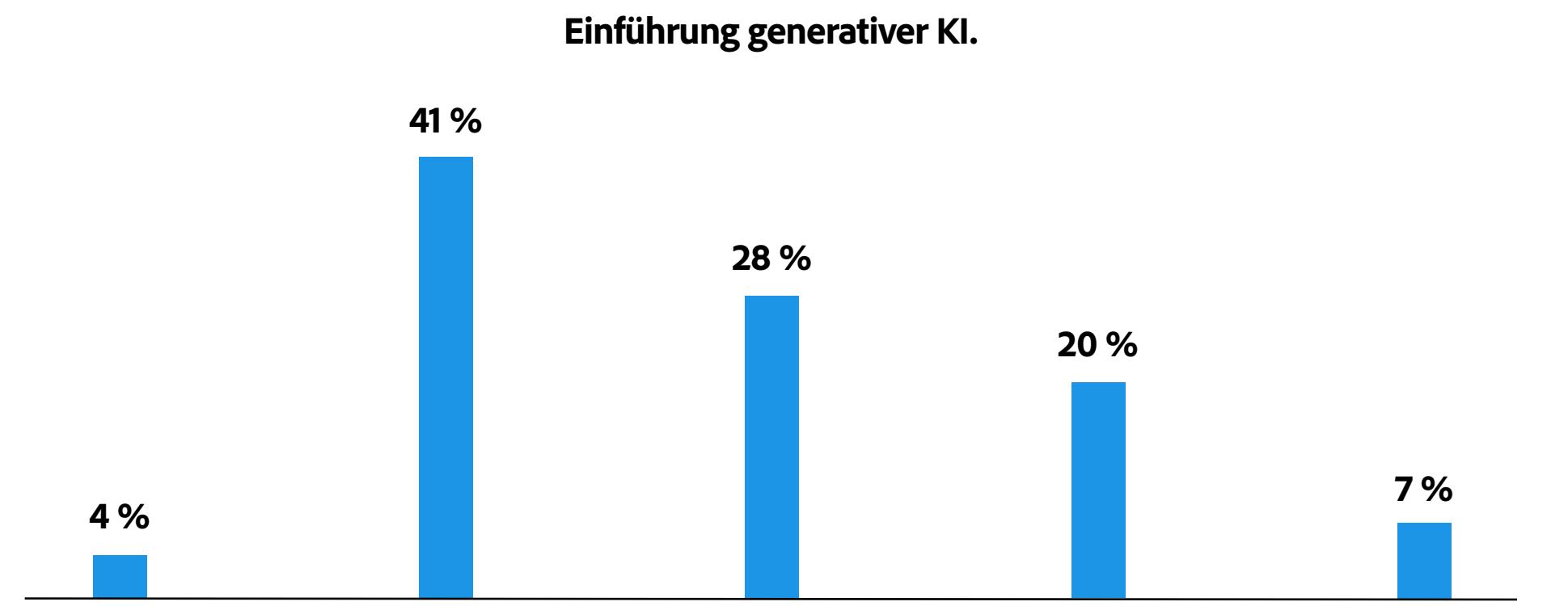
Viele Unternehmen gehen davon aus, dass sich mit KI Prozesse automatisieren, Workflows straffen und Effizienzen steigern lassen, sodass sie effektiver arbeiten und schneller auf Marktanforderungen reagieren können.

### Vorsichtiger Ansatz: Risiken verringern.

Trotz dieser Gewissheit klafft eine große Lücke zwischen Verstehen und Implementieren. Nur wenige Unternehmen verfügen über ein genaues Verständnis generativer KI und noch weniger schulen ihre Teams in der Nutzung der Technologie.

Dies lässt auf einen vorsichtigen Ansatz schließen, der von Unsicherheit und geringer Risikobereitschaft geprägt ist. Unternehmen scheuen sich, in Fortbildungen zu investieren, was eine umfassendere Einführung verzögert. Dieses zögerliche Vorgehen legt nahe, dass sie genauere Informationen, bewährte Use Cases und Leitlinien für Risiken abwarten, ehe sie sich ganz auf eine KI-gestützte Transformation einlassen.

# Diskrepanz zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Die meisten Unternehmen testen generative KI immer noch und nur wenige skalieren Projekte.



## Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die Funktionen für generative KI eingeführt haben, aufgeführt nach Reifephase. (Beispielsweise implementieren oder skalieren nur 7 % der Unternehmen Projekte für generative KI.)

Die Einführung generativer KI in der Finanzdienstleistungsbranche schreitet voran, aber nur wenige Unternehmen sind über die Sondierungsphase hinausgekommen und haben KI unternehmensweit skaliert. Zwar befassen sich die meisten Unternehmen in irgendeiner Form mit KI, doch die meisten befinden sich noch im Anfangsstadium, in dem sie sich Kenntnisse erarbeiten, experimentieren und Use Cases testen, was die erheblichen Herausforderungen bei der Skalierung von KI verdeutlicht.

**Breites Interesse, aber wenig Initiative.**  
Fast alle Unternehmen bekunden Interesse an generativer KI, wobei sich die meisten darauf fokussieren, sich zu informieren oder mögliche Use Cases zu erkunden. Dies zeigt, dass sie die Bedeutung von KI erkannt haben, zugleich aber eher zurückhaltend in ihrer Vorgehensweise sind. Viele Unternehmen sind noch dabei herauszufinden, wie sich KI in ihre Abläufe einfügt, und sind noch nicht bereit, sie in großem Umfang einzusetzen.

**Hindernisse bei KI-Skalierung.**  
Aller Begeisterung zum Trotz hat nur ein kleiner Teil der Finanzdienstleister Fortschritte bei der Skalierung von KI gemacht. Probleme bereitet ihnen dabei u. a., dass dafür saubere, große Datensätze, klare Use Cases und umfangreiche Investitionen erforderlich sind. Die Überwindung dieser Hindernisse erfordert eine gut entwickelte Infrastruktur und ein starkes Engagement für die Transformation bestehender Prozesse.

**Der weitere Weg.**  
Auch wenn die Verbreitung nur langsam voranschreitet, erkennen Unternehmen das Potenzial von generativer KI zunehmend. Je mehr Proof of Concepts erbracht werden und je mehr Unternehmen sich über den Wert von KI im Klaren sind, desto mehr Implementierungen sind zu erwarten. Allerdings wird die Skalierung weiterhin eine Herausforderung darstellen, bis diese grundlegenden Probleme angegangen werden.

# Unkonventionelle Wege gehen und dabei lernen, um mit generativer KI durchzustarten.

## Durchlaufene Schritte zur Einführung/zum Testen generativer KI.

Unkonventionelle Experimente außerhalb herkömmlicher IT-Frameworks durchgeführt



91 %

Branchen- und Technologierecherchen durchgeführt

87 %

Auf Initiativen der Konkurrenz/Branchen-Trends im Bereich der generativen KI reagiert

63 %

Zu Anbietern im Bereich der generativen KI Kontakt aufgenommen

57 %

Expertise von KI-Fachleuten einbezogen

53 %

Use Cases für generative KI definiert

37 %

Spezielles Budget für Projekte für generative KI vorgesehen

11 %

Generative KI in umfassendere digitale Strategie aufgenommen

1 %

### Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die einen bestimmten Schritt bei der Erprobung/ Einführung von Funktionen für generative KI unternommen haben. (Beispielsweise haben nur 11 % der Unternehmen ein spezielles Budget für Projekte für generative KI vorgesehen.)

Finanzdienstleister, die mit generativer KI experimentiert oder diese skaliert haben, verfolgen dabei das Ziel, Fortschritt statt Perfektion zu erreichen und ziehen es vor, zu experimentieren und in schnellem Tempo dazuzulernen, anstatt erst die Ausarbeitung perfekter Strategien abzuwarten.

### Unkonventionelle Wege gehen.

Viele Unternehmen verzichten auf die Nutzung herkömmlicher IT-Frameworks, um unkonventionelle Experimente mit generativer KI durchzuführen. Auf diese Weise vermeiden sie die mit formalen Genehmigungsverfahren verbundenen Verzögerungen und können stattdessen neue Ideen schnell testen. Diese Agilität ermöglicht es den Unternehmen, sich in einem sich schnell entwickelnden Bereich einen Vorsprung zu sichern, indem sie durch praktisches Experimentieren lernen, anstatt auf eine vollständig ausgereifte Roadmap zu warten.

### Von Profis lernen.

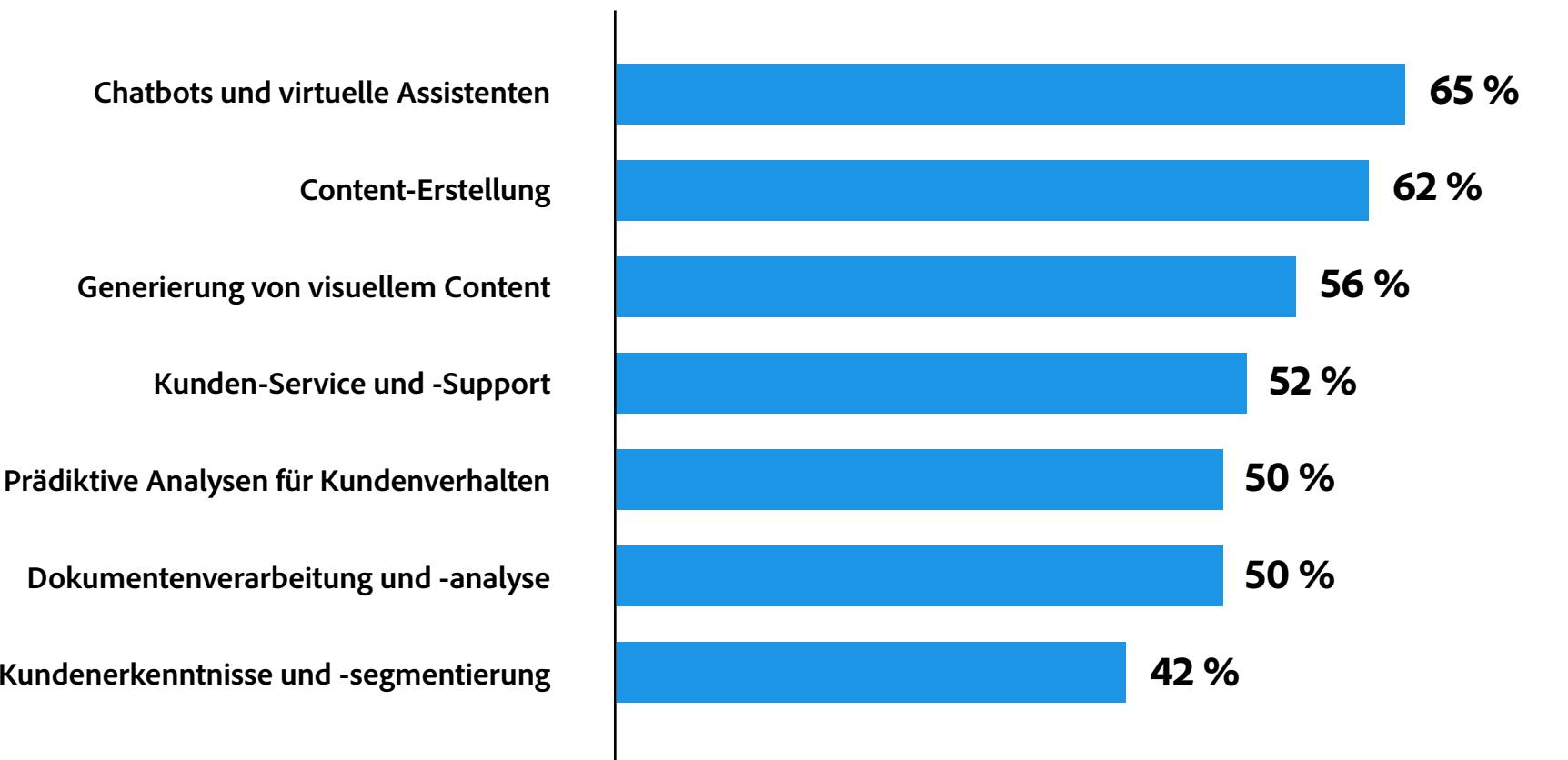
Unternehmen haben Branchen-Trends genau verfolgt und auf Initiativen der Konkurrenz reagiert. Darüber hinaus bezogen sie externe Expertise von KI-Fachleuten und -Anbietern ein. Sie haben verstanden, dass sie das Rad nicht neu erfinden müssen und aus den Erfolgen und Fehlern anderer lernen können.

### Auf klare Use Cases fokussieren.

Anstelle dem Hype nachzujagen, setzten Unternehmen auf zielgerichtete Use Cases, bei denen KI Mehrwert bieten konnte. Sie priorisierten Maßnahmen, bei denen sich mit generativer KI eine klare und messbare Wirkung erzielen lässt, beispielsweise bei der Automatisierung von Prozessen, der Content Supply Chain oder der Verbesserung des Kundenerlebnisses. Durch die genaue Definition dieser Use Cases vermeiden Unternehmen Ressourcenverschwendungen für unspezifische KI-Projekte und konzentrieren sich stattdessen auf Initiativen, die auf ihre strategischen Ziele abgestimmt sind.

# Content Supply Chain und Kunden-Service sind die Schwerpunktbereiche für generative KI.

## Wichtigste Use Cases, die erkundet werden.



### Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt den Prozentsatz der Unternehmen, die einen bestimmten Use Case unter Einsatz von Funktionen für generative KI erkunden. (Beispielsweise setzen 62 % der Unternehmen generative KI zur Unterstützung der Content-Erstellung ein.)

Finanzdienstleister nutzen generative KI, um wichtige operative Bereiche umzugestalten, wobei der Schwerpunkt auf der Automatisierung der Content-Erstellung, der Verbesserung des Kunden-Service und der Straffung der Dokumentenverarbeitung liegt.

### Content Supply Chain.

KI spielt eine zentrale Rolle bei der Transformation der Content Supply Chain. Unternehmen fokussieren sich auf die Automatisierung der Erstellung von Text-, Bild- und Videoinhalten im benötigten Umfang, um ihre Content-Produktion effizienter zu gestalten. Dadurch verringert sich der manuelle Arbeitsaufwand bei der Content-Erstellung, sodass sie qualitativ hochwertiges Material schneller und in größeren Mengen produzieren können. Das führt zur Verbesserung von Marketing, Kundenkommunikation und Interaktionen.

### Kunden-Service und Chatbots.

Generative KI hat auch erhebliche Auswirkungen auf den Kunden-Service. Chatbots und virtuelle Assistenten können auf einfache Kundenanfragen eingehen, schnell Antworten bereitstellen und auf häufig gestellte Fragen verweisen. Dies entlastet die Sachbearbeitenden und verbessert die Kundenzufriedenheit, da sie sofortige Unterstützung bieten, den Service effizienter gestalten und rund um die Uhr verfügbar sind.

### Dokumentenverarbeitung.

Unternehmen setzen generative KI zur Dokumentenverarbeitung und -analyse ein und automatisieren die Überprüfung großer Datenmengen. Dieser Use Case ermöglicht eine schnellere und genauere Gewinnung von Erkenntnissen aus Dokumenten. So wird die Entscheidungsfindung verbessert und Mitarbeitende können sich auf höherwertige Aufgaben fokussieren. Durch die Optimierung von Dokumenten-Workflows können Unternehmen die betriebliche Effizienz erheblich steigern.

# Generative KI hat die Marketing-Kosten um ein Drittel reduziert, doch nur wenige Unternehmen können derzeit die Auswirkungen messen.



## 9 von 10

Finanzdienstleister gehen davon aus, dass generative KI transformativ wirken wird.



## 1 von 2

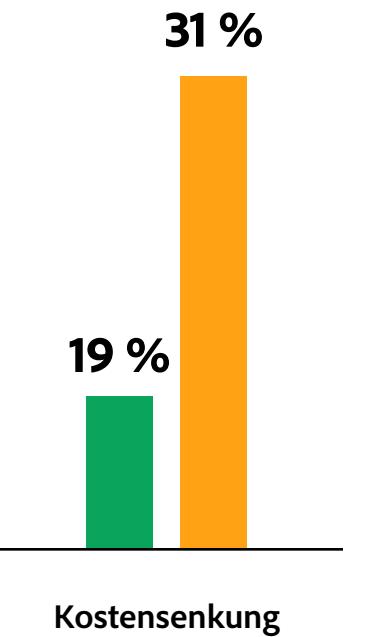
Finanzdienstleistern hat schon mit generativer KI experimentiert.



## 1 von 6

Finanzdienstleistern konnte die Auswirkungen von generativer KI auf seine Marketing-Kosten messen.

■ Erwartete Auswirkung ■ Tatsächliche Auswirkung



### Zur Interpretation dieses Diagramms:

Dieses Diagramm zeigt die erwartete prozentuale Kostensenkung und die tatsächlich erzielte prozentuale Kostensenkung im Vergleich.  
(Beispielsweise erzielten Unternehmen durch den Einsatz generativer KI eine Senkung ihrer Marketing-Kosten um 31%).

Unternehmen, die generative KI implementiert haben, konnten erhebliche Kosteneinsparungen erzielen.

Die tatsächlichen Auswirkungen waren zwar größer als erwartet, aber viele Unternehmen haben immer noch Probleme, diese Vorteile zu messen. Das macht es ihnen schwerer, den Wert der mithilfe von generativer KI umgesetzten Transformation zu quantifizieren.

### Eingeschränkte Möglichkeiten zur Messung.

Trotz des offensichtlichen Potenzials zur Kostensenkung ist nur ein kleiner Prozentsatz von Unternehmen in der Lage, die finanziellen Auswirkungen von generativer KI effektiv zu messen.

Dies legt nahe, dass es vielen Unternehmen an den erforderlichen Tools, Prozessen oder der nötigen Datentransparenz mangelt, um KI-Ergebnisse zu tracken und zu bewerten. Ohne entsprechende Messungen entgehen Unternehmen ggf. Möglichkeiten, ihre Strategien zu optimieren und das Potenzial zur Kosteneinsparung von KI voll auszuschöpfen.

### Größere Auswirkungen als erwartet.

Unternehmen haben mit einem Rückgang der Betriebskosten um 19 % gerechnet. Tatsächlich realisiert haben sie aber 31 %.

Das zeigt zwar, dass generative KI zu erheblichen Effizienzsteigerungen führen kann, wobei es jedoch Folgendes zu Bedenken gibt: Viele KI-Projekte finden noch in kleinerem Umfang statt, ohne die Komplexität einer unternehmensweiten Einführung, sodass die Auswirkungen möglicherweise nicht so bedeutend sind wie bei einem kontrollierten Experiment.

Abschnitt 3:

# Was Vorreiter besser machen.

**Vorreiter:** 6,3 % der Befragten (n=33) wurden in unserer Analyse als Vorreiter eingestuft. Vorreiter wiesen die folgenden Eigenschaften auf: Ihr Umsatzwachstum ist höher als das ihrer Konkurrenz, sie haben bereits mit generativer KI experimentiert und sie bewerten ihre Kundenerlebnisse per Benchmarking.

## 1. ERKENNTNIS.

# Benchmarking statt Selbstzufriedenheit.

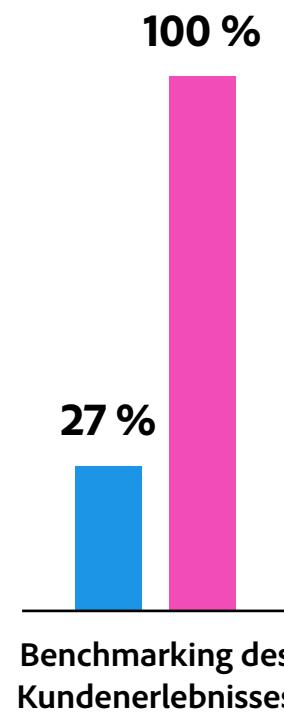
**Vorreiter führen ein kontinuierliches Benchmarking durch und verbessern ihr End-to-End-Kundenerlebnis ständig.**

**„**Erlebnisse dürfen nicht statisch bleiben, da sich auch unsere Verbraucherinnen und Verbraucher weiterentwickeln. Es hat uns große Anstrengungen gekostet, unsere digitalen Erlebnisse zu überdurchschnittlichen Erlebnissen umzugestalten. Aber wir können uns darauf nicht ausruhen und müssen immer die Startups im Blick behalten und die Erlebnisse, die junge Leute erwarten.

SVP, Experience

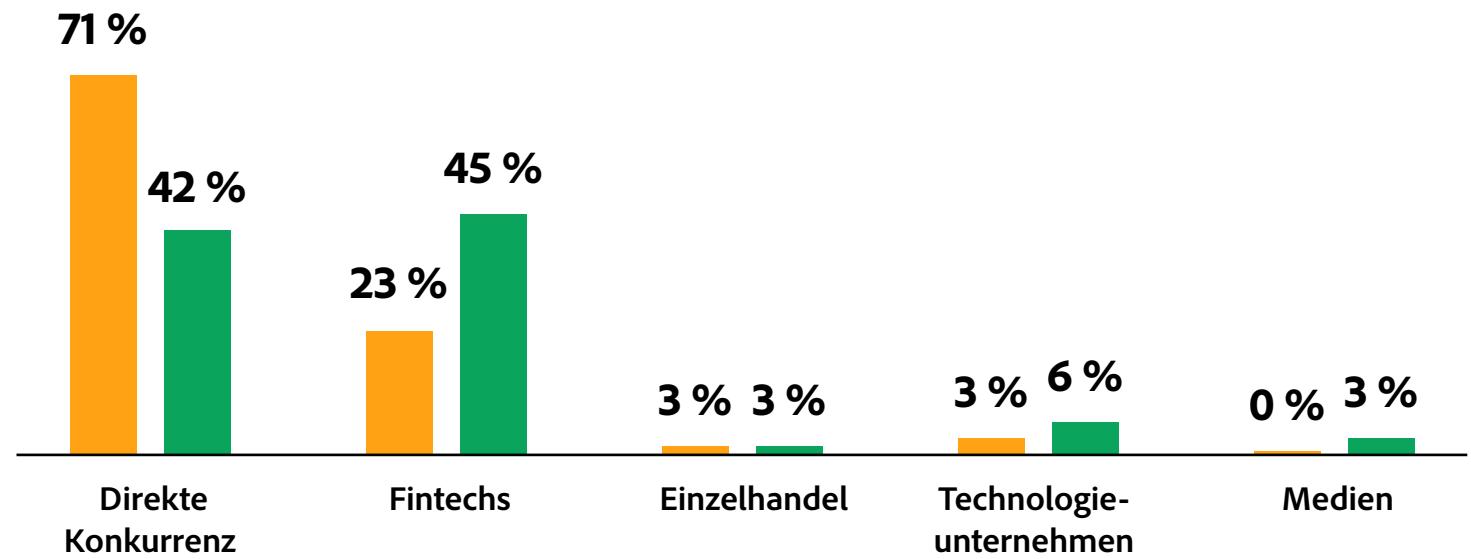
**Nur 27 % der Unternehmen in der Branche nutzen Benchmarks für Kundenerlebnisse – im Vergleich zu 100 % der Vorreiter.**

■ Branche ■ Vorreiter



**Vorreiter vergleichen sich zur Verbesserung ihrer Kundenerlebnisse mit Unternehmen, die keine direkten Konkurrenten sind.**

■ Aktuelle Benchmark ■ Ideale Benchmark



Zwar bewertet nur ein Drittel der Branche ihr Kundenerlebnis per Benchmarking, doch tun dies alle Vorreiter. Dabei verlagert sich der Schwerpunkt zunehmend auf das Benchmarking mit nicht-traditionellen Marktteilnehmern wie Fintechs und Technologieunternehmen.

Diese Verlagerung spiegelt ein sich wandelndes Verständnis davon wider, was in der Finanzdienstleistungsbranche außergewöhnliche Kundenerlebnisse ausmacht.

## Der Blick über die unmittelbare Konkurrenz hinaus.

Derzeit fokussieren sich die meisten Unternehmen auf das Benchmarking ihrer Kundenerlebnisse im Vergleich zur direkten Konkurrenz. An den Angaben zu den idealen Benchmarks lässt sich jedoch ableSEN, dass der Wunsch besteht, über diesen traditionellen Ansatz hinauszugehen.

Mit dem Bestreben von Unternehmen, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, verlagert sich das ideale Benchmarking-Ziel in Richtung Technologieunternehmen und Fintechs.

Diese Branchen haben die Messlatte für digitale Erlebnisse hoch gelegt. Das veranlasst Unternehmen dazu, außerhalb des eigenen Sektors nach Inspiration zu suchen, um ihre Kundenerlebnisstrategien in Bezug auf Personalisierung, Komfort und Effizienz zu verbessern.

## 2. ERKENNTNIS.

# Fortschritt statt Perfektion.

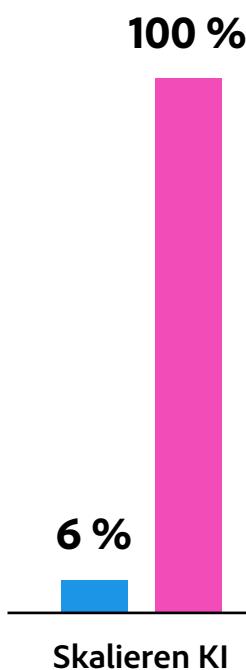
**Vorreiter probieren aus. Sie warten nicht erst auf die perfekte Strategie.**

**„** Das kam einem Kulturwandel gleich. Wir tüfteln und experimentieren nun ungehindert mit neuer Technologie. Auch spielen dabei einige unserer strategischen Partner eine Rolle. Sie treten an uns mit neuen Ideen heran, die wir ohne oder mit nur geringem Kostenaufwand ausprobieren können.

**Globale(r) CIO/CTO**

### **Vorreiter skalieren.**

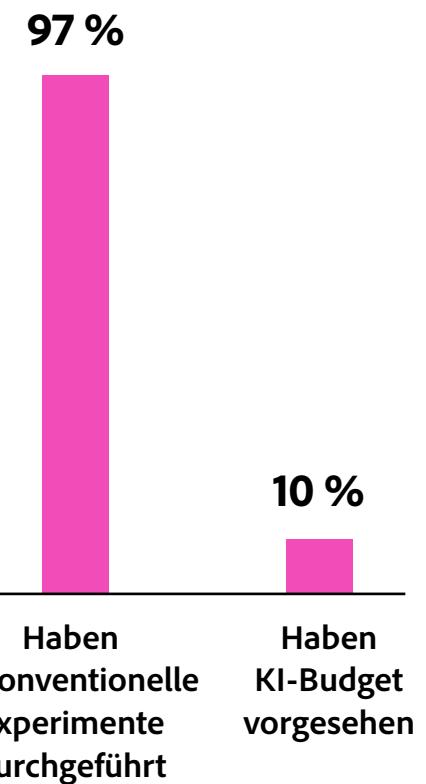
100 % der Vorreiter skalieren ihre Programme für generative KI.



### **Vorreiter experimentieren.**

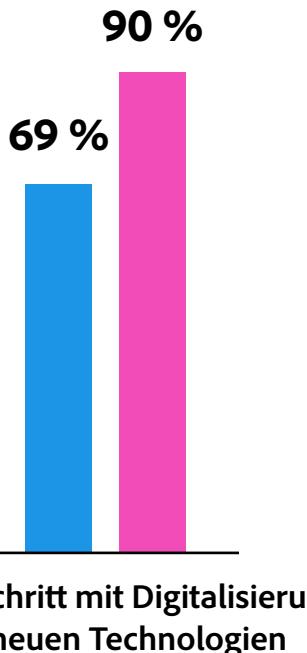
45 % der Vorreiter haben generative KI OHNE Erwartungen oder ROI-Vorgaben eingesetzt.

■ Branche ■ Vorreiter



### **Vorreiter denken mit.**

Vorreiter legen Wert darauf, mit der Entwicklung neuer Technologien Schritt zu halten.



Vorreiter sind proaktiver beim Experimentieren mit neuen Technologien und legen es dabei weniger auf Perfektion an. Sie ziehen es vor, zu testen und in schnellem Tempo dazuzulernen, um sich in einem wettbewerbsintensiven Umfeld einen Vorsprung zu sichern.

### **Experimente priorisieren.**

Vorreiter warten nicht erst die Ausarbeitung perfekter Strategien ab, um generative KI einzusetzen. Sie experimentieren aktiv und führen oft unkonventionelle Projekte jenseits der formalen Prozesse durch.

Dieser Ansatz ermöglicht es ihnen, das Potenzial neuer Technologien schnell zu erfassen, ohne durch bürokratische Vorgaben oder starre Planung ausgebremst zu werden.

### **Künftige technologische Entwicklungen im Blick behalten.**

Vorreiter experimentieren nicht mehr, ihr Fokus liegt auch stärker darauf, wie neue technologische Entwicklungen ihre Unternehmen und Kundenerlebnisse verändern.

Sie verfolgen diese Entwicklungen und betrachten sie aus strategischer Perspektive. Sie überlegen, wie sie sie integrieren können, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

### 3. ERKENNTNIS.

## Kompetenz statt Tradition.

**Vorreiter vertreten die Ansicht, dass Belegschaften neu aufgestellt werden müssen, damit eine Transformation erfolgreich sein kann.**

**„**Unsere größte Herausforderung stellen die Mitarbeitenden dar. Ich glaube nicht, dass wir im digitalen Zeitalter mit denselben Qualifikationen Vorreiter werden können, mit denen wir es bis hierher geschafft haben. Es ist nicht so, dass unsere Teams und Mitarbeitenden nicht gut wären, sie sind großartig. Aber ich bin nicht sicher, ob wir über den richtigen Mix aus Know-how verfügen, um für die Zukunft vorbereitet zu sein.

VP Strategy



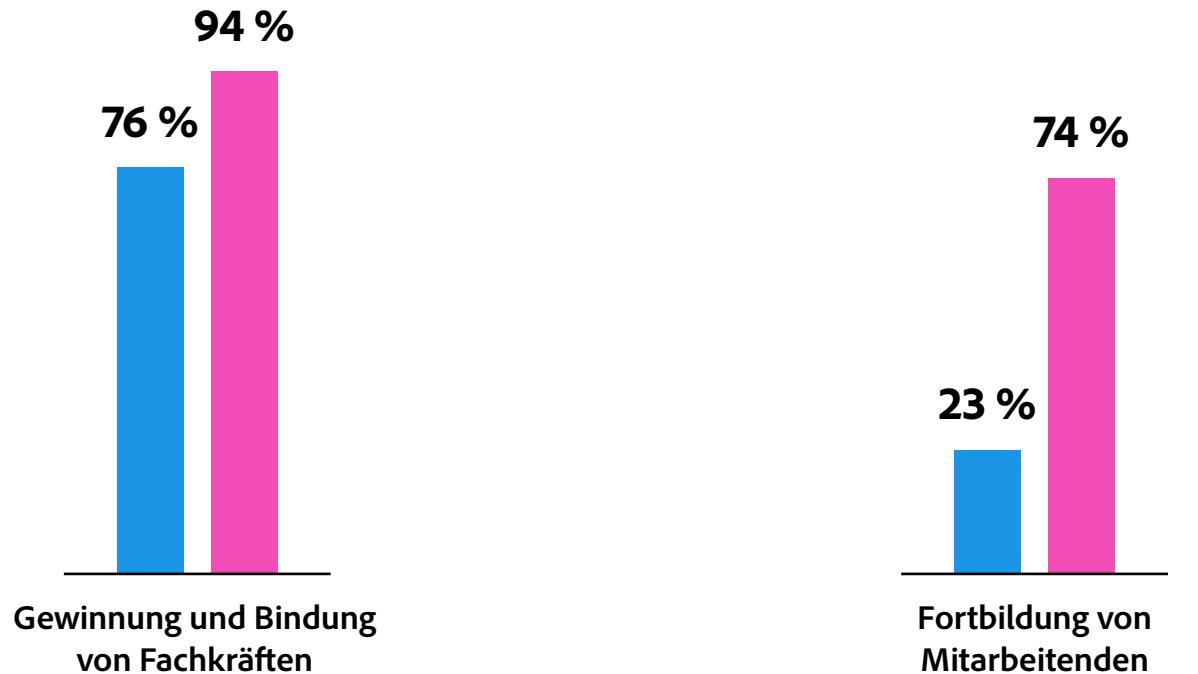
**100 %**

der Vorreiter beschäftigten externe Fachkräfte während ihrer Transformation.



## Die größte Herausforderung

von Vorreitern während ihrer Transformation war es, Fachkräfte zu gewinnen und zu halten.



**Vorreiter betrachten die Gewinnung und Bindung von Fachkräften als eine der größten Herausforderungen.**

**Vorreiter haben in die Fortbildung ihrer Mitarbeitenden während ihrer Transformation investiert.**

Die Daten unterstreichen die zentrale Bedeutung von Fachkräften für eine erfolgreiche Transformation. Die Gewinnung, Bindung und Fortbildung von Fachkräften hat inzwischen oberste Priorität, und Vorreiter sind bei der Bewältigung dieser Herausforderungen sowohl durch Beschäftigung externer Mitarbeitender als auch durch interne Fortbildung deutlich weiter als die Branche insgesamt.

### Fachkräfte bringen die Transformation voran.

Für Vorreiter sind die Gewinnung und Bindung von Fachkräften wesentliche Aspekte ihrer Transformationsstrategien. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit in einem sich schnell verändernden Umfeld ist die Fähigkeit, externes Fachwissen hinzuzuziehen und Kompetenzlücken schnell zu schließen.

Vorreiter haben erkannt, dass es für die Implementierung neuer Technologien und die wirksame Einführung von Veränderungen unerlässlich ist, über die richtigen Mitarbeitenden zu verfügen.

### Vorreiter investieren in Fortbildung.

Während die Bindung von Fachkräften in der gesamten Branche eine Herausforderung darstellt, gehen Vorreiter dieses Problem proaktiver an, indem sie auf Fortbildungsmaßnahmen setzen. Dieser zukunftsorientierte Ansatz ermöglicht es ihnen, ein agileres, zukunftsfähiges Team aufzubauen, dass Veränderungen bewältigen kann.

#### 4. ERKENNTNIS.

# Abstimmung statt Unklarheiten.

**Vorreiter sind der Ansicht, dass die Abstimmung des Unternehmens der wichtigste Faktor bei der Transformation ist.**

**”** Da ich auf geschäftlicher Ebene bei vielen Transformationsmaßnahmen mitgewirkt habe, kann ich mit Gewissheit sagen, dass es entscheidend für den Erfolg ist, über die richtige Führungskraft zu verfügen. Die Führungskraft sollte Reibung nicht scheuen müssen und in der Lage sein, die Dinge anzupacken. Das ist die einzige Möglichkeit.

**EVP Digital**



## 1. Führung und Governance.

Vorreiter stufen Führung als den Aspekt ein, dessen Gelingen für eine Transformation am wichtigsten ist.



**100 %**

der Vorreiter haben eine klare Führung und Governance für ihre Transformationsmaßnahmen etabliert.



## 2. Abstimmung von Zielen und KPIs.

Vorreiter stufen die Abstimmung als den Aspekt ein, dessen Gelingen für eine Transformation am zweitwichtigsten ist.



**90 %**

der Vorreiter haben Ziele und KPIs während ihrer Transformation abgestimmt.

Eine erfolgreiche Transformation beruht auf einer starken Führung und einem gut abgestimmten operativen Modell.

### **Führung ist das Fundament.**

Vorreiter haben erkannt, dass eine starke Führung das wichtigste Element bei allen Transformationsmaßnahmen ist. Effektive Führung bietet Orientierung, fördert eine Kultur der Eigenverantwortung und sorgt dafür, dass Teams motiviert und für die Bewältigung komplexer Veränderungen vorbereitet sind.

Ohne solide Governance und entschlossene Führung geraten Transformationen leicht ins Stocken oder bleiben hinter ihren Möglichkeiten zurück.

### **Abstimmung von KPIs ist unerlässlich.**

Abgesehen von Führung wird die Abstimmung von Team-Zielen und KPIs als entscheidend angesehen, um während einer Transformation den Fokus und den Zusammenhalt aufrechtzuerhalten. Vorreiter ermöglichen ein einheitliches Vorgehen, um die Transformation auf Kurs zu halten, indem sie sicherstellen, dass jedes Team auf klar definierte Ziele hinarbeitet.

Diese Abstimmung trägt dazu bei, operative Silos zu überwinden, und stellt sicher, dass der Fortschritt messbar und mit übergeordneten Geschäftszielen verknüpft ist.

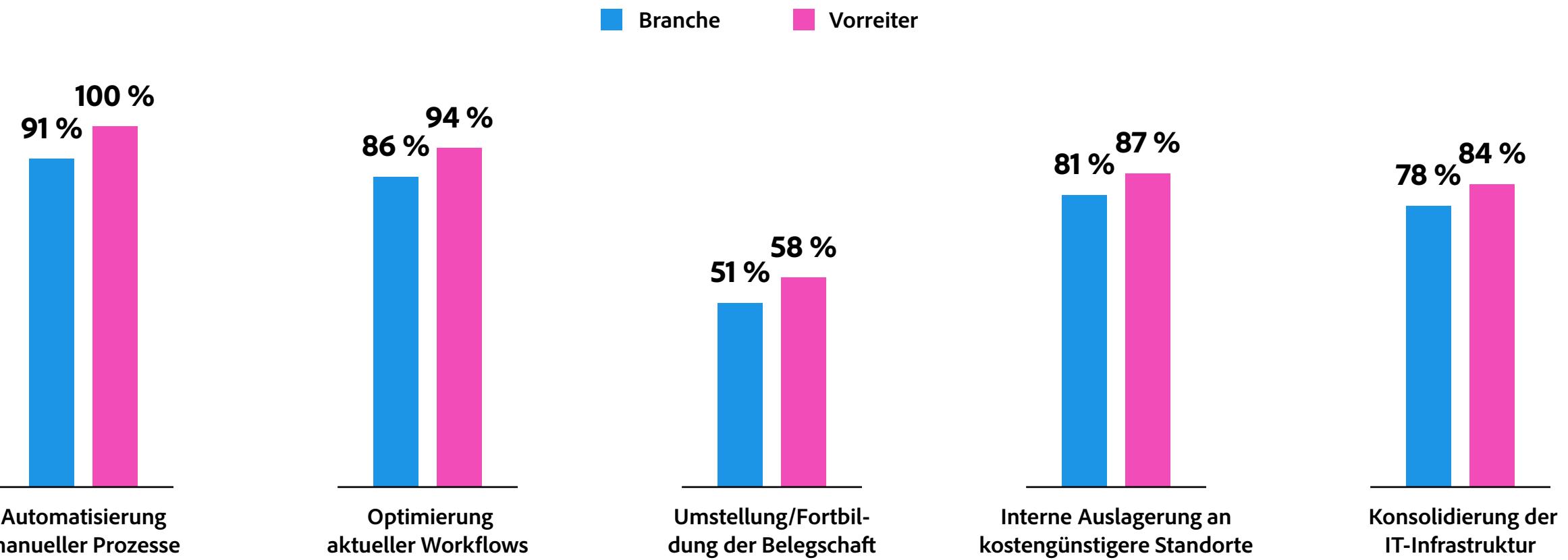
## 5. ERKENNTNIS.

# Nachhaltige Strategie statt kurzfristiger Erfolge.

**Vorreiter sind darauf fokussiert, Effizienz zu erzielen und Ergebnisse zu liefern.**

„ Wir suchen aktiv nach Möglichkeiten zur (internen) Auslagerung, um unsere Budgetvorgaben leichter einzuhalten, aber auch, um diese Prozesse genauer zu definieren und schließlich zu automatisieren.

VP, Operations





## ÜBER INCISIV.

---

Incisiv ist ein Peer-to-Peer-Netzwerk und bietet Führungskräften, die sich in einer Phase der digitalen Disruption befinden, Branchenanalysen in der Konsumgüterindustrie.

Incisiv bietet Kundschaft im gesamten Spektrum der Konsumgüter- und Technologiebranche Schulungen für Führungskräfte, Benchmarks für den digitalen Reifegrad und präskriptive Erkenntnisse zur Transformation.

[incisiv.com](http://incisiv.com)

IN ZUSAMMENARBEIT MIT



## ÜBER ADOBE.

---

Wir machen es für alle möglich, wirksame digitale Erlebnisse zu erstellen. Seit Jahrzehnten helfen unsere Kreativprodukte unserer Kundschaft, die besten Marken der Welt aufzubauen. Doch zum Kundenerlebnis gehört mehr als nur eine attraktive Mobile App, Anzeige oder Web-Seite.

Mit unserem umfangreichen Portfolio von Produkten und Services für das Kundenerlebnis können Unternehmen jede Kundeninteraktion in den richtigen Kontext setzen, verstehen, was die einzelne Kundin oder der einzelne Kunde gerade benötigt, und sofort digitale Erlebnisse zu entwickeln und bereitzustellen, die die Kundenbindung stärken und den Geschäftserfolg sichern.

[adobe.com](http://adobe.com)

# Skalierte Personalisierung.

**Möchtet ihr mehr darüber erfahren, wie ihr in eurem Unternehmen skalierte Personalisierung erreichen könnt? Lernt die Tools kennen, die ihr benötigt, um auf jedem Schritt der Customer Journey erfolgreich zu sein.**

### Adobe Customer Journey Analytics.

Die Lösung unterstützt euch dabei, eure Customer Journeys – online und offline – zu verstehen, und liefert euch die Erkenntnisse, um eure Kundschaft mit unglaublichen Echtzeiterlebnissen im benötigten Umfang dort abzuholen, wo sie sich gerade befindet.

[Weitere Informationen](#)

### Adobe Real-Time CDP.

Eine Komplettlösung für Kundendaten-Management – von der Akquise bis zur Kundenbindung – mit integrierten Kundendatenfunktionen und modernen Tools.

[Weitere Informationen](#)

### Adobe Journey Optimizer.

Verwaltet eingehende Kundeninteraktionen und ausgehende Omni-Channel-Kampagnen mithilfe von Echtzeit-Erkenntnissen und KI-gestützten Workflows. Damit könnt ihr jederzeit und überall eine beliebige Anzahl von Personen ansprechen.

[Weitere Informationen](#)