

PRIVATKUNDENSTUDIE SCHWEIZ 2026 VON DER EFFIZIENZBANK ZUR PRÄFERENZBANK



Warum die Steuerung des Privatkundengeschäfts
neu gedacht werden muss

// WARUM DIE STEUERUNG DES PRIVATKUNDENGESCHÄFTS NEU GEDACHT WERDEN MUSS

Das Privatkundengeschäft Schweizer Banken hat sich in den vergangenen Jahren grundlegend verändert. Digitalisierung, neue technologische Möglichkeiten und steigende regulatorische Anforderungen haben nicht nur Prozesse und Angebote verändert, sondern vor allem das Verhalten und die Erwartungen der Kunden.

Die Ergebnisse unserer aktuellen Studie zeigen: Kundenverhalten lässt sich immer weniger entlang klassischer Strukturmerkmale wie Einkommen, Vermögen oder Alter erklären. Entscheidend ist zunehmend, wie Kunden in einer konkreten Situation handeln – wie selbständig sie agieren, welchen Kanal sie wählen, wie wichtig ihnen der Preis ist und wann sie persönliche Unterstützung suchen.

Dabei entsteht auf den ersten Blick ein widersprüchliches Bild: Kunden erledigen alltägliche Bankgeschäfte selbstverständlich digital, suchen bei komplexeren Entscheidungen aber weiterhin persönliche Orientierung. Sie reagieren preissensibler als früher, wollen gleichzeitig aber nur begrenzt auf Leistungen verzichten. Und obwohl sie mit ihren Banken insgesamt deutlich zufriedener sind als noch vor fünf Jahren, bestehen gerade bei emotionalen Faktoren wie Wertschätzung, Fairness und Individualität weiterhin Defizite.

Diese Widersprüche sind kein Übergangsphänomen. Sie sind die neue Normalität im Privatkundengeschäft.

Für Banken verändert sich damit die Logik der Marktbearbeitung. Es reicht nicht mehr, einzelne Kanäle zu optimieren, Kunden statischen Segmenten zuzuordnen oder Digitalisierung primär als Effizienzprogramm zu verstehen. Entscheidend wird die Fähigkeit, Kundenverhalten kontinuierlich zu erkennen, daraus situative Präferenzen abzuleiten und die jeweils passende Interaktion anzubieten – wirtschaftlich effizient und aus Kundensicht relevant.

//VORWORT

Die Privatkundenstudie 2026 von Horn & Company Schweiz¹ und Investors Marketing² untersucht diesen Wandel anhand einer repräsentativen Befragung von 1'036 Finanzentscheidern³. Im Zentrum stehen drei Fragen:

// 1. Wie verändern sich Kundenverhalten und Kanalpräferenzen?

// 2. Welche Konsequenzen hat die steigende Preissensibilität für das Leistungsmodell der Banken?

// 3. Wie können Banken aus Kundenverhalten systematisch Relevanz, Differenzierung und Wachstum schaffen?

Unsere zentrale These lautet:



*Die Zukunft wird nicht durch
Technologie allein entschieden,
sondern gehört der Bank,
die Effizienz und Kundenpräferenz
systematisch miteinander verbindet.*



Dr. Oliver Mihm
Vorsitzender der
Geschäftsführung (CEO)
Investors Marketing



Samuel Egger
Geschäftsführender
Partner
Horn & Company Schweiz

¹Horn & Company ist eine stark wachsende Topmanagement-Beratung, geführt von Partnern mit langjähriger Erfahrung und tiefer Branchenexpertise. Das Unternehmen ist auf die Beratung von Banken, Versicherungen, Industriegüter, Handel, Prozessindustrie und Automotive spezialisiert.

²Investors Marketing ist Mitglied der Horn und Company Gruppe und spezialisiert auf Kundenverhalten und Pricing. Investors Marketing ist die erste und einzige Managementberatung mit einem zu 100 Prozent kundenzentrierten Beratungsansatz. Wachstums- und Ertragsstrategien, aber auch Kosten- und Effizienzstrategien entwickelt Investors Marketing immer aus Sicht der relevanten Zielgruppe – des Kunden. Der besondere Beratungsansatz und die ausschließliche Fokussierung auf den Finanzdienstleistungsmarkt haben Investors Marketing zur ersten Wahl in mehr als 1.500 erfolgreich umgesetzten Projekten gemacht. Zu den Klienten in den fokussierten Ländermärkten Deutschland, Schweiz und Österreich zählen national und international führende Banken, Sparkassen, Versicherungen, Fondsgesellschaften, Bausparkassen und FinTechs.

³Im Rahmen der repräsentativen Studie wurden insgesamt 1'036 Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Schweiz über ein Onlinepanel befragt. Es handelt sich um Finanzentscheider ab 18 Jahren, die allein oder gemeinsam in persönlichen Geldangelegenheiten entscheiden.

//INHALT

1.	Kundenverhalten 2026: digitaler, preissensibler – und situativer	5
2.	Die Customer Journey wird situativ	7
3.	Kunden segmentieren sich zunehmend selbst	11
4.	Preis wird zur strategischen Restriktion	12
5.	Die Effizienzbank als Transformationsstufe	14
6.	Von der Effizienzbank zur Präferenzbank	15
7.	Funktionale Exzellenz reicht nicht: Emotion wird zum Differenzierungsfaktor	17
8.	Fazit und Handlungsempfehlungen	20

// Bildmotiv wurde mithilfe generativer KI erstellt.

1. Kundenverhalten 2026: digitaler, preissensibler – und situativer

Das Kundenverhalten im Privatkundengeschäft hat sich grundlegend verändert. Es ist heute digitaler, preisbewusster und vor allem komplexer. Klassische Strukturmerkmale zur Bildung homogener Verhaltensgruppen wie Alter, Einkommen oder Vermögen erklären das tatsächliche Kundenverhalten nur noch eingeschränkt.

Die von Investors Marketing (IM) etablierte Systematik des Finanzentscheiders macht diese Entwicklung sichtbar. Sie kombiniert Kanalnutzung und preisbezogenes Entscheidungsverhalten und unterscheidet verschiedene Archetypen – von onlineaffinen Preisentscheidern bis zu filialaffinen Preisindifferenten.

		Preisbezogenes Kaufverhalten		
		Preisentscheider	Preissensible	Preisindifferent
Kanalnutzungsverhalten	Onlinekunden	Onlineaffine Preisentscheider	Onlineaffine Preissensible	
	Multikanalkunden	Multikanal-Preisentscheider	Multikanal-Preissensible	Multikanal-Preisindifferent
	Filialkunden		Filialaffine Preissensible	Filialaffine Preisindifferent

Abbildung 1: Investors Marketing-Finanzentscheider

Quelle: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036

Zwei Entwicklungen sind besonders deutlich:

Erstens hat die Preissensibilität seit 2021 erheblich zugenommen: Der Anteil der Preisentscheider ist um 11 Prozentpunkte gestiegen, während der Anteil der Preisindifferenten um 6 Prozentpunkte zurückgegangen ist.

Zweitens hat sich die Kanalnutzung weiter in Richtung digital verschoben: Der Anteil reiner Online-Kunden ist seit 2021 um 10 Prozentpunkte gestiegen, während reine Filialkunden um 5 Prozentpunkte zurückgegangen sind.

Diese Entwicklung zeigt sich unabhängig von der jeweiligen Hauptbank. So ist beispielsweise die Preissensitivität zwischen 2021 und 2026 – egal welche Hauptbankverbindung die Befragten unserer repräsentativen Studie angegeben haben – gestiegen, teilweise sogar sehr stark.

Der Anteil der reinen Preisentscheider liegt 2026 je nach Hauptbank inzwischen bei 28% bis 44%. Gleichzeitig ist der grösste Teil der Kunden zumindest preissensibel. Preis ist damit kein Nebenfaktor mehr, sondern ein zentrales Entscheidungskriterium.

Auch bei der Kanalnutzung ist die Entwicklung eindeutig: Zwischen 40% und 55% der Kunden nutzen vornehmlich digitale Kanäle, weitere 42% bis 56% verstehen sich als Multikanalkunden. Reine Filialkunden machen hingegen nur noch 1% bis 3% aus.

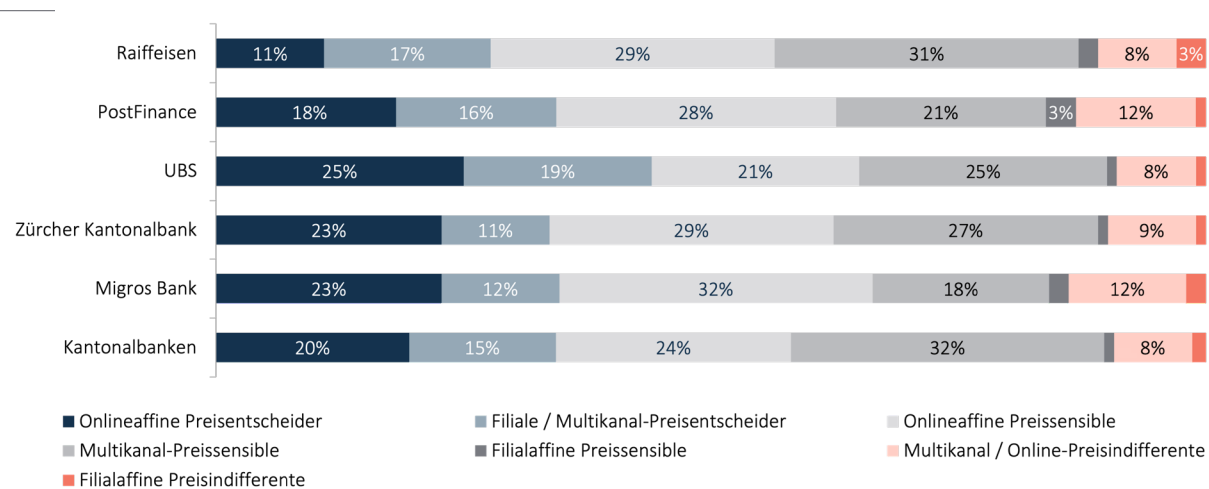


Abbildung 2: Verteilung der Archetypen gemäss Finanzentscheider nach Hauptbank, 2026

Quelle: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036

		Preisbezogenes Kaufverhalten		
		Preisentscheider	Preissensibel	Preisindifferente
Kanalnutzungsverhalten	Onlinekunden	Onlineaffine Preisentscheider Grösste Gruppe: UBS	Onlineaffine Preissensibel Grösste Gruppe: MIGROS BANK	
	Multikanalkunden	Multikanal-Preisentscheider Grösste Gruppe: UBS	Multikanal-Preissensibel Grösste Gruppe: Kantonalbanken Banques Cantonales Banche Cantonal	Multikanal-Preisindifferente Grösste Gruppe: MIGROS BANK PostFinance
	Filialkunden		Filialaffine Preissensibel Grösste Gruppe: PostFinance	Filialaffine Preisindifferente Grösste Gruppe: RAIFFEISEN

Abbildung 3: Banken mit den grössten Gruppen pro Archetyp, 2026

Quelle: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036

Doch diese Segmentverteilung erzählt nur einen Teil der Geschichte. Denn ein digitalaffiner Kunde entscheidet sich nicht in jeder Situation für einen digitalen Kanal – genauso wenig wie ein Multikanalkunde jeden Kanal gleich nutzt.

Entscheidend ist deshalb nicht allein, wer ein Kunde ist, sondern zunehmend, was er in einer konkreten Situation tut.

2. Die Customer Journey wird situativ

Die Analyse der Customer Journey macht diese neue Logik besonders deutlich. Kunden folgen keinem festen Kanalmuster mehr. Sie wählen situativ – abhängig von Anlass, wahrgenommener Komplexität und persönlichem Sicherheitsbedürfnis.

Unsere Befragung entlang der Phasen «Informieren», «Alltagsbanking», «Beraten» und «Abschliessen» zeigt ein klares Muster:



*Digital, wenn es um Einfaches geht.
Persönlich, wenn es wichtig wird.*

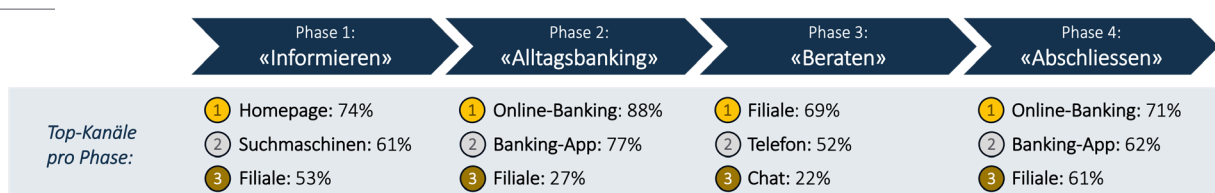


Abbildung 4: Top 3 meistgenutzte Kanäle pro Phase der Customer Journey

Quelle: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036

Informieren

74% der Kunden informieren sich auf den Websites der Anbieter über aktuelle Angebote, Produkte und Konditionen, 61% über Suchmaschinen. Gleichzeitig nutzt weiterhin rund die Hälfte der Kunden die Filiale zur Information.

Für Banken bedeutet das: Produktinformationen müssen digital leicht auffindbar, verständlich und vergleichbar sein. Dazu gehören verständliche Produktbeschreibungen, -konditionen und -vergleiche, aber auch weitergehende Elemente wie interaktive Produktrechner, z.B. eine Tragfähigkeitsberechnung für Hypotheken, damit Kunden sich selbstständig online informieren können. Gleichzeitig

muss stets ein niederschwelliger und reibungsloser Übergang in den nächsten Schritt gewährleistet werden, z.B. indem Kunden von der Informationsseite aus direkt produktspezifische Beratungen mit dem entsprechenden Kontext buchen können.

Alltagsbanking

Beim Alltagsbanking dominiert digital eindeutig. 88% nutzen Online-Banking, 77% die Banking-App. Gerade die App hat seit 2021 nochmals deutlich an Bedeutung gewonnen.

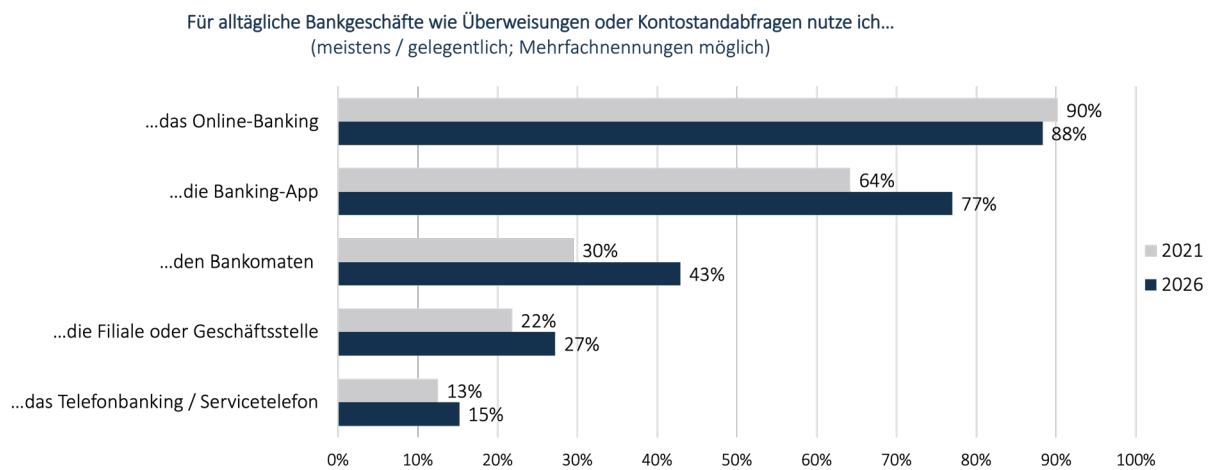


Abbildung 5: Meistgenutzte Kanäle für alltägliche Bankgeschäfte, 2026 vs 2021

Quellen: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036;
IM-Privatkundenstudie Schweiz 2021; N=1.002

Standardgeschäfte müssen deshalb konsequent digital und möglichst ohne Friktion funktionieren – von Karten- und Limitenverwaltung über Dokumentenupload bis hin zu Paketwechseln oder Reklamationen.

Beraten

Ein völlig anderes Bild zeigt sich bei ausführlichen Beratungsgesprächen. Hier bleibt die Filiale mit 69% der klar bevorzugte Kanal, gefolgt vom Telefon mit 52%. Gleichzeitig zeigt sich die zunehmende Relevanz von Chats und Textnachrichten in der Beratung.

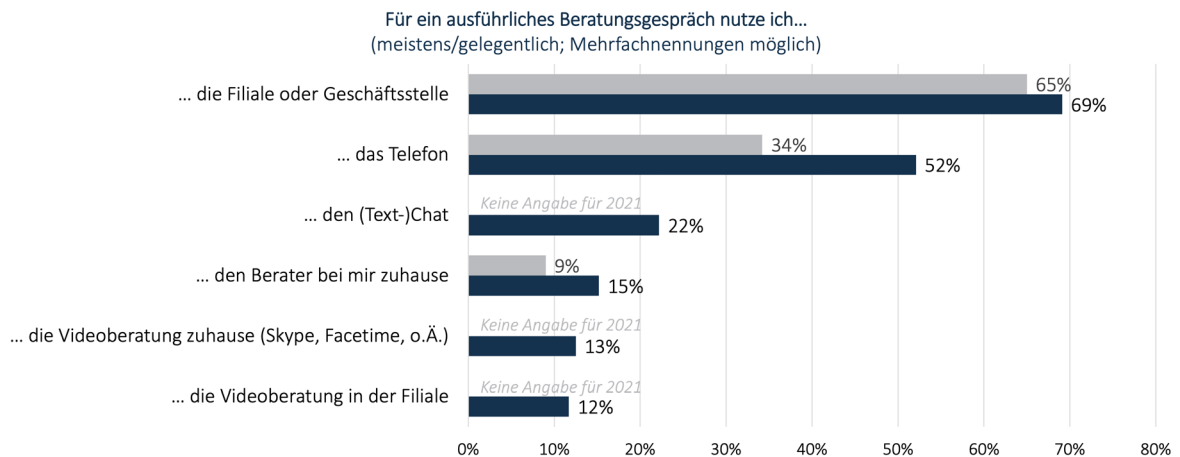


Abbildung 6: Meistgenutzte Kanäle für ausführliche Beratungsgespräche, 2026 vs 2021

Quellen: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036; IM-Privatkundenstudie Schweiz 2021; N=1.002

Persönliche Beratung verschwindet also nicht. Ihre Rolle verändert sich. Sie wird weniger für Routine und stärker für Situationen relevant, in denen Kunden Orientierung, Vertrauen oder Einordnung benötigen.

Um mit der Beratung einen als möglichst gross wahrgenommenen Mehrwert zu schaffen, sollte die Beratung stets vorbereitet und anlassbezogen sein, z.B. mit einem niederschweligen digitalen Vor-Check, individuellen Bedarfshypothesen durch den Kundenberater und einer hilfreichen Ergebnisdokumentation inkl. Follow-Up-Beschreibung durch den Kundenberater.

Abschliessen

Beim Abschluss stehen digitale und persönliche Kanäle nebeneinander. Online-Banking wird von 71%, Banking-Apps und Filialen jeweils von 62% genutzt.

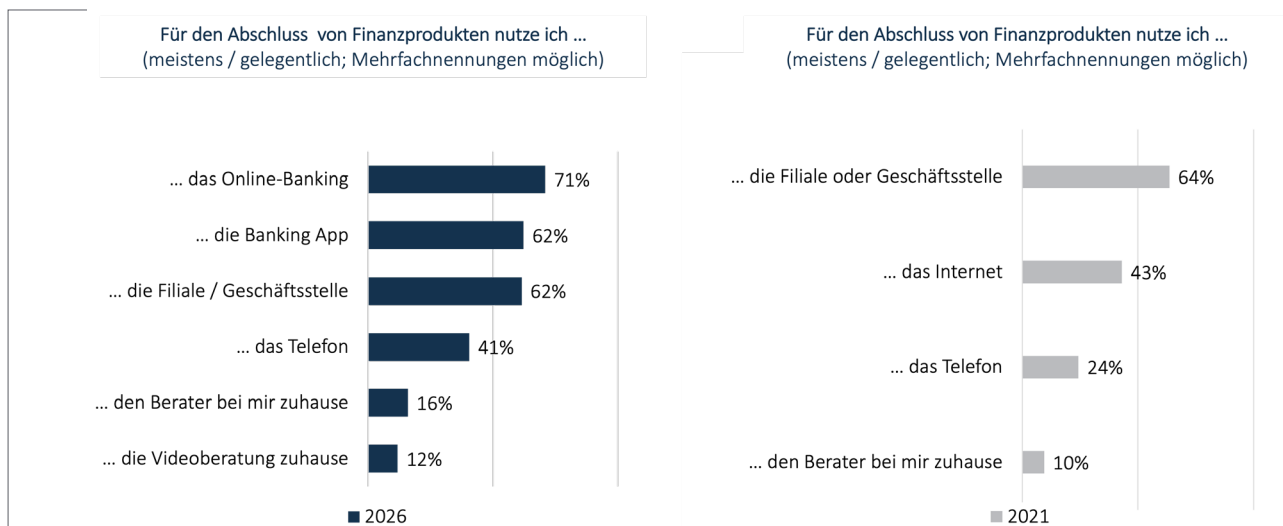


Abbildung 7: Meistgenutzte Kanäle für den Abschluss von Finanzprodukten, 2026 vs 2021

Quellen: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036; IM-Privatkundenstudie Schweiz 2021; N=1.002

Bei als einfach wahrgenommenen Produkten muss ein medienbruchfreier digitaler Abschluss selbstverständlich sein. Mit steigender wahrgenommener Komplexität nimmt jedoch die Bedeutung persönlicher Unterstützung zu.

Damit verändert sich auch die Rolle des Beraters: Er wird nicht überall benötigt, sondern gezielt dort, wo seine Wirkung am höchsten ist. Künftige Vertriebssysteme werden damit nicht einfach stärker automatisiert, sondern präziser gesteuert: Sie unterscheiden systematisch, wann digitale Skalierung ausreicht und wann persönliche Interaktion notwendig wird.



*Der Vertrieb der Zukunft ist weder
rein digital noch primär persönlich.
Er ist situativ.*

3. Kunden segmentieren sich zunehmend selbst

Aus der Analyse der Kundenpräferenzen entsteht ein Gesamtbild: Kunden nutzen digitale Möglichkeiten konsequenter – insbesondere zur Information und für das Alltagsbanking. Auch Serviceanliegen verlagern sich zunehmend in digitale Kanäle. Gleichzeitig bleibt der Bedarf an persönlicher Einordnung bestehen, z.B. zur Validierung der Online-Information. Auch die (ausführliche) Beratung und teilweise auch der Abschluss erfolgen weiterhin häufig persönlich. Kunden sind damit nicht weniger beratungsaffin – sie sind selektiv beratungsaffin.

Dieses Verhalten ist kein Widerspruch, sondern Ausdruck einer veränderten Logik. Kunden kombinieren digitale Effizienz mit persönlicher Einordnung und wählen je nach Situation bewusst den passenden Kanal. Digitale Nutzung bedeutet damit nicht den Ersatz persönlicher Interaktion, sondern deren gezielte Ergänzung. Digitale Effizienz wird erwartet, aber nicht als vollständiger Ersatz persönlicher Interaktion akzeptiert. Aus dieser Entwicklung ergibt sich eine weitreichende Konsequenz für die Steuerung des Privatkundengeschäfts.

Traditionelle Kundensegmentierungen bleiben für Ressourcenallokation und übergreifende Steuerung relevant. Für die konkrete Marktbearbeitung verlieren statische Segmente jedoch an Aussagekraft.

Denn Kunden senden durch ihr tatsächliches Verhalten laufend Signale. Ein Kunde, der sich mehrfach zu einer Hypothek informiert, signalisiert konkretes Interesse. Ein begonnener, aber nicht abgeschlossener Prozess zeigt eine andere Situation als eine reine Informationssuche. Wiederholte Interaktionen mit bestimmten Inhalten zeigen thematische Relevanz. Ein Prozessabbruch kann auf Unsicherheit oder Unterstützungsbedarf hinweisen.



*Kunden segmentieren sich
damit zunehmend selbst –
durch ihr Verhalten.*

Entscheidend ist nicht mehr allein die formale Zuordnung eines Kunden zu einem Segment, sondern was sein aktuelles Verhalten über Präferenzen, Abschlusswahrscheinlichkeit und Unterstützungsbedarf aussagt.

Verhaltensdaten gewinnen damit gegenüber statischen Merkmalen deutlich an Bedeutung. Sie zeigen nicht nur, wer ein Kunde ist, sondern liefern Hinweise darauf, was ihn in einer konkreten Situation beschäftigt und welche Unterstützung er möglicherweise benötigt. Für Banken entsteht daraus eine neue Ausgangslage: Je besser sie diese Signale erkennen und interpretieren können, desto präziser können sie Kundenbedürfnisse verstehen.

Damit verändert sich auch die Rolle der Kanäle. Die Filiale beispielsweise entwickelt sich vom Standard- zum Spezialkanal. Reine Filialkunden sind inzwischen die Ausnahme. Gleichzeitig bleibt die Filiale für Beratung, Vertrauen und teilweise auch für Abschlüsse relevant. Sie verliert also nicht zwangsläufig an Bedeutung – sie bekommt eine präzisere Rolle.

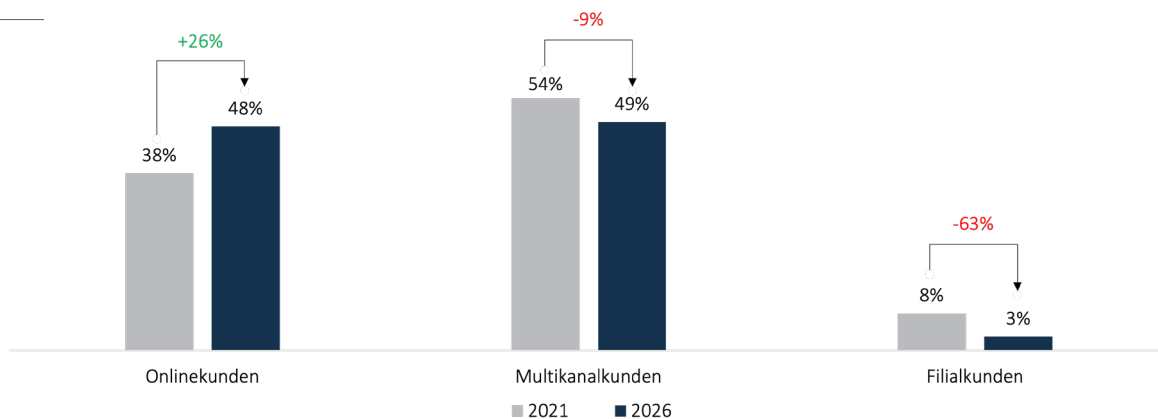


Abbildung 8: Entwicklung Kanaltypen, 2026 vs 2021

Quellen: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036; IM-Privatkundenstudie Schweiz 2021; N=1.002

4. Preis wird zur strategischen Restriktion

Diese neue Interaktionslogik trifft auf eine zweite fundamentale Entwicklung: Schweizer Bankkunden sind deutlich preissensibler geworden. 2026 entscheiden 35% der Kunden allein aufgrund des Preises – 11 Prozentpunkte mehr als 2021. Für weitere 55% ist der Preis ein entscheidendes Kriterium. Lediglich 10% sind noch preisindifferent.

Damit ist der Anteil der Preisentscheider in der Schweiz höher und der Anteil der Preisindifferenten niedriger als in Deutschland.

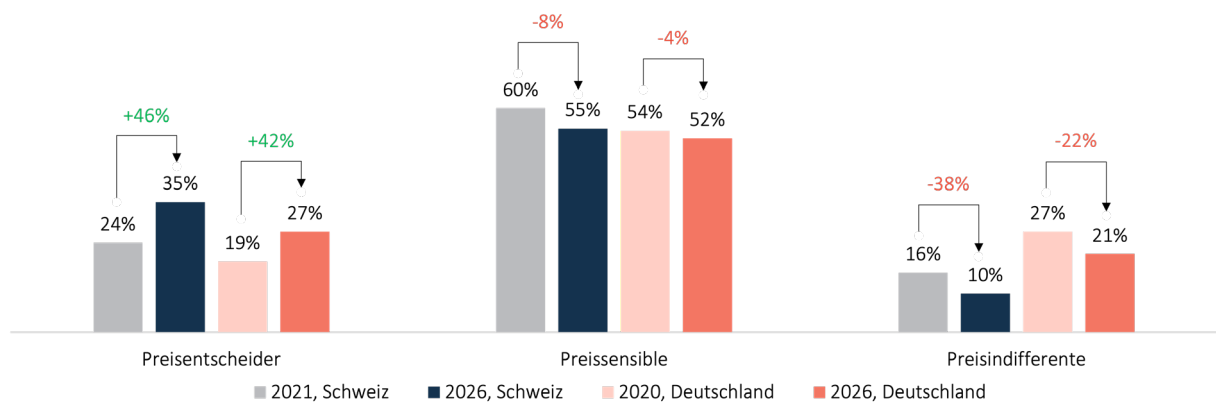


Abbildung 9: Entwicklung Preistypen in der Schweiz und in Deutschland, 2026 vs 2021

Quellen: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036; IM-Privatkundenstudie Schweiz 2021; N=1.002; IM-Privatkundenstudie 2026, N=2.072; IM-Privatkundenstudie 2020, N=2.000

Gleichzeitig sind Kunden nur begrenzt bereit, für günstigere Preise auf Leistungen zu verzichten. Nur rund ein Drittel würde auf Filialen, individuelle Beratung oder persönlichen Service verzichten.

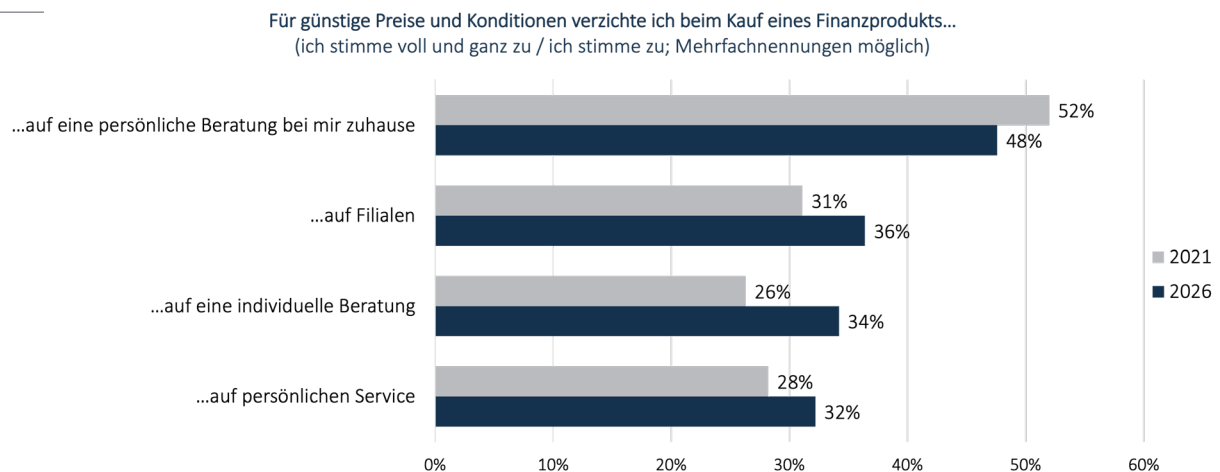


Abbildung 10: Bereitschaft für Verzicht auf Leistungsmerkmale für günstige Preise und Konditionen, 2026 vs 2021
Quellen: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036;
IM-Privatkundenstudie Schweiz 2021; N=1.002

Genau darin liegt das strategische Spannungsfeld:

Kunden wollen mehr digitale Einfachheit, situativ persönliche Unterstützung – und gleichzeitig wettbewerbsfähige Preise.

Die Antwort darauf kann deshalb nicht darin bestehen, Leistungen pauschal abzubauen. Banken brauchen vielmehr ein in sich konsistentes Leistungsmodell aus vier Elementen:

Produktangebot. Das Kernangebot muss digital skalierbar und effizient bereitgestellt werden. Unnötige Varianten, kleinteilige Sonderkonditionen und manuelle Interventionsschritte sind konsequent zu hinterfragen.

Preislogik. Neben Grundpreisen können Zusatzleistungen monetarisiert werden – vorausgesetzt, Kunden erkennen darin einen tatsächlichen Mehrwert. Verhaltenssteuernde Modelle wie Beziehungs-Preislogiken können zusätzlich genutzt werden.

Kanäle und Kundenlenkung. Standardisierte Anliegen sollten möglichst effizient digital abgewickelt werden. Persönliche Interaktion wird gezielt dort eingesetzt, wo sie zusätzlichen Kundennutzen schafft. Weiter müssen die Kunden aktiv zwischen den verschiedenen Kanälen gelenkt werden. Diese Lenkung kann weich erfolgen, etwa über Hinweise, Nudges oder klare Empfehlungen – oder verbindlicher, etwa über Gebühren für manuelle Services.

Operatives Fundament. Banken müssen verstehen, was unterschiedliche Interaktionen tatsächlich kosten. Transparenz über Cost-to-Serve und Prozesskosten wird damit zur Voraussetzung einer wirtschaftlichen Steuerung.

Erst wenn diese vier Elemente zusammenspielen, entsteht nachhaltige Preisfähigkeit.

5. Die Effizienzbank als Transformationsstufe

Genau hier setzt das Modell der **Effizienzbank** an. Die Effizienzbank ist nicht als vollständig digitale Bank zu verstehen. Sie ist ein Steuerungsmodell, das darauf abzielt, Kundenanliegen systematisch in die jeweils effizienteste und gleichzeitig kundengerechte Interaktion zu überführen.

Drei Hebel stehen im Zentrum:

- // 1. **konsequente Befähigung zur digitalen Selbstbedienung, indem standardisierte Prozesse so gestaltet werden, dass sie schnell, verständlich und ohne Friktion nutzbar sind,**
- // 2. **Standardisierung und gezielte Lenkung von Prozessen, bei der einfache Leistungen bewusst auf effiziente Kanäle ausgerichtet werden,**
- // 3. **ökonomische Steuerung über Preis- und Leistungslogiken, die unterschiedliche Nutzungsformen berücksichtigen und gezielt beeinflussen.**

Dabei entscheidet die Kundenperspektive darüber, ob Effizienz tatsächlich funktioniert. Kunden erleben Effizienz nicht als niedrigere interne Prozesskosten. Sie erleben sie als Einfachheit, Geschwindigkeit und Friktionsfreiheit.

Genau hier liegt die Grenze klassischer Effizienzprogramme. Werden Prozesse ausschliesslich aus der internen Perspektive heraus optimiert, können Medienbrüche, Friktionen und Vertrauensverlust entstehen.

Effizienz ist deshalb eine notwendige Voraussetzung für ein wettbewerbsfähiges Privatkundengeschäft. Gleichzeitig wird jedoch auch ihre Grenze sichtbar. Funktionierende Prozesse werden von Kunden zunehmend vorausgesetzt, aber nicht als Differenzierungsmerkmal wahrgenommen.

Wettbewerb entsteht damit nicht über Effizienz, sondern über Relevanz. Sobald Kunden mehr erwarten als eine reibungslose Abwicklung – nämlich individuelle Ansprache, situative Unterstützung und eine spürbare Orientierung – reicht die Logik der Effizienzbank allein nicht mehr aus.

Genau an dieser Stelle setzt die nächste Entwicklungsstufe an: die Präferenzbank.

6. Von der Effizienzbank zur Präferenzbank

Die Präferenzbank baut auf der Effizienzbank auf, erweitert deren Logik aber um eine entscheidende Dimension. Während die Effizienzbank fragt, wie Leistungen wirtschaftlich und kundengerecht erbracht werden können, fragt die Präferenzbank zusätzlich: Was braucht dieser Kunde jetzt – und welche Interaktion erzeugt in dieser Situation den grössten Wert?

Im Zentrum steht damit nicht mehr allein die effiziente Abwicklung, sondern die systematische Nutzung von Verhaltenssignalen. Kunden werden nicht primär entlang statischer Merkmale bearbeitet. Ihre tatsächlichen Handlungen – Nutzung, Suche, Reaktion, Abbruch, Abschluss – werden zu Signalen, aus denen sich situative Präferenzen und Unterstützungsbedarfe ableiten lassen.



*Die Präferenzbank ist ein Steuerungsmodell,
das beobachtbare Verhaltenssignale nutzt,
um situativ die Interaktion abzuleiten,
die Kundennutzen und wirtschaftlichen Wert
bestmöglich miteinander verbindet.*

Die empirische Ausgangslage unterstreicht diese Entwicklung. Kundenbeziehungen sind weiterhin stabil. Über 80 % der Kunden sind seit mehr als zehn Jahren bei ihrer Hausbank, und die Wechselbereitschaft bleibt niedrig. Gleichzeitig zeigt sich jedoch ein zunehmend selektives Verhalten. Kunden nutzen gezielt Angebote außerhalb der Hausbank, informieren sich aktiv über Vergleichsplattformen und treffen Entscheidungen stärker entlang von Preis und wahrgenommenem Mehrwert.

Diese Gleichzeitigkeit ist entscheidend: Beziehung sichert den Zugang zum Kunden, garantiert jedoch nicht mehr automatisch Nutzung, Abschluss oder Ertrag.

Gerade im Breitengeschäft kennen Banken die konkreten Präferenzen ihrer Kunden häufig nicht, weil diese weder aktiv formuliert noch systematisch erfasst werden. Gleichzeitig liefern digitale Interaktionen genau diese Informationen. Jeder Klick, jede Suche und jeder Abbruch macht sichtbar, welche Themen, Angebote und Kontaktformen für Kunden tatsächlich relevant sind.

Digitale Kanäle sind damit nicht nur Vertriebskanäle, sondern vor allem eine kontinuierliche Informationsquelle über Kundenverhalten. Daraus entsteht eine veränderte Steuerungslogik. Interaktionen werden nicht mehr ausschließlich geplant, sondern zunehmend aus beobachtbarem Verhalten abgeleitet. Reaktionen werden messbar, Muster erkennbar und können gezielt genutzt werden, um Ansprache, Angebot und Betreuung dynamisch weiterzuentwickeln.

Der Fokus verschiebt sich damit: weg von der reinen Effizienz der Leistungserbringung, hin zur gezielten Steuerung von Interaktion, Wahrnehmung und Nutzung. Diese Verschiebung wirkt sich auf mehrere Ebenen gleichzeitig aus. Sie verändert die Logik von Vertrieb und Kommunikation, stellt neue Anforderungen an Organisation und Zusammenarbeit und erfordert eine Anpassung der zugrunde liegenden Steuerungskennzahlen. Gleichzeitig gewinnt ein weiterer Aspekt an Bedeutung: die Neukundengewinnung.

Während bestehende Kundenbeziehungen weiterhin stabil sind, verlagert sich Wachstum zunehmend in jene Bereiche, in denen funktionale Exzellenz, einfache Prozesse und klare Preissignale zusammenkommen. Gerade digitale Anbieter und Plattformen profitieren von dieser Logik. Neukunden entscheiden sich hier weniger auf Basis bestehender Beziehungen, sondern entlang von Einfachheit, Preis-Leistung und unmittelbarer Abschlussfähigkeit.

Für Banken entsteht daraus ein strategisches Spannungsfeld. Ihre Stärken liegen weiterhin in Vertrauen, Nähe und langfristiger Kundenbindung. Wachstum hingegen findet zunehmend dort statt, wo Prozesse einfacher, Angebote transparenter und Abschlüsse schneller möglich sind. Daraus ergibt sich eine zentrale Fragestellung für die Weiterentwicklung des Privatkundengeschäfts: Wie gelingt es, bestehende Stärken in der Kundenbindung mit einer wettbewerbsfähigen Positionierung in der Neukundengewinnung zu verbinden?

Die Präferenzbank ist die Antwort auf diese Frage. Sie baut auf der Effizienzbank auf, geht jedoch einen entscheidenden Schritt weiter. Im Zentrum steht nicht mehr nur die effiziente Abwicklung von Leistungen, sondern die systematische Nutzung von Verhaltenssignalen zur Steuerung von Interaktion. Kunden werden nicht mehr primär entlang statischer Merkmale segmentiert, sondern entlang ihres tatsächlichen Verhaltens. Relevanz entsteht durch die Fähigkeit, aus diesem Verhalten die richtigen Schlüsse zu ziehen und daraus passende Impulse abzuleiten.

Mit der Veränderung von Kundenverhalten und Vertriebslogik verschiebt sich auch die Grundlage der Steuerung. Klassische Kennzahlen – Abschlüsse, Volumina oder Kontaktzahlen – reichen zunehmend nicht mehr aus, um ein datengetriebenes, kanalübergreifendes Geschäft wirksam zu steuern.

Damit verschiebt sich der Fokus der Steuerung fundamental. Nicht die Existenz der Beziehung ist entscheidend, sondern deren Aktivierungsgrad und Nutzungstiefe. Erfolg wird künftig entlang anderer Größen gemessen:

- // Aktivierungsraten (Reaktion auf Impulse)
- // Konversionsraten (Interesse > Abschluss)
- // Nutzungsintensität (Häufigkeit und Tiefe)
- // Produktdurchdringung und Share of Wallet
- // Entwicklung des Kundenwerts über die Zeit

Auch die Bewertung von Kanälen verändert sich. Nicht allein die Nutzung digitaler Kanäle ist entscheidend, sondern deren Beitrag zu Abschlusswahrscheinlichkeit, Beziehungstiefe und Wirtschaftlichkeit. Die Zukunftsprognose ist dabei eindeutig. Die zentralen Entwicklungen – steigende Preissensitivität, digitale Selbststeuerung, situatives Verhalten und selektive Nutzung persönlicher Beratung – werden sich weiter verstärken.

Damit verschiebt sich auch die Differenzierung im Markt: Wettbewerb entsteht nicht mehr primär über Produkte, sondern über die Fähigkeit, Verhalten zu verstehen, Kunden gezielt zu aktivieren und Beziehung in messbare Entwicklung zu überführen. Das Privatkundengeschäft entwickelt sich damit nicht nur in Richtung höherer Digitalisierung, sondern vor allem hin zu einer Steuerungslogik, die konsequent vom tatsächlichen Verhalten ausgeht und dieses in wirtschaftlich relevante Ergebnisse übersetzt.

Damit wird das Privatkundengeschäft zunehmend zu einem lernenden System. Jede Interaktion liefert neue Informationen, die genutzt werden können, um zukünftige Interaktionen gezielter, relevanter und wirksamer zu gestalten. Die Präferenzbank ist damit kein isoliertes Konzept, sondern Ausdruck eines grundlegenden Wandels: weg von einer vorstrukturierten, angebotsgetriebenen Logik hin zu einer konsequent verhaltensorientierten Steuerung des Privatkundengeschäfts.

Die Präferenzbank ersetzt die Effizienzbank nicht. Sie entwickelt sie weiter.

7. Funktionale Exzellenz reicht nicht: Emotion wird zum Differenzierungsfaktor

Die Weiterentwicklung des Privatkundengeschäfts ist nicht allein eine Frage von Technologie, Prozessen oder Vertriebssystemen. Entscheidend ist letztlich, wie diese Leistungen beim Kunden wahrgenommen werden. Der Investors Marketing Customer Centricity Index (CCI) liefert hierfür einen zentralen Referenzpunkt. 2026 erreicht der CCI der Schweizer Banken durchschnittlich 60% – 17 Prozentpunkte mehr als 2021 und deutlich mehr als der Durchschnitt deutscher Banken.

Die funktionalen Dimensionen schneiden besonders gut ab: Komfort erreicht 72%, Innovation 69% und Kompetenz 68%. Die schwächsten Werte finden sich dagegen bei den emotionaleren Dimensionen: Individualität erreicht 52%, Fairness 50% und Wertschätzung lediglich 46%.

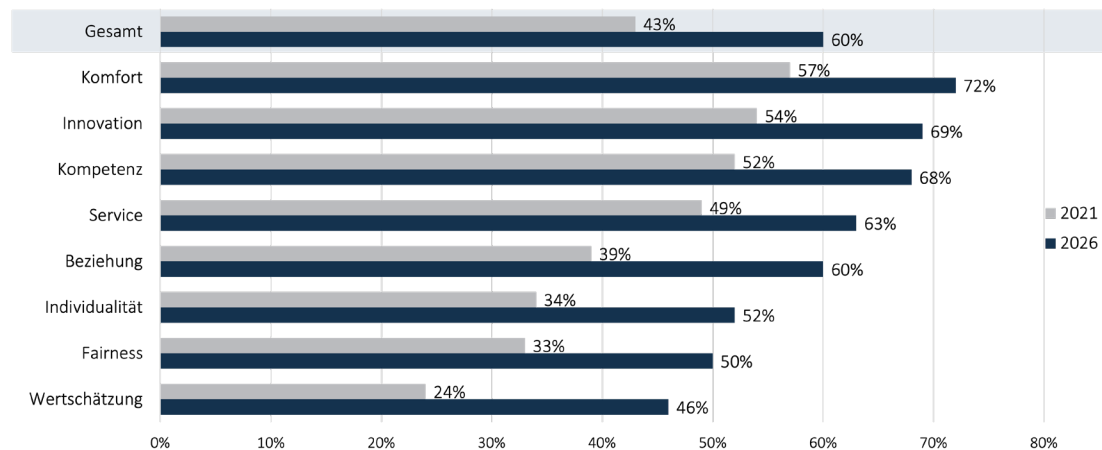


Abbildung 11: Netto-Erfüllung der Faktoren der Kundenzentrierung durch die Befragten, 2026 vs 2021

Quellen: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036; IM-Privatkundenstudie Schweiz 2021; N=1.002

Darin liegt eine für die weitere Entwicklung des Privatkundengeschäfts zentrale Erkenntnis: Der Erfolg der Banken bei funktionaler Exzellenz verschiebt die nächste Differenzierungsebene. Wenn Komfort, funktionierende digitale Prozesse und fachliche Kompetenz zunehmend zum erwarteten Standard werden, entsteht Differenzierung stärker darüber, wie relevant, individuell und wertschätzend eine Interaktion vom Kunden wahrgenommen wird.

Der insgesamt steigende CCI, die Stärke bei funktionalen Faktoren und die gleichzeitige Schwäche bei emotionalen Faktoren zeigen sich über alle analysierten Banken hinweg. Einerseits haben alle Banken den CCI in den letzten fünf Jahren klar gesteigert – mit Raiffeisen als altem und neuem Spitzenreiter. Andererseits dominieren bei den besten Faktoren pro Hauptbank bei allen Banken die funktionalen Faktoren, während je nach Bank unterschiedliche emotionale Faktoren den schwächsten Faktor ausmachen.

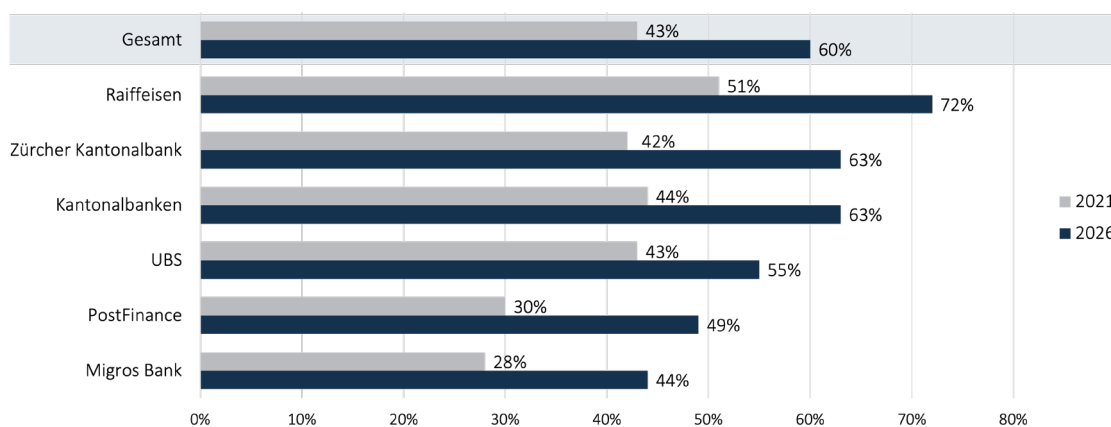


Abbildung 12: CCI nach Hauptbank, 2026 vs 2021

Quellen: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036; IM-Privatkundenstudie Schweiz 2021; N=1.002

				
RAIFFEISEN	Komfort 80%		Wertschätzung 61%	
	Komfort 63%		Wertschätzung 31%	
	Komfort 73%		Fairness 36%	
	Innovation 80%		Wertschätzung 45%	
	Komfort 74%		Wertschätzung 51%	
MIGROS BANK	Komfort 65%		Wertschätzung 25%	

Abbildung 13: Bester und schwächster CCI-Faktor je Hauptbank, 2026

Quelle: Gemeinsame Studie von Horn & Company Schweiz GmbH und Investors Marketing GmbH, 2026, N=1.036

Damit schliesst sich der Kreis zur Präferenzbank: Effizienz schafft die Voraussetzung für wettbewerbsfähige Leistungserbringung. Präferenz entsteht dort, wo diese Leistung aus Kundensicht zusätzlich relevant, individuell und emotional passend wird.

Drei Hebel stehen dafür im Vordergrund:

Individualität operationalisieren. Vorhandene Kundendaten und konkrete Bedarfshypothesen können genutzt werden, um Interaktionen relevanter vorzubereiten und kundenspezifische Ereignisse systematisch zu erkennen.

Fairness beweisen. Automatische Gebühren- und Paketchecks, transparente Konditionen sowie proaktive Hinweise auf günstigere Alternativen können Fairness konkret erlebbar machen.

Wertschätzung zeigen. Loyalitätsvorteile, Bestandskundenaktionen oder relevante Kontaktpunkte bei Lebensereignissen können die wahrgenommene Wertschätzung erhöhen.

Gerade weil viele dieser Massnahmen keine fundamentale Transformation erfordern, entsteht hier auch schon kurzfristig Differenzierungspotenzial. Allerdings erfordert dies eine veränderte Gesamtlogik und eine Verschiebung der Steuerung. Klassische Produkt- und Bereichsziele müssen um Kennzahlen entlang von Aktivierung, Nutzung, Bindung und Kundenwert ergänzt werden. Erst wenn diese Perspektive strukturell verankert ist, wird Kundenzentrierung vom Anspruch zum Wettbewerbsvorteil.

8. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Privatkundenstudie 2026 zeigen keine einfache Verschiebung von analog zu digital. Sie zeigen einen grundlegenden Wandel. Kunden werden selbständiger, digitaler und preissensibler – und gleichzeitig situativer in ihren Entscheidungen. Sie erwarten effiziente digitale Prozesse, wollen bei relevanten Entscheidungen aber weiterhin persönliche Orientierung. Sie verlangen wettbewerbsfähige Preise, ohne pauschal auf Leistungen verzichten zu wollen. Und sie bewerten Banken funktional zunehmend positiv, sehen gleichzeitig aber Defizite bei Individualität, Fairness und Wertschätzung.

Vor diesem Hintergrund lassen sich fünf zentrale Handlungsempfehlungen ableiten:

// 1. Von Segmenten zu Verhaltenssignalen wechseln

Klassische Segmentierungen bleiben für Ressourcensteuerung relevant. Kundenansprache und -bearbeitung sollten jedoch stärker auf tatsächlichem Verhalten, Nutzungsmustern und situativen Unterstützungsbedarfen basieren.

// 2. Kanalsteuerung durch Interaktionssteuerung ergänzen

Die Frage sollte nicht lauten, welcher Kunde welchem Kanal zugeordnet wird. Entscheidend ist, welche Interaktion in einer konkreten Situation den grössten Kundennutzen bei angemessenen Kosten erzeugt.

// 3. Effizienz als Fundament konsequent herstellen

Standardisierbare Leistungen müssen digital, skalierbar und möglichst friktionsfrei bereitgestellt werden. Produkt-, Preis- und Prozesskomplexität ist konsequent zu reduzieren.

// 4. Daten, Marketing, Vertrieb und Service als lernendes System organisieren

Verhaltenssignale entfalten erst dann Wirkung, wenn sie funktionsübergreifend genutzt werden. Dazu braucht es integrierte Daten- und Steuerungslogiken sowie Kennzahlen entlang von Aktivierung, Nutzung, Konversion und Kundenwert.

// 5. Funktionale Stärke durch emotionale Relevanz ergänzen

Komfort, Innovation und Kompetenz bleiben Pflicht. Differenzierung entsteht zunehmend dort, wo Kunden zusätzlich Individualität, Fairness und Wertschätzung erleben.

//FAZIT

Die Privatkundenstudie 2026 macht damit deutlich: Die Zukunft des Privatkundengeschäfts liegt weder in maximaler Digitalisierung noch in maximaler persönlicher Betreuung. Entscheidend wird die Fähigkeit, für den richtigen Kunden im richtigen Moment die richtige Interaktion bereitzustellen – und dies wirtschaftlich effizient zu tun. Effizienz entscheidet dabei, ob eine Interaktion wirtschaftlich tragfähig ist. Präferenz entscheidet, ob sie beim Kunden wirkt.

Die Gewinner im Privatkundengeschäft werden jene Banken sein, die beides systematisch miteinander verbinden. Genau darin liegt der Schritt zur Effizienzbank und dann zur Präferenzbank.

Sprechen Sie mit uns: Wir begleiten Banken auf dem Weg von der Effizienzbank zur Präferenzbank – von der strategischen Ausrichtung bis zur konkreten Umsetzung einer verhaltens- und präferenzorientierten Kundensteuerung. Kontaktieren Sie uns für ein vertrauliches Erstgespräch.



Samuel Egger
Geschäftsführender Partner



Jonas Werneke
Associate Partner



Damir Bobar
Principal



Björn Frank
Senior Partner, Investors Marketing



Alexandra Lehmann
Associate Partner, Investors Marketing



ÜBER HORN & COMPANY SCHWEIZ

HORN & COMPANY ist eine stark wachsende Topmanagement-Beratung, geführt von Partnern mit langjähriger Erfahrung und tiefer Branchenexpertise. Das Unternehmen mit Hauptsitz in Düsseldorf hat Büros in Berlin, Frankfurt am Main, Hamburg, München, Stuttgart, Charlotte, Singapur, Wien und Zürich.

Wir, die BeraterInnen von Horn & Company Schweiz, unterstützen und begleiten unsere KundInnen seit Jahren bei zukunftsweisenden Aufgabenstellungen ihrer Unternehmen. Seit 2023 als Horn & Company, zuvor als GEM Consulting, schafft unser Team in Zürich mit ausgeprägter Branchenkompetenz gemeinsam vor Ort wirksame und akzeptierte Lösungen, die einen messbaren Return on Consulting garantieren.

www.horn-company.com/ch

HORN & COMPANY SCHWEIZ

Stadthausquai 1 | 8001 Zürich

Telefon +41 44 797 30 80

marketing@horn-company.de

www.horn-company.com/ch