

**Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
School of Management and Law**

Abteilung Banking, Finance, Insurance

Master of Science (MSc) in Banking and Finance

Master-Thesis

FS 2023

Hybride Beratung: Die Zukunft des Wealth Managements

vorgelegt von:

Ammann Jasmine
16-566-960

Dozent:

Dr. Künzle Christoph

ZHAW

Fachstelle für Personal Finance &
Wealth Management

Co-Supervisor:

Spiller Patrik

Deloitte Consulting AG

Partner

11. Juni 2023

Management Summary

Das veränderte Kundenverhalten, die Digitalisierung und veränderte Rahmenbedingungen stellen das Betriebs- und Geschäftsmodell der Schweizer Banken vor neue Herausforderungen. Dabei ergibt sich die Frage, welche Rolle die hybride Beratung im HWNI-Kundensegment der Schweizer Banken einnehmen wird und inwiefern diese Form der Beratung das zukünftige Betriebsmodell im Wealth Management beeinflusst und verändert. Das Ziel der vorliegenden Master-Thesis ist es, dem Management der Schweizer Banken eine Handlungsempfehlung hinsichtlich des zukünftigen Betriebsmodells im Wealth Management abzugeben. Aus diesem Grund wurde die Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis wie folgt formuliert:

- *Inwiefern verändert die Entwicklung zur hybriden Beratung das zukünftige Betriebsmodell der Schweizer Banken im Wealth Management?*

Zur Beantwortung von dieser wurde ein, auf den Erkenntnissen basierendes, zukünftiges Betriebsmodell erarbeitet.

In der vorliegenden Master-Thesis erfolgt eine Auseinandersetzung mit dem Wealth Management der Schweizer Banken und mit dessen Herausforderungen hinsichtlich des Kundenverhaltens, der Digitalisierung und des zukünftigen Betriebsmodells. Zur Darlegung und Aufarbeitung der erwähnten Themen wurde die diesbezügliche Literatur analysiert und es wurden vorhandene Erkenntnisse zusammengetragen. Damit wurde das Fundament zur Erstellung des Interviewleitfadens für die Experteninterviews gelegt.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis wurden elf Experten bzw. Expertinnen von fünf Schweizer Banken und einem digitalen Anbieter von Wealth-Management-Dienstleistungen interviewt. Unter den Finanzinstituten befinden sich eine Kantonalbank, eine Grossbank, drei Privatbanken und ein digitaler Anbieter bzw. eine Anbieterin, der bzw. die über eine eigene Banklizenz verfügt. Von den elf Experten bzw. Expertinnen sind sechs für die Kundenbetreuung zuständig und fünf üben eine Tätigkeit im Business Management der jeweiligen Bank aus. Weiter haben sechs der elf Experten bzw. Expertinnen Führungsfunktionen inne. Bei den Erkenntnissen der Interviews gilt es zu beachten, dass es sich teilweise um die individuelle Einschätzung der Experten bzw. Expertinnen handelt und diese nicht notwendigerweise die Meinung der Banken repräsentieren. Die Resultate sind aufgrund der Anzahl der Interviews und der

betrachteten Banken nicht repräsentativ für sämtliche Schweizer Finanzinstitute und digitalen Anbieter bzw. Anbieterinnen.

Mithilfe der Literaturanalyse und der Experteninterviews konnte ermittelt werden, dass das Wealth Management vor neuen Herausforderungen steht und die hybride Beratung zu Veränderungen in allen Dimensionen des Betriebsmodells, namentlich Prozesse, Organisation und Personen, Lokalitäten, Beschaffung und Partner sowie Informationen, führen wird. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse konnte die obenerwähnte Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis wie folgt beantwortet werden:

- *Die Verschiebung zur hybriden Beratung im Wealth Management hat Auswirkungen auf sämtliche Dimensionen des zugehörigen zukünftigen Betriebsmodells. Dabei nimmt die Relevanz der digitalen Schnittstelle in der Beratung und Betreuung der HNW-Kundschaft zu. Nichtsdestoweniger bleibt die Rolle des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin im HNW-Kundensegment von grosser Bedeutung. Im Zentrum der hybriden Beratung steht der Kunde bzw. die Kundin. Denn dieser bzw. diese entscheidet, auf welchen Kanälen die Interaktion mit der Bank und dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin stattfindet. Aus den erwähnten Gründen kann festgehalten werden, dass sich die Interaktionskanäle im Wealth Management der Schweizer Banken in Zukunft verändern werden, dass aber die persönliche Beratung und Betreuung der HNW-Kundschaft dennoch bestehen bleiben und durch die digitale Komponente ergänzt werden. Dies impliziert, dass das traditionelle Betriebsmodell der Schweizer Banken im Wealth Management in den nächsten Jahren nicht gänzlich verschwinden wird.*

Unter Abwägung sämtlicher gewonnener Erkenntnisse und bei deren holistischer Betrachtung kann festgehalten werden, dass das Wealth Management bzw. das HNW-Kundensegment der Schweizer Banken durch die Verschiebung zu einer hybriden Beratung gefordert ist. Die digitale Schnittstelle wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Nichtsdestoweniger ist die Bedeutung des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin stärker als die digitale Schnittstelle zu gewichten. Das zukünftige Betriebsmodell des Wealth Managements der Schweizer Banken wird durch die Bedürfnisse ihrer Kundschaft beeinflusst werden.

Inhaltsübersicht

Management Summary.....	I-II
Diverse Verzeichnisse	III-IX
Management Summary.....	I
Inhaltsübersicht.....	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Relevanz der Thematik	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung.....	3
1.3 Abgrenzung	3
1.4 Methodik.....	4
1.5 Aufbau	5
2 Theoretische Fundierung	6
2.1 Wealth Management.....	6
2.2 Digitalisierung	16
2.3 Geschäftsmodell und Betriebsmodell.....	23
2.4 Fazit zur theoretischen Fundierung	35
3 Methodisches Vorgehen	38
3.1 Methodik.....	38
3.2 Aufbau und Auswertung der Interviews.....	39
3.3 Fehlerquellen	42
4 Auswertung.....	43
4.1 Demografische Angaben	43
4.2 Kundenbeziehung und Produktinnovation	44
4.3 Betriebsmodell.....	56
4.4 Business Case	67
4.5 Auswirkungen auf das Betriebs- und Geschäftsmodell.....	72
4.6 Zukünftiges Betriebsmodell	74
5 Diskussion und Ausblick.....	78
5.1 Diskussion und Limitierung	78

5.2	Beantwortung der Forschungsfrage.....	79
5.3	Handlungsempfehlung.....	80
5.4	Kritische Würdigung und Ausblick.....	82
6	Literaturverzeichnis.....	84
7	Anhang.....	92
7.1	Interviewleitfaden.....	92
7.2	Tabelle Einschätzungen Betriebsmodell.....	94
7.3	Transkripte.....	96
7.4	Kodierung.....	97

Inhaltsverzeichnis

Management Summary.....	I
Inhaltsübersicht.....	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung.....	1
1.1 Ausgangslage und Relevanz der Thematik	1
1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung.....	3
1.3 Abgrenzung	3
1.4 Methodik.....	4
1.4.1 Methodik der theoretischen Fundierung.....	4
1.4.2 Methodik der qualitativen Experteninterviews.....	5
1.5 Aufbau	5
2 Theoretische Fundierung	6
2.1 Wealth Management.....	6
2.1.1 Bedeutung, Eigenschaften und Herausforderungen	6
2.1.2 Kundensegmentierung.....	8
2.1.3 Beratungsarten	11
2.1.4 Zwischenfazit zum Wealth Management	15
2.2 Digitalisierung	16
2.2.1 Verhalten der Kunden und Kundinnen.....	17
2.2.2 Digitalisierung der Banken.....	17
2.2.3 Neue Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen im Markt.....	19
2.2.4 Zwischenfazit zur Digitalisierung	22
2.3 Geschäftsmodell und Betriebsmodell.....	23
2.3.1 Geschäftsmodell	24
2.3.2 Betriebsmodell.....	30
2.3.3 Zwischenfazit zum Geschäfts- und Betriebsmodell	34

2.4	Fazit zur theoretischen Fundierung	35
3	Methodisches Vorgehen	38
3.1	Methodik.....	38
3.2	Aufbau und Auswertung der Interviews.....	39
3.2.1	Entwicklung des Interviewleitfadens.....	39
3.2.2	Datenerhebung und Datenanalyse	40
3.2.3	Eckdaten	41
3.3	Fehlerquellen	42
4	Auswertung.....	43
4.1	Demografische Angaben	43
4.2	Kundenbeziehung und Produktinnovation	44
4.2.1	Kundensegmente	45
4.2.2	Werteversprechen	47
4.2.3	Kundenbeziehungen	49
4.2.4	Kanäle.....	51
4.2.5	Zwischenfazit zu Kundenbeziehung und Produktinnovation.....	53
4.3	Betriebsmodell.....	56
4.3.1	Prozesse	57
4.3.2	Organisation und Personen.....	58
4.3.3	Lokalitäten	61
4.3.4	Beschaffung und Partner	62
4.3.5	Informationen	63
4.3.6	Zwischenfazit für das Betriebsmodell	64
4.4	Business Case	67
4.4.1	Kostenstruktur	67
4.4.2	Unternehmenseinnahmen	69
4.4.3	Zwischenfazit zum Business Case.....	70
4.5	Auswirkungen auf das Betriebs- und Geschäftsmodell.....	72

4.6	Zukünftiges Betriebsmodell	74
5	Diskussion und Ausblick	78
5.1	Diskussion und Limitierung	78
5.2	Beantwortung der Forschungsfrage	79
5.3	Handlungsempfehlung	80
5.4	Kritische Würdigung und Ausblick	82
6	Literaturverzeichnis	84
7	Anhang	92
7.1	Interviewleitfaden	92
7.2	Tabelle Einschätzungen Betriebsmodell	94
7.3	Transkripte	96
7.4	Kodierung	97

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Total verwaltetes Privatvermögen auf dem Finanzplatz Schweiz nach Wohndomizil der Kundschaft (eigene Darstellung in Anlehnung an SBVg, 2021, S. 3)	7
Abbildung 2: Kundensegmente nach Vermögen (eigene Darstellung in Anlehnung an SBVg, 2011, S. 21)	9
Abbildung 3: Beratungsarten (eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte und Avaloq, 2017, S. 13)	11
Abbildung 4: Zwischenfazit zum Wealth Management (eigene Darstellung)	15
Abbildung 5: Zwischenfazit zur Digitalisierung (eigene Darstellung)	22
Abbildung 6: Business Model Canvas (eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 18-19)	25
Abbildung 7: Operating Model Canvas (eigene Darstellung in Anlehnung Campbell und Gutierrez, 2021, S. 59)	31
Abbildung 8: Betriebs- und Geschäftsmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell und Gutierrez, 2021, S. 60)	35
Abbildung 9: Zwischenfazit zur theoretischen Fundierung (eigene Darstellung)	36
Abbildung 10: Ablauf der vorliegenden Master-Thesis (eigene Darstellung)	39
Abbildung 11: Funktionen und Berufserfahrung (eigene Darstellung)	43
Abbildung 12: Kundensegmente und Produktinnovation im Betriebs- und Geschäftsmodell (eigene Darstellung)	44
Abbildung 13: Vermögensgrenzen (eigene Darstellung)	46
Abbildung 14: Primärer Kontaktkanal zur Pflege der Kundenbeziehung (eigene Darstellung)	49
Abbildung 15: Kundenbeziehungen (eigene Darstellung)	50
Abbildung 16: Definition der hybriden Beratung (eigene Darstellung)	51
Abbildung 17: Zwischenfazit zur Kundenbeziehung und Produktinnovation (eigene Darstellung)	53
Abbildung 18: Relationship Manager bzw. Relationship Managerin vs. digitale Schnittstelle (eigene Darstellung)	55
Abbildung 19: Betriebsmodell im Betriebs- und Geschäftsmodell (eigene Darstellung)	56

Abbildung 20: Kompetenzen der Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen (eigene Darstellung)	59
Abbildung 21: Physische und digitale Beratungsorte (eigene Darstellung).....	61
Abbildung 22: Zwischenfazit zum Betriebsmodell (eigene Darstellung)	65
Abbildung 23: Business Case im Betriebs- und Geschäftsmodell (eigene Darstellung)	67
Abbildung 24: Kostentreiber (eigene Darstellung)	68
Abbildung 25: Unternehmenseinnahmen (eigene Darstellung)	69
Abbildung 26: Zwischenfazit zum Business Case (eigene Darstellung).....	71
Abbildung 27: Nennungen der Dimensionen des Betriebsmodells (eigene Darstellung)	72
Abbildung 28: Zukünftiges Betriebsmodell (eigene Darstellung)	75

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Hauptkategorien des Code-Buchs	41
Tabelle 2: Eckdaten der Experten und Expertinnen	42

1 Einleitung

Im ersten Kapitel der vorliegenden Master-Thesis wird auf die Ausgangslage und die Relevanz der Thematik der hybriden Beratung im Wealth Management eingegangen. Darauf folgt die Erläuterung der Forschungsfrage und der Zielsetzung. In einem weiteren Unterkapitel wird die Methodik der vorliegenden Master-Thesis in der Literaturanalyse und in den Interviews mit Branchenexperten und Branchenexpertinnen dargelegt. Zudem wird die Gliederung der Master-Thesis beschrieben und eine thematische Abgrenzung vorgenommen. Das Ziel der Einleitung ist es, eine Übersicht zum Thema und zum Inhalt zu verschaffen.

1.1 Ausgangslage und Relevanz der Thematik

«Investieren im digitalen Zeitalter: Persönliche Beratung bleibt gefragt», dies schrieb die Neue Zürcher Zeitung (NZZ) (2022) am 4. Mai 2022. Weiter schrieb die NZZ (2022), dass die Zahl der digitalen Anlagemöglichkeiten ansteige. Dennoch bleibe die persönliche Beratung gefragt (NZZ, 2022). Durch die persistente Digitalisierung, veränderte Kundenbedürfnisse und neue Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen im Markt sind die Schweizer Banken gezwungen, ihre Geschäfts- und Betriebsmodelle zu überdenken, um ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu erhalten.

Der Finanzplatz Schweiz gehört global gesehen zu den wettbewerbsfähigsten Finanzzentren (Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg), 2022, S. 3). In der Studie von Sigg, Umbricht, Grimm und Kley (2017, S. 5) wird beschrieben, dass die anhaltende Digitalisierung und die Automation zu Veränderungen in der Bankenbranche führen werden. Deloitte (2017a, S. 1) ist ebenfalls der Meinung, dass sich die Bankenbranche mitten in einem bedeutenden Wandel befindet. Als Grund dafür wird die neue Generation von Anlegern und Anlegerinnen gesehen, die neue Erwartungen und Präferenzen aufweisen (Deloitte, 2017a, S. 1). Diese veränderten Wünsche und Bedarfe der Angehörigen der Generationen X und Y existieren aufgrund der gegenwärtigen Technologien oder des Erlebens der Finanzkrise im Jahr 2008 (Deloitte, 2017a, S. 1). Zusätzlich erachten Sigg et al. (2017, S. 17) die rückläufige Anzahl von Schweizer Banken zwischen 2008 und 2015 als Indiz für den Wandel in der Bankenbranche.

In der Schweiz und bei den Schweizer Banken nimmt das Wealth Management einen hohen Stellenwert ein (Höllerich, Marti, Thomas, & Ziegler, 2015, S. 3). Zusätzlich hat es eine lange Tradition und kann auf eine erfolgreiche Zeit zurückblicken (Deloitte, 2021,

S.2). Das Wealth Management der Schweizer Banken beschäftigt sich mit vermögenden Kunden bzw. Kundinnen (Höllerich et al., 2015, S. 3). Dabei liegt der Fokus auf Dienstleistungen im Bereich der Anlageberatung und der Vermögensverwaltung (Höllerich et al., 2015, S. 3). Zusätzlich stellt das Wealth Management der Banken gemäss Deloitte (2017a, S. 1) einen der attraktivsten Sektoren in der Finanzdienstleistungsbranche dar. Der Grund dafür ist, dass es geringere Kapitalanforderungen und höhere Wachstumserwartungen als andere Geschäftsfelder aufweist (Deloitte, 2017a, S. 1). Die Banken sehen das Wealth Management als verlässliche Einnahmequelle an (Casu, Girardone, & Molyneux, 2015, S. 61). Trotzdem sind die Kosten für die Dienstleistungen im Wealth Management aufgrund der sich ändernden globalen regulatorischen Rahmenbedingungen angestiegen (Casu, Girardone, & Molyneux, 2015, S. 61). Gemäss Faust (2014, S. 3) ist über die letzten Jahre das Betreuen vermögender und sehr vermögender Kunden bzw. Kundinnen stärker in den Fokus der Banken geraten. Wird ein Blick in die Zukunft gewagt, kann festgestellt werden, dass das Wealth Management der Schweizer Banken mit neuen Herausforderungen konfrontiert sein wird (Deloitte, 2021, S. 2). Dazu zählen allgemeine Treiber, bspw. die regulatorischen Rahmenbedingungen im Offshore-Geschäft und andere Faktoren wie die Erhöhung der Wettbewerbsintensität durch neue Konkurrenten bzw. Konkurrentinnen, die den jüngeren Generationen Dienstleistungen anbieten, die auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind (Deloitte, 2021, S. 2).

Die Digitalisierung übt einen starken Einfluss auf die Finanzindustrie aus (Puschmann, 2017, S. 69). Dabei sind FinTech-Unternehmen von hoher strategischer Bedeutung für die bestehenden Finanzinstitute (Puschmann, 2017, S. 70). Werden solche Firmen als digitale Vorreiter bzw. Vorreiterinnen des Finanzplatzes Schweiz betrachtet, kann durch sie ein positiver Beitrag zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit erzielt werden (Ankenbrand, Bieri, Frigg, Kronenberger, & Reichmuth, 2022, S. 2). Weiter hält Deloitte (2017a, S. 2) fest, dass das klassische beziehungsorientierte Geschäftsmodell der Banken in Zukunft nicht obsolet werden wird. Trotzdem wird von Deloitte (2017a, S. 2) mit einer Verlagerung der persönlichen Interaktion zwischen den Kunden bzw. Kundinnen und den Relationship Managern und Relationship Managerinnen hin zu digitalen Kanälen über intelligente Lösungen und soziale Medien gerechnet.

Durch die Veränderung der Erwartungen und Präferenzen der Anleger bzw. Anlegerinnen in Kombination mit der persistenten Digitalisierung des Finanzplatzes wird die Relevanz der hybriden Beratung im Wealth Management aufgezeigt. Dabei ist ungeklärt, wie die im Wealth Management tätigen Schweizer Banken die hybride Beratung definieren und

umsetzen. Aus den rubrizierten Gründen stellt sich die Frage, wie die Geschäfts- und Betriebsmodelle der Schweizer Banken im Wealth Management in Zukunft aussehen sollen, um die Bedürfnisse der Kundinnen bzw. Kunden zu erfüllen und nachhaltig erfolgreich zu sein.

1.2 Forschungsfrage und Zielsetzung

Basierend auf der rubrizierten Ausgangslage und der Relevanz der Thematik der hybriden Beratung im Wealth Management wurde die Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis wie folgt formuliert:

- Inwiefern verändert die Entwicklung zur hybriden Beratung das zukünftige Betriebsmodell der Schweizer Banken im Wealth Management?

Ziel der vorliegenden Master-Thesis ist es, anhand der gewonnenen Erkenntnisse den Begriff <hybride Beratung> zu definieren und ein zukünftiges Betriebsmodell auszugestalten, das die hybride Beratung einbezieht und auf die Zukunft des Wealth Managements zugeschnitten ist. Für die Beantwortung der Forschungsfrage wurde die vorhandene Literatur analysiert und mittels der gewonnenen Erkenntnisse ein Interviewleitfaden entwickelt. Auf Basis dieses Interviewleitfadens wurden neun Interviews mit elf Branchenexperten bzw. Branchenexpertinnen geführt. Dabei wurden verschiedene Institute auf dem Finanzplatz Schweiz berücksichtigt und Experten und Expertinnen dazu befragt. Auf Basis der gewonnenen Erkenntnisse wird ein mögliches zukünftiges Betriebsmodell für das Wealth Management von Schweizer Banken erarbeitet und eine Handlungsempfehlung für das Management der Schweizer Banken abgegeben.

1.3 Abgrenzung

Für die vorliegende Master-Thesis wurden fünf Schweizer Banken und ein digitaler Anbieter bzw. eine Anbieterin von Wealth-Management-Dienstleistungen untersucht. Weitere Institute werden aufgrund des Umfangs, der Aufgabenstellung und der zeitlichen Limitierung der Ausarbeitung nicht berücksichtigt. Zusätzlich fokussiert sich die vorliegende Master-Thesis auf das nationale (engl. <domestic>) Geschäft des Wealth Managements der Schweizer Banken. Aus diesem Grund sind Finanzinstitute aus dem Ausland und das grenzüberschreitende Wealth Management nicht Bestandteil dieser Arbeit. Die Konzentration liegt auf dem High-Net-Worth-Individual(HWNI)-Kundensegment innerhalb des Wealth Managements gemäss der Definition der Schweizerischen Bankiervereinigung (vgl. Abbildung 2). Daher sind Aspekte zum Retail Banking und zum Affluent-

und Ultra-High-Net-Worth-Individual(UHNWI)-Kundensegment nicht in die Untersuchung eingeflossen. Zusätzlich werden Finanzinstitute, die das Wealth-Management-Kundensegment nicht bedienen, nicht berücksichtigt. Zudem wurden für die Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis Experten bzw. Expertinnen die im Business Management oder als Relationship Manager bzw. Relationship Managerin im Wealth Management tätig sind, befragt. Hierbei ist die Perspektive von weiteren Mitarbeitenden, die innerhalb der Schweizer Banken mit der Thematik der hybriden Beratung in Berührung kommen, nicht berücksichtigt worden. Auf Sichtweisen von Branchenexperten bzw. Branchenexpertinnen, die ausserhalb der Bankenbranche tätig sind, wurde verzichtet. Weiter wird die Perspektive der Kunden bzw. Kundinnen in der vorliegenden Master-Thesis nicht betrachtet. Es gilt zu beachten, dass auf Interviews mit Experten bzw. Expertinnen der Credit Suisse aufgrund der Übernahme durch die UBS verzichtet wurde. Weiter werden sämtliche Ereignisse, die nach dem 1. Mai 2023 stattgefunden haben, nicht berücksichtigt.

1.4 Methodik

Das methodische Vorgehen der vorliegenden Master-Thesis lässt sich in die angewandte Methodik der theoretischen Fundierung und die Methodik der qualitativen Experteninterviews unterteilen.

1.4.1 Methodik der theoretischen Fundierung

Im zweiten Kapitel wird auf die gegenwärtige Literatur zu den Themen des Wealth Managements und der Digitalisierung sowie auf das zukünftige Betriebs- und Geschäftsmodell Bezug genommen. In Kapitel 2.1 liegt der Fokus auf der Definition des Begriffs <Wealth Management>, den Kundensegmenten und den Beratungsarten. Zusätzlich wird in Kapitel 2.2 auf die Digitalisierung im Wealth Management bei bestehenden Banken und auf die neuen Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen am Markt eingegangen. Kapitel 2.3 umfasst die theoretischen Grundlagen zum Betriebs- und Geschäftsmodell und die Fragen, die im Interviewleitfaden aufgegriffen werden. Nach den soeben benannten Unterkapiteln wird ein Zwischenfazit gezogen mit dem Ziel, die wichtigsten Themen zusammenzufassen. Zusätzlich erfolgt am Ende des Kapitels 2 ein Zwischenfazit zur gesamten theoretischen Fundierung.

1.4.2 Methodik der qualitativen Experteninterviews

Für die vorliegende Master-Thesis wird die Methodik einer qualitativen Inhaltsanalyse angewendet. Dabei orientiert sich die Vorgehensweise bei der Auswertung der Experteninterviews an Mayring (2022, S. 49-107). Als Basis für den Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) wurden die Erkenntnisse aus Kapitel 2 verwendet. Dabei lag der Fokus auf dem Betriebs- und Geschäftsmodell nach Campbell und Gutierrez (2021, S. 60). Dies wurde als Grundlage und zur Strukturierung des Interviewleitfadens genutzt. Um für Transparenz bei der Herleitung der Fragen zu sorgen, wurden diese innerhalb des Betriebs- und Geschäftsmodells den einzelnen Dimensionen zugeordnet. Damit wird auch die Relevanz der einzelnen Fragen verdeutlicht. Dabei wurden die Gründe und das Ziel der Fragen dargelegt. Die Interviews wurden transkribiert und mittels der Software MAXQDA ausgewertet. Die gewonnenen Erkenntnisse sind in Kapitel 4 beschrieben und visualisiert.

1.5 Aufbau

Die vorliegende Master-Thesis lässt sich in sieben Kapitel gliedern. Im ersten Kapitel wurden die Ausgangslage, die Relevanz, die Forschungsfrage, die Methodik und die Abgrenzung vorgestellt. Im zweiten Kapitel wird eine Sekundäranalyse vorhandener Literatur durchgeführt. Dabei handelt es sich um Literatur zu den Themen des Wealth Managements, der Digitalisierung und zu den Geschäfts- und Betriebsmodellen. Die Erkenntnisse daraus dienen als Grundlage für den Interviewleitfaden der Experteninterviews (vgl. Kapitel 7.1). Aufgrund der Praxisorientierung und des Anspruchs der Lesbarkeit wird die theoretische Fundierung um Zwischenfazits (vgl. Kapitel 2.1.4, 2.2.4 und 2.3.3) ergänzt. Zusätzlich wird ein Fazit zu den Erkenntnissen des Kapitels 2 gezogen. Dadurch kann sichergestellt werden, dass die relevantesten Erkenntnisse aufgesucht werden können. In Kapitel 3 wird auf die Vorgehensweise bei der Literaturrecherche, die Erstellung des Interviewleitfadens, die Durchführung der Interviews und die Eckdaten der Experten und Expertinnen eingegangen (vgl. Tabelle 2). Das vierte Kapitel umfasst die Ergebnisse der neun Interviews mit elf Experten bzw. Expertinnen. Zudem wird dort ein zukünftiges Betriebsmodell mit den Erkenntnissen in Bezug auf die zu beantwortende Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.2) gebildet. Das fünfte Kapitel enthält die Diskussion und Hinweise zur Limitierung der Erkenntnisse, die Beantwortung der Forschungsfrage, eine Handlungsempfehlung für das Management von Schweizer Banken, eine kritische Würdigung der Resultate und einen Ausblick auf potenzielle zukünftige Forschungsarbeiten.

2 Theoretische Fundierung

Um die Granularität der Thematik der hybriden Beratung im Wealth Management aufzuzeigen, erfolgt im zweiten Kapitel eine Beschäftigung mit den Themen des Wealth Managements, der Digitalisierung im Wealth Management und mit dem Betriebs- und Geschäftsmodell des Wealth Managements. Durch die Gliederung der theoretischen Fundierung soll ein Überblick über die Grundlagen der einzelnen Thematiken gegeben werden. Unterteilt wird in die Definition des Wealth Managements, die aus der Digitalisierung resultierenden Herausforderungen und das für die vorliegende Master-Thesis relevante Betriebs- und Geschäftsmodell. Aus diesem Grund wird nach den Kapiteln 2.1.4, 2.2.4 und 2.3.3 jeweils ein Zwischenfazit gezogen, um die für den Interviewleitfaden relevanten Themen herauszukristallisieren. Zusätzlich wird, basierend auf der in Kapitel 2 analysierten Literatur, in einem Zwischenfazit zum Kapitel ‹Theoretische Fundierung› auf die Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis Bezug genommen (vgl. Kapitel 2.4).

2.1 Wealth Management

Die Kundensegmente im Wealth Management und deren Vermögensgrenzen sind innerhalb der Schweizer Banken heterogen definiert. Aus diesem Grund werden in Kapitel 2.1 der Begriff ‹Wealth Management› und dessen Eigenschaften und Herausforderungen (vgl. Kapitel 2.1.1), Kundensegmente (vgl. Kapitel 2.1.2) und die Beratungsarten (vgl. Kapitel 2.1.3) erläutert. Zusätzlich wird der Begriff ‹Wealth Management› für die vorliegende Master-Thesis definiert und ein Zwischenfazit zum Thema des Wealth Managements der Schweizer Banken, deren Kundensegmenten und Beratungsarten gezogen (vgl. Kapitel 2.1.4).

2.1.1 Bedeutung, Eigenschaften und Herausforderungen

Die Schweizer Banken gehören zum Image der Schweiz und zeichnen sich durch Stabilität, Kompetenz und Diskretion aus (Meier, Marthinsen, & Gantenbein, 2012, S. 37). Geprägt wird diese Sichtweise auf die Schweizer Banken durch die Privatbanken, die Kantonalbanken und die grossen Geschäftsbanken, die die eigene Entwicklung als Erfolgsgeschichte darstellen (Giddey & Mazbouri, 2022, S. 247). Werden das Kapital und die Reserven im Verhältnis zur Bilanzsumme betrachtet, gehören die Schweizer Banken gemäss Meier, Marthinsen und Gantenbein (2012, S. 44) zu den sichersten Banken der

Welt. Spreemann (2022, S. 21) hält fest, dass der Schwerpunkt der Schweizer Banken auf der persönlichen, vertrauensvollen und auf Langfristigkeit beruhenden Beziehung zwischen den Kundinnen bzw. Kunden und der Bank beruht. Der Ursprung des Schweizer Bankensystems liegt im Vermögensverwaltungsgeschäft, das als Erstes von den Privatbanken angeboten wurde (Höllerich et al., 2015, S. 12). Als Synonym für das Vermögensverwaltungsgeschäft mit Privatkunden und Privatkundinnen wird der Begriff «Wealth Management» verwendet (Spreeman, 2022, S. 19). Unter dieser Begrifflichkeit wird die holistische Vermögensplanung und Betreuung von Privatpersonen verstanden (SBVg, 2021, S. 3). Dazu zählen Dienstleistungen wie das Gewährleisten des Zugangs zu Finanzmärkten, Finanzierungen oder Philanthropie-Dienstleistungen (SBVg, 2021, S. 3). Zusätzlich erwähnt Omarini (2017, S. 2), dass im Wealth Management eine Kombination aus Zahlungsverkehrs- bzw. Kontodienstleistungen und gehobenen anlagebezogenen Dienstleistungen angeboten wird. Spreemann (2022, S. 21) hält fest, dass das Kernprodukt der Schweizer Banken im Privatkundengeschäft in der Delegation des Vermögens an die Banken liegt. Gemäss der SBVg (2021, S. 3) stellt das Wealth Management einen bedeutenden Geschäftszweig auf dem Finanzplatz Schweiz dar. In Abbildung 1 wird das gemäss SBVg (2021, S. 3) auf dem Finanzplatz verwaltete Privatvermögen nach Wohndomizil der Kundschaft für das Jahr 2020 abgebildet.

Total verwaltetes Privatvermögen auf dem Finanzplatz Schweiz nach Wohndomizil der Kundschaft

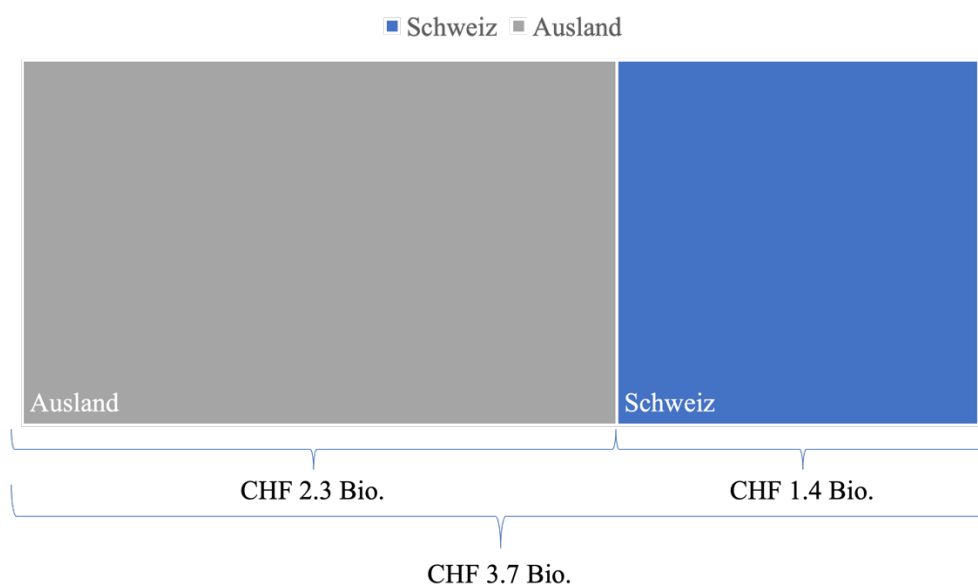


Abbildung 1: Total verwaltetes Privatvermögen auf dem Finanzplatz Schweiz nach Wohndomizil der Kundschaft (eigene Darstellung in Anlehnung an SBVg, 2021, S. 3)

Im Jahr 2020 haben die Banken in der Schweiz 3,7 Bio. CHF Vermögen von Privatpersonen verwaltet (SBVg, 2021, S. 3). Dabei stammen ca. 62 % des Vermögens von Kundinnen und Kunden aus dem Ausland (SBVg, 2021, S. 3). Die wirtschaftliche Relevanz des Wealth Managements sieht die SBVg (2021, S. 3) in der effizienten Vermögensallokation, dem effizienten Rendite-Risiko-Verhältnis und dem Beitrag zur Liquidität und Stabilität der Finanzmärkte. Gemäss der SBVg (2011, S. 10) bildet das Vermögensverwaltungsgeschäft einen bedeutenden Geschäftszweig der Schweizer Banken und stellt eine tragende Säule des Finanzplatzes Schweiz dar. Im Jahr 2021 konnte bei den Schweizer Banken eine Zunahme von 12,1 % des verwalteten Vermögens verzeichnet werden (SBVg, 2022, S. 5). Aufgrund der positiven Wachstumsraten und der Attraktivität des Geschäftsfeldes ist der Markt umkämpft (Fleischer, 2017, S. 8). Omarini (2017, S. 2) hält fest, dass das Wealth Management aufgrund des Anstiegs des Wohlstandes von Privatpersonen in den Fokus der Grossbanken geraten ist. Des Weiteren gestalten sich die Eintrittsbarrieren tief und die Rentabilität des Wealth Managements ist für die Banken attraktiv (Omarini, 2017, S. 2).

Durch die neuen Informationstechnologien, die weltweite Liberalisierung und die zunehmende Diversifikation im Produktebereich hat sich die Finanzindustrie seit Anfang der 1990er Jahre verändert (Ziegler, Knecht, & Willi, 2010, S. 10). Im Jahr 2021 war mehr als jeder achte Wertschöpfungsfranken mit den Aktivitäten des Finanzsektors verbunden (BAK Economics, 2022, S. 4). Zusätzlich ist jeder zwanzigste Arbeitsplatz dem Finanzplatz zuzuschreiben (BAK Economics, 2022, S. 7). Die SBVg (2022, S. 16) geht davon aus, dass die Wertschöpfung im Finanzsektor höher liegt als der von der BAK Economics (2022, S. 4) ausgewiesene Wert – dies aufgrund der Tatsache, dass verschiedene Banken die Organisationsstruktur aufgrund des Wettbewerbs- und Regulierungsumfeldes angepasst haben. Zusätzlich werden in der Bruttowertschöpfung digitale Plattformen nicht berücksichtigt, da diese nicht von Finanzinstituten betrieben werden (SBVg, 2022, 16).

2.1.2 Kundensegmentierung

Die Schweizer Banken weisen eine heterogene Definition bei den Kundensegmenten, den Vermögensgrenzen eines Kundensegments und deren Begrifflichkeiten auf. Höllerich et al. (2015, S. 4) sehen in der Kundensegmentierung die Abgrenzung von Kundengruppen vom Gesamtmarkt. Dabei wird der Gesamtmarkt in möglichst homogene Gruppen unterteilt (Höllerich et al., 2015, S. 4). Gängige Segmentierungskriterien im Geschäft mit Privatkunden bzw. Privatkundinnen sind deren Einkommen und deren Vermögen (Höllerich

et al., 2015, S. 4). Ziegler, Sigg, Fehr, Zaugg, Brunner und Hofmann (2017, S. 22) sehen die Dimension des Wohnsitzes der Kunden bzw. Kundinnen als zusätzliches Segmentierungskriterium der Banken. Weil die Schweizer Banken auch Vermögen von im Ausland ansässigen Kunden bzw. Kundinnen verwalten, erachten Ziegler et al. (2017, S. 23) die Segmentierung nach Wohnsitz als sinnvoll. Bei den Banken wird zwischen dem nationalen (domestic), dem Onshore- und dem Offshore-Geschäft unterschieden (Riegler, 2005, S. 5). Als Domestic-Geschäft wird das Geschäft bezeichnet, das inländische Banken mit Kunden bzw. Kundinnen aus der Schweiz pflegen (Riegler, 2005, S. 5). Ist eine Bank im Onshore-Geschäft tätig, wird das Vermögen des Kunden bzw. der Kundin durch eine Niederlassung einer Schweizer Bank im Heimatland des Kunden bzw. der Kundin verwaltet (Riegler, 2005, S. 5). Beim Offshore-Geschäft befindet sich die Bank nicht im gleichen Land, in welchem der Kunde bzw. die Kundin wohnhaft ist (Riegler, 2005, S. 5). Dabei wird das Geld von ausländischen Kunden bzw. Kundinnen bei den Schweizer Banken in der Schweiz verwaltet (Höllrich et al., 2015, S. 5). Ziegler et al. (2017, S. 23) halten fest, dass die Schweiz als Offshore-Finanzzentrum bekannt ist. In den letzten Jahren haben die Kreditinstitute und andere Finanzdienstleistungsunternehmen angefangen, die Kundengruppen stärker voneinander zu differenzieren (Faust, 2014, S. 4). Dabei wurde der Zweck verfolgt, zielgerichteter und effizienter auf die Bedürfnisse der Kunden bzw. Kundinnen der verschiedenen Kundensegmente einzugehen (Faust, 2014, S. 4). In Abbildung 2 werden die Kundensegmente im Wealth-Management-Geschäft in Anlehnung an die Definition der SBVg (2011, S. 21) dargestellt.



Abbildung 2: Kundensegmente nach Vermögen (eigene Darstellung in Anlehnung an SBVg, 2011, S. 21)

Als Wealth Management definiert die SBVg (2011, S. 21) das UHNWI-, das HNWI- und einen Teil des Affluent-Kundensegments (vgl. Abbildung 2). Das Segment Mass-Affluent und ein Teil des Affluent-Kundensegments (vgl. Abbildung 2) wird dem Retail Banking zugeordnet (SBVg, 2011, S. 21). Die Banken ermitteln intern die Erfolgsbeiträge für jeden Kunden bzw. jede Kundin (Spreeman, 2022, S. 45). Hierbei kann erkannt werden, dass die Erfolgsbeiträge im UHNWI-Bereich am höchsten sind (Spreeman, 2022, S. 45). Diese Kunden bzw. Kundinnen werden von den Banken als Key-Clients bezeichnet (Spreeman, 2022, S. 45). Dabei stellt deren Beratung eine qualitativ hochwertige Erbringung der Finanzdienstleistungen dar (Omarini, 2017, S. 2). Gemäss Höllerich et al. (2015, S. 4) ist das Wealth Management vom Retail Banking abzugrenzen. Der Unterschied zwischen den Segmenten Wealth Management und Retail Banking liegt in der Vermögenshöhe und im Standardisierungsgrad der Dienstleistungen (Höllerich et al., 2015, S. 4). Zusätzlich ist das Wealth Management (vgl. Abbildung 2) auf die persönliche und langzeitorientierte Beziehung zwischen den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen und den Kunden bzw. Kundinnen ausgelegt (Molyneux & Omarini, 2005, S. 7). Gemäss Molyneux und Omarini (2005, S. 7-8) ist im Retail Banking (vgl. Abbildung 2) die Beziehung zwischen den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen und den Kunden bzw. Kundinnen von geringerer Bedeutung als im Wealth Management. Zusätzlich ist die Beratungsintensität im Retail Banking geringer als jene im Wealth Management (Höllerich et al., 2015, S. 4). Die Differenzierung der Segmente ist notwendig, um gezielter und effizienter auf die Bedürfnisse der verschiedenen Kunden und Kundinnen einzugehen (Faust, 2014, S. 4). Dadurch differenziert sich das Dienstleistungsangebot der Kundensegmente (Ziegler, et al., 2017, S. 22). Den Wealth-Management-Kunden bzw. -Kundinnen wird neben den Produkten, wie Zahlungsverkehr oder Konten, eine Palette an Anlagedienstleistungen angeboten (Molyneux & Omarini, 2005, S. 2). Höllerich et al. (2015, S. 4) ergänzen die Angaben über die im Wealth Management angebotenen Dienstleistungen durch Brokerage, Custody, Research, Analysen, Berichterstattung über das Vermögen, Steuerauszüge und eine individuelle Beratung der Kunden bzw. Kundinnen. Ausserdem werden im Wealth Management gemäss Höllerich et al. (2015, S. 4) den Kunden bzw. Kundinnen Beratungen in den Bereichen Nachfolge, Vorsorge, Steuern und Immobilien offeriert.

2.1.3 Beratungsarten

In Kapitel 2.1.3 werden die digitalen Beratungsarten und die Kanäle beschrieben, über welche die Schweizer Banken mit den Kunden bzw. Kundinnen interagieren. Dabei wird der Zweck verfolgt, den Begriff <hybride Beratung> für die vorliegende Master-Thesis zu definieren und von den weiteren Interaktionskanälen und Beratungsarten abzugrenzen. Durch die Entwicklung der Kommunikations- und Informationstechnologien wurde das Entstehen neuer Kommunikationskanäle ermöglicht (Gené Albesa, 2007, S. 490). Deloitte und Avaloq (2017, S. 13) unterscheiden bei den Beratungsarten zwischen vollautomatisierten Robo-Advisors, der hybriden Beratung und der technologiegestützten Beratung der Kunden bzw. Kundinnen. Dafür werden die Dimensionen <Hohe Automation> und <Person zu Person> verwendet (Deloitte & Avaloq, 2017, S. 13). Gemäss Ankenbrand et al. (2022, S. 13) ist die Kundensegmentierung (vgl. Kapitel 2.1.2) mit den Kommunikationskanälen der Bank verknüpft. Aus diesem Grund stellt Abbildung 3 die Beratungsarten in Bezug auf die Kundensegmente in Anlehnung an Deloitte und Avaloq dar (2017, S. 13).

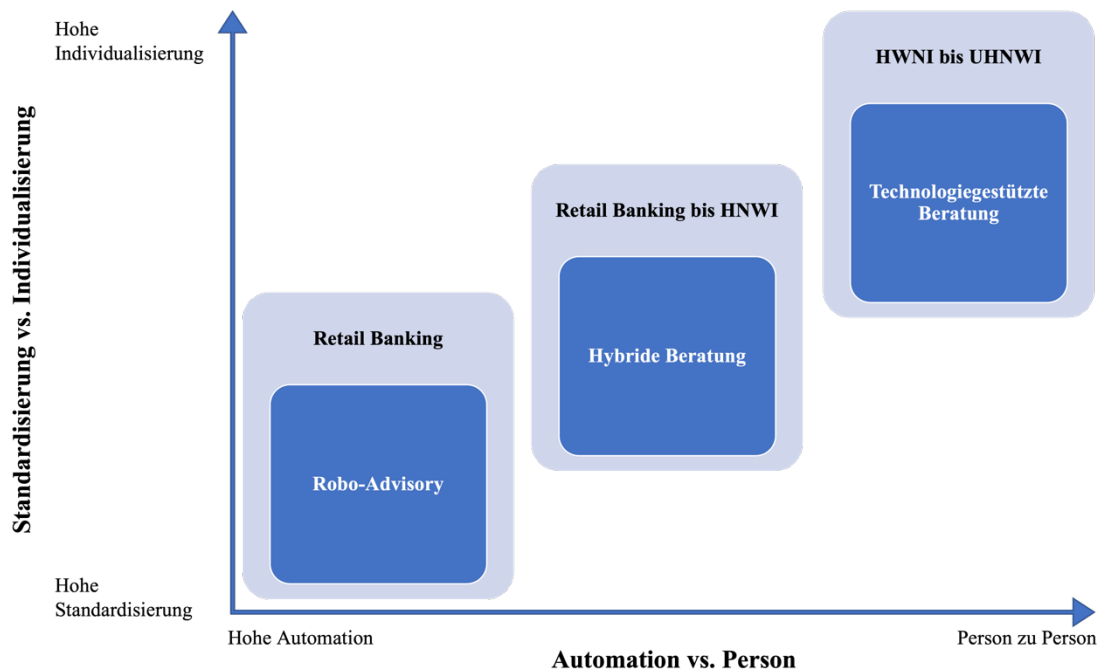


Abbildung 3: Beratungsarten (eigene Darstellung in Anlehnung an Deloitte und Avaloq, 2017, S. 13)

Robo-Advisory

Robo-Advisors (vgl. Abbildung 3) sind nach der Finanzkrise 2008 entstanden (Sharifi, Hayes, Ruttman, Schmid, Palmieri & Mojsa, 2021, S. 3). In dieser Zeit bevorzugten die

Kunden bzw. Kundinnen risikoarme Portfolios (Phoon & Koh, 2018, S. 80). Dabei wurde mit den Robo-Advisors das Ziel verfolgt, den Zugang zu Wealth-Management-Dienstleistungen zu demokratisieren (Sharifi et al., 2021, S. 3). Bei den ersten Robo-Advisors handelte es sich gemäss Phoon und Koh (2018, S. 80) um passive und automatisierte Tools für die Vermögensallokation. Der Begriff «Robo-Advisor» besteht aus zwei Teilen (Deloitte, 2016, S. 2). Das «Robo» steht für den automatisierten Prozess ohne die Involvement einer Person (Deloitte, 2016, S. 2). Anstelle der Person werden mathematische Algorithmen eingesetzt, um die Anlageentscheide zu unterstützen (Deloitte, 2016, S. 2). Dabei werden Daten über das Alter, das Nettoeinkommen und die Einschätzung der individuellen Risikobereitschaft benötigt, um mittels Algorithmen eine akkurate Vermögensallokation zu unterbreiten (Faloon & Scherer, 2017, S. 30). Gemäss Deloitte (2016, S. 2) repräsentiert der Wortbestandteil «Advisor» die Wealth-Management-Dienstleistung. Im Fall des Robo-Advisors findet diese Dienstleistung auf automatisierte Art online oder über mobile Kanäle statt (Deloitte, 2016, S. 2). Gemäss der Swisscom und dem Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ) (2015, S. 17) weisen Robo-Advisors eine hohe Automatisierung und Standardisierung ihrer Produkte und Dienstleistungen auf. Dabei findet vonseiten des Anbieters bzw. der Anbieterin von Robo-Advisor-Dienstleistungen keine unterstützende Beratung der Kunden bzw. Kundinnen statt (Swisscom & IFZ, 2015, S. 17). Durch die Robo-Advisors wird mittels eines Computerprogramms ein diversifiziertes Modellportfolio konstruiert (Dietrich, Agnesens, & Wernli, 2020, S. 6). Hierbei handelt es sich meist um Exchange-Traded-Funds (ETF) oder Indexfonds (Dietrich, Agnesens, & Wernli, 2020, S. 6). Gemäss Gasser, Gassmann, Hens, Leifer, Puschmann und Zhao (2017, S. 10) werden die Bankprodukte für die Kunden bzw. Kundinnen austauschbarer, da ein anderes Produkt schnell und einfach verfügbar ist. Yi, Rom, Hassan, Samsurijan und Ebekozen (2023, S. 1) halten fest, dass Personen mit einem ausgeprägten Finanzwissen eher bereit sind, einen Robo-Advisor zu nutzen, als Personen mit einem weniger ausgeprägten Finanzwissen. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Robo-Advisors ihren Kunden bzw. Kundinnen einen kostengünstigen Zugang zu Anlageberatungs- und Vermögensverwaltungsdienstleistungen über digitale Plattformen verschaffen (Höllerich & Fehr, 2019, S. 144). Dennoch vergrössert sich der Robo-Advisory-Markt langsamer als erwartet (Yi et al., 2023, S. 2). Gemäss Deloitte und Avaloq (2017, S. 13) ist Robo-Advisory für Kunden bzw. Kundinnen im Retail-Banking-Kundensegment geeignet (vgl. Abbildung 3). Frick (2016, S. 24) sieht die Rolle von Robo-Advisors in den HWNI- und UHNWI-Kundensegmenten hingegen als Informationsquelle.

Nichtsdestoweniger ist Frick (2016, S. 24) der Meinung, dass sich das Robo-Advisory bei den Banken als Standard etablieren wird und durch diese angeboten werden muss, und zwar aus Kostengründen und um mit dem Standard auf dem Markt mithalten zu können (Frick, 2016, S. 24).

Hybride Beratung

Gemäss Leimeister und Glauner (2008, S. 248) bedeutet das Wort <hybrid>, dass etwas aus mehreren Teilen besteht und diese Teile eng miteinander verbunden bzw. vermischt sind. Der hybride Beratungsansatz (vgl. Abbildung 3) kombiniert die Komponenten der menschlichen und der digitalen Beratung (Henry, 2018, S. 53). Nüesch, Alt und Puschmann (2015, S. 75) beschreiben das Ziel der hybriden Kundeninteraktion als Erreichen eines fließenden Übergangs zwischen den physischen und digitalen Formen der Interaktion. Dabei kann der Kunde bzw. die Kundin selbstständig entscheiden, ob die Module des digitalen Zugangs oder der direkte Kontakt zum Relationship Manager bzw. zur Relationship Managerin genutzt werden sollen, um eine Beratung zu erhalten (Galasso & Zolghadar, 2019, S. 188). Dadurch besteht die Möglichkeit, dass der Kunde bzw. die Kundin einen Teil des Vermögens via Robo-Advisory digital selbst verwaltet und zusätzlich das restliche Vermögen persönlich durch einen Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin verwalten lässt (Galasso & Zolghadar, 2019, S. 188). Gemäss Deloitte (2017b, S. 25) stellen die hybriden Beratungsansätze einen sinnvollen Kompromiss zwischen Robo-Advisory und der technologiegestützten Beratung dar. Auge-Dickhut, Koye und Liebetrau (2014, S. 18) sehen die Zukunft in hybriden Beratungskonzepten, die alle Kommunikationskanäle bespielen und kanalübergreifende Beratungsprozesse optimal implementieren. Als Grund dafür erachtet Deloitte (2017b, S. 25) die Tatsache, dass persönliche und digitale Komponenten kombiniert werden können und administrative Aufgaben der Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen reduziert werden, wodurch die Möglichkeit geschaffen wird, den Fokus auf die Beratung und die Nähe zu den Kunden bzw. Kundinnen zu legen. Diese Ansicht stützt Henry (2018, S. 54), indem er die Skalierbarkeit des hybriden Ansatzes hervorhebt. Zusätzlich ermöglicht es der hybride Ansatz den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen, mehr Kunden bzw. Kundinnen zu gewinnen und zu betreuen und gleichzeitig die Servicequalität zu wahren (Henry, 2018, S. 54). Durch einen hybriden Beratungsansatz können sämtliche Kundensegmente der Banken (vgl. Abbildung 2) bedient werden (Henry, 2018, S. 53).

Gemäss Henry (2018, S. 56) hilft die Umstellung auf einen hybriden Beratungsansatz dabei, die Resilienz bei weiteren Veränderungen zu erhalten, und bietet die Möglichkeit, flexibler auf Anpassungen seitens des Regulators und auf transformierende Bedürfnisse der Kunden bzw. Kundinnen zu reagieren. Daub (2019, S. 245-246) hält fest, dass ein fließender Übergang zwischen intelligentem Self-Service und persönlicher Beratung, welche individuell auf die Kunden bzw. Kundinnen zugeschnitten ist, den hybriden Beratungsprozess auszeichnet. Die hybride Beratung ist laut Deloitte und Avaloq (2017, S. 13) für Kunden bzw. Kundinnen in den Kundensegmenten Mass Affluent und HNWI (vgl. Abbildung 3) geeignet. Dabei ist der hybride Beratungsansatz für die beiden Teilsegmente des Wealth Managements (vgl. Abbildung 3), Affluent und HNWI, gemäss der Definition der vorliegenden Master-Thesis relevant.

Technologiegestützte Beratung

Nach Deloitte und Avaloq (2017, S. 13) setzen viele Vermögensverwalter bzw. Vermögensverwalterinnen auf ein Beratungsmodell mit direktem Kontakt zu den Kunden bzw. Kundinnen und auf Treffen mit diesen. Bei den Treffen zwischen den Kunden bzw. Kundinnen und den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen kommen unterstützend moderne Technologien zum Einsatz (Deloitte & Avaloq, 2017, S. 13). Dies wird von Manz (2018, S. 165) bestätigt, indem er die technologiegestützte Beratung als eine persönliche Beratung und Interaktion des Kunden bzw. der Kundin mit dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin beschreibt, bei der vonseiten der Bank aktiv auf digitale Möglichkeiten zurückgegriffen wird. Dies geschieht bspw. durch den Einsatz eines Tablets im physischen Beratungsgespräch (Alt & Puschmann, 2016, S. 96). Gemäss Götzl (2016, S. 14) kann mit dem Einsatz digitaler Technologien die Qualität für den Kunden bzw. die Kundin im Beratungsgespräch verbessert werden. Digitale Technologien können im Beratungsgespräch zur Gewährleistung von Standards und eines einheitlichen Auftretens der Bank gegenüber den Kunden bzw. Kundinnen beitragen (Götzl, 2016, S. 14). Zusätzlich ermöglicht es die technologische Unterstützung den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen, während der Beratung eine massgeschneiderte Visualisierung für die Kundschaft zu erstellen und einen Mehrwert zu schaffen (Deloitte & Avaloq, 2017, S. 13). Bei der technologiegestützten Beratung besteht das Ziel darin, die persönliche Beziehung zu modernisieren und zu stärken (Deloitte & Avaloq, 2017, S. 13). Dabei dominiert der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin die Beziehung zum Kunden bzw. der Kundin und nicht das technische Tool (Fleischer, 2017, S.

295). Die Anwendung einer technologiegestützten Beratung ist gemäss Deloitte und Avaloq (2017, S. 13) in den HNWI- und UHNWI-Kundensegmenten sinnvoll (vgl. Abbildung 3).

2.1.4 Zwischenfazit zum Wealth Management

Auf Grundlage der rubrizierten Literatur wird ein Zwischenfazit zum Wealth Management der Schweizer Banken, zu deren Kundensegmenten und den Beratungsarten gezogen. Das Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die wichtigsten Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis (vgl. Kapitel 1.2) darzulegen. Abbildung 4 fasst die wichtigsten Begriffe und Definitionen für das Zwischenfazit zum Wealth Management zusammen.

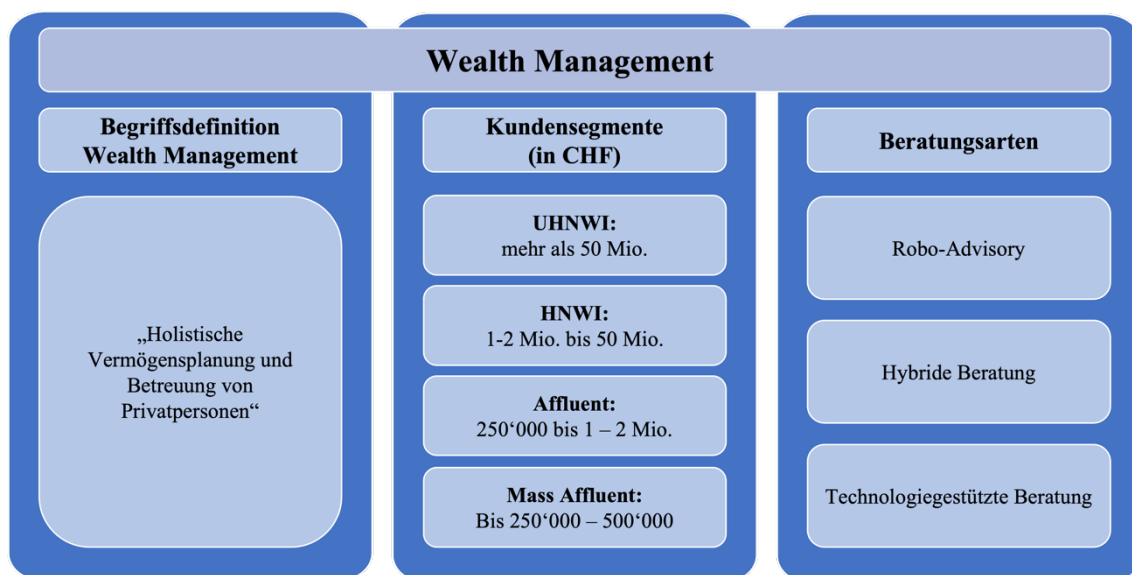


Abbildung 4: Zwischenfazit zum Wealth Management (eigene Darstellung)

Mithilfe des Kapitels 2.1 konnte die Relevanz des Wealth Managements für die Schweizer Banken aufgezeigt werden. In der vorliegenden Master-Thesis wird die Begriffsdefinition des Wealth Managements der SBVg (2021, S. 3) übernommen. Aus diesem Grund wird unter dem Begriff <Wealth Management> die holistische Vermögensplanung für Privatpersonen verstanden. Dabei werden laut Höllerich et al. (2015, S. 3) umfassende Dienstleistungen für vermögende Kunden bzw. Kundinnen angeboten. Die Beziehungen im Wealth Management zwischen den Kunden bzw. Kundinnen und Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen basieren auf einem persönlichen, vertrauensvollen und langfristigen Verhältnis (Spreeman, 2022, S. 21). Nichtsdestoweniger ist es für die

Schweizer Banken von Bedeutung, Trends zu verfolgen und die nötigen Anpassungen am Geschäftsmodell vorzunehmen, um für die Kunden und Kundinnen attraktiv zu bleiben. In Bezug auf die Kundensegmente der Schweizer Banken kann aufgrund der analysierten Literatur festgehalten werden, dass diese bei den Schweizer Banken heterogen sind. Unter dem Begriff ‹Wealth Management› werden in der vorliegenden Master-Thesis die Kundensegmente Affluent, HNWI und UHNWI (vgl. Abbildung 2) verstanden, wobei der Fokus auf dem HNWI-Segment gemäss den Vermögensgrenzen der SBVg (2021, S. 3) liegt.

Die Beratungsarten lassen sich in Robo-Advisory, hybride Beratung und die technologiegestützte Beratung unterteilen. Wobei der Fokus der vorliegenden Master-Thesis auf der hybriden Beratung liegt. Diese kombiniert nach Deloitte (2021, S. 7) das Beste der menschlichen und technischen Elemente. Dabei kann der Kunde bzw. die Kundin selbst entscheiden, bei welchen Dienstleistungen der digitale Kanal und bei welchen der persönliche Kontakt zum Relationship Manager bzw. zur Relationship Managerin gesucht wird. Die Boston Consulting Group (BCG) (2022, S. 27) geht davon aus, dass ein hybrider Service in Zukunft zur neuen Normalität im Wealth Management wird. Bei der hybriden Beratung stehen die Teilsegmente Affluent und HNWI (vgl. Abbildung 3) des Wealth Managements im Fokus.

Aufgrund der rubrizierten Themen kann festgehalten werden, dass sich im Wealth Management eine Veränderung der Beratungsarten und Interaktionskanäle vollzieht. Die Analyse der Literatur hat aufgezeigt, dass für das HWNI-Kundensegment ein Robo-Advisor-Ansatz ungeeignet ist. Aufgrund der in Kapitel 2.1 analysierten Literatur kann nicht abschliessend festgestellt werden, welchen Einfluss das Angebot der hybriden Beratung auf das zukünftige Betriebsmodell der Schweizer Banken hat. Zusätzlich bleibt offen, bei welchen Dienstleistungen die Kunden bzw. Kundinnen welchen Kanal bevorzugen.

2.2 Digitalisierung

In Kapitel 2.2 wird das Verhalten der Kunden bzw. Kundinnen (vgl. Kapitel 2.2.1) erläutert, die Digitalisierung bei den Schweizer Banken (vgl. Kapitel 2.2.2) betrachtet und das Thema der neuen Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen (vgl. Kapitel 2.2.3) aufgegriffen. Hinsichtlich der neuen Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen wird zwischen FinTech- und BigTech-Unternehmen unterschieden. Zusätzlich wird ein Zwischenfazit (vgl. Kapitel 2.2.4) zum Thema Digitalisierung gezogen mit dem Ziel, die wichtigsten Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage zusammenzufassen.

2.2.1 Verhalten der Kunden und Kundinnen

Damisch (2019, S. 61-62) hält fest, dass die Anforderungen der Kunden bzw. Kundinnen an die Banken gestiegen sind. Dabei stellt die einfache und bequeme Interaktion mit der Bank einen bedeutenden Faktor dar (Damisch, 2019, S. 61-62). Nichtsdestoweniger sieht Manz (2018, S. 165) die persönliche Beratung als wichtigste Disziplin im Banking. Für Kunden bzw. Kundinnen ist die zeitlich und räumlich unabhängige Verfügbarkeit der Bankdienstleistungen eine Selbstverständlichkeit und kein Begeisterungsfaktor mehr (Götzl, 2016, S. 5). Weiter stellt Götzl (2016, S. 5) fest, dass weltweit über die Hälfte der Interaktionen zwischen den Kunden bzw. Kundinnen und der Bank digital stattfindet. Gemäss Daub (2019, S. 239) erwarten die im Wealth Management betreuten Kunden bzw. Kundinnen, selbst entscheiden zu können, wann und wie sie mit der Bank interagieren. Dabei wollen sie auf verschiedene Kanäle zurückgreifen können (Daub, 2019, S. 239). Weiter stellt Damisch (2019, S. 62) fest, dass die im Wealth Management betreuten Kunden bzw. Kundinnen über Kanäle wie das Internet, Smartphones oder Tablet-Computer mit den Banken interagieren. Brock und Matthies (2015, S. 346) ergänzen die Aufzählung der Kanäle um die Banking-App, die Webseite und die Social-Media-Plattformen. Nach Braun (2016, S. 79) wählen Kunden bzw. Kundinnen den Kommunikationskanal der Bank, der für sie aktuell den grössten Nutzen stiftet und am benutzerfreundlichsten ist. Braun (2016, S. 79) hält fest, dass hauptsächlich Basisprodukte über digitale Kanäle abgewickelt werden. Treten bei diesen Kanälen Probleme auf, wenden sich die Kunden bzw. Kundinnen an die persönlichen Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen (Brock & Matthies, 2015, S. 346). Daub (2019, S. 239) ergänzt, dass die Kunden bzw. Kundinnen von heute gut informiert sind. Dabei informieren sie sich im Rahmen eines Beratungsgesprächs und parallel online über ein Anliegen (Auge-Dickhut, Koye, & Liebetrau, 2014, S. 18). Dies hat sich, so Ulrich (2015, S. 44), durch die Digitalisierung verändert. Laut Cocca (2019, S. 9) stellt die Digitalisierung bei den Banken kein neues Phänomen dar. Cocca (2019, S. 9) sieht in der Digitalisierung eine Entwicklung, die sich im Banking bereits seit Jahrzehnten vollzieht.

2.2.2 Digitalisierung der Banken

Das Bankengeschäft befindet sich gemäss Ziegler et al. (2017, S. 3) in einem Prozess der Neuausrichtung. Dabei stellen die veränderten politischen und regulatorischen Rahmenbedingungen, steigende Kosten und die persistente Digitalisierung Faktoren dar, die die Schweizer Banken zu einer Anpassung des Geschäftsmodells bewegen (Ziegler, et al.,

2017, S. 3). Knöpfle, El Arbi und Stein (2020, S. 136) halten fest, dass sich die Banken neu erfinden sollten, um die Chancen zu nutzen, welche durch die Herausforderungen der persistenten Digitalisierung und veränderten Wettbewerbsbedingungen entstehen. Über die digitalen Schnittstellen können bspw. kundenbezogene Informationen gewonnen werden, wodurch auf dieser Basis die Kundenzufriedenheit gesteigert werden kann (Höllrich et al., 2015, 41). Bei der Digitalisierung geht es gemäss Glaser (2022, S. 19) neben den technologischen Aspekten um die Transformation von der produktorientierten hin zu einer serviceorientierten Wertschöpfung. Dies bedeutet, dass das Unternehmen sich auf den Kunden bzw. die Kundin konzentrieren muss, da der Zweck des Unternehmens in der Kundenzufriedenheit besteht (Vargo & Lusch, 2004, S. 3). Zusätzlich hält Omarini (2017, S. 5) fest, dass sich der Einsatz von Technologie vom Back- zum Frontoffice verlagert hat. Durch die Nutzung von Bildschirmtexten und der Telefonie war es erstmals möglich, Bankgeschäfte ausserhalb einer Bankfiliale zu tätigen (Götzl, 2016, S. 4). Gemäss Götzl (2016, S. 4) hat sich das elektronische Bankgeschäft mit Beginn des Internet-Bankings in den 1990er Jahren etabliert. Dennoch hat die Digitalisierung laut Glaser (2022, S. 4) bei den meisten Banken in den 1970er Jahren begonnen. Für die Unternehmen entsteht durch die Digitalisierung der Vorteil, dass Humanressourcen eingespart werden können, wodurch sich eine Reduktion der Kosten erzielen lässt (Galazova & Magomaeva, 2019, S. 41). Durch die Kostenreduktion wird gemäss Galazova und Magomaeva (2019, S. 41) der Wettbewerb im Markt verbessert. Höllrich und Fehr (2019, S. 143) sehen die Digitalisierung für die Banken als Chance, die Prozesse und Angebote zu überarbeiten und attraktiver zu gestalten.

Die Digitalisierung zeigt sich im Bankenumfeld laut Cepeda, Bachmann, Gramespacher und Hilber (2019, S. 268) typischerweise in neuen Kommunikationskanälen und neuen Funktionen im E-Banking. Die digitalen Kanäle stellen für die Banken einen bedeutenden und stetig wachsenden Kanal im Geschäft mit Privatkunden bzw. Privatkundinnen dar (Jünger & Mietzner, 2020, S. 1). Höllrich et al. (2015, S. 41) gehen davon aus, dass eine Digitalisierung des Bankings neben den herkömmlichen digitalen Kanälen Online- und Mobile-Banking auch die Erschliessung des gesamten Beratungsprozesses über eine digitale Schnittstelle umfasst. Boschke, Paxmann und Rossbach (2017, S. 15) halten fest, dass das Wealth Management auf einem Vertrauensverhältnis zwischen dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin und dem Kunden bzw. der Kundin beruht. Omarini (2017, S. 9) ist ebenfalls der Meinung, dass der persönlichen Beziehung zwischen dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin und den Kunden bzw.

Kundinnen im Wealth Management eine grosse Bedeutung zuzuschreiben ist. Laut Deloitte (2017b, S. 10) ist der Rückstand in der Digitalisierung bei den Banken im Wealth-Management-Geschäftsfeld höher als im Retail oder Investment Banking. Nichtsdestoweniger steigen im Wealth Management die Anforderungen an die digitalen Fähigkeiten der Banken (Boschke, Paxmann, & Rossbach, 2017, S. 15). Für die Erbringung von Dienstleistungen kann zwischen den Optionen High-Tech und High-Touch unterschieden werden (Sampson & Chase, 2020, S. 1067). Ein High-Tech-Modell zeichnet sich durch die Automatisierung und die damit verbundene Effizienz aus (Sampson & Chase, 2020, S. 1067). Bei einem High-Touch-Modell liegt der Fokus auf dem Eingehen auf die menschlichen Bedürfnisse (Sampson & Chase, 2020, S. 1067). Aufgrund der Bedeutung der Beziehung zwischen den Kunden bzw. Kundinnen und dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin sieht Omarini (2017, S. 9) die Zukunft des Wealth-Management-Geschäfts in einem High-Touch-High-Tech-Modell.

2.2.3 Neue Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen im Markt

Gemäss Temelkov (2018, S. 142) hatten Banken über viele Jahre eine begrenzte Anzahl an Wettbewerbern bzw. Wettbewerberinnen oder Neueinsteigern und Neueinsteigerinnen innerhalb der Branche. Durch den technologischen Fortschritt und den Wettbewerbsdruck durch neue digitale Marktteilnehmende steht der Bankensektor vor neuen Herausforderungen (Gorgun & Wolfs, 2021, S. 33). Gorgun und Wolfs (2021, S. 33) sehen die neuen digitalen Marktteilnehmenden als Haupttreiber für die digitale Transformation im Bankensektor. Durch deren Markteintritt kann gemäss Gorgun und Wolfs (2021, S. 33) entweder das Produkt- und Dienstleistungsangebot der Schweizer Banken verbessert oder der aktuelle Stand des Banken-Ökosystems gestört werden. Als neue Marktteilnehmende erwähnen Gorgun und Wolfs (2021, S. 33) FinTech- und BigTech-Unternehmen. Das Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, die Services und Gefahren für die traditionellen Banken durch die neuen Marktteilnehmenden aufzuzeigen.

FinTech-Unternehmen

Die Bezeichnung «FinTech» setzt sich aus den Ausdrücken «Finanzen» und «Technologie» zusammen (Zavolokina, Dolata, & Schwabe, 2016, S. 1). Durch den technologischen Fortschritt und die Verbreitung von Innovationen wurde das Entstehen von FinTechs ermöglicht (Tanda & Schena, 2019, S. 7). Der Begriff «FinTech» kam in den frühen 1990er Jahren auf (Galazova & Magomaeva, 2019, S. 42). Gemäss Boschke, Paxmann und

Rossbach (2017, S. 13) machen FinTechs den Banken im Kerngeschäft Konkurrenz. Die FinTechs fokussieren sich auf das Erlebnis des Nutzers bzw. der Nutzerin (PricewaterhouseCoopers (PwC), 2018, S. 10). Sie sind im Stande, Produkte und Dienstleistungen in sämtlichen Bereichen der traditionellen Finanzintermediation anzubieten (Tanda & Schena, 2019, S. 7). Zusätzlich bieten sie, so Höllerich und Fehr (2019, S. 148), den Kundinnen bzw. Kunden eine optisch ansprechende und einfach bedienbare Oberfläche. Dziawgo (2021, S. 145) sieht den Schlüssel zum Erfolg der FinTechs in der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die stärker automatisiert und kundenorientierter sind als das bestehende Angebot. Götzl (2016, S. 6) hält fest, dass die neuen Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen im Markt in der Lage sind, kostengünstigere und einfachere Strukturen als die traditionellen physischen Filialen aufzubauen. Dabei zeichnen sich die Robo-Advisors durch eine hohe Initialinvestition zur Aufsetzung der Infrastruktur aus (Singh & Kaur, 2017, S. 33). Die Kosteneffizienz tritt zu einem späteren Zeitpunkt ein, da kein Beratungspersonal benötigt wird (Singh & Kaur, 2017, S. 33). Den Grund für die niedrigeren Kosten für den Kunden bzw. Kundin sehen Höllerich und Fehr (2019, S. 148) in der Skalierbarkeit der Lösungen, wodurch die Kosten für das Unternehmen geringer werden. Dadurch sind die FinTech-Unternehmen in der Lage, den Kunden bzw. Kundinnen niedrigere Preise zu offerieren (Höllerich & Fehr, 2019, S. 148). FinTechs, die im Geschäft mit Privatkunden bzw. Privatkundinnen tätig sind, bieten gemäss Deloitte (2017b, S. 25) am häufigsten Robo-Advisory-Services (vgl. Abbildung 3) an. Durch die Robo-Advisors erhalten die Kunden bzw. Kundinnen einen kostengünstigen Zugang zur Anlageberatung bzw. Vermögensverwaltung über digitale Plattformen (Höllerich & Fehr, 2019, S. 144). Dieses Angebot stellt eine Herausforderung für den Wandel der Banken hin zum Digital Wealth Management dar (Deloitte, 2017b, S. 25). Mit dem agilen und kundenzentrierten Auftreten der FinTechs wird der Trend unterstützt, den Lebensstil und den Vermögensaufbau allein oder in Zusammenarbeit mit dem Kundenberater oder der Kundenberaterin zu verfolgen (Fleischer, 2017, S. 13). Zusätzlich fordert die neue Generation an Kunden und Kundinnen zunehmend digitale Angebote und Kommunikationswege (Höllerich & Fehr, 2019, S. 143). Die Kundschaft setzt aus diesem Grund stärker auf Angebote, welche jederzeit digital verfügbar sind (Fleischer, 2017, S. 13). Im Gegensatz zu den traditionellen Banken verzichten die Robo-Advisors (vgl. Kapitel 2.1.3) auf eine persönliche Beratung durch einen Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin (Höllerich & Fehr, 2019, S. 144). Brenner und Meyll (2020, S. 7) sind der Ansicht, dass Finanzinstitute gut beraten sind, die Beziehung zu den Kunden bzw. Kundinnen zu

pflegen und auf Vertrauen aufzubauen. Auf diese Weise sollen die Robo-Advisors als Ergänzung der bestehenden Kundenbeziehung und nicht als Ersatz für die menschliche Beratung eingestuft werden (Brenner & Meyll, 2020, S. 7).

BigTech-Unternehmen

Neben den FinTechs bieten BigTech-Unternehmen Dienstleistungen im Zahl-, Kredit- und Vermögensverwaltungsgeschäft an (Tanda & Schena, 2019, S. 37). Glaser (2022, S. 140) unterscheidet zwischen Frontend- und Backend-Prozessen. Letztere umfassen die internen und administrativen Prozesse, wogegen die Frontend-Prozesse alles beinhalten, was der Kunde bzw. die Kundin sieht (Glaser, 2022, S. 140). In diesem Zusammenhang erwähnt Glaser (2022, S. 140), dass die FinTech- und BigTech-Unternehmen den Banken verschiedene Möglichkeiten digitaler Frontend-Prozesse aufzeigen. BigTech-Unternehmen sind grosse, global tätige Technologieunternehmen mit einem relativen Vorsprung in der digitalen Technologie (Basel Committee on Banking Supervision, 2018, S. 15). Durch die BigTech-Unternehmen werden Webdienste für Endnutzer bzw. Endnutzerinnen über das Internet oder IT-Plattformen zur Verfügung gestellt (Basel Committee on Banking Supervision, 2018, S. 15). In der westlichen Hemisphäre werden diese Webdienste von den sogenannten GAFA-Unternehmen angeboten (Basel Committee on Banking Supervision, 2018, S. 15). Dazu zählen die Technologieunternehmen Google, Apple, Facebook und Amazon, die in den Bereich der Finanzdienstleistungen expandieren (Fischer, 2021, S. VII). Unter der Abkürzung «BAT» werden die drei grössten chinesischen Technologieunternehmen Baidu, Alibaba und Tencent zusammengefasst (Basel Committee on Banking Supervision, 2018, S. 15). BigTech-Unternehmen sind in der Lage, sich kostenlos Informationen über die Zahlungsgewohnheiten und Zahlungsarten ihrer Kunden bzw. Kundinnen zu verschaffen (Tanda & Schena, 2019, S. 9). Durch die grossen Mengen an Kundendaten, über die BigTech-Unternehmen verfügen, sind sie in der Lage, die vorhandenen Informationen mittels Algorithmen aufzubereiten, welche wiederum dabei unterstützen, den Kunden bzw. Kundinnen gezielt Vorschläge für die Verwendung bspw. von Finanzdienstleistungen zu unterbreiten (Tanda & Schena, 2019, S. 9). Die BigTech-Unternehmen generieren ihren Umsatz dadurch, dass sie den Kunden bzw. Kundinnen eine Plattform in Form eines App-Stores oder Play-Stores zur Verfügung stellen, auf welcher unterschiedliche Angebote enthalten sind (Glaser, 2022, S. 145). Das Ziel der BigTech-Unternehmen ist es, die Bedürfnisse der Kunden bzw. Kundinnen optimal zu erfüllen (Glaser, 2022, S. 145). Tanda und Schena (2019, S. 9) schätzen die Bedrohung

der Banken durch BigTech-Unternehmen stärker ein als jene durch FinTech-Unternehmen.

2.2.4 Zwischenfazit zur Digitalisierung

Auf Basis der in Kapitel 2.2 erwähnten Literatur wird ein Zwischenfazit zum Thema Digitalisierung und deren Ausprägungen gezogen. Das Ziel des Kapitels ist es, die Erkenntnisse zu diskutieren und zusammenzufassen. Zusätzlich soll ein Zwischenfazit in Bezug auf die Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis (vgl. Kapitel 1.2) formuliert werden. Abbildung 5 dient zur Visualisierung der Erkenntnisse.

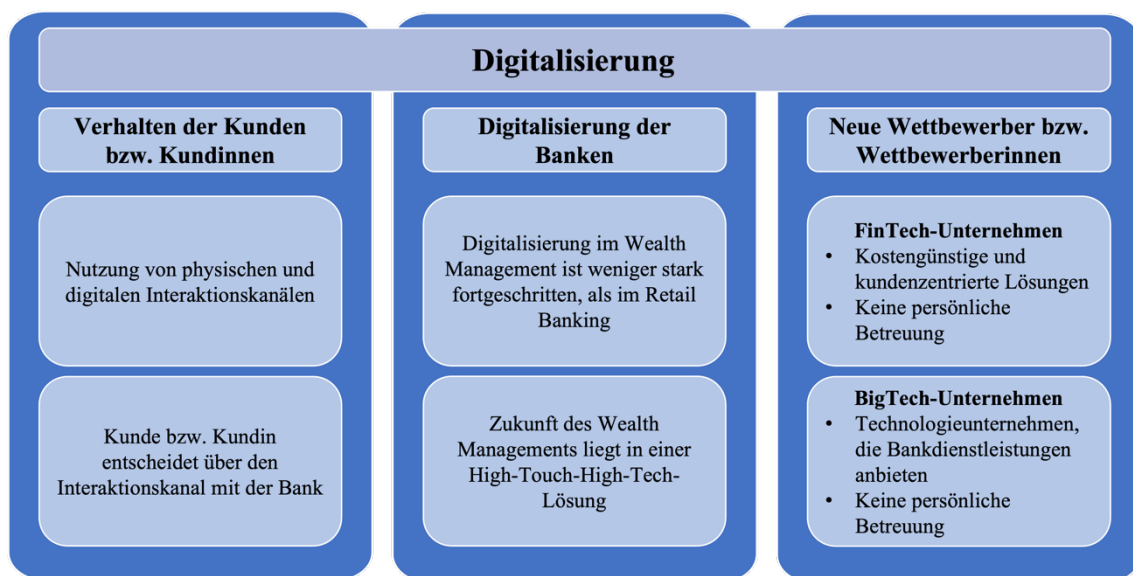


Abbildung 5: Zwischenfazit zur Digitalisierung (eigene Darstellung)

Das Verhalten der Wealth-Management-Kundschaft hat sich gewandelt. Dabei stellen die Nutzung von Onlinekanälen und das Bedürfnis, selbstbestimmt den Interaktionskanal zu wählen, zwei Faktoren dar, die sich verändert haben. Als neue Interaktionskanäle konnten anhand der analysierten Literatur (vgl. Kapitel 2.2.1) das Internet, Smartphones, Tablet-Computer, Banking-App und Social-Media-Plattformen identifiziert werden. Obwohl die neuen Kanäle durch die Kunden bzw. Kundinnen gewünscht sind, ist der Kontakt zum Relationship Manager bzw. zur Relationship Managerin weiterhin von Bedeutung.

Die Bankenbranche durchläuft eine Veränderung und steht vor neuen Herausforderungen. Einen Treiber stellt die persistente Digitalisierung dar. Hierbei ist es von Relevanz, dass die Schweizer Banken den Anschluss nicht verlieren. Höllerich et al. (2015, S. 41) gehen davon aus, dass eine Digitalisierung des Bankings neben den herkömmlichen digitalen

Kanälen Online- und Mobile-Banking auch die Erschliessung des gesamten Beratungsprozesses über eine digitale Schnittstelle umfasst. Die Digitalisierung im Wealth Management (vgl. Abbildung 2) ist weniger stark vorangeschritten als im Retail Banking (vgl. Abbildung 2) (Deloitte, 2017b, S. 10). Dennoch steigen die Anforderungen in Bezug auf die Digitalisierung auch in diesem Bereich. Eine Besonderheit im Wealth Management ist die Relevanz des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin. Aufgrund der Aussage von Omarini (2017, S. 9), dass die Zukunft des Wealth Managements in einer High-Touch-High-Tech-Lösung besteht, stellt sich die Frage, wie ein solches Modell ausgestaltet werden kann.

Auf dem Finanzplatz sind verschiedene neue Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen, FinTech- und BigTech-Unternehmen eingetreten. Die FinTech-Unternehmen zeichnen sich durch kostengünstige und kundenzentrierte Lösungen aus. Im Vergleich zu den herkömmlichen Finanzinstituten wird bei den FinTech-Unternehmen auf einen Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin in der Beratung verzichtet. Bei den BigTech-Unternehmen handelt es sich um Technologiefirmen, die zusätzlich Bankdienstleistungen anbieten. Die BigTech-Unternehmen sind aufgrund der vorhandenen Datenmengen in der Lage, den Kunden bzw. Kundinnen massgeschneiderte Lösungen anzubieten, und machen dadurch den traditionellen Banken Konkurrenz. Analog zu den FinTech- sind bei den BigTech-Unternehmen keine Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen involviert. Durch die FinTech- und BigTech-Unternehmen wird das Bedürfnis der HNWI-Kundschaft nach einem Relationship Manager bzw. einer Relationship Managerin nicht berücksichtigt.

In Bezug auf die rubrizierte Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.2) kann festgehalten werden, dass die Herausforderung der Digitalisierung und das veränderte Verhalten der Kundinnen und Kunden für die Banken nicht neu sind. Die Relevanz des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin bleibt im HNWI-Kundensegment bestehen. Nichtsdestoweniger ist ersichtlich, dass das Betriebs- und Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 8) der im Wealth Management tätigen Schweizer Banken vor Herausforderungen steht und diese gefordert sind, es anzupassen. Offen bleibt, welche Dimensionen davon betroffen sind und inwiefern sich diese verändern.

2.3 Geschäftsmodell und Betriebsmodell

Im Kapitel 2.3 werden das Geschäftsmodell (engl. <business model>) und das Betriebsmodell (engl. <operating model>) beschrieben. Das Ziel dabei ist es, die für das zukünftige

Betriebsmodell relevanten Bereiche herauszukristallisieren. Zusätzlich sollen im Kapitel 2.3 die für die Interviews mit Experten bzw. Expertinnen relevanten Themen eruiert werden. Dabei werden bei den einzelnen Bereichen des Betriebs- und Geschäftsmodells die Fragen für den Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) vermerkt. In Kapitel 2.3.3 wird ein Zwischenfazit hinsichtlich des, für die Strukturierung des Interviewleitfadens (vgl. Kapitel 7.1), verwendeten Betriebs- und Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 8) gezogen.

2.3.1 Geschäftsmodell

Das Geschäftsmodell beschreibt, wie ein Unternehmen Wert für die Kunden und Kundinnen kreiert, Wert liefert, Wert erfasst und dabei sich selbst aufrechterhält (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 14). Zusätzlich weist Johnson (2016, S. 32) darauf hin, dass das Geschäftsmodell die Produktions-, Dienstleistungs- und Informationsprozesse und die beteiligten Gruppen eines Unternehmens beschreibt. Durch ein Geschäftsmodell werden die Grundannahmen des unternehmerischen Erfolgs deutlich gemacht (Paul & Wollny, 2014, S. 61). Dabei werden gemäss Lombriser und Abplanalp (2018, S. 368) die wichtigsten Einnahmen und Kosten eines Geschäfts beleuchtet. Andrae (2017, S. 4) führt weiter aus, dass das Geschäftsmodell auf der Unternehmens-, der Geschäftsfeld- oder der Markenleistungsebene basieren kann. Das Business Model Canvas wurde ursprünglich für Startups entwickelt (Lukas, 2018, S. 146). Im Business Model Canvas wird zwischen neun Elementen unterschieden (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 60). Hierzu zählen die Kundensegmente, das Wertversprechen, die Kanäle, die Kundenbeziehungen, die Unternehmenseinnahmen, die Schlüsselressourcen, die Schlüsselaktivitäten, die Schlüsselpartnerschaften und die Kostenstruktur (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 16-17). Durch die linke Seite des Business Model Canvas wird die Effizienz und durch die rechte Seite der Wert des Geschäftsmodells dargestellt (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 49). Osterwalder und Pigneur (2011, S. 62) unterscheiden im Business Model Canvas die drei Bereiche Kundenbeziehung, Infrastruktur und Produktinnovation. Dabei sind die Bestandteile Kundenbeziehungen, Kundensegmente und Kanäle dem Bereich Kundenbeziehung zuzuordnen und das Wertversprechen dem Bereich Produktinnovation (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 62). Die Bereiche Kundenbeziehung und Produktinnovation werden in Abbildung 6 hellgrau dargestellt. Die Schlüsselpartnerschaften, Schlüsselaktivitäten und die Schlüsselressourcen sind dem Bereich Infrastruktur zuzuweisen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 62). Die Infrastruktur wird in Abbildung 6 in Gelb visualisiert. Die Dimensionen Unternehmenseinnahmen und Kostentreiber werden in der vorliegenden Master-Thesis als

Business Case betrachtet und dunkelgrau dargestellt (vgl. Abbildung 6). Auf die Betrachtung und Bildung des Value Proposition Canvas (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, Smith, & Papadakos, 2014, S. XIV) wird in der vorliegenden Master-Thesis verzichtet.

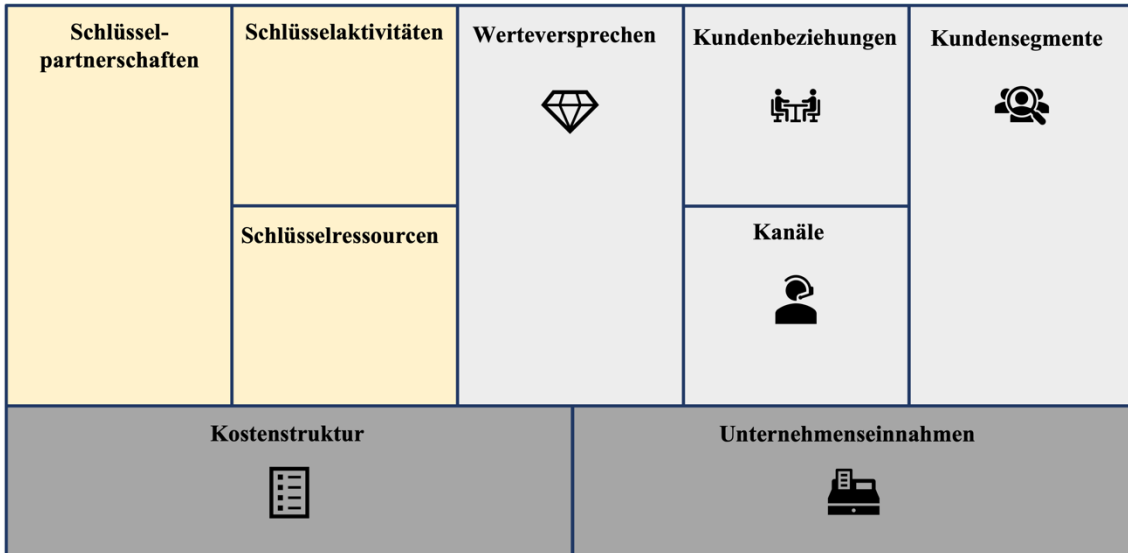


Abbildung 6: Business Model Canvas (eigene Darstellung in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 18-19)

Kundensegmente

Gemäss Osterwalder und Pigneur (2011, S. 20) definiert der Bereich Kundensegmente die verschiedenen Gruppen von Menschen, die ein Unternehmen erreichen und bedienen möchte. Hierbei geht es darum, welche Kundengruppen als für das Unternehmen von strategischer Bedeutung eingestuft werden (Lukas, 2018, S. 148). Um die Kunden bzw. Kundinnen besser zufriedenzustellen, kann ein Unternehmen sie in Segmente mit gemeinsamen Bedürfnissen, Verhaltensweisen oder anderen Eigenschaften bündeln (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 20). Ohne profitable Kunden bzw. Kundinnen ist ein Unternehmen nicht in der Lage, langfristig zu überleben (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 20). Ein Geschäftsmodell kann ein oder mehrere Kundensegmente definieren (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 20). Bei den Kundensegmenten stellt sich die Frage, wem ein Nutzen geboten werden soll und wer die wichtigsten Kunden bzw. Kundinnen sind (Lombriser & Abplanalp, 2018, S. 369).

Auf Basis der Definition des Begriffs «Wealth Management» (vgl. Kapitel 2.1) der vorliegenden Master-Thesis kann festgehalten werden, dass innerhalb des Wealth Managements verschiedene Teilsegmente (vgl. Abbildung 2) vorhanden sind. Aus diesem Grund

wurde die Frage zu den Kundensegmenten im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) für die Interviews mit Experten bzw. Expertinnen wie folgt formuliert:

- Welche Kundensegmente unterscheidet Ihr Arbeitgeber und in welcher Vermögensspanne befindet sich das HNWI-Kundensegment?

Das Ziel der Frage ist es herauszufinden, wie die befragten Banken das HNWI-Segment definieren und in welcher Vermögensspanne es liegt. Die Frage zu den Kundensegmenten wurde der Hauptkategorie «Kundenbeziehung und Produktinnovation» (vgl. Abbildung 6) zugeordnet.

Werteversprechen

Das Werteversprechen im Geschäftsmodell beschreibt, wie die Produkte und Dienstleistungen einen Wert für ein bestimmtes Segment von Kundinnen bzw. Kunden schaffen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 22). Zusätzlich stellt das Werteversprechen den Grund dar, weshalb sich ein Kunde bzw. eine Kundin für ein Unternehmen entscheidet (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 22). Dabei kann es sich um Produkte oder Dienstleistungen im Allgemeinen oder um deren Attribute handeln (Lukas, 2018, S. 147). Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das Werteversprechen eine Sammlung an Vorteilen eines Unternehmens ist, die dem Kunden bzw. der Kundin angeboten werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 22). Lukas (2018, S. 147) merkt an, dass die Bereiche links des Werteversprechens (vgl. Abbildung 6) ermitteln, was nötig ist, um dieses anbieten zu können. Die Bereiche rechts des Werteversprechens (vgl. Abbildung 6) betrachten die Marktsicht des Geschäftsmodells (Lukas, 2018, S. 147). Die Dimension Werteversprechen wird im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) dem Bereich Kundenbeziehung und Produktinnovation (vgl. Abbildung 8) zugeordnet und umfasst die folgenden drei Fragen:

- Inwiefern unterscheidet sich das Produkte- und Dienstleistungsangebot zwischen dem physischen und digitalen Kanal?
- Als wie wichtig, auf einer Skala von 1 bis 10, erachten Ihre HNWI-Kunden bzw. -Kundinnen eine persönliche Betreuung?
- Wo sehen Sie aus heutiger Sicht die grössten Lücken zwischen Kundennachfrage und Ihrem Angebot?

Das Ziel der Fragen zum Werteversprechen ist es zu erheben, wodurch den Kunden bzw. Kundinnen im Wealth Management ein Mehrwert geschaffen wird. Die Fragen dienen

dazu, Unterschiede zwischen den Kanälen zu ermitteln, die Bedeutung der persönlichen Betreuung aufzuzeigen und Lücken zwischen dem Angebot und der Nachfrage zu eruieren.

Kundenbeziehungen

Ein Unternehmen soll gemäss Osterwalder und Pigneur (2011, S. 28) die Art der Beziehung festlegen, die es zu seinen Kundensegmenten aufbauen will. Dabei stellt sich die Frage, welche Art von Beziehung durch die einzelnen Kundensegmente gewünscht ist (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 29). Als Beispiele dafür nennen Lombriser und Abplanalp (2018, S. 369) die persönliche Beratung und die Selbstbedienung. Zusätzlich stellt sich gemäss Lukas (2018, S. 148) für das Unternehmen die Frage, was es zu investieren bereit ist, um die Beziehung zu den Kunden bzw. Kundinnen zu etablieren und zu pflegen. Zu den Kundenbeziehungen wurden die folgenden beiden Fragen formuliert:

- Welche Funktionen bietet der Selbstbedienungskanal heute und in Zukunft?
- Wie pflegen Sie die Kundenbeziehung im HNWI-Kundensegment heute und in Zukunft?

Mit diesen Fragen soll festgestellt werden, welche Rolle der Selbstbedienungskanal im Wealth Management einnimmt und wie Kundenbeziehungen heute und in Zukunft gepflegt werden.

Kanäle

Durch die Dimension der Kanäle wird beschrieben, wie ein Unternehmen die Kundensegmente erreicht und mit ihnen kommuniziert, um das Wertversprechen zu liefern (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 26). Zusätzlich stellt sich für das Unternehmen die Frage, wie es die Kundensegmente am kostengünstigsten ansprechen kann (Lukas, 2018, S. 149). Osterwalder und Pigneur (2011, S. 27) halten fest, dass es für ein Unternehmen entscheidend ist, die richtige Mischung an Kanälen zu finden. Lukas (2018, S. 149) empfiehlt, sich bei den Kanälen auf den Aspekt in der Interaktion mit den Kunden bzw. Kundinnen zu konzentrieren, der im Geschäftsmodell wichtig oder kritisch ist. Die Dimension der Kanäle wird der Dimension Kundenbeziehung und Produktinnovation (vgl. Abbildung 8) zugeordnet. Um die Interaktionskanäle zwischen den Kunden bzw. Kundinnen und der Bank bzw. den Relationship Managern und Relationship Managerinnen zu

eruiieren, wurden die folgenden drei Fragen im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) festgelegt:

- Was verstehen Sie unter hybrider Beratung? Wodurch definiert sich diese aus Ihrer Sicht?
- Als wie wichtig, auf einer Skala von 1 bis 10, erachten Ihre HNWI-Kunden bzw. Kundinnen eine digitale Schnittstelle?
- Wo sehen Sie in den nächsten fünf Jahren die grössten Veränderungen beim Beratungsmodell?

Ziel der drei Fragen zum Thema Kanäle ist es zu erkennen, wodurch sich die hybride Beratung definiert. Zusätzlich soll festgestellt werden, wie wichtig die digitale Schnittstelle ist und worin diesbezüglich die grössten Veränderungen im Beratungsmodell liegen.

Kostenstruktur

Durch die Kostenstruktur werden sämtliche Kosten beschrieben, die für den Betrieb eines Geschäftsmodells anfallen (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 40). Innerhalb dieses Bereichs werden die wichtigsten Kosten des Geschäftsmodells zusammengefasst (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 40). Osterwalder und Pigneur (2011, S. 40) halten fest, dass für den Betrieb eines Geschäftsmodells die Pflege der Beziehungen zu den Kunden bzw. Kundinnen und die Generierung von Einnahmen Kosten verursachen. Das Ziel ist es gemäss Lukas (2018, S. 150), ein Geschäftsmodell zu betreiben, bei welchem die Kosten geringer sind als die Einnahmen. Die Dimension der Kostenstruktur ist im Betriebs- und Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 8) dem Business Case zugeordnet. Zur Kostenstruktur im Wealth Management umfasst der Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) die folgende Frage:

- Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten drei Kostentreiber im HWNI-Kundensegment heute und in Zukunft?

Das Ziel dieser Frage ist es, die wichtigsten Kostentreiber im HNWI-Kundensegment zu bestimmen und herauszufinden, ob sich diese mit der Verschiebung zur hybriden Beratung im HNWI-Kundensegment der Banken verändern.

Unternehmenseinnahmen

Die Dimension Unternehmenseinnahmen umfasst gemäss Osterwalder und Pigneur (2011, S. 30) alles, was ein Unternehmen in jedem Kundensegment erwirtschaftet. Nach

Lukas (2018, S. 149) stellt sich bei den Unternehmenseinnahmen die Frage, für welche Leistung der Kunde bzw. die Kundin bereit ist, etwas zu bezahlen. Bei der Abbildung der Unternehmenseinnahmen müssen die Kosten von den Erträgen abgezogen werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 30).

Die Unternehmenseinnahmen werden im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) dem Bereich Business Case (vgl. Abbildung 8) zugeordnet. Zudem wurde zur Dimension der Unternehmenseinnahmen die folgende Frage formuliert:

- Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten drei Einnahmetreiber im HWNI-Kundensegment heute und in Zukunft?

Das Ziel dabei ist es, die wichtigsten Einnahmetreiber im HNWI-Segment zu bestimmen und zu erkennen, ob sich diese durch die Verschiebung hin zur hybriden Beratung verändern.

Schlüsselressourcen

Bei den Schlüsselressourcen handelt es sich um die wichtigsten Ressourcen, die für die Funktionalität eines Geschäftsmodells notwendig sind (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 34). Die Ressourcen sind für ein Unternehmen erforderlich, um das Wertversprechen auszuarbeiten und anzubieten, Märkte zu erreichen, Beziehungen zu den Kundensegmenten zu unterhalten und Einnahmen zu generieren (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 34). Die Schlüsselressourcen können physischer, intellektueller, personeller oder finanzieller Natur sein (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 35). Dadurch stellt sich gemäss Lombriser und Abplanalp (2018, S. 369) die Frage, welche materiellen und immateriellen Ressourcen benötigt werden, um die Leistung zu erbringen. Die Dimension der Schlüsselressourcen wird in der vorliegenden Master-Thesis im Betriebs- und Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 8) nicht berücksichtigt. Der Grund dafür ist, dass der linke Teil des Business Model Canvas durch das Operating Model Canvas (vgl. Kapitel 2.3.3) ersetzt wird. Daher wurden im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) keine Fragen im Zusammenhang mit den Schlüsselressourcen aufgegriffen.

Schlüsselaktivitäten

Die Schlüsselaktivitäten beschreiben die wichtigsten Aktivitäten, die ein Unternehmen ausführen muss, damit das Geschäftsmodell funktioniert (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 36). Gemäss Osterwalder und Pigneur (2011, S. 36) sind in jedem Geschäftsmodell mehrere Schlüsselaktivitäten vorhanden. Hierbei stellt sich die Frage, welche Aktivitäten

erbracht werden müssen, um das Werteangebot zu erfüllen und die versprochene Leistung zu erbringen (Lombriser & Abplanalp, 2018, S. 369). Die Schlüsselaktivitäten werden im Betriebs- und Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 8) der vorliegenden Master-These nicht näher beleuchtet, weil die linke Seite des Business Model Canvas durch das Operating Model Canvas ersetzt wird (vgl. Abbildung 8). Dementsprechend sind für die Schlüsselaktivitäten keine Fragen im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) formuliert worden.

Schlüsselpartnerschaften

Die Schlüsselpartnerschaften beschreiben das Netzwerk an Lieferanten und Partnern, welche im Rahmen des Geschäftsmodells gepflegt werden (Osterwalder & Pigneur, 2011, S. 38). Osterwalder und Pigneur (2011, S. 38) halten fest, dass Unternehmen Partnerschaften eingehen, um die Geschäftsmodelle zu optimieren, Risiken zu mindern oder Ressourcen zu erwerben. Dabei stellt sich für das Unternehmen die Frage, welcher Teil der Leistungserbringung selbst erledigt wird und welcher von Partnern bzw. Partnerinnen bezogen werden soll (Lukas, 2018, S. 149). Die Schlüsselpartnerschaften sind nicht Teil des Betriebs- und Geschäftsmodells der vorliegenden Master-These, weshalb der Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) keine Fragen dazu enthält. Der Grund dafür liegt im Ersatz der linken Seite des Business Model Canvas durch das Operating Model Canvas (vgl. Abbildung 7).

2.3.2 Betriebsmodell

Das Betriebsmodell hilft Führungskräften, die strategischen Entscheidungen in operative Entscheidungen umzuwandeln (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 59). Mit dem Operating Model Canvas kann die linke Seite des Business-Model-Canvas ersetzt werden (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 60). Dabei werden die Dimensionen Schlüsselaktivitäten, -partner und -ressourcen durch das Operating Model Canvas substituiert (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 60). Den Vorteil dessen sehen Campbell und Gutierrez (2021, S. 60) in der Konzentration auf Aspekte des Unternehmens, die im Business Model Canvas wenig Aufmerksamkeit erhalten. So werden im Operating Model Canvas Dimensionen wie die Menschen und die Technologie stärker betrachtet (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 60). Zusätzlich werden die Prozesse ins Zentrum gestellt und es wird darauf hingewiesen, dass die Elemente Organisation, Information, Standort und Lieferanten dazu benötigt werden, die Erbringung der Dienstleistung oder die Erstellung der Produkte zu

gewährleisten (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 60). Abbildung 7 stellt das Operating Model Canvas in Anlehnung an Campbell und Gutierrez (2021, S. 59) dar.

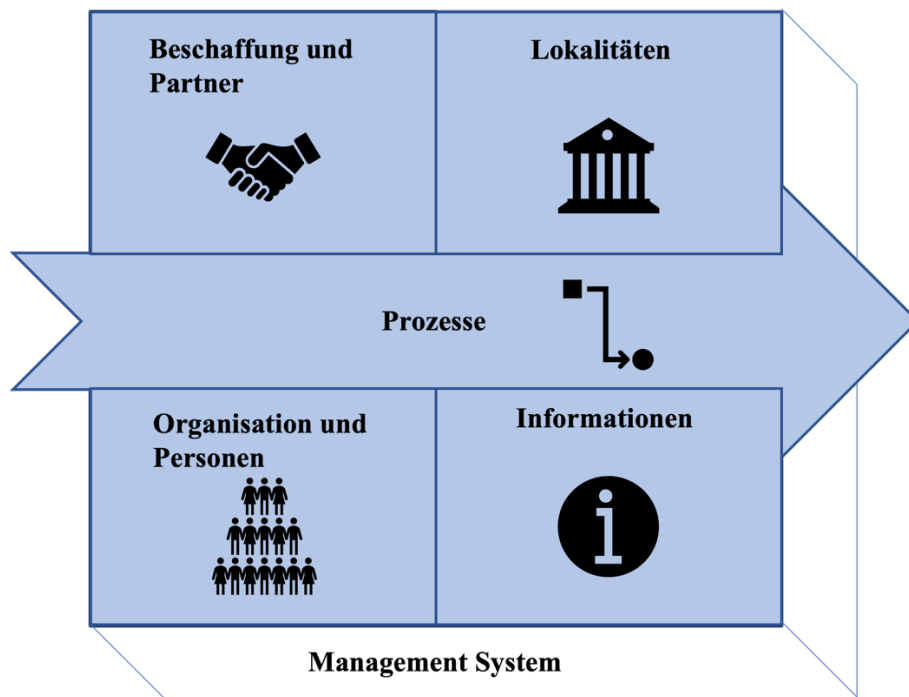


Abbildung 7: Operating Model Canvas (eigene Darstellung in Anlehnung Campbell und Gutierrez, 2021, S. 59)

Ein Target Operating Model zielt darauf ab, eine Organisation zu entwickeln, die die Geschäftsstrategie unterstützt und klare Rollen und Verantwortlichkeiten schafft (O'Brien, 2020, S. 43). Dabei soll die Darstellung des Target Operating Models die Strukturen darstellen, die das Unternehmen benötigt, um wiederholt für die Kunden bzw. Kundinnen einen Wert zu schaffen (O'Brien, 2020, S. 42). Deloitte (2022) unterscheidet zwischen dem aktuellen (current) und dem zukünftigen (target) Operating Model. Das aktuelle Operating Model zeigt das gegenwärtige Betriebsmodell auf, wogegen das zukünftige Operating Model aussagt, wohin sich dieses entwickeln soll (Deloitte, 2022). Das Hauptziel eines Target Operating Models besteht darin, die Anwendung einer Unternehmensstrategie oder -vision auf ein Geschäft oder einen Betrieb zu ermöglichen (Deloitte, 2022). Dabei wird auf hoher Ebene dargestellt, wie ein Unternehmen optimal organisiert werden kann (Deloitte, 2022). Das Target Operating Model wird in der vorliegenden Master-These als zukünftiges Betriebsmodell bezeichnet. Dessen Erstellung orientiert sich an Campbell, Lancelott und Gutierrez (2017). Im Operating Model Canvas werden die Dimensionen nach POLISM betrachtet. Das Akronym «POLISM» steht für Prozesse (engl. «processes»), Organisation und Personen (engl. «organization and people»), Lokalitäten

(engl. <locations>), Informationen (engl. <information>), Beschaffung und Partner (engl. <sourcing and partners>) und Management System (engl. <management system>) (Campbell, Lancelott, & Gutierrez, 2017, S. 38-39). In den folgenden Unterkapiteln werden die sechs Dimensionen des Akronyms POLISM erläutert und die dazugehörigen Fragen aus dem Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) definiert. Sämtliche Dimensionen des Akronyms POLISM werden im Betriebs- und Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 8) der vorliegenden Master-Thesis dem Bereich Betriebsmodell zugeordnet.

Prozesse

Prozesse sind die zu durchlaufenden Schritte, um das Produkt oder den Service an den Kunden bzw. die Kundin ausliefern zu können (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 59). Diese Dimension beschreibt, wie die Organisation das Wertversprechen für den Kunden bzw. die Kundin kreiert und distribuiert (Campbell, Lancelott, & Gutierrez, 2017, S. 38). Bedient eine Organisation mehrere Kundensegmente, weisen diese leicht verschiedene Wertversprechen aus (Campbell, Lancelott, & Gutierrez, 2017, S. 38). Gemäss Campbell, Lancelott und Gutierrez (2017, S. 38) besteht die Value Chain aus verschiedenen Schritten, die zur Erfüllung des Wertversprechens benötigt werden. Im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) wurde zur Dimension der Prozesse die folgende Frage aufgenommen:

- Inwiefern verändert die Verschiebung zur hybriden Beratung die Beratungs- und andere Prozesse?

Das Ziel dieser Frage ist es aufzuzeigen, ob die Prozesse der Banken durch die Verschiebung zur hybriden Beratung beeinflusst werden.

Management System

Mittels der Dimension des Management Systems werden die Prozesse und Meetings der Manager bzw. Managerinnen, das Planen, das Setzen von Zielen, das Treffen von Entscheidungen, das Vorantreiben von Verbesserungen und die Verwaltung der Performance betrachtet (Campbell, Lancelott, & Gutierrez, 2017, S. 39). Campbell und Gutierrez (2021, S. 59) halten fest, dass ebenfalls das Risikomanagement und das Anstreben einer kontinuierlichen Verbesserung der Management-System-Dimension zuzuschreiben sind. Die Dimension Management System wird im Betriebs- und Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 8) der vorliegenden Master-Thesis der Dimension Organisation und Personen

zugewiesen. Deshalb enthält der Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) keine Fragen zu dieser Dimension.

Organisation und Personen

In der Dimension Organisation und Personen wird beschrieben, wer die Arbeit verrichtet (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 59). Zudem wird erklärt, wo die Mitarbeitenden, die die Arbeit ausführen, in der Organisation eingegliedert sind und welche Unterstützung benötigt wird, um die Arbeit zu erledigen (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 59). Zusätzlich wird definiert, welche Werte das Verhalten der Mitarbeitenden leiten sollen (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 59). Im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) wird zur Dimension der Organisation und Personen das Management System (vgl. Abbildung 8) ergänzt. Zur Dimension der Organisation und Personen wurden die folgenden drei Fragen formuliert:

- Welche Fähigkeiten von Relationship Managern und Relationship Managerinnen werden durch die Verschiebung zur hybriden Beratung benötigt?
- In welchem Ausmass investiert Ihre Bank in den nächsten fünf Jahre in die Mitarbeitenden und die Technologie?
- Wie sieht das Betreuungsmodell heute und in der Zukunft aus? Welche Betreuungsarten werden angewendet?

Mittels der obigen drei Fragen soll herausgefunden werden, welche Fähigkeiten die Mitarbeitenden benötigen, in welche Technologien investiert wird und inwiefern das bestehende Betreuungsmodell durch die Verschiebung zur hybriden Beratung verändert wird, um erfolgreich zu bleiben.

Lokalitäten

Die Dimension der Lokalitäten beschreibt, wo die Leistung für den Kunden bzw. die Kundin erbracht wird (Campbell, Lancelott, & Gutierrez, 2017, S. 38). In dieser Dimension können Länder, Städte oder verschiedene Stockwerke in einem Gebäude erwähnt werden (Campbell, Lancelott, & Gutierrez, 2017, S. 38). In Bezug auf die Lokalitäten werden im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) die folgenden zwei Fragen aufgegriffen:

- Wo werden die Dienstleistungen für den Kunden bzw. die Kundin heute und in Zukunft erbracht?
- Wie wird die differenzierte Wertschöpfung über verschiedene Kanäle sichergestellt?

In der Dimension der Lokalitäten soll festgestellt werden, an welchen Orten die Dienstleistungen gegenwärtig und perspektivisch erbracht werden. Zusätzlich liegt der Fokus auf der Wertschöpfung über die verschiedenen Interaktionskanäle, die die Kunden bzw. Kundinnen nutzen.

Informationen

In der Dimension der Informationen werden gemäss Campbell, Lancelott und Gutierrez (2017, S. 39) die IT-Infrastruktur und die Applikationen betrachtet. Dabei soll eruiert werden, welche Informationssysteme die Mitarbeitenden als Hilfe benötigen (Campbell, Lancelott, & Gutierrez, 2017, S. 18). Zur Dimension der Informationen wird im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) die folgende Frage aufgegriffen:

- Welche zusätzlichen Systeme, Tools und Daten werden benötigt?

Hierdurch soll festgestellt werden, welche Systeme für die Relationship Manager bzw. die Relationship Managerinnen in der Beratung der Kunden bzw. Kundinnen relevant und welche Tools und Daten diese in der Beratung unterstützen.

Beschaffung und Partner

Hierbei wird die Art der externen Lieferanten definiert, die benötigt wird, um die Produkte oder Dienstleistungen an die Kunden bzw. die Kundinnen auszuliefern (Campbell & Gutierrez, 2021, S. 59). Dabei werden die Lieferanten und Partner betrachtet und die Ausgestaltung der Zusammenarbeit mit diesen wird beleuchtet (Campbell, Lancelott, & Gutierrez, 2017, S. 39). In Bezug auf die Beschaffung und die Partner im HNWI-Segment wird im Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) die folgende Frage aufgegriffen:

- Welche externen Partner bzw. Partnerinnen bestehen im HNWI-Kundensegment, die für die Erbringung der Dienstleistungen benötigt werden?

Das Ziel der Frage ist es zu erkennen, ob in der Erbringung der Dienstleistungen für die Kunden bzw. Kundinnen im HNWI-Segment externe Partner bzw. Partnerinnen benötigt werden. Dabei soll festgestellt werden, inwiefern die Banken mit weiteren Firmen zusammenarbeiten und ob sämtliche Infrastruktur selbst zur Verfügung gestellt wird.

2.3.3 Zwischenfazit zum Geschäfts- und Betriebsmodell

Das Zwischenfazit des Kapitels 2.3 lässt sich in die Bereiche des Geschäfts- und des Betriebsmodells gliedern. Das Kapitel 2.3 bildet die Grundlage für den Interviewleitfaden

und den Rahmen für die Analyse der Thematik der hybriden Beratung. Aus diesem Grund werden keine Erkenntnisse in Bezug auf die Forschungsfrage (vgl. Kapitel 1.2) aufgelistet.

Aufgrund der beschriebenen Themen wurde das Betriebs- und Geschäftsmodell in Anlehnung an Campbell und Gutierrez (2021, S. 60) (vgl. Abbildung 8) zur Strukturierung des Interviewleitfadens gewählt. Hierbei sollen sämtliche elf Dimensionen betrachtet werden. Für die Ausarbeitung des zukünftigen Betriebsmodells sind die fünf blau gekennzeichneten Dimensionen, namentlich sind dies die Beschaffung und Partner, die Lokalitäten, die Prozesse, die Organisation und Personen und die Informationen, relevant. Die Dimensionen Schlüsselpartnerschaften, Schlüsselaktivitäten und Schlüsselressourcen wurden durch das Betriebsmodell nach Campbell und Gutierrez (2021, S. 59) ersetzt. Die hellgrau eingefärbten Felder stellen die Kundenbeziehung und die Produktinnovation dar (vgl. Abbildung 8), explizit sind dies das Wertversprechen, die Kundenbeziehungen, die Kundensegmente und die Kanäle. Die dunkelgrauen Felder beschreiben den Business Case, namentlich sind dies die Kostenstruktur und die Unternehmenseinnahmen des Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 8).

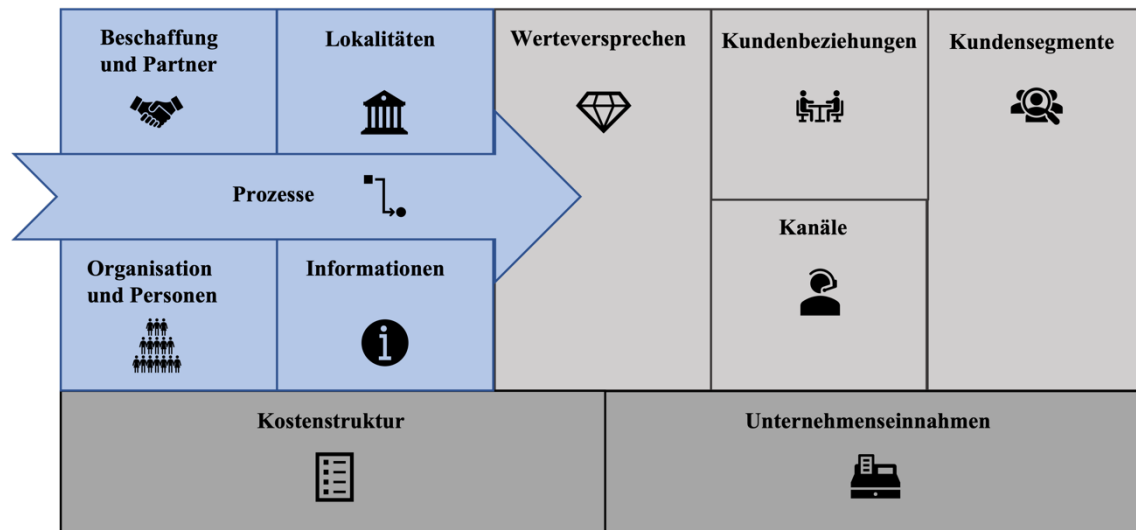


Abbildung 8: Betriebs- und Geschäftsmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Campbell und Gutierrez, 2021, S. 60)

2.4 Fazit zur theoretischen Fundierung

Das Kapitel 2.4 enthält ein Fazit zur theoretischen Fundierung. Hierbei wird auf das Wealth Management, die Digitalisierung und das Betriebs- und Geschäftsmodell eingegangen. Abbildung 9 fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Kapitel 2.1, 2.2 und 2.3 zusammen.

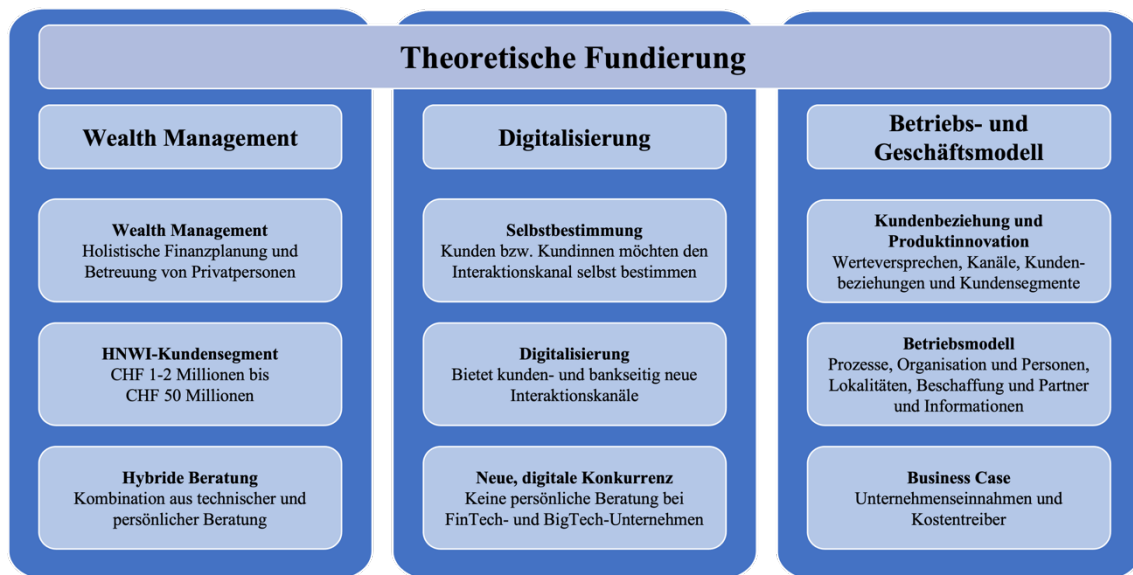


Abbildung 9: Zwischenfazit zur theoretischen Fundierung (eigene Darstellung)

In Bezug auf das Wealth Management (vgl. Kapitel 2.1) kann festgehalten werden, dass dieses für die Schweizer Banken ein wichtiger Geschäftszweig ist. Es befasst sich mit der holistischen Vermögensplanung für Privatpersonen. Die vorliegende Master-These bezieht sich auf das HNWI-Kundensegment, wobei die Definition der SBVg (2011, S. 21) verwendet wird. Zusätzlich wurde festgestellt, dass die hybride Beratung in einer Kombination aus technischer und persönlicher Beratung durch einen Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin besteht.

In Kapitel 2.2 wurden die Herausforderungen der Digitalisierung für die Banken beschrieben. Dabei konnte herausgearbeitet werden, dass das veränderte Kundenverhalten, die Digitalisierung und die neuen Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen die Banken fordern. Die Kunden bzw. Kundinnen möchten selbstbestimmt den Interaktionskanal wählen. Nichtsdestoweniger ist der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin im HNWI-Segment von Bedeutung. Durch die Digitalisierung sind für die Banken neue Möglichkeiten entstanden, um mit den Kunden bzw. Kundinnen in Kontakt zu treten. Ebenfalls haben sich neue Optionen für die Nutzung von digitalen Tools in der Beratung eröffnet. Als neue Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen wurden die FinTech- und BigTech-Unternehmen identifiziert. Hierbei gilt es zu beachten, dass diese den Kunden bzw. Kundinnen keine persönlichen Betreuer bzw. Betreuerinnen zur Verfügung stellen und so dieses Bedürfnis im HWNI-Segment nicht gänzlich befriedigen.

In Kapitel 2.3 wurden die für die vorliegende Master-These relevanten Bereiche des Betriebs- und Geschäftsmodells beschrieben. Dabei wurden die Dimensionen Beschaffung

und Partner, Lokalitäten, Prozesse, Organisation und Personen und Informationen dem Betriebsmodell (vgl. Abbildung 8) zugeteilt. Die Dimensionen Wertversprechen, Kundenbeziehungen, Kanäle und Kundensegmente beziehen sich auf die Kundenbeziehung und die Produktinnovation (vgl. Abbildung 8). Zusätzlich bilden die Dimensionen Unternehmenseinnahmen und Kostentreiber den Business Case (vgl. Abbildung 8) ab.

Zusammenfassend kann für das Kapitel 2 konstatiert werden, dass der Bankensektor vor neuen Herausforderungen steht. Die Digitalisierung hat neue Interaktions- und Beratungsmöglichkeiten geschaffen. Dennoch ist die persönliche Betreuung der Kunden bzw. Kundinnen im HNWI-Segment von grosser Bedeutung, was die Banken von den neuen Wettbewerbern bzw. Wettbewerberinnen unterscheidet. In der vorliegenden Master-Thesis gilt es zu ergründen, welche Auswirkungen die hybride Beratung auf das zukünftige Betriebsmodell im Wealth Management der Schweizer Banken haben kann.

3 Methodisches Vorgehen

Kapitel 3 bezieht sich auf die angewandte Methodik der vorliegenden Master-These. Der Fokus liegt auf der Methodik im Allgemeinen, dem Aufbau des Interviewleitfadens, der Auswertungsmethode, den Eckdaten der Experten und Expertinnen (vgl. Tabelle 2) und auf den Fehlerquellen. Das Ziel ist es, dem Leser bzw. der Leserin eine Übersicht über die Experteninterviews und die qualitative Methodik der Auswertung zu geben.

3.1 Methodik

Gleitsmann und Suthaus (2021, S. 93) halten fest, dass beim Schwerpunkt wissenschaftlicher Arbeiten zwischen theoretisch-konzeptioneller und empirischer Arbeit unterschieden werden kann. Bei der theoretisch-konzeptionellen Arbeit wird vorhandene wissenschaftliche Literatur systematisch aufgearbeitet (Gleitsmann & Suthaus, 2021, S. 93). In der empirischen Arbeit kann zusätzlich zwischen der qualitativen und der quantitativen Forschung differenziert werden (Gleitsmann & Suthaus, 2021, S. 93). Die quantitative Forschung umfasst das statistische Auswerten numerischer Daten (Bossow-Thies & Gansser, 2022, S. 13). In der vorliegenden Master-These wird die Methode der qualitativen Forschung angewendet. Mittels Interviews mit Branchenexperten bzw. Branchenexpertinnen soll bei einer qualitativen Arbeit spezifisches Wissen abgefragt werden, das zur Beantwortung der Forschungsfrage dient (Kaiser, 2021, S. 41). Die Eckdaten der Experten bzw. Expertinnen sind in Tabelle 2 ersichtlich. Gemäss Bossow-Thies und Gansser (2022, S. 13) werden bei einer qualitativen Forschung nichtnumerische Daten interpretierend ausgewertet.

In der vorliegenden Master-These wurde in einem ersten Schritt die Analyse vorhandener Literatur (vgl. Kapitel 2) durchgeführt. Dabei umfasst die theoretische Fundierung zusätzlich die Bildung von Zwischenfazits und die Erstellung des Interviewleitfadens basierend auf der analysierten Literatur. Der Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1) orientiert sich an den Dimensionen des Betriebs- und Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 8). Im Anschluss der Erstellung des Interviewleitfadens (vgl. Kapitel 7.1) wurden die Experten und Expertinnen für die Interviews kontaktiert. Die Anfragen an die Experten bzw. Expertinnen wurden schriftlich gestellt. Der Vorteil einer schriftlichen Anfrage liegt in der störungsfreien Darlegung der Beweggründe. Dies ermöglicht es den Experten bzw. Expertinnen, eine überlegte Entscheidung und eine Antwort ohne Zeitdruck abzugeben (Lehmann, 2017, S. 78). Nach der Durchführung der Interviews erfolgte die Auswertung

von diesen anhand der Transkripte, die sich an Mayring (2022, S. 49-107) orientierten. Aufgrund der Aufgabenstellung der vorliegenden Master-Thesis wurde auf eine Reliabilitätsprüfung der Codierung verzichtet. Abbildung 10 stellt den methodischen Ablauf der vorliegenden Master-Thesis grafisch dar.



Abbildung 10: Ablauf der vorliegenden Master-Thesis (eigene Darstellung)

3.2 Aufbau und Auswertung der Interviews

In den drei folgenden Kapiteln werden die Entwicklung des Interviewleitfadens (vgl. Kapitel 3.2.1), die Datenerhebung und Datenanalyse (vgl. Kapitel 3.2.2) und die Eckdaten der befragten Experten bzw. Expertinnen erläutert (vgl. Kapitel 3.2.3).

3.2.1 Entwicklung des Interviewleitfadens

Zur Beantwortung der Forschungsfrage der vorliegenden Master-Thesis wurden neun leitfadengestützte Interviews mit elf Experten bzw. Expertinnen von fünf Schweizer Banken und einem digitalen Anbieter bzw. einer Anbieterin von Wealth-Management-Dienstleistungen durchgeführt. Bei einem leitfadengestützten Interview liegt das Ziel in der Gewinnung von Fakten, die sich mit anderen Quellen nicht oder nur eingeschränkt feststellen lassen (Kaiser, 2021, S. 41). Der Interviewleitfaden erfüllt den Zweck der Strukturierung des Themenfeldes der Untersuchung und dient als Hilfsmittel im Interview (Bogner, Littig, & Menz, 2014, S. 27). Neben der Struktur sieht Mayer (2013, S. 37) den Mehrwert des Interviewleitfadens in der Erhöhung der Vergleichbarkeit der Daten. Mayer (2013, S. 37) hält fest, dass ein Interviewleitfaden offene Fragen als Orientierung beinhaltet. Bei der Erstellung des Interviewleitfadens orientiert sich die vorliegende Master-Thesis an den Empfehlungen von Mayer (2013, S. 43). Dabei wurde auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen und vorhandener Untersuchungen ein Konzept entwickelt, das als Grundlage für den Interviewleitfaden dient (Mayer, 2013, S. 43). Die theoretische Fundierung (vgl. Kapitel 2) wurde basierend auf bestehender Literatur zum Thema aufgearbeitet und die Dimensionen des Betriebs- und Geschäftsmodells wurden beschrieben.

Bei der Formulierung der Fragen fanden die Empfehlungen von Lehmann (2017, S. 103) Berücksichtigung. Gemäss Lehmann (2017, S. 103) sollten die Fragen zum Experten bzw. zur Expertin und zur Vervollständigung der Auswertung am Schluss des Interviews gestellt werden. Der Interviewleitfaden besteht aus Primärfragen zu den rubrizierten Themen aus Kapitel 2, dabei sind diese gemäss Lehmann (2017, S. 97) die Strukturträger des Interviews. Eine Version des Interviewleitfadens ist in Anhang (vgl. Kapitel 7.1) zu finden.

3.2.2 Datenerhebung und Datenanalyse

Mayer (2013, S. 45) hält fest, dass im Vorfeld der Interviews ein Pretest durchgeführt werden soll. Dabei sollen problematische, komplexe und unverständliche Formulierungen erkannt und verbessert werden (Mayer, 2013, S. 45). Ein Pretest des Interviews wurde im persönlichen Netzwerk der Autorin getestet. Dabei wurde darauf geachtet, dass die Testperson über Branchenkenntnisse verfügt. Mayer (2013, S. 47) empfiehlt bei der Durchführung eines Interviews dessen Aufzeichnung. Dadurch kann sich der Interviewer bzw. die Interviewerin auf das Gespräch konzentrieren (Mayer, 2013, S. 47). Die Entscheidung bezüglich der Örtlichkeiten der Durchführung oblag den Experten bzw. Expertinnen. Die Aufzeichnung erfolgte bei der digitalen Durchführung in den jeweiligen Systemen (Webex und MS-Teams) und bei den physischen Interviews via Aufnahmefunktion auf dem Smartphone. Im Anschluss wurden die Interviews mittels Amberscript transkribiert. Bei den Interviews wurden den Experten bzw. Expertinnen die Thematik und die Rahmenbedingungen des Interviews erläutert und im Anschluss wurde die Aufzeichnung begonnen. Die transkribierten Interviews sind in Kapitel 7.2 zu finden. Die Transkription bildet einen Schritt der Datenaufbereitung (Krüger & Riemeier, 2014, S. 135). Zusätzlich wurde auf Basis der Transkripte (vgl. Kapitel 7.1) ein Code-Buch mit fünf Hauptkategorien (vgl. Tabelle 1) in Anlehnung an Mayring (2022, S. 49-107) definiert. Zur Unterstützung und Darstellung der Auswertung wurde die Software MAXQDA verwendet. Tabelle 1 führt die vier deduktiven Hauptkategorien der Interviews auf. Laut Mayring (2022, S. 50) ist das Kategoriensystem ein zentraler Punkt der qualitativen Inhaltsanalyse. Bei den Kategorien kann zwischen deduktiven Kategorien, die vorab aus der Theorie hergeleitet werden, und induktiven Kategorien, die aus der Textanalyse entstehen, unterschieden werden (2022, S. 67). Innerhalb der deduktiven Hauptkategorien waren zwei Unterkategoriengruppen zu erkennen. Die erste Gruppe der Unterkategorien wird als «erste Unterkategorien» bezeichnet und umfasst elf deduktive und fünf induktive

Kategorien (vgl. Kapitel 7.4). Als zweite Unterkategorien konnten 21 induktive Kategorien ermittelt werden.

Tabelle 1: Hauptkategorien des Code-Buchs

Hauptkategorie	Kapitel
Demografischen Fragen	4.1
Kundenbeziehung und Produktinnovation	4.2
Betriebsmodell	4.3
Business Case	4.4
Betriebsmodell und Anpassungen am Betriebs- und Geschäftsmodell	4.5

3.2.3 Eckdaten

Bei der Auswahl der Experten und Expertinnen wurde darauf geachtet, dass diese für verschiedene Banken auf dem Finanzplatz Schweiz tätig sind. Zusätzlich bieten sämtliche ausgewählten Banken Wealth Management an. In Tabelle 2 sind die Institute, die Namen, die Initialen, die Funktionen der Experten und Expertinnen und der Interviewzeitpunkt zusammengefasst. Von den elf Experten bzw. Expertinnen haben sechs eine Führungsfunktion inne.

Bei der Definition des Experten bzw. der Expertin kann zwischen Laien und Spezialisten bzw. Spezialistinnen unterschieden werden (Kaiser, 2021, S. 41). Gemäss Mayer (2013, S. 41) gilt eine Person als Experte bzw. Expertin, wenn diese auf einem begrenzten Gebiet über ein klares und abrufbares Wissen verfügt. Meuser und Nagel (2009, S. 467) halten fest, dass das Interview mit Experten bzw. Expertinnen auf deren Wissensvorsprung basiert. In der vorliegenden Master-Thesis sind Experten bzw. Expertinnen, die als Relationship Manager bzw. Relationship Managerin im Wealth Management von Schweizer Banken oder im Business Management des Wealth-Management-Geschäfts arbeiten, als Experten bzw. Expertinnen definiert. Sämtliche Interviews mit den Experten bzw. Expertinnen wurden zwischen dem 26. April und dem 9. Mai 2023 abgehalten. Die Interviews haben an den Standorten der Banken oder virtuell via Webex oder MS-Teams stattgefunden. Von den elf Experten bzw. Expertinnen sind fünf bei den Privatbanken Julius Bär, Pictet und Reichmuth tätig. Fünf weitere Experten und eine Expertin sind bei den Universalbanken UBS und Zürcher Kantonalbank angestellt. Ein Experte arbeitet bei dem digitalen Wealth Manager Alpian.

Tabelle 2: Eckdaten der Experten und Expertinnen

Institut	Experte bzw. Expertin	Initialen	Funktion	Termin am
Alpian	Urs Bolt	UB	Business Development Direktkundengeschäft	1. Mai 2023 14.00–15.00 Uhr
Julius Bär	Dr. Samuel Lehmann	SL	Head Business Technology, Projects and Change	5. Mai 2023 13.00–14.00 Uhr
	Raphael Steiner	RS	Relationship Manager	27. April 2023 12.00–13.00 Uhr
Pictet	Christian Binz	CB	Teamleiter Private Banking	27. April 2023 16.00–17.00 Uhr
	Vega Peterhans	VP	Customer Relationship Officer	27. April 2023 16.00–17.00 Uhr
Reichmuth & Co Privatbankiers	Remo Hegglin	RH	Teamleiter Privatkunden	5. Mai 2023 10.00–11.00 Uhr
UBS	Roman Hartmann	RHM	Teamleiter Wealth Management	9. Mai 2023 16.00–17.00 Uhr
	Sven Seeber	SS	Head Digital Enablement	9. Mai 2023 16.00–17.00 Uhr
ZKB	Dr. Gabriel Dondi	GD	Leiter Vertriebsmanagement	8. Mai 2023 15.00–16.00 Uhr
	Anita Burtscher	AB	Relationship Managerin	26. April 2023 9.30–10.30 Uhr
	Dr. Roland Küll	RK	Vertriebsmanager	9. Mai 2023 9.00–10.00 Uhr

3.3 Fehlerquellen

Dieses Kapitel umfasst eine Auflistung möglicher Fehlerquellen bei den Interviews. Bei der Würdigung der Resultate muss beachtet werden, dass die Sicht einer einzelnen Person der jeweiligen Bank berücksichtigt wird. Dabei sind die Meinungen weiterer Mitarbeitender und der Kunden bzw. Kundinnen nicht Teil der Analyse. Zusätzlich handelt es sich um Einschätzungen der Experten bzw. Expertinnen mit dem Wissensstand per April 2023. Ereignisse oder Änderungen der Strategie nach den Interviews werden nicht berücksichtigt. Ebenfalls handelt es sich bei den Experten bzw. Expertinnen um eine Stichprobe der Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen der vorhandenen Schweizer Banken und der digitalen Anbieter. Weiter sind die Kundensegmente bei den befragten Instituten heterogen (vgl. Kapitel 4.2.1). Daher können die befragten Expertinnen und Experten über unterschiedliche Kundensegmente innerhalb des Wealth Managements (vgl. Abbildung 2) gesprochen haben. Darüber hinaus sind die befragten Institute von unterschiedlicher Grösse. Es unterscheiden sich bspw. die Bilanzsummen, die Anzahl der Kundinnen und Kunden, die Anzahl der Mitarbeitenden und das Budget in Bezug auf die Digitalisierung.

4 Auswertung

Im vierten Kapitel der vorliegenden Master-Thesis werden die Experteninterviews ausgewertet. Sämtliche Erkenntnisse stammen aus den Transkripten (vgl. Kapitel 7.2) der Interviews. Der Aufbau der Auswertung und der Würdigung der Resultate orientiert sich am Interviewleitfaden (vgl. Kapitel 7.1). Entsprechend ist Kapitel 4 nach den fünf Hauptkategorien des Code-Buchs gegliedert (vgl. Tabelle 1). Im Gegensatz zum Verlauf des Interviewleitfadens (vgl. Kapitel 7.1) werden die demografischen Fragen als Erstes ausgewertet. Dies hat den Zweck aufzuzeigen, in welchen Bereichen der Banken die Experten bzw. Expertinnen tätig sind, und die Anzahl Jahre an Branchenerfahrung darzulegen. Die ersten Unterkategorien deduktiver Herkunft werden jeweils als Überschrift gekennzeichnet. Die zweiten Unterkategorien induktiver Herkunft werden in den nachfolgenden Unterkapiteln *kursiv* im Fliesstext erwähnt. Zudem umfasst das vierte Kapitel das zukünftige Betriebsmodell mit den gewonnenen Erkenntnissen (vgl. Abbildung 28). Insgesamt gilt es zu beachten, dass die diskutierten Aussagen und Erkenntnisse die Einschätzungen und Überlegungen der elf interviewten Experten bzw. Expertinnen darstellen und nicht notwendigerweise die Meinung der jeweiligen Banken widerspiegeln.

4.1 Demografische Angaben

Den Experten bzw. Expertinnen wurden bezüglich der demografischen Merkmale zwei Fragen gestellt. Hierbei sollte herausgefunden werden, in welchem Bereich die Experten bzw. Expertinnen tätig sind und wie viele Jahre an Berufserfahrung sie in der Finanzindustrie vorweisen können. Abbildung 11 stellt die demografischen Daten der Experten bzw. Expertinnen grafisch dar.

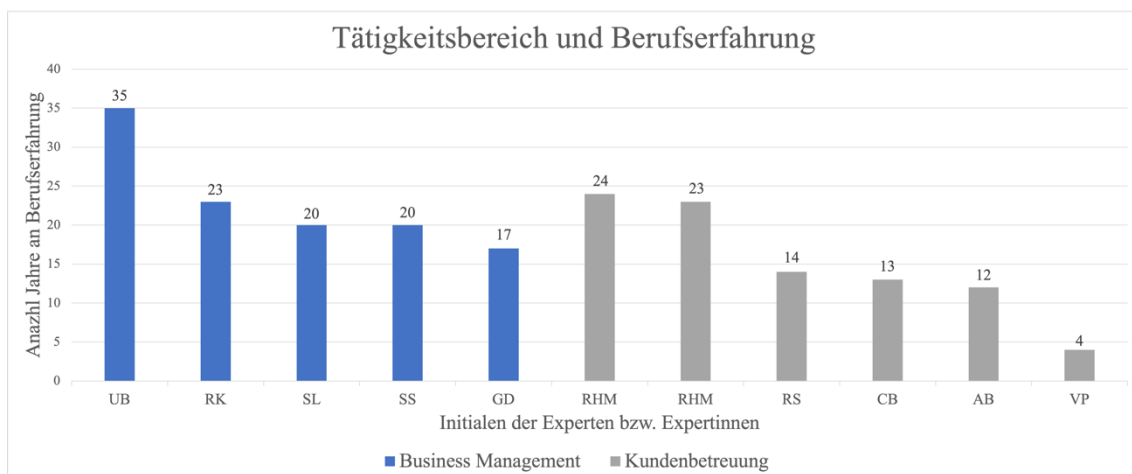


Abbildung 11: Funktionen und Berufserfahrung (eigene Darstellung)

Die Experten bzw. Expertinnen, die für die vorliegende Master-Thesis interviewt wurden, sind entweder in der Kundenbetreuung oder im Business Management von Banken tätig, die auf dem Finanzplatz Schweiz ansässig sind. Von den elf Experten bzw. Expertinnen arbeiten sechs in der Kundenbetreuung der jeweiligen Bank. Dabei erfüllen sie die *Funktionen* eines Teamleitenden, eines Relationship Managers bzw. einer Relationship Managerin oder eines Client Relationship Officers. Hierbei sind sämtliche Personen im HNWI-Kundensegment tätig. Die weiteren fünf Experten sind in Funktionen beschäftigt, die im Business-Management-Bereich angesiedelt sind. Davon sind zwei Experten für das Sales Management zuständig, zwei weitere Experten für die Digitalisierung und eine Person für das Business Development. Sämtliche interviewten Experten bzw. Expertinnen weisen ein Minimum von vier Jahren und ein Maximum von 35 Jahren an *Erfahrung in der Finanzbranche* auf. Das arithmetische Mittel der Anzahl der Jahre an Erfahrung in der Finanzbranche beläuft sich bei den interviewten Experten bzw. Expertinnen auf 18 Jahre.

4.2 Kundenbeziehung und Produktinnovation

Kapitel 4.2 ist in die vier Unterkapitel «Kundensegmente», «Wertversprechen», «Kundenbeziehungen» und «Kanäle» gegliedert. In Abbildung 12 werden die behandelten Themen grafisch im Betriebs- und Geschäftsmodell (vgl. Abbildung 8) der vorliegenden Master-Thesis eingeordnet. In diesem sind die Dimensionen der Kundenbeziehungen und der Produktinnovation hellgrau eingefärbt (vgl. Abbildung 12).

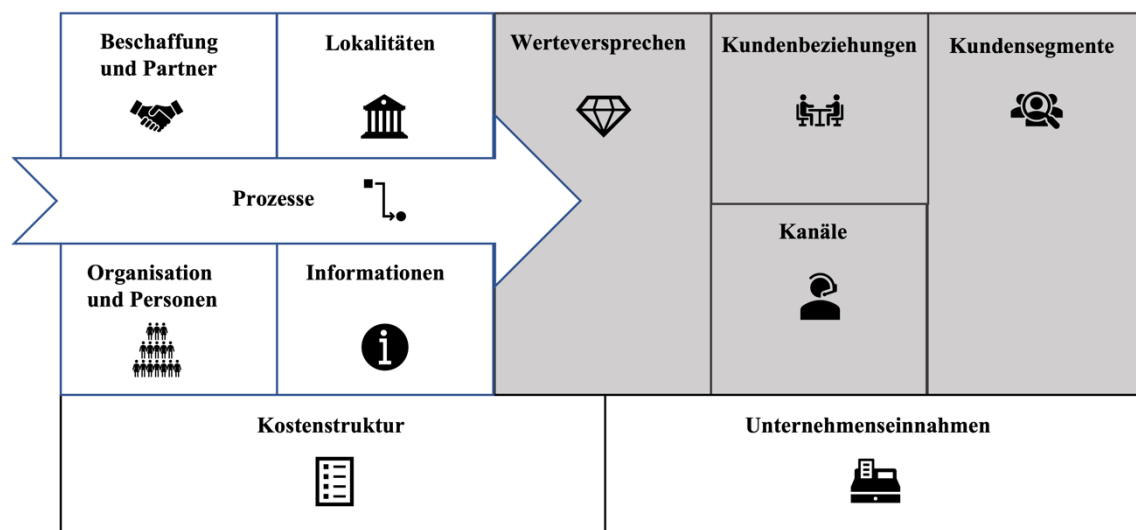


Abbildung 12: Kundensegmente und Produktinnovation im Betriebs- und Geschäftsmodell (eigene Darstellung)

Bei den ersten Unterkapiteln (vgl. Kapitel 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3 und 4.2.4) handelt es sich um deduktive Kategorien, während die zweiten Unterkategorien induktiv hergeleitet wurden. Diese werden in Kapitel 4.2 kursiv dargestellt. Im letzten Unterkapitel des Kapitels 4.2 wird ein Zwischenfazit in Bezug auf die Kundenbeziehung und die Produktinnovation gezogen. Das Ziel des Kapitels 4.2 ist es aufzuzeigen, wie der Status quo hinsichtlich der Kundenbeziehung und der Produktinnovation der interviewten Banken ist. Die Dimension der Kundenbeziehung und Produktinnovation bildet keinen Teil des zukünftigen Betriebsmodells. Dennoch werden diese Aspekte hinzugezogen, um ein holistisches Bild des Betriebs- und Geschäftsmodells im Wealth Management zu erhalten.

4.2.1 Kundensegmente

In Bezug auf die Kundensegmente der Banken konnte aufgrund der analysierten Literatur (vgl. Kapitel 2.1.2) festgestellt werden, dass diese innerhalb der Banken heterogen definiert sind. Aus diesem Grund wurde eine Frage zu dieser Dimension des Betriebs- und Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 8) formuliert. So sollte sichergestellt werden, dass sich die Antworten auf das gleiche Kundensegment beziehen. Im Folgenden werden die zwei induktiv erkannten zweiten Unterkategorien erläutert.

Sämtliche interviewten Experten bzw. Expertinnen haben erwähnt, dass eine *Segmentierung* bzw. Abgrenzung der Kundensegmente innerhalb der jeweiligen Banken besteht. Hierbei fällt auf, dass die Privatbanken keine Vermögensgrenzen bezüglich der Kundensegmentierung erwähnt haben; dennoch wurde ein Mindestvermögen genannt, das für eine Kontoeröffnung bei diesen Banken vorhanden sein muss. Werden die genannten Vermögensgrenzen aufgelistet, ist ersichtlich, dass diese zwischen den untersuchten Instituten analog zur analysierten Literatur (vgl. Kapitel 2.1.2) heterogen sind. Gleichwohl ist in Abbildung 13 erkennbar, dass bei den Privat-, den Kantonal- und den Grossbanken ein Vermögen von mind. 1'000'000 CHF vorhanden sein muss, damit eine Person als HNWI-Kunde bzw. HNWI-Kundin eingestuft wird. Dieser Wert unterscheidet sich deutlich vom notwendigen Mindestvermögen für Anlagelösungen bei der Alpian, das sich auf 30'000 CHF beläuft. Eine Geschäftseröffnung ist auch unterhalb des Mindestvermögens möglich.

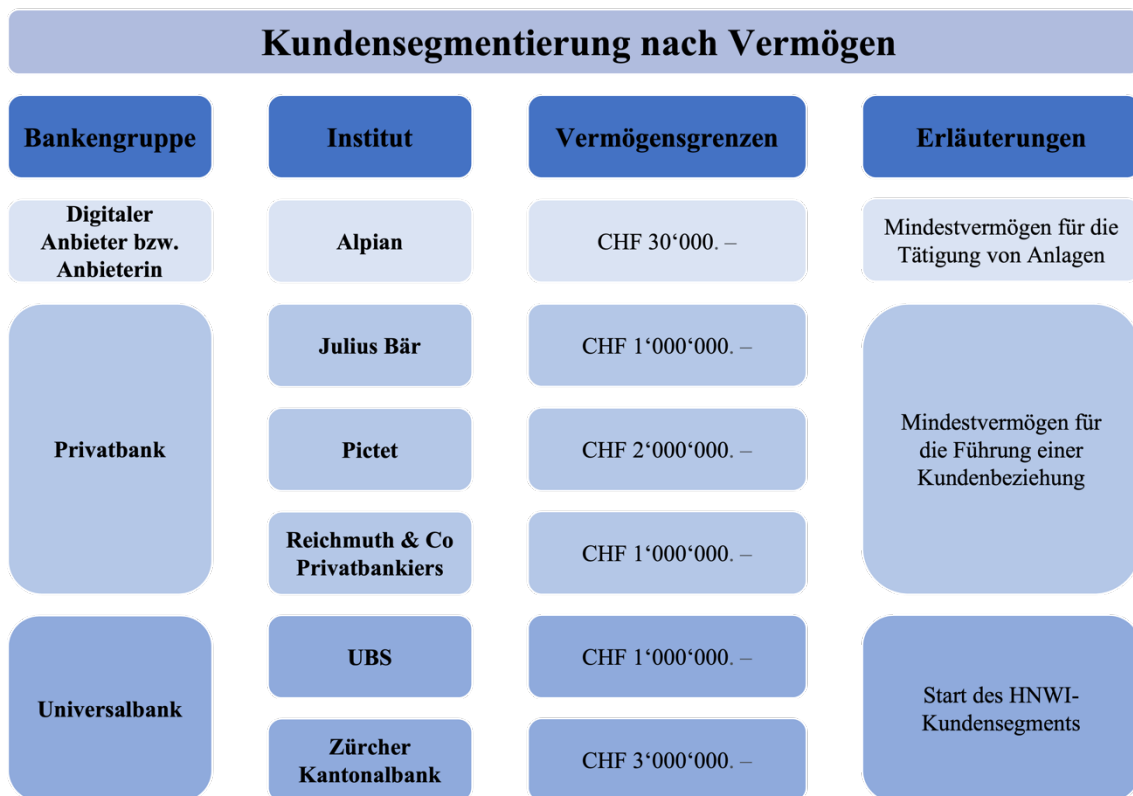


Abbildung 13: Vermögensgrenzen (eigene Darstellung)

Als weitere induktive Kategorie konnte in der Analyse der Interviews die *persönliche Betreuung* der Kunden bzw. Kundinnen im HWNI-Segment durch die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen erkannt werden. Sämtliche interviewten Experten bzw. Expertinnen erwähnten, dass den Kunden bzw. Kundinnen im HNWI-Segment der jeweiligen Banken ein persönlicher Ansprechpartner bzw. eine Ansprechpartnerin zur Verfügung steht. Bei der UBS wird eine persönliche Betreuung offeriert, diese wird wiederum an den Bedürfnissen der Kunden bzw. Kundinnen ausgerichtet (RHM, Z. 48-53). UB (Z. 17-20) sagte aus, dass es bei der Alpian aufgrund des Geschäftsmodells nicht möglich sei, einen persönlichen Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin zu haben. Dennoch können die Kunden bzw. Kundinnen jederzeit mit einem Spezialisten bzw. einer Spezialistin via Chat oder Videocall in Kontakt treten, um persönlich beraten zu werden (UB, Z. 17-20). Eine persönliche Betreuung erfolgt bei der UBS und bei der Zürcher Kantonalbank auch unterhalb der Vermögensgrenzen des HNWI-Kundensegments (vgl. Abbildung 13). Bei den untersuchten Privatbanken ist nicht bekannt, ob sie Kunden bzw. Kundinnen unterhalb des HNWI-Kundensegments betreuen. Bezogen darauf wurde von SS (Z. 24-35) erwähnt, dass versucht wird, einen Kunden bzw. eine

Kundin, der bzw. die noch nicht am Ende des Lebenszyklus angelangt ist, an die Bank zu binden. Dies hat den Zweck, ihn oder sie zum richtigen Zeitpunkt in das entsprechende Kundensegment vermitteln zu können (SS, Z. 24-35).

4.2.2 Wertversprechen

Die Dimension Wertversprechen (vgl. Abbildung 12) beschäftigt sich mit dem *Produkte- und Dienstleistungsangebot* auf den physischen und digitalen Kanälen, mit möglichen *Lücken* in diesem Angebot und der Nachfrage der Kunden bzw. Kundinnen, mit der *Bedeutung der persönlichen Betreuung* der Kunden bzw. Kundinnen und mit den Dienstleistungen, die auf dem Selbstbedienungskanal der jeweiligen Bank bezogen werden können.

In Bezug auf das *digitale Angebot* der interviewten Banken fallen die Antworten der Experten bzw. Expertinnen heterogen aus. Bei den Antworten der Experten bzw. der Expertin der Privatbanken ist erkennbar, dass diese Bankengruppe ihren Kunden bzw. Kundinnen ein limitiertes digitales Angebot zur Verfügung stellt. Hierbei wurden E-Banking-Zugang, Podcasts und die Möglichkeit, Neuigkeiten in Zusammenhang mit Finanzen zu lesen genannt. Gemäss den Experten bzw. der Expertin der Universalbanken umfasst das digitale Angebot bei dieser Bankengruppe eine breitere digitale Dienstleistungspalette. AB (Z. 24-26) erwähnte, dass alles standardisiert ist, was den Kunden bzw. Kundinnen digital angeboten wird. Eine individuelle Gestaltung der Produkte und Dienstleistungen erfolgt in einer persönlichen Interaktion mit dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin (AB, Z. 21-26). Gemäss dem Experten des Digital-Wealth-Management-Anbieters werden sämtliche Dienstleistungen auf dem digitalen Kanal angeboten (UB, Z. 34-41). Hierbei ist kein Unterschied zwischen der persönlichen Beratung und dem Digital-Self-Service vorhanden (UB, Z. 34-41). Gemäss GD (Z. 23-28) ist es bei der Zürcher Kantonalbank das Ziel, den Kunden bzw. Kundinnen zukünftig sämtliche einfachen Banking-Services auf dem digitalen Kanal anzubieten, wogegen sämtliche beratungsintensiven Dienstleistungen, wie Vermögensanlagen, Finanzierungen oder Vorsorgedienstleistungen, auf dem physischen Kanal beraten werden. Aus Sicht von SS (Z. 55) ist bei der UBS kein Unterschied zwischen dem physischen und dem digitalen Kanal erkennbar. Bei gewissen Services, bspw. dem Zahlungsverkehr, kann der Kunde bzw. die Kundin den Service direkt selbst beziehen; sobald jedoch ein regulatorisches Thema auftritt, wird zusätzlich der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin hinzugezogen (SS, Z. 55-79). Die weiteren Experten bzw. Expertinnen sind ebenfalls der

Meinung, dass keine grossen *Lücken zwischen der Nachfrage der Kunden bzw. Kundinnen und dem Angebot* der Banken bestehen. RS (Z. 84-87) erwähnte in diesem Zusammenhang, dass die Kunden bzw. Kundinnen bei der Julius Bär einen gewissen Service erwarten, da sie für diese Dienstleistungen einen bestimmten Preis bezahlen. Bei Dienstleistungen im Zahlungsverkehr oder der Portfolioüberwachung wählen Kunden bzw. Kundinnen gemäss den Experten bzw. Expertinnen den *Selbstbedienungskanal*. Dabei schätzen es bspw. die Kunden bzw. Kundinnen, die berufstätig sind, laut RHM (Z. 181-185), wenn sie das Portfolio am Abend oder am Wochenende betrachten können. Eine abgerundete Beratung entsteht bei diesem Beispiel in Kombination mit der Konsultation des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin (RHM, Z. 184-185). Hierbei nannte RK (Z. 55-56) die Portfoliokonstruktion als ein Ereignis, bei dem der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin durch den Kunden bzw. die Kundin kontaktiert wird. Die befragten Experten bzw. Expertinnen sind sich einig in Bezug auf die *Bedeutung des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin* in der Beziehung zu den Kunden bzw. Kundinnen. Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 eine geringe und 10 eine hohe Bedeutung ausweist, beläuft sich das arithmetische Mittel auf 9. Eine Expertin machte keine Angabe zur Skala, hielt aber fest, dass der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin eine hohe Bedeutung hat und diese zusätzlich vom Know-how der Kunden bzw. Kundinnen abhängig ist (AB, Z. 31-33). Bei Kunden bzw. Kundinnen mit wenig Finanzwissen ist die Bedeutung des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin höher als bei jenen mit mehr Finanzkenntnissen (AB, Z. 31-33). Zusätzlich wurde von AB (Z. 31-40) erwähnt, dass dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin eine Übersetzungsfunktion zukommt, indem dem Kunden bzw. der Kundin geholfen wird, das richtige Angebot zu finden. Ebenfalls sieht SL (Z. 65-67) die persönliche Betreuung als Bestandteil des Geschäftsmodells. RH (Z. 77-79) betrachtet den persönlichen Kontakt zu den Kunden bzw. Kundinnen als Unique Selling Proposition (USP) im HNWI-Kundensegment. Abbildung 14 stellt die Präferenzen der Bankengruppen hinsichtlich der physischen und digitalen Kanäle dar. Hierbei ist erkennbar, dass die Privatbanken auf den physischen Kontakt setzen und der digitale Anbieter bzw. die digitale Anbieterin den digitalen Kanal präferiert. Die Universalbanken haben das Ziel, den physischen und den digitalen Kanal gleichermassen zu bedienen. Zusätzlich wird eine Unterscheidung der Kundensegmente vorgenommen. Dabei ist erkennbar, dass die digitalen Anbieter bzw. Anbieterinnen die Kunden bzw. Kundinnen in den Segmenten Mass Affluent, Affluent und dem unteren HNWI-Kundensegment primär

mittels digitaler Kanäle bedienen. Bei den Universalbanken werden beide Kontaktarten zur Verfügung gestellt und dabei sämtliche Kundensegmente bedient. Die Privatbanken bedienen primär den physischen Kanal, wobei dabei Kunden bzw. Kundinnen aus dem HWNI- und UHNWI-Kundensegment betreut und beraten werden.

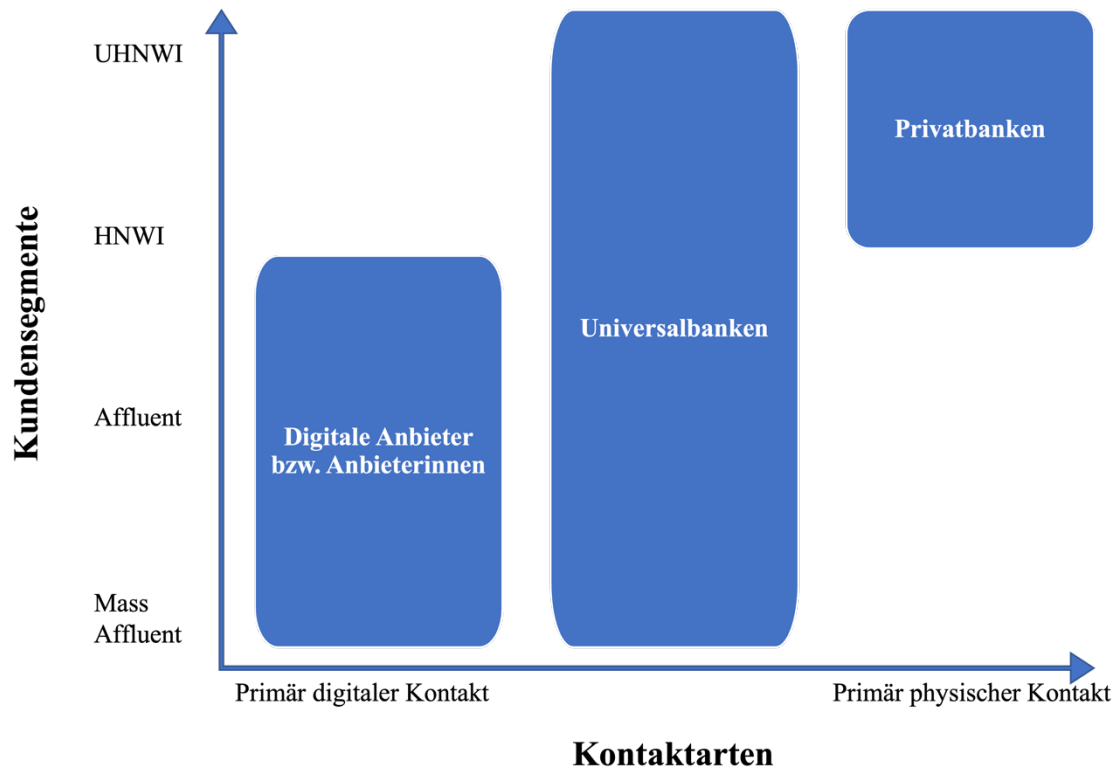


Abbildung 14: Primärer Kontaktkanal zur Pflege der Kundenbeziehung (eigene Darstellung)

4.2.3 Kundenbeziehungen

Die Antworten in Bezug auf die Kundenbeziehungen lassen sich in die zwei Bereiche *Zukunft des Selbstbedienungskanals* und *Pflege der Kundenbeziehungen* unterteilen. Hierbei gilt es zu beachten, dass nicht sämtliche interviewten Banken zum jetzigen Zeitpunkt die identischen Dienstleistungen auf den digitalen Kanälen anbieten. In Abbildung 15 werden die in Zusammenhang mit der Kundenbeziehung relevanten Informationen aufgeführt. Abbildung 15 unterscheidet zwischen den erwähnten zwei Bereichen, der Zukunft des Selbstbedienungskanals und der Pflege der Kundenbeziehungen. Die Zukunft des Selbstbedienungskanals beschäftigt sich mit möglichen, zukünftigen Angeboten auf diesem, wogegen die Pflege der Kundenbeziehungen die physischen und digitalen Beratungsorte zusammenfasst.

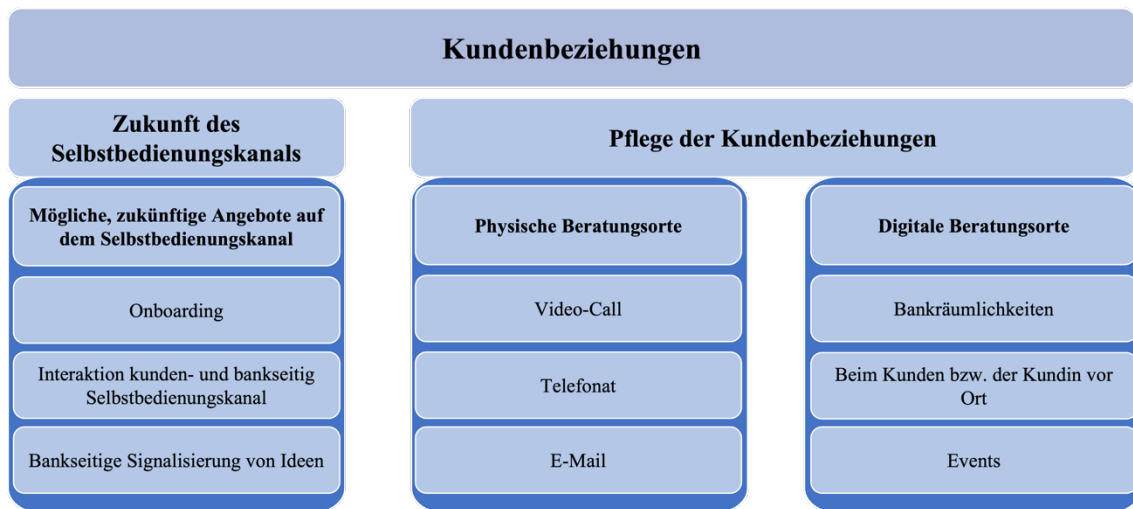


Abbildung 15: Kundenbeziehungen (eigene Darstellung)

Sechs der interviewten Experten bzw. Expertinnen haben Stellung zum Ausbau und zur *Zukunft des Selbstbedienungskanals* genommen. Während SL (Z. 82-88) und RS (Z. 93-101) erwähnten, dass ein weiterer Ausbau dieses Kanals geplant ist, hielt RH (Z. 98-101) fest, dass dies aufgrund des Geschäftsmodells seines Arbeitgebers, einer Privatbank, aktuell weniger relevant sei. Hinsichtlich der Zukunft des Selbstbedienungskanals divergieren die Meinungen bei den Privatbanken. SS (Z. 222-237) sieht die Zukunft des Selbstbedienungskanals in der Interaktion mit dem Kunden bzw. der Kundin und im Signalisieren von Ideen, die der Kunde bzw. die Kundin dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin in der Vergangenheit mitgeteilt hat. Für GD (Z. 64-68) steht in diesem Zusammenhang aktuell das Thema des digitalen Onboardings der Kunden bzw. Kundinnen im Vordergrund. Einigkeit besteht bei den Experten bzw. Expertinnen in Zusammenhang mit dem Thema *Pflege der Kundenbeziehungen* in der Zukunft. Dabei wurde häufig die persönliche Interaktion mit dem Kunden bzw. der Kundin genannt. Diese Interaktion kann über verschiedene Kanäle stattfinden, darunter physische Treffen innerhalb der Bankräumlichkeiten, beim Kunden bzw. der Kundin vor Ort oder im Rahmen von Events. SL (Z. 85-88) sieht die persönliche Interaktion vor Ort zwischen dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin und dem Kunden bzw. der Kundin als Kern der Beratungstätigkeit. Weitere Möglichkeiten der Pflege der Kundenbeziehung stellen die digitalen Wege der persönlichen Interaktion, die virtuellen Treffen via Video-Call, Telefontermine, das Versenden von Research-Informationen oder der E-Mail-Verkehr mit den Kunden bzw. Kundinnen dar. VP (Z. 79-82) ergänzte als digitalen Interaktionskanal zur Pflege der Kundenbeziehungen das Einladen zu informativen Calls zu

aktuellen Themen. Einen zusätzlichen Weg erwähnte RS (Z. 93-101) mit der App-Lösung, mittels welcher die Kunden bzw. Kundinnen und potenzielle Kunden bzw. Kundinnen Zugriff auf das Research der Bank haben. Dabei wird gemäss RS (Z. 93-101) die Meinung der Bank zur aktuellen Marktsituation, zu einzelnen Aktien und zur Zinssituation abrufbar.

4.2.4 Kanäle

Innerhalb der Dimension Kanäle sind die Themen *hybride Beratung* inkl. deren Definition, *Veränderungen im Beratungsmodell* und die *Bedeutung der digitalen Schnittstelle* in den Interviews diskutiert worden. Abbildung 16 fasst die Bestandteile der hybriden Beratung zusammen. Hierbei wird zwischen den persönlichen und digitalen Merkmale der Beratung unterschieden.

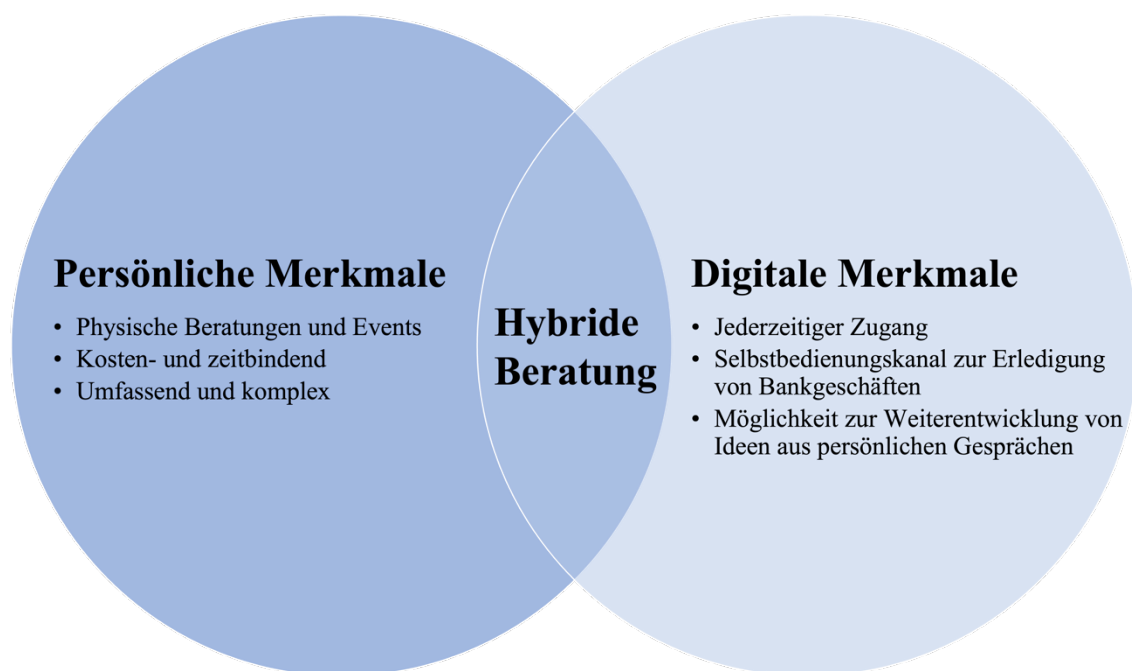


Abbildung 16: Definition der hybriden Beratung (eigene Darstellung)

In Bezug auf die Definition der *hybriden Beratung* im Wealth Management wurden digitale und persönliche Merkmale der Beratung erwähnt. In einer Welt der hybriden Beratung der Kunden bzw. Kundinnen besteht ein ausgebauter Selbstbedienungskanal und der Zugang zum Relationship Manager bzw. zur Relationship Managerin ist gewährleistet (SL, Z. 101-102). Ein häufig genanntes Merkmal der hybriden Beratung stellt die digitale Unterstützung vor, während, nach und ausserhalb einer persönlichen Beratung durch den

Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin dar. Als Beispiel für die Unterstützung im Gespräch mit den Kunden bzw. Kundinnen nannte RH (Z. 106-110) den Einsatz digitaler Tools. Ausserdem wurde der nahtlose Übergang zwischen den Kanälen angesprochen. Dabei erwähnte AB (Z. 112-117) das Beispiel, dass in einem Beratungsgespräch mit einem Kunden bzw. einer Kundin etwas entwickelt wird und er bzw. sie diesen Vorschlag zu Hause selbstständig weiterentwickeln kann. RHM (Z. 260-263) sieht in der hybriden Beratung der Kunden bzw. Kundinnen das jederzeitige Zur-Verfügung-Stellen gewisser Dienstleistungen auf dem digitalen Kanal. Hierbei betrachtet RHM (Z. 264-265) die Rolle des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin darin zu spüren, zu welchem Zeitpunkt der Kunde bzw. die Kundin eine persönliche Beratung benötigt. Gemäss SS (Z. 289-292) stellt sich die Frage, wie viel auf einer digitalen Plattform dem Kunden bzw. der Kundin zur Verfügung gestellt wird und in welchem Masse selbstständige Entscheidungen ermöglicht werden. Durch die Verschiebung zu hybriden Beratungsformen werden sich gemäss den Experten bzw. Expertinnen *Veränderungen* in der persönlichen Beratung ergeben. UB (Z. 167-172) sieht die kulturelle Transformation der Banken als Herausforderung an. SL (Z. 71-78) erachtet das Anbieten personalisierter (engl. *bespoke*) Lösungen als USP. Dies ergänzte RHM (Z. 325-327), indem er erwähnte, dass die Rolle des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin darin bestehe, die Beratung der Kunden bzw. Kundinnen als Dienstleistung zu verkaufen, mittels welcher ein Mehrwert geschaffen wird. VP (Z. 128-131) geht davon aus, dass es eine Herausforderung sein wird, Dienstleistungen zu digitalisierten, die individualisiert sind. Einigkeit besteht bei den Experten bzw. Expertinnen in der Hinsicht, dass die persönliche Beratung der Kunden bzw. Kundinnen trotz der erwähnten Herausforderungen weiterhin eine grosse Bedeutung hat. Ebenfalls besteht bei den Experten bzw. Expertinnen ein Konsens dahingehend, dass die Technologie die persönliche Beratung unterstützen wird. Dies geschieht entweder in der persönlichen Beratung im Sitzungszimmer oder durch eine optimierte Portfolioüberwachung. In Zukunft sollen skalierbare Themen von den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen ferngehalten werden, damit sich diese auf wertschöpfende Tätigkeiten konzentrieren können (SS, Z.304-307). RK (Z. 77) sieht eine Zunahme der *Bedeutung der digitalen Schnittstelle*. Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 eine geringe und 10 eine hohe Relevanz der digitalen Schnittstelle bedeutet, beläuft sich das arithmetische Mittel auf 6. Daher ist eine mittlere Relevanz der digitalen Schnittstelle erkennbar. Einige Experten bzw. Expertinnen sind der Meinung, dass eine Veränderung auf dieser Skala zu erwarten ist und die Relevanz der digitalen Schnittstelle

in Zukunft zunehmen wird. SL (Z. 71-78) untermauerte dies damit, dass die Bedeutung der digitalen Schnittstelle wächst, in Zukunft aber dennoch keinen USP der Bank im Wealth Management darstellen wird.

4.2.5 Zwischenfazit zu Kundenbeziehung und Produktinnovation

Kapitel 4.2.5 umfasst das Zwischenfazit zu den Dimensionen der Kundenbeziehung und der Produktinnovation des Betriebs- und Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 8). Dabei wird auf die Kundensegmente, das Wertversprechen, die Kundenbeziehungen und die Kanäle eingegangen. Hierbei werden die deduktiven ersten Unterkategorien **fett** geschrieben und die induktiven zweiten Unterkategorien *kursiv*. Dies hat den Zweck, die in den Interviews erkannten Codes zu visualisieren. In Abbildung 17 werden die Erkenntnisse aus Kapitel 4.2 kompakt zusammengestellt.



Abbildung 17: Zwischenfazit zur Kundenbeziehung und Produktinnovation (eigene Darstellung)

Die in den Interviews erkannten **Kundensegmente** waren, analog zur analysierten Literatur (vgl. Kapitel 2.1.2), bezüglich der *Vermögensgrenzen* heterogen definiert. Während die Privatbanken ein Mindestvermögen von 1'000'000 CHF für die Führung einer Geschäftsbeziehung voraussetzen, ist dies bei den Universalbanken und der Alpiant mit weniger Vermögen möglich. Dies hat den Grund, dass die Universalbanken und die Alpiant

zusätzlich Geschäftsbeziehungen zu Segmenten unterhalb des HNWI-Segments unterhalten. Dabei erhalten Kunden bzw. Kundinnen, die dem Affluent-Segment zugehörig sind, bei diesen Banken ebenfalls eine *persönliche Betreuung*. Einigkeit herrschte bei den Experten bzw. Expertinnen in Bezug auf die *persönliche Betreuung* der Kunden bzw. Kundinnen im HNWI-Segment. Offen bleibt jedoch, anhand welcher Kriterien – neben den Vermögensgrenzen – die interviewten Banken die Kunden bzw. Kundinnen segmentieren. Weiter kann in Zusammenhang mit dem **Wertversprechen** festgehalten werden, dass bei sämtlichen Experten bzw. Expertinnen Einigkeit in Bezug auf die Tatsache besteht, dass der *persönliche Kontakt* zwischen den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen und dem Kunden bzw. der Kundin als Differenzierungsmerkmal gesehen werden kann und dies einen wichtigen Aspekt im Geschäftsmodell des HNWI-Kunden-segments darstellt. Diese Aussage wird bestätigt, indem die Experten bzw. die Expertinnen sich hinsichtlich der Bedeutung, die den Relationship Managern bzw. den Relationship Managerinnen in der Beziehung zu den Kunden bzw. Kundinnen zuzuschreiben ist, einig sind. Dennoch ist die *Bedeutung der digitalen Schnittstelle* nicht zu vernachlässigen. Abbildung 18 stellt die Meinungen der elf Experten bzw. Expertinnen, hinsichtlich der Relevanz der digitalen Schnittstelle und der persönlichen Beratung durch einen Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin als Beratungskanal grafisch, dar. Hierbei wurden die Experten bzw. Expertinnen im Rahmen des Interviews angewiesen, die Bedeutung der beiden erwähnten Dimensionen auf einer Skala von 1 bis 10 einzuordnen, wobei 1 eine geringe und 10 eine hohe Relevanz darstellt. Eine Meinung ist in Abbildung 18 nicht ersichtlich, da sich eine Expertin nicht numerisch zur Relevanz des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin geäußert hat. Sie vertritt jedoch die Meinung, dass die digitale Schnittstelle wichtig ist und der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin weiterhin eine hohe Bedeutung hat. Innerhalb der Abbildung 18 wird zwischen den Dimensionen «Keine Bankbeziehung», «Digitale Beratung», «Hybride Beratung» und «Traditionelle Beratung» unterschieden. Dabei ist ersichtlich, dass ein Grossteil der Experten bzw. Expertinnen die Relevanz des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin höher einstuft als jene der digitalen Schnittstelle. Die Kombination aus der digitalen Schnittstelle und der Beratung durch einen Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin wird vom Grossteil der befragten Experten und Expertinnen als der zukünftige Beratungsansatz von HNWI-Kunden bzw. -Kundinnen angesehen. Dies impliziert, dass dieser zukünftig in der hybriden Beratung liegen wird.

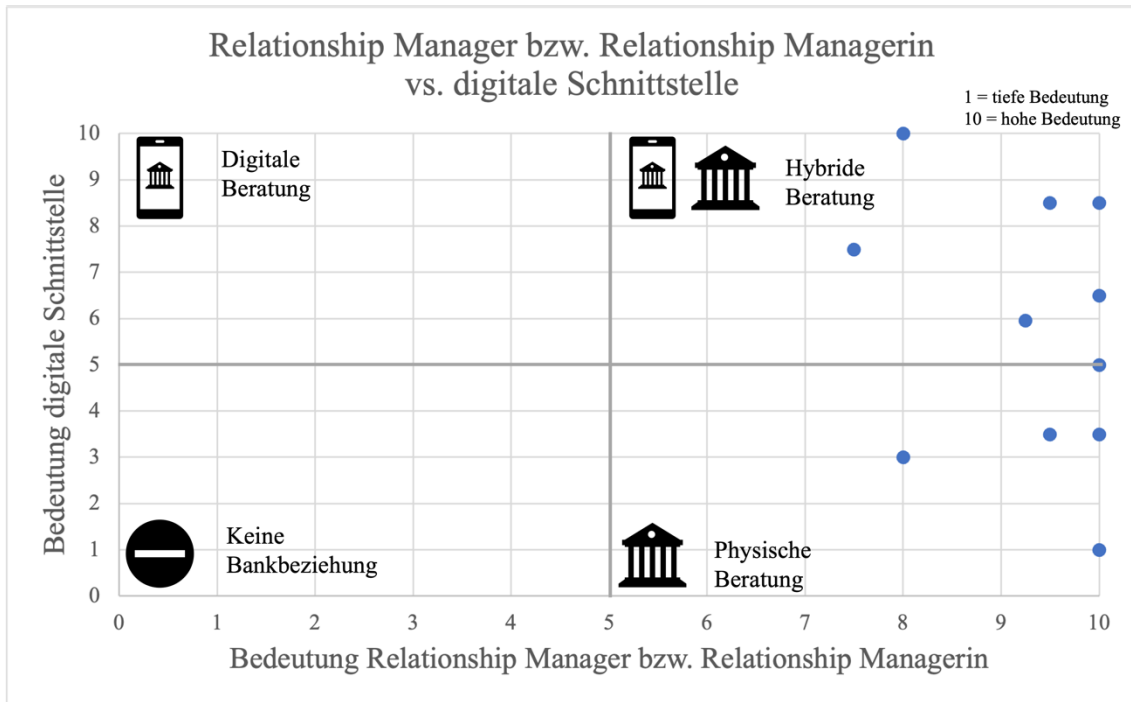


Abbildung 18: Relationship Manager bzw. Relationship Managerin vs. digitale Schnittstelle (eigene Darstellung)

Das Angebot auf dem *Selbstbedienungskanal* und die *Lücken des Angebots und der Kundennachfrage* sind bei den interviewten Banken unterschiedlich ausgeprägt. Bei den beiden erwähnten Dimensionen können zwischen dem digitalen Anbieter bzw. der digitalen Anbieterin und den Privat- und Universalbanken Abweichungen hinsichtlich des Angebots festgestellt werden. Der digitale Anbieter bzw. die digitale Anbieterin und die Universalbanken bieten derzeit mehr Dienstleistungen über den Selbstbedienungskanal an als die Privatbanken. Dennoch ist dies gemäss den Privatbanken gewollt und es entspricht dem Geschäftsmodell, dass diese Kanäle nicht genauso ausgebaut sind wie jene der digitalen Anbieter bzw. digitalen Anbieterinnen oder der Universalbanken. Ein Thema, das in Zusammenhang mit dem Selbstbedienungskanal in Erscheinung trat, sind die unterschiedlichen Bedürfnisse der Generationen. Dieses Thema wird in der vorliegenden Master-Thesis nicht näher betrachtet. Einigkeit besteht bei den Experten bzw. Expertinnen in der Hinsicht, dass die digitalen Kanäle in Zukunft an Bedeutung zunehmen werden, obwohl sie die *Bedeutung des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin* nicht übersteigen werden. Im Bereich der **Kundenbeziehungen** kann bezüglich des *Ausbaus des Selbstbedienungskanals* kein eindeutiges Muster erkannt werden. Während der Ausbau des Kanals bei einzelnen Banken über die Produkte- und Dienstleistungspalette stattfindet, ist anderen Experten bzw. Expertinnen keine konkrete Veränderung dieses

Kanals bekannt. Zur Pflege der Kundenbeziehung werden gemäss den Experten bzw. Expertinnen weiterhin physische Treffen mit den Kunden bzw. Kundinnen und den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen stattfinden. Bezüglich der **Kanäle** wurden von den Experten bzw. Expertinnen die Themen *hybride Beratung, Veränderungen* durch diese und die Bedeutung der *digitalen Schnittstelle* diskutiert. Zusammenfassend kann aufgrund der Aussagen der Experten bzw. Expertinnen festgehalten werden, dass die hybride Beratung aus deren Sicht eine Client Journey abbildet, die auf digitalem und physischem Kanal stattfindet. Hierbei entscheidet der Kunde bzw. die Kundin, auf welchen Kanälen er bzw. sie mit der Bank interagiert. Ebenfalls wird die hybride Beratung zu Veränderungen in der Beratung führen. Dabei gehört die Unterstützung durch Technologie zu den Themen, die sich verändern werden. Das gilt sowohl für die persönliche Beratung als auch für den Selbstbedienungskanal der Kundschaft. Zusammenfassend kann in Bezug auf Kapitel 4.2 festgehalten werden, dass dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin im HNWI-Kundensegment weiterhin eine höhere Bedeutung zukommt als der digitalen Schnittstelle. Diese muss vorhanden sein, wird jedoch nicht einen USP der Banken darstellen.

4.3 Betriebsmodell

Kapitel 4.3 beschäftigt sich mit dem Betriebsmodell, wobei die **Prozesse**, die **Organisation und Personen**, die **Lokalitäten**, die **Beschaffung und Partner** und die **Informationen** betrachtet werden. In Abbildung 19 werden die Dimensionen des Betriebsmodells blau dargestellt und eingeordnet.

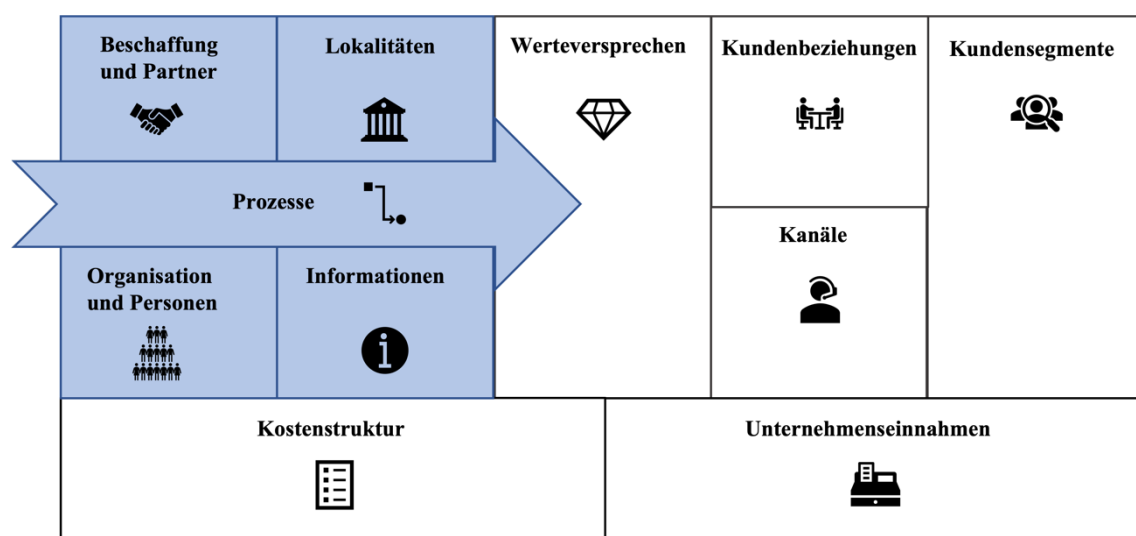


Abbildung 19: Betriebsmodell im Betriebs- und Geschäftsmodell (eigene Darstellung)

Analog zur rubrizierten Auswertung werden die induktiven zweiten Unterkategorien in den Kapiteln *kursiv* dargestellt. Die Dimensionen des Betriebsmodells bilden die Basis für das Zielmodell des Betriebsmodells der vorliegenden Master-Thesis. Als letztes Unterkapitel des Kapitels 4.3 folgt ein Zwischenfazit mit den wichtigsten Erkenntnissen in Bezug auf das Betriebsmodell.

4.3.1 Prozesse

Mit der Verschiebung hin zu einer hybriden Beratung werden die *internen* und *externen* Prozesse der Banken durch die Kunden bzw. Kundinnen direkt oder indirekt beeinflusst. Einigkeit besteht bei den Experten bzw. Expertinnen in der Hinsicht, dass sich die Prozesse in Zukunft verändern werden.

Durch die Verschiebung zur hybriden Beratung wird diese interaktiver und holistischer (SL, Z. 134). AB (Z. 78-80) erwähnte als Beispiel, dass vor einigen Jahren sämtliche Beratungen mittels Unterlagen in Papierform stattgefunden haben und heute ein Tablet mit dem Beratungstool als Unterstützung verwendet wird. Zu den internen Prozessen ergänzten RH (Z. 131-137) und SS (Z. 334-339) die Middle- und Backoffice-Tätigkeiten, die sich durch die Verschiebung zur hybriden Beratung verändern werden. SS (Z. 345-352) bezog sich auf die dadurch entstehende Umschichtung der Kosten von denen für Personalaufwendungen zu denen für Technologie (vgl. Kapitel 4.4.1). RK (Z. 94-97) zeigte auf, dass Banken möglicherweise Technologien wie KI-basierte Chats nutzen werden, um gewisse Dienstleistungen effizient zu gestalten und den Kunden bzw. die Kundin optimal bedienen zu können. VP (Z. 156-158) sieht die Schwierigkeit darin, massgeschneiderte Lösungen mit standardisierten Prozessen auszuführen. Mittels der Bildung eines Omni-Channel-Erlebnisses wird sichergestellt, dass die Kunden bzw. Kundinnen über sämtliche Kanäle die gleichen Informationen und den gleichen Service erhalten (AB, Z. 141-150). Durch die Verschiebung zur hybriden Beratung werden Prozesse benötigt, die sicherstellen, dass der Kunde bzw. die Kundin und der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin am je eigenen Bildschirm das Gleiche sehen (AB, Z. 141-143). Für die Banken stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage, was über den digitalisierten Kanal abgewickelt wird und wo eine Interaktion mit dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin erfolgen sollte (CB, Z. 138-140). In diesem Zusammenhang erwähnte GD (Z. 124-128), dass es zudem wichtig sei, dass der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin informiert wird, sobald der Kunde bzw. die Kundin über den Selbstbedienungskanal Änderungen vornimmt, um reagieren oder

gezielt Rückfragen stellen zu können. Bei den internen Prozessen besteht die Möglichkeit, diese zu optimieren, sofern sie eine Skalierbarkeit aufweisen (RS, Z. 208-209). Laut UB (Z. 190-192) spielt die regulatorische Komponente ebenfalls eine bedeutende Rolle bei der Ausgestaltung der Prozesse. So äusserte UB (Z. 190-191) zusätzlich, dass die Gesamtprozesse und etwaige Anpassungen bei der Alpian von der FINMA abgesegnet werden müssen.

4.3.2 Organisation und Personen

Innerhalb des Kapitels 4.3.2 wird auf die *Mitarbeitenden* inkl. deren Kompetenzen, auf die *Technologien* und das *Betreuungsmodell der Zukunft* eingegangen.

In Bezug auf die *Mitarbeitenden* wurden die digitalen, die fachlichen und die Auftrittskompetenzen besprochen. Von den Experten bzw. Expertinnen wurde die emotionale Komponente ergänzt. RH (Z. 152-157) wies dabei auf die Fähigkeit hin, zu erkennen, was den Kunden bzw. Kundinnen Schwierigkeiten bereitet, und dabei Hilfe leisten zu können. Laut den Experten bzw. Expertinnen sind sämtliche genannten Dimensionen von Bedeutung, um die Kunden bzw. Kundinnen holistisch beraten zu können. SL (Z. 145) beschrieb die Zukunft in der Beratung als Tool-driven. RHM (Z. 368-369) ist der Meinung, dass die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen digitale Fähigkeiten aufweisen müssen, um erfolgreich zu sein. RK (Z. 112-114) stützte dies mit dem Beispiel einer Präsentation in einem Video-Call. Dabei müssen die Tools beherrscht werden, da es andernfalls unprofessionell wirkt, wenn die Fertigkeiten fehlen (RK, Z. 112-114). Die fachliche Komponente und die Auftrittskompetenz werden von den Experten bzw. Expertinnen als Grundlage für den Beruf als Relationship Manager bzw. Relationship Managerin eingestuft. Die fachliche Komponente muss trotz der Verschiebung zur hybriden Beratung vorhanden sein. Hierbei verändert sich laut GD (Z. 145-150) nicht viel. Damit ist das Fachwissen in Zukunft weiterhin nötig, um den Beruf des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin ausüben zu können (GD, Z. 145-150). Den Grund dafür sieht CB (Z. 183-186) darin, dass ein Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin in der Lage sein muss zu verstehen, was der vom Research-Team erstellte Anlagevorschlag enthält, und dies an den Kunden bzw. die Kundin weiterzuvermitteln. Ausserdem wird die Auftrittskompetenz als Grundvoraussetzung für die Ausübung des Berufs als Relationship Manager bzw. Relationship Managerin erachtet (AB, Z. 159-160). RS (Z. 244-245) stuft das Auftreten als relevanten Faktor ein, da es im Wealth Management um Vertrauen geht und dabei eine gewisse Empathie ausgestrahlt

werden muss. Zur Sicherstellung der Auftrittskompetenz braucht es gemäss RK (Z. 119-121) Ausbildungen, um die Persönlichkeiten der Kunden bzw. Kundinnen zu identifizieren und zu verstehen. Abbildung 20 stellt die Antworten in Zusammenhang mit den Kompetenzen der Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen bildlich dar. Hierbei ist erkennbar, dass die digitale Kompetenz die fachliche, die Auftritts- und die emotionale Kompetenz ergänzen wird.

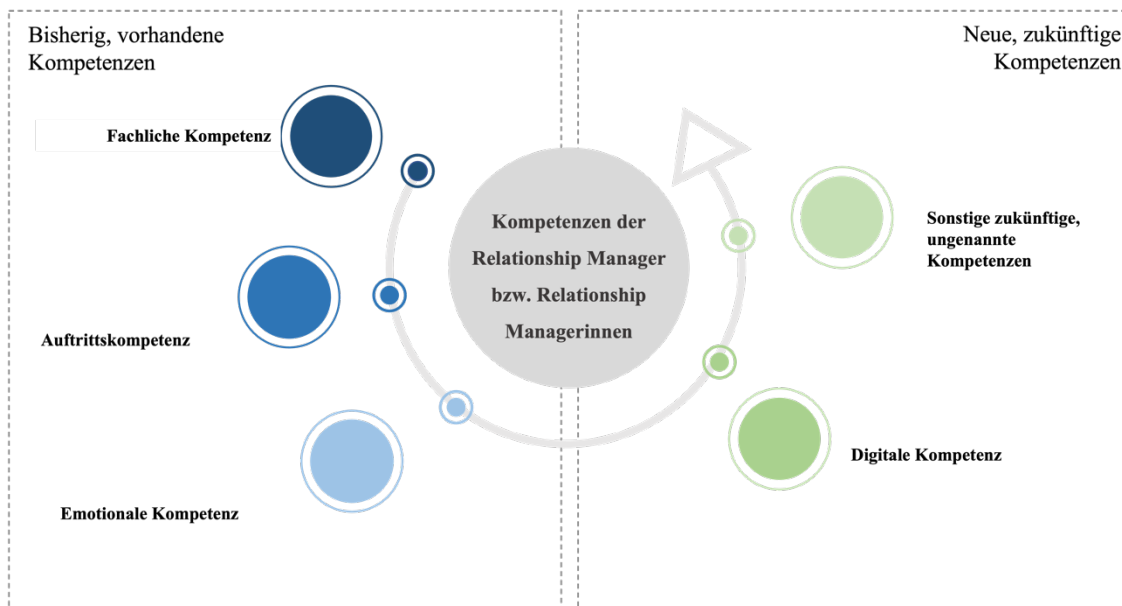


Abbildung 20: Kompetenzen der Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen (eigene Darstellung)

In Zusammenhang mit den *Technologien* nannten die Experten bzw. Expertinnen die beiden Themen Kundenschnittstelle und künstliche Intelligenz (KI) am häufigsten.

Sechs der interviewten Experten bzw. Expertinnen erwähnten Investitionen in die Kundenschnittstelle. GD (Z. 156-159) nannte führte die Integration von Online-Selbstbedienungskanälen und die Verbindung von diesen mit der Beratung an. Dabei sieht GD (Z. 156-159) einen starken Fokus der Projekte innerhalb der Bank in diesem Bereich. RS (Z. 257-258) ist ebenfalls der Meinung, dass in diese Bereiche investiert werden sollte, in denen den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen die Beratung der Kunden bzw. Kundinnen vereinfacht wird. Weiter sieht AB (Z. 189-194) die Thematik in Zusammenhang mit den Kanälen aktuell als etwas Statisches, was in Zukunft agiler und bearbeitbarer für den Kunden bzw. die Kundin und den Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin wird. In Zusammenhang mit den Investitionen in die Selbstbedienungskanäle und die KI erachtet es SL (Z. 159-164) als bedeutsam, das Wealth

Management klar vom Retail Banking abzugrenzen. Weiter erwähnte CB (Z. 209-212), dass die KI im Bereich der Produkterstellung oder im Asset Management zur Anwendung kommen kann. Dadurch kann die KI dabei helfen, Marktsituationen zu verstehen und die Portfolios der Kunden bzw. Kundinnen entsprechend auszurichten. Die Herausforderung der KI sieht SL (Z. 164-168) darin, diese zu nutzen und anschliessend eine auf den Kunden bzw. die Kundin zugeschnittene, individuelle Lösung anzubieten. Andernfalls wäre kein Mehrwert für den Kunden bzw. die Kundin zu erkennen (SL, Z. 159-163). Als letzte Dimension der Organisation und Personen wurde das *Betreuungsmodell* der Zukunft betrachtet. Dabei herrschte bei den Experten bzw. Expertinnen Uneinigkeit bezüglich der geeigneten Form. Als Betreuungsformen wurden die Eins-zu-eins-Betreuung und ein Team- oder Call-Center-Ansatz genannt. RS (Z. 271-272) sieht die Zukunft in einer Teambetreuung als Profitcenter. Als Vorteil erachtet RS (Z. 278-282) die Effizienzsteigerung, da alle Mitarbeitenden über die Kunden bzw. Kundinnen Bescheid wissen und diese bei ihren Anliegen und hinsichtlich der Beratung unterstützen können. Weiter erwähnte UB (Z. 156-160) die Unterteilung zwischen Spezialisten bzw. Spezialistinnen in verschiedenen Themengebieten der Bankgeschäfte. Dabei kann UB (Z. 156-160) sich eine Unterteilung von Banking-Spezialisten bzw. -Spezialistinnen, die im Bereich Abwicklung und Support unterstützen, und Beratern bzw. Beraterinnen, die sich um die Vermögensfragen kümmern, vorstellen. AB (Z. 200-201) sieht die Rolle eines persönlichen Relationship Managers bzw. einer Relationship Managerin in der strategischen Funktion. Dabei kümmert sich dieser bzw. diese in Zukunft um die Übersetzung der Themen auf der Metaebene, um die für den Kunden bzw. die Kundin passende Lösung zu finden (AB, Z. 203-208). SL (Z. 173-174), SS (Z. 439) und RHM (Z. 428) erwähnten, dass die Betreuung in der Zukunft an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet sein wird. Ebenfalls betrachtet AB (Z. 205-206) den persönlichen Ansprechpartner bzw. die persönliche Ansprechpartnerin als Vertrauensperson für den Kunden bzw. die Kundin. Anpassungen kann sich SS (Z. 439-459) in der Hinsicht vorstellen, dass ein Bankentscheid bezüglich der Verwendung von Papier gefällt wird und die Kunden bzw. Kundinnen einzelne Dienstleistungen auf dem Selbstbedienungskanal digital beziehen müssen. Als Herausforderung sieht UB (Z. 247-250) die Gewährleistung des Gleichgewichts zwischen der menschlichen Interaktion und dem Selbstbedienungskanal.

4.3.3 Lokalitäten

Bei den Lokalitäten lassen sich die drei induktiven Kategorien *Ort der Dienstleistungserbringung*, *Sicherstellung der differenzierten Wertschöpfung* und *Client Journey* erkennen.

Die Experten bzw. Expertinnen sind der Ansicht, dass die Beratungen an physischen oder digitalen *Orten* stattfinden können. Zu den physischen Beratungsorten gehören die Bankfilialen oder das Zuhause der Kunden bzw. Kundinnen. Hinsichtlich der Online-Beratungsorte wurden Video-Calls und Telefonate aufgezeigt. Abbildung 21 stellt die von den Experten bzw. Expertinnen erwähnten Örtlichkeiten grafisch dar. Dabei werden die Lokalitäten aus Kapitel 4.3.3 durch Beratungskanäle aus Kapitel 4.2.4 ergänzt. CB (Z. 226-228) kann sich eine Verschiebung der Kanäle vorstellen, so dass weniger Telefonate, dafür mehr Video-Calls stattfinden werden. Als wichtig erachtet CB (Z. 227-229) in Zusammenhang mit dem Ort der Dienstleistungserbringung, dass der Kunde bzw. die Kundin entscheidet, an welchem Ort die Beratung stattfinden soll. SS (Z. 481-482) ist der Meinung, dass der Point of Sale im Gespräch sein und der Abschluss auf einer Plattform stattfinden sollte.

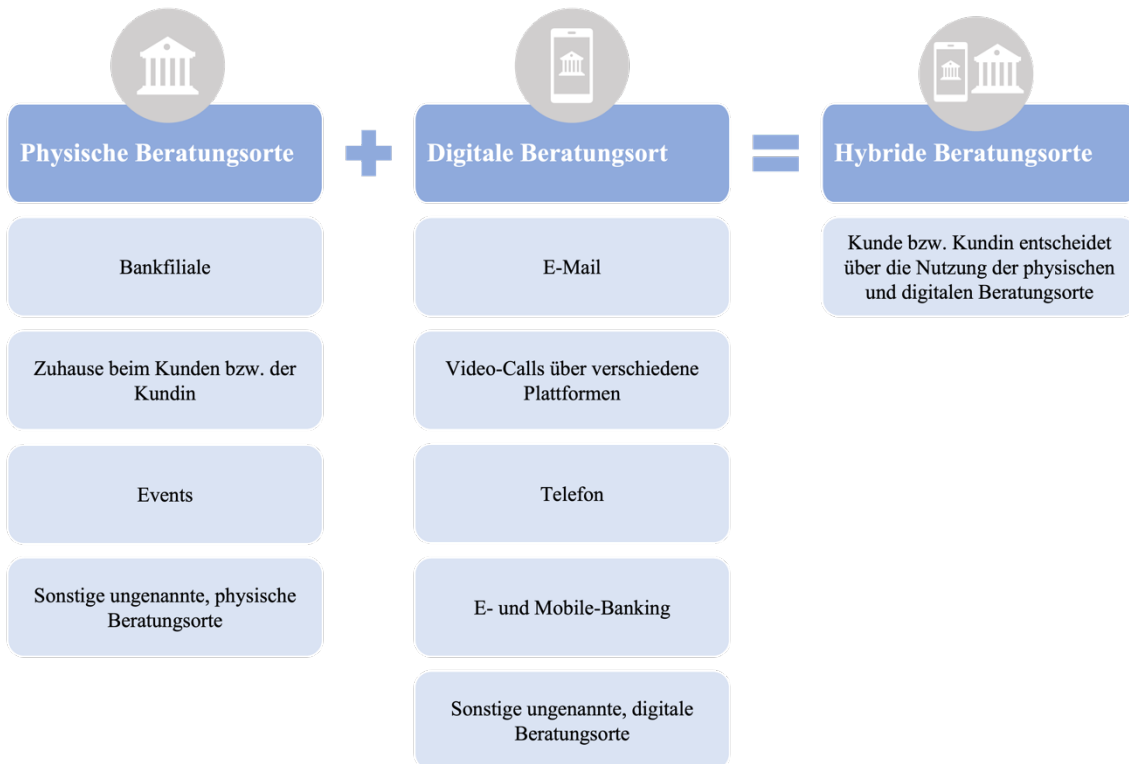


Abbildung 21: Physische und digitale Beratungsorte (eigene Darstellung)

Die *Sicherstellung der differenzierten Wertschöpfung* über die physischen und digitalen Kanäle muss gewährleistet werden. Dabei erwähnten die Experten bzw. Expertinnen die Konsistenz der Informationen auf sämtlichen Kanälen der Bank. RK (Z. 172-175) betonte, dass die Kunden bzw. Kundinnen spüren müssen, dass es sich um die gleiche Bank handelt, dass die gleiche Qualität geboten wird und dass über sämtliche Kanäle der Bank die gleichen Informationen verfügbar sind. Eine Möglichkeit, die differenzierte Wertschöpfung sicherzustellen, sieht GD (Z. 186-195) im Anbieten von Kundengesprächen zu Randzeiten, wodurch von zu Hause aus eine den Erwartungen entsprechende Qualität geliefert werden kann und so flexible Beratungsmodelle angeboten werden können. UB (Z. 298-303) erachtet die Transparenz und die zielgruppengerechte Kommunikation als Faktoren, die benötigt werden, um die differenzierte Wertschöpfung sicherzustellen. Eine weitere Möglichkeit besteht für SS (Z. 505-510) darin, den Kunden bzw. Kundinnen aufzuzeigen, bei welchen Dienstleistungen der Selbstbedienungskanal den gewünschten Service abdeckt und wo ein Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin einen Mehrwert für die Kundschaft bietet. RHM (Z. 518-519) betonte, dass zufriedene Kunden bzw. Kundinnen für die Banken von Bedeutung sind, da diese wieder neue Kundschaft zur Bank bringen werden. Zusätzlich investieren die Banken gemäss zwei Experten in die *Client Journeys*. Dabei sprach SL (Z. 199-206) davon, dass das digitale Kundenerlebnis in der digitalen Welt an den Bedürfnissen der Kunden bzw. Kundinnen ausgerichtet werden muss, die sich auf diesen Kanälen bewegen. In diesem Zusammenhang stellen sich die Fragen, was den Kunden bzw. die Kundin interessiert oder welche Events zur Kundschaft passen (RH, Z. 176-181). Zusätzlich ist für die Banken in diesem Zusammenhang wichtig, dass die Client-Journeys ausgewertet werden und der Erfolg geprüft werden kann (RH, Z. 176-181).

4.3.4 Beschaffung und Partner

Bei der Beschaffung und den Partnern stellt sich für die Banken die Frage, was sie selbst machen wollen und was ausgelagert werden soll. Ebenfalls wurde in den Interviews beschrieben, in welchen Bereichen die Banken Partnerschaften eingehen. Die Banken haben gemäss den Experten bzw. Expertinnen unterschiedliche Herangehensweisen in der Beschaffung und der Pflege von Partnerschaften.

In Zusammenhang mit der Beschaffung und den Partnerschaften kann bei den erhaltenen Antworten zwischen *Eigenentwicklungen* und der *Nutzung von Dienstleistungen als Service* und *Partnerschaften* unterschieden werden. Die meisten Experten bzw. Expertinnen

hielten fest, dass digitale Angebote und Tools innerhalb der jeweiligen Bank entwickelt werden. SL (Z. 211-213) sieht den Grund dafür darin, dass die Bank vieles im Hause haben möchte, da dies als Kernkompetenz erachtet wird. CB (Z. 260-261) betonte, dass es ein bewusster Entscheid ist, auf die Auslagerung von Prozessen und Dienstleistungen zu verzichten. Als Grund dafür nannte CB (Z. 260-261) die Gewährleistung der Qualität und der Datensicherheit. Laut RS (Z. 316-318) werden zur Unterstützung Consulting-Unternehmen beigezogen, um die Tools zu entwickeln und um Branchenkenntnisse zu erlangen. Im Gegensatz zur Eigenentwicklung führte UB (Z. 310) die Nutzung von Dienstleistungen als Service an. UB (Z.310-313) erwähnte, dass es für die Alpien das Ziel ist, möglichst viel als Service zu nutzen und dies an die eigene Plattform anzuschliessen. Dabei wird das Core-Banking-System von einem Drittanbieter bezogen und in die selbstgebaute Plattform integriert (UB, Z. 310-313). Als Nachteil erachtet UB (Z. 324-326) die begrenzten Abwicklungskapazitäten. Bei den *Partnerschaften* ist zu erkennen, dass hauptsächlich Dienstleistungen in den rechtlichen Bereichen und in Bereichen, in denen die Banken keine Dienstleistungen anbieten, genutzt werden. AB (Z. 238-242) erwähnte in diesem Zusammenhang als Beispiel Dienstleistungen im grenzüberschreitenden Bereich. Dabei werden Partner für Consulting-Dienstleistungen in den Bereichen Steuervorsorge oder Erbrecht herangezogen (AB, Z. 238-242). Ein zusätzliches Beispiel zeigte RH (Z. 237-240) im Bestehen einer Partnerschaft im Krypto-Bereich auf, über die die Kryptowährungen der Kunden bzw. Kundinnen verwaltet werden. CB (Z. 263-265) erwähnte, dass es in der Vergangenheit insbesondere auf der Datenverarbeitungsseite eine Zusammenarbeit mit Firmen gab, die bei der effizienten Ausführung halfen. Weiter führte UB (Z. 328) Partnerschaften mit Anbietern von Fondsprodukten an. Laut CB (Z. 256-257) werden die Finanzdaten von Providern bezogen, wobei dies die meisten Banken so handhaben. Laut AB (Z. 318-320) stellt sich für die Banken in diesem Zusammenhang die Frage, welche Systeme im Hause gebaut und in welchen Bereichen Lösungen eingekauft werden sollen.

4.3.5 Informationen

Ein häufig genanntes Thema in Zusammenhang mit den Informationen stellen die vorhandenen *Daten*, deren Verarbeitung und Nutzung und der Datenschutz dar. Weiter wurden von den Experten bzw. Expertinnen die *Systeme* als wichtige Komponente genannt. Laut GD (Z. 210-212) gilt es, die vorhandenen Kundendaten zu konsolidieren und zu nutzen. Dabei gibt es regulatorische Bandbreiten, die beachtet werden müssen (GD,

Z. 213-215). SS (Z. 526-530) geht davon aus, dass die einzelnen Banken ihre Schnittstellen zu den Kundendaten gegenüber weiteren Finanzdienstleistern öffnen werden. In Deutschland wird ein Datenfluss zwischen den Banken vom Regulator vorgeschrieben (SS, Z. 528-529). In der Schweiz ist dies jedoch marktgetrieben (SS, Z. 529-530). Aus Sicht von SS (Z. 530-544) erscheint es zielführend, in einer stark vernetzten Welt die Daten gegenüber den weiteren Finanzinstituten zu öffnen, um sich ein holistisches Bild über den Kunden bzw. die Kundin zu verschaffen. Durch bspw. das bessere Verständnis der Einnahmen und Ausgaben der Kundschaft können einfacher die richtigen Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden (SS, Z. 541-546). RK (Z.218-222) konstatierte diesbezüglich, dass versucht wird, über die digitalen Kanäle, allenfalls auch über Social Media, den Kunden bzw. die Kundin besser zu verstehen, um individuell zugeschnittene Lösungsvorschläge ausgestalten zu können. Jedoch gab RK (Z. 222) zu bedenken, dass die Nutzung dieser Daten in regulatorischer Hinsicht heikel sein kann. GD (Z. 213-215) bestätigte diese Aussage, indem er festhielt, dass regulatorische Bandbreiten hinsichtlich der Datennutzung bestehen.

Um eine Bank betreiben zu können, werden diverse *Systeme* benötigt (UB, Z. 345-348). SL (Z. 220-221) sieht in der Entwicklung des Frontends für den Kunden bzw. die Kundin einen Bereich, in den die Banken investieren müssen. In diesem Zusammenhang wurde von RH (Z. 254-256) erwähnt, dass in Zukunft der Kunde bzw. die Kundin und der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin auf dieselben Systeme zugreifen und auf diesen arbeiten können sollen. Dennoch müssen die Kernbankensysteme in der Lage sein, das traditionelle Wealth-Management-Geschäft abzubilden (SL, Z. 220-221). AB (Z. 252-261) erwähnte zudem, dass ein gut ausgestaltetes Reporting-Tool vorhanden sein muss, welches dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin einfach aufzeigt, was der Kunde bzw. die Kundin über Selbstbedienungskanäle vornimmt. Weiter vermutet CB (Z. 271-204), dass das E-Banking im Funktionalitätsumfang zu einem späteren Zeitpunkt ausgebaut werden wird. Denn Read-only-Daten werden aus Sicht der Kunden bzw. Kundinnen nicht mehr ausreichend sein (CB, Z. 268-270). CB (Z. 275) geht von einem Ausbau und von weiteren Versionen der bestehenden Systeme aus.

4.3.6 Zwischenfazit für das Betriebsmodell

Das Zwischenfazit zum Betriebsmodell thematisiert die Erkenntnisse der Dimensionen **Prozesse, Organisation und Personen, Lokalitäten, Beschaffung und Partner und Informationen**. Diese werden zusammengefasst und diskutiert, es werden darüber

hinausgehende Fragen aufgeworfen und in Abbildung 22 visualisiert. Die Dimensionen des Betriebsmodells dienen als Grundlage für die Ausarbeitung des zukünftigen Betriebsmodells (vgl. Kapitel 4.6).



Abbildung 22: Zwischenfazit zum Betriebsmodell (eigene Darstellung)

Die **Prozesse** der Banken werden sich durch die Verschiebung zur hybriden Beratung wandeln. Dabei verändern sich die *internen* Verarbeitungsprozesse, indem die skalierbaren Themen automatisiert und die individuell zu gestaltenden Prozesse weiterhin von Mitarbeitenden ausgeführt werden. Für Prozesse, bei welchen eine Interaktion zwischen den Kunden bzw. Kundinnen und der Bank stattfindet und die *extern* initialisiert werden, gilt es sicherzustellen, dass die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen den Standpunkt und die Tätigkeiten der Kunden bzw. Kundinnen einsehen können, um eine holistische Beratung sicherzustellen. Die Sicherstellung der Prozesse bei der erwähnten Veränderung erfolgt unter anderem durch zusätzliche Daten in Bezug auf das Verhalten der Kunden bzw. Kundinnen. In der Dimension **Organisation und Personen** wird sich die Anforderung an die Kompetenzen der *Mitarbeitenden* verändern. Durch die Verschiebung zur hybriden Beratung werden sich die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen neben der Fach- und der Auftrittskompetenz auch Kompetenzen im digitalen Bereich aneignen müssen, um erfolgreich zu sein. Die Investition in die Technologie erfolgt gemäss den Experten bzw. Expertinnen im Bereich der *Kundenschnittstelle* und der *KI*. Bei der Kundenschnittstelle steht das Interagieren über verschiedene Kanäle im

Zentrum. Die KI wird als Unterstützung für die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen gesehen und hat den Zweck, diese zu entlasten. In Zusammenhang mit dem Betreuungsmodell besteht keine Einigkeit unter den Experten bzw. Expertinnen. Die Zukunft sehen die Experten bzw. Expertinnen in einem Team- oder Call-Center-Ansatz oder in der Eins-zu-eins-Betreuung. Zu den **Lokalitäten**, an denen die *Dienstleistungen erbracht* werden, gehören gemäss den Experten bzw. Expertinnen physische und digitale Kanäle und eine hybride Form aus beiden Arten. Hierzu zählen die Filialen, Besuche bei den Kunden bzw. Kundinnen zu Hause, Telefonate und Video-Calls. Dabei ist es von Bedeutung, die differenzierte Wertschöpfung über die Kanäle sicherzustellen. Dies impliziert, dass die Kunden bzw. Kundinnen auf sämtlichen Kanälen der jeweiligen Bank identische Informationen erhalten. Ebenfalls werden Client-Journeys für die digitalen Kanäle ausgestaltet werden müssen, um den Bedürfnissen der Kunden bzw. Kundinnen gerecht zu werden und ein gleichwertiges Erlebnis zum physischen Kanal zu gewährleisten. Für die Banken ergibt sich die Frage, wie die **Beschaffung** sichergestellt wird und ob **Partnerschaften** in einzelnen Geschäftsbereichen eingegangen werden. Dabei muss entschieden werden, was innerhalb der Bank selbst entwickelt wird, welche Dienstleistungen einmalig eingekauft werden und was als Service bei Drittanbietern bezogen wird. Ausserdem wurden Partnerschaften beleuchtet. Bei den Banken der interviewten Experten bzw. Expertinnen werden unterschiedliche Herangehensweisen in Zusammenhang mit der Beschaffung und den Partnerschaften gepflegt. Dabei kann zwischen *Eigenentwicklungen*, der Nutzung von *Dienstleistungen von Anbietern als Service* und *Partnerschaften* unterschieden werden. Es konnte festgestellt werden, dass Partnerschaften hauptsächlich in den Bereichen bestehen, in denen die Banken keine Dienstleistungen anbieten. Bei den benötigten **Informationen** kann zwischen *Daten* und *Systemen* unterschieden werden. Auf der Datenseite stellt sich die Frage, wie Daten in einem angemessenen und vom Regulator erlaubten Mass konsolidiert und genutzt werden. Darüber hinaus ist in diesem Zusammenhang die Öffnung der Datensammlungen für andere Finanzinstitute relevant. Hier bleibt offen, ob die Datenschnittstelle geöffnet wird und was die Folgen dessen sind. Die Systeme, auf welche die Kunden bzw. Kundinnen zugreifen können, werden ausgebaut. Dabei sollen die Kundschaft auf die gleichen Informationen zugreifen können wie die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen. Ungeklärt bleibt dabei, welche Informationen dies umfassen soll.

4.4 Business Case

Der Business Case beschäftigt sich mit der **Kostenstruktur** und den **Unternehmenseinnahmen** im Wealth Management. In Abbildung 23 werden die Dimensionen des Business Case dunkelgrau hervorgehoben. Der Business Case dient der holistischen Betrachtungsweise des Betriebs- und Geschäftsmodells der Banken (vgl. Abbildung 8) und wird nicht zur Bildung des zukünftigen Betriebsmodells hinzugezogen.

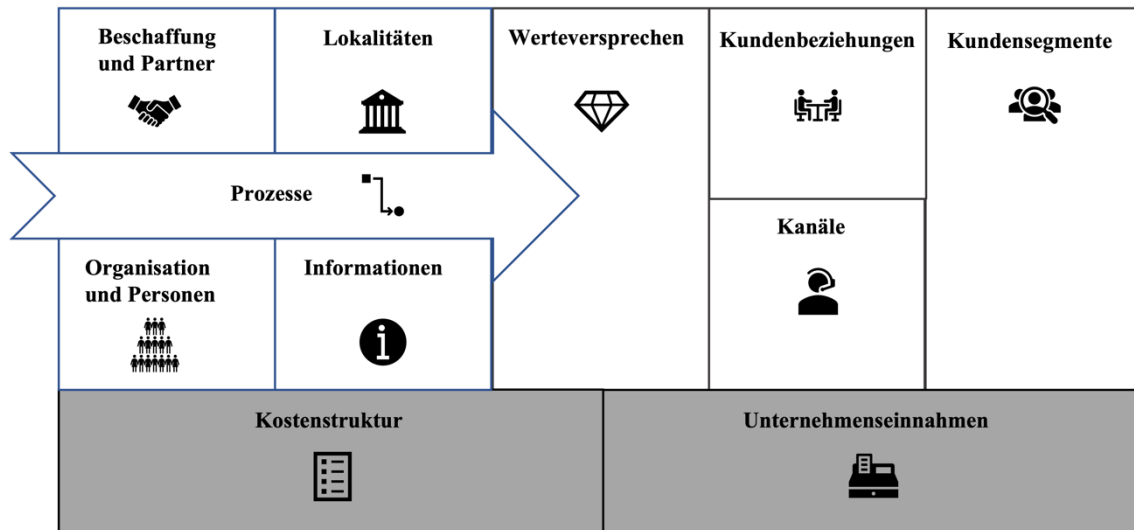


Abbildung 23: Business Case im Betriebs- und Geschäftsmodell (eigene Darstellung)

Die zweiten Unterkategorien aus induktiver Herleitung werden im Folgenden *kursiv* geschrieben. Zusätzlich wird in Kapitel 4.4.3 ein Zwischenfazit in Zusammenhang mit dem Business Case gezogen.

4.4.1 Kostenstruktur

Sämtliche interviewten Experten bzw. Expertinnen sind sich bezüglich des grössten Kostentreibers im Wealth Management einig, beim zweiten und dritten Kostentreiber divergieren die Meinungen. Abbildung 24 stellt die drei grössten Kostentreiber aus Sicht der Experten bzw. Expertinnen in absteigender Rangfolge dar. Zusätzlich werden die drei Kostentreiber mit Details zu den gebildeten Kategorien näher beschrieben. Dabei umfasst die dritte Dimension der Kostentreiber, «Andere Kosten», die von einem Experten bzw. einer Expertin genannt wurden und sonstige ungenannte Kosten.



Abbildung 24: Kostentreiber (eigene Darstellung)

SS (Z. 559) sieht im *Personal* den grössten Differenzierungsfaktor im Wettbewerb unter den Banken. RH (Z. 267) bestätigte dies mit seiner Aussage, dass er das Personal als wichtigsten Kostentreiber im Wealth Management einstuft. Laut CB (Z. 283-284) besteht die Herausforderung im Wealth Management darin, dass das Geschäft bedingt skalierbar ist. Einem Relationship Manager bzw. einer Relationship Managerin kann nicht gesagt werden, dass er bzw. sie mehr Kunden bzw. Kundinnen in der gleichen Qualität betreuen muss (CB, Z. 287-289). Hierbei wird auch in Zukunft eine gewisse Zeit pro Kunde bzw. Kundin aufgewendet werden müssen, damit dieser oder diese sich gut beraten fühlt (CB, Z. 288-290). An zweiter Stelle wurden die Technologie bzw. IT- und *Technologiekosten* genannt. Dabei erwähnte AB (Z. 266-268) Kosten, um die digitalen Welten zu erstellen und die bisherigen Systeme zu unterstützen. GD (Z. 225-226) äusserte, dass die Technologiekosten üblicherweise stärker skalieren als die Personalkosten. Unter die Kategorie *andere Kosten* fallen Kosten in Zusammenhang mit Dienstleistungspartnern, Kapitalkosten, Akquisekosten für neue Kundschaft, Outsourcing-, Sicherheitskosten für die digitale Sicherheit, Kosten des Regulators und Repräsentationskosten. Drei der Experten bzw. Expertinnen erwähnten keinen konkreten dritten Kostentreiber. Aus diesem Grund kann kein eindeutiger drittgrösster Kostentreiber im Wealth Management festgelegt werden, wodurch diese Kosten in der Kategorie *andere Kosten* zusammengefasst wurden. SS

(Z. 347-352) kann sich vorstellen, dass die Technologiekosten zunehmen werden. Dennoch gehen sämtliche Experten bzw. Expertinnen davon aus, dass die Personalkosten in Zukunft weiterhin den grössten Kostentreiber darstellen werden.

4.4.2 Unternehmenseinnahmen

Analog zu den Kostentreibern im Wealth Management (vgl. Kapitel 4.4.1) konnten zwei Einnahmetreiber identifiziert und es konnte eine dritte Kategorie mit «Anderen Einnahmen» im Wealth Management gebildet werden. Abbildung 25 stellt die laut den Experten bzw. Expertinnen wichtigsten Einnahmequellen im Wealth Management dar.

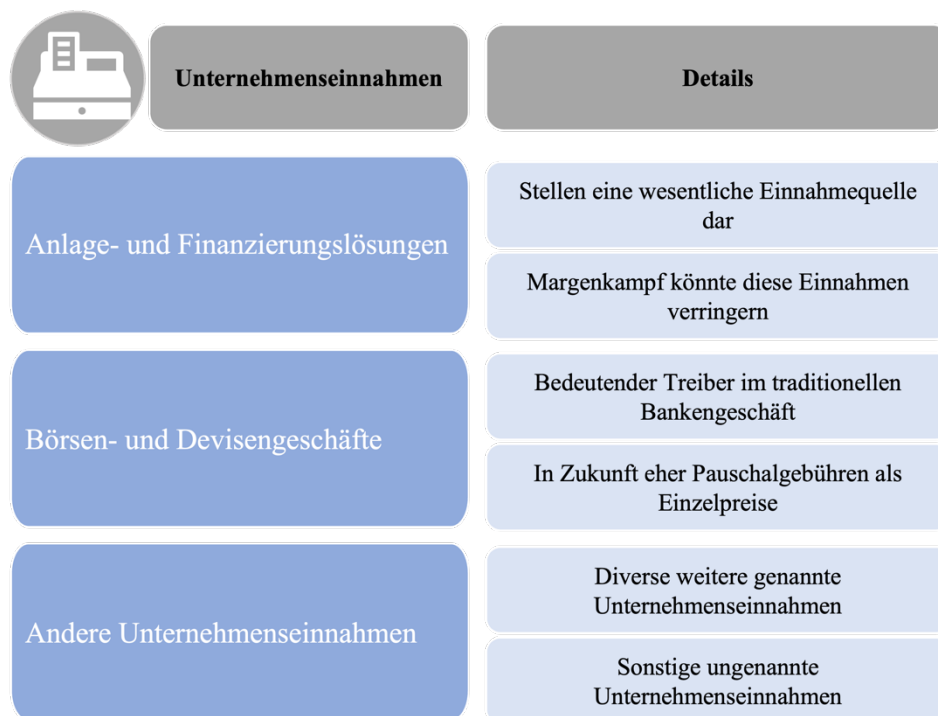


Abbildung 25: Unternehmenseinnahmen (eigene Darstellung)

Eine mehrheitlich erwähnte Einnahmequelle sind die *Gebühren für Anlage- und Finanzierungslösungen*. UB (Z. 374-375), GD (Z. 240), RS (Z. 349-351) und SS (Z. 637-638) stellten fest, dass die Gebühren bei Beratungs- und Vermögensverwaltungsmandaten eine wesentliche Einnahmequelle im Wealth Management bilden. RH (Z. 292-295) erwähnte, dass mehrheitlich Anlageberatungsmandate in Zukunft durch die Banken angeboten und von den Kunden bzw. Kundinnen bezogen werden, weshalb diese Einnahmen gegenüber denen für Vermögensverwaltungsmandate steigen werden. SL (Z. 253-254) sieht zukünftig Potenzial in der Vermögensverwaltung. RK (Z. 237-238) erwähnte, dass die Margen

durch die Konkurrenz in Zukunft geringer ausfallen können. RS (Z. 352-354) und UB (Z. 378-380) stufen *Gebühren für Börsen- und Devisengeschäfte* als wichtige Einnahmequellen im Geschäftsmodell der traditionellen Banken ein. Bei den weiteren genannten Einnahmequellen konnten keine Gruppierungen erkannt werden, weshalb diese unter *andere Einnahmen* vermerkt wurden (vgl. Abbildung 25). UB (Z. 375-377) ergänzte im Zusammenhang mit den anderen Einnahmen die Kontoführungs- und Kartengebühren. Weiter sieht CB (Z. 294-296) die Marke und die Akquisitionsplanung als Treiber für Einnahmen. RK (Z. 263-265) sagte eine steigende Relevanz der Akquisitionsplanung voraus. RH (Z. 297-299) und RHM (Z. 632-634) erwähnten zudem die Zusammenarbeit mit externen Partnern bzw. Partnerinnen als Einnahmequelle. RK (Z. 247-252) fügte an, dass die zukünftige Gebührenstruktur sich weg von Einzelgebühren und hin zu Paketpreisen und Pauschalgebühren entwickeln wird und dadurch weniger Ertragsschwankungen auftreten werden. RHM (Z. 618-620) untermauerte dies, indem er ausführte, dass die Börsenabhängigkeit der Einnahmen zu reduzieren ist und kontinuierliche Erträge in Zukunft generiert werden müssen. Gemäss RH (Z. 287-289) stellen die verwalteten Vermögen einen Treiber für Einnahmen mit den dazugehörigen Anlagestrategien dar. Weiter führte RH (Z. 295-296) jedoch aus, dass die zukünftigen Gebührenstrukturen möglicherweise nicht mehr auf dem verwalteten Vermögen basieren. Gemäss RS (Z. 356-357) wird die Transparenz zukünftiger Gebührenmodelle steigen. Hierbei werden Einzeldienstleistungen mit bestimmten Gebühren verknüpft, worüber sich die Gebührenmodelle dann differenzieren (RS, Z. 356-357). RHM (Z. 624-629) sieht die holistische Beratung als wichtiges Element, um die Generationennachfolge und Cross-Selling-Aktivitäten voranzutreiben. AB (Z. 293-295) und RK (Z. 247-250) sind sich einig, dass man skalierbarer werden muss und dadurch einen geringeren Kostenaufwand durch einen hohen Digitalisierungsgrad gewährleisten kann, wodurch die Einnahmen entsprechend positiv beeinflusst werden.

4.4.3 Zwischenfazit zum Business Case

In Bezug auf den Business Case wurden die **Unternehmenseinnahmen** und die **Kostentreiber** im Wealth Management betrachtet. Abbildung 26 stellt die von den Experten bzw. Expertinnen genannten Kosten und Einnahmen im Wealth Management grafisch dar. Hierbei werden die Unternehmenseinnahmen und die Kostentreiber aufgelistet und durch die betroffene Dimension des Betriebs- und Geschäftsmodells (vgl. Abbildung 26) ergänzt.

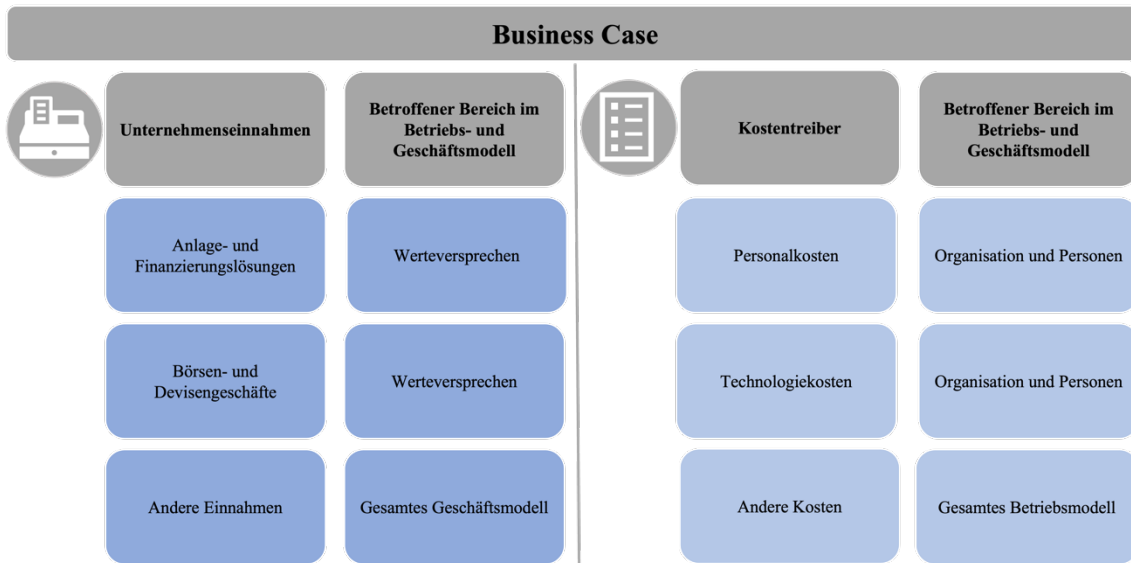


Abbildung 26: Zwischenfazit zum Business Case (eigene Darstellung)

In Bezug auf die Unternehmenseinnahmen konnte festgestellt werden, dass ein Grossteil der Experten bzw. Expertinnen Einnahmen aus dem Anlage- und Finanzierungsgeschäft als bedeutende Einnahmequelle erachtet. Weiter konnten Einkünfte aus Börsen- und Devisengeschäften als wichtige Einnahmekomponente ausgemacht werden. Eine dritte Einnahmequelle konnte nicht eindeutig eruiert werden. Gemäss den Experten bzw. Expertinnen könnten in Zukunft neue Gebührenmodelle ausgearbeitet werden, um die Transparenz für die Kunden und Kundinnen zu erhöhen und die Volatilität der Einnahmen zu reduzieren. Die Unternehmenseinnahmen werden durch das Geschäftsmodell der Banken generiert. Hierbei stammen die zwei am häufigsten genannten Unternehmenseinnahmen aus der Dimension Werteversprechen.

Bei den Kostentreibern bestand bei den Experten bzw. Expertinnen Einigkeit dahingehend, dass die Personalkosten den grössten Teil ausmachen. Dabei sehen die Experten bzw. Expertinnen das Personal als wichtigen Bestandteil des Geschäftsmodells und als Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz an, weshalb davon ausgegangen wird, dass dieser Kostentreiber bestehen bleibt. Die Personalkosten werden gefolgt von den Kosten für die Technologie. Dabei können Kosten zur Instandhaltung der bestehenden IT-Infrastruktur, zu deren Weiterentwicklung und zur Erschliessung neuer digitaler Welten genannt werden. An dritter Stelle konnte kein spezifischer Kostentreiber ausfindig gemacht werden. Die erkannten Kostentreiber haben den Ursprung in den Dimensionen des Betriebsmodells. Die zwei am häufigsten genannten Kostentreiber entstehen in der Dimension Organisation und Personen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Personalkosten trotz der Verschiebung zur hybriden Beratung den grössten Kostentreiber im Wealth Management darstellen. Im Zusammenhang mit der Bewegung hin zur hybriden Beratung kann die Situation so beschrieben werden, dass die Einnahmeseite durch den hohen Digitalisierungsgrad und die daraus entstehenden Skaleneffekte positiv beeinflusst wird. Weiter ist anzumerken, dass die Gebührenstruktur gegenüber dem Kunden bzw. der Kundin möglicherweise transparenter dargelegt wird.

4.5 Auswirkungen auf das Betriebs- und Geschäftsmodell

Mit den letzten zwei Fragen des Interviewleitfadens (vgl. Kapitel 7.1) soll geklärt werden, welche *Dimensionen des Betriebsmodells* (vgl. Abbildung 8) am meisten von der Veränderung zur hybriden Beratung betroffen sind. Zusätzlich wurde erfragt, welche *Anpassungen* dadurch am Betriebs- und Geschäftsmodell vorgenommen werden. In Tabelle (vgl. Kapitel 7.2) sind die drei aus Sicht der Experten bzw. Expertinnen wichtigsten Dimensionen des Betriebsmodells und deren Würdigung aufgelistet. Zusätzlich visualisiert Abbildung 27 die genannten Dimensionen und deren Nennungen in absteigender Reihenfolge. Hierbei gilt es zu beachten, dass die genannten Dimensionen keinen Aufschluss darüber geben, ob zwischen den Experten bzw. Expertinnen Einigkeit bezüglich der zukünftigen Entwicklung herrscht. Sämtliche Experten bzw. Expertinnen haben je drei Dimensionen genannt.

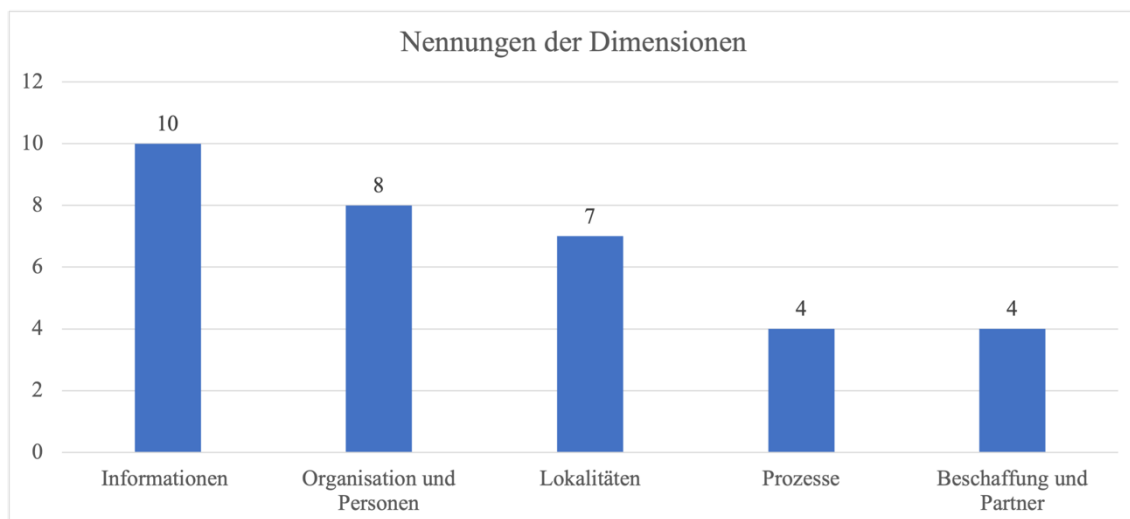


Abbildung 27: Nennungen der Dimensionen des Betriebsmodells (eigene Darstellung)

Anhand der Antworten der Experten bzw. Expertinnen (vgl. Kapitel 7.2; Abbildung 27) ist erkennbar, dass Informationen mit zehn Nennungen die Dimension des Betriebsmodells darstellt, welche am meisten durch die Verschiebung zur hybriden Beratung betroffen ist. SS (Z. 647) ist der Meinung, dass die Informationen an Bedeutung gewinnen werden, weil die Informationsbeschaffung und -distribution Auswirkungen auf diesen Bereich haben. SL (Z. 278-279) sieht die Informationen als Erfolgstreiber, da durch diese kundenspezifisch massgeschneiderte Angebote ausgearbeitet werden können. An zweiter Stelle, mit acht Nennungen, folgt Organisation und Personen. UB (Z. 395) erwähnte in diesem Kontext, dass alles, was organisatorisch und kulturell damit zusammenhängt, von hoher Bedeutung ist. An dritter Stelle folgt die Dimension Lokalitäten mit sieben Nennungen. Hierbei divergieren die Meinungen der Experten bzw. Expertinnen. RH (Z. 309-311) sieht in dieser Dimension einen wichtigen Aspekt, während RK (Z. 293) davon ausgeht, dass die Anzahl der Standorte in Zukunft reduziert wird. Am wenigsten Nennungen (vier) haben Prozesse und Beschaffung und Partner erhalten. Insgesamt kann festgestellt werden, dass Informationen, Organisation und Personen und Lokalitäten die am häufigsten genannten Dimensionen sind. Aus diesem Grund sollte diesen Dimensionen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Zusätzlich wurden die Experten bzw. Expertinnen gefragt, welche *Anpassungen* durch die Banken am Betriebs- und Geschäftsmodell des Wealth Managements innerhalb der jeweiligen Bank in den nächsten fünf Jahren zu erwarten sind. Vier Experten sind der Meinung, dass in den nächsten fünf Jahren minimale Veränderungen am Betriebs- und Geschäftsmodell vorgenommen werden. Dennoch gingen die Experten bzw. Expertinnen auf die Themen Organisation und Personen, Prozesse, Angebot und die Segmente ein und erläuterten, wie sich diese in den nächsten Jahren entwickeln werden. Sechs der interviewten Experten bzw. Expertinnen haben Veränderungen innerhalb der Dimension Organisation und Personen thematisiert. RS (Z. 396) geht davon aus, dass täglich an der Organisation und den Personen gearbeitet wird. Aufgrund des Geschäftsmodells, der Heterogenität der Kundschaft und deren Grösse prognostizierte CB (Z. 365-367), dass der persönliche Kontakt weiterhin im Vordergrund stehen wird. RHM (Z. 679-685) erwartet eine Veränderung dahingehend, dass dem Kunden bzw. der Kundin Unterstützung über die digitalen Systeme angeboten wird und gleichzeitig die Verbindung zum Relationship Manager bzw. zur Relationship Managerin zur Verfügung steht. Als weitere Dimension, bei der in den nächsten fünf Jahren Anpassungen vorgenommen werden könnten, wurden die Prozesse genannt. Dabei erwähnte CB (Z. 355-362), dass versucht wird, die

administrativen Prozesse in den digitalen Kanal zu integrieren. Hierbei handelt es sich um Prozesse, die viel Umtrieb bedeuten und wenig Wertschöpfung generieren (CB, Z.362-363). RHM (Z. 679-685) führte zusätzlich aus, dass die Entwicklung hin zu Prozessen gehen wird, bei denen der Kunde bzw. die Kundin ein Grossteil der Anliegen selbstständig und einfach über digitale Kanäle abwickeln kann. Nichtsdestoweniger wird dabei darauf geachtet, dass der Kunde bzw. die Kundin jederzeit davon ausgehen kann, dass das Portfolio von einem Relationship Manager bzw. einer Relationship Managerin überwacht wird (RHM, Z. 679-685). HM (Z. 685-691) beobachtet, dass viel in die Vereinfachung der Prozesse und den Kundennutzen investiert wird. Weiter erwähnte SL (Z. 292-294), dass sich das Angebot für den digitalen Kanal verändern wird. Es werde sich vom traditionellen Angebot unterscheiden (SL, Z. 292-294). Worin sich das Angebot auf dem traditionellen und dem digitalen Kanal unterscheiden wird, wurde nicht weiter ausgeführt. AB (Z. 328-332) sieht eine mögliche Verschiebung der Kundensegmente, bei denen eine persönliche Beratung angeboten wird. Als Grund nannte AB (Z. 328-332), dass es bessere Bedienungsmöglichkeiten geben wird. Ebenfalls kann sie sich eine Selbstbestimmung des Kunden bzw. der Kundin bezüglich der Ausgestaltung der Betreuungsvorm vorstellen.

4.6 Zukünftiges Betriebsmodell

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den Interviews mit den Experten bzw. Expertinnen diskutiert und konsolidiert. Dabei wird aus den gewonnenen Erkenntnissen ein zukünftiges Betriebsmodell gebildet, mit dem Zweck, die Handlungsfelder für das Management der Schweizer Banken zu identifizieren.

Aufgrund der Ergebnisse der Interviews mit den Experten bzw. Expertinnen kann festgestellt werden, dass die Digitalisierung im Wealth Management angelangt ist und die Art der Beratung der Kunden bzw. Kundinnen durch die Verschiebung zur hybriden Beratung verändert wird. Die zentrale Erkenntnis besteht darin, dass die zukünftige Beratung von den Kunden bzw. Kundinnen getrieben wird. Mit den Kapiteln 4.2 und 4.4 konnte ein einheitliches Verständnis hinsichtlich der Kundensegmente der Banken, der Ansichten über die Betreuung und des Geschäftsmodells im Wealth Management gewonnen werden. Die erwähnten Kapitel stellen sicher, dass das zukünftige Betriebsmodell auf Basis einer holistischen Betrachtung des aktuellen Betriebs- und Geschäftsmodells gebildet werden kann. Durch die Verschiebung zur hybriden Beratung sind sämtliche Dimensionen des Betriebs- und Geschäftsmodells betroffen. Abbildung 28 stellt die Veränderungen im

zukünftigen Betriebsmodell der Schweizer Banken dar. Die Reihenfolge orientiert sich am Inhalt der vorliegenden Master-Thesis und liefert keine Hinweise auf die Rangfolge und die Bedeutung der einzelnen Dimensionen. Das zukünftige Betriebsmodell wird von den Kunden und Kundinnen exogen gesteuert, was bedeutet, dass der Kunde bzw. Kundin Einfluss darauf haben wird, wie das Betriebsmodell der Banken in Zukunft in den einzelnen Dimensionen ausgestaltet sein wird.



Abbildung 28: Zukünftiges Betriebsmodell (eigene Darstellung)

Die **Prozesse** der Banken werden sich durch die Verschiebung zur hybriden Beratung wandeln, wobei die internen und externen Prozesse von dieser Veränderung betroffen sind. Die internen Prozesse sollen automatisiert werden, sofern sie skalierbar sind. Bei den individuellen Prozessen gilt es, diese von Mitarbeitenden der jeweiligen Bank ausführen zu lassen. Durch die externen Prozesse muss gewährleistet sein, dass der Kunde bzw. die Kundin und die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen die gleichen Informationen einsehen können, um den Service sicherzustellen.

In der Dimension **Organisation und Personen** beziehen sich die Veränderungen auf die Aneignung der digitalen Kompetenz, auf die Investitionen in die Kundenschnittstelle und in die KI und auf die Veränderung des Betreuungsmodells. Hinsichtlich der Kompetenzen kann festgehalten werden, dass die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen sich neben der fachlichen Kompetenz und der Auftrittskompetenz digitale

Kompetenzen aneignen müssen, um erfolgreich zu sein. Bei den Investitionen in die Kundenschnittstellen und in KI steht das Interagieren mit der Kundschaft über verschiedene Kanäle im Fokus. Ebenfalls wird die KI als Unterstützung für die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen gesehen, da sie diese entlasten kann. Die Frage nach dem Betreuungsmodell der Zukunft kann nicht abschliessend beantwortet werden. Hierbei konnten sich die Experten bzw. Expertinnen die Szenarien des Call-Center-Ansatzes oder einer Eins-zu-eins-Betreuung vorstellen, wobei die Meinungen diesbezüglich divergierten.

Bei den **Lokalitäten** der Schweizer Banken gilt es zu beachten, dass verschiedene Lokalitäten zur Dienstleistungserbringung benötigt werden. Die physischen und die digitalen Kanäle werden vorhanden sein müssen, um ein hybrides Beratungserlebnis für die Kunden bzw. Kundinnen zu gewährleisten. Bei den physischen Kanälen bleibt die Frage nach der optimalen Anzahl an Beratungsräumlichkeiten offen. Ausserdem muss die differenzierte Wertschöpfung über die physischen und digitalen Kanäle gewährleistet sein. Die Implikation dessen ist, dass die Kunden bzw. Kundinnen über sämtliche Kanäle die identischen Informationen erhalten.

Die **Beschaffung und die Partner** sind durch die Verschiebung zur hybriden Beratung hinsichtlich des Entscheids gekennzeichnet, welche Dienstleistung eingekauft, welcher Service bezogen und was innerhalb der Bank selbst entwickelt wird. Hierbei unterscheiden sich die Herangehensweisen der interviewten Banken. Die Experten bzw. Expertinnen erwähnten, dass einzelne Systeme selbst erstellt, als Service genutzt, ausgelagert oder mittels Partnerschaften bezogen werden. Partnerschaften gehen die interviewten Banken in den Bereichen ein, in denen sie die Dienstleistungen nicht selbst anbieten. Darunter fallen unter anderem Dienstleistungen im rechtlichen Bereich oder im Bereich der Kryptowährungen.

Bei den im Wealth Management benötigten **Informationen** kann zwischen Daten und Systemen unterschieden werden. In Bezug auf die Datennutzung existieren regulatorische Bandbreiten, die durch die Banken beachtet werden müssen. Hierbei gilt es, diese Richtlinien zu beobachten und die Datennutzung entsprechend zu gestalten. Die Systeme der Banken werden in Zukunft ausgebaut werden. Dabei stehen die Themen Frontend und das Einsehen der Informationen im Zentrum. Bezüglich des Einsehens der Informationen liegt der Fokus darauf, dass die Kunden bzw. Kundinnen das Gleiche sehen wie der Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin, jeweils auf dem eigenen Bildschirm.

Zusammenfassend und unter Abwägung sämtlicher in der Auswertung erwähnten Aspekte und einer holistischen Betrachtung der Resultate kann festgehalten werden, dass die digitale Schnittstelle in Zukunft in der Beratung und Betreuung von HNWI-Kunden bzw. -Kundinnen an Bedeutung gewinnen wird und von den Banken umgesetzt werden soll. Nichtsdestoweniger werden Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen und dadurch auch das traditionelle Betriebsmodell des Wealth Managements die Daseinsberechtigung behalten. Aufgrund dieser Beurteilungen wird von der Autorin davon ausgegangen, dass die Zukunft im Wealth Management in der hybriden Beratung liegt.

5 Diskussion und Ausblick

Das letzte Kapitel dieser Master-Thesis enthält die Diskussion und Limitierung der Erkenntnisse (vgl. Kapitel 5.1), die Beantwortung der Forschungsfrage (vgl. Kapitel 5.2), eine Handlungsempfehlung (vgl. Kapitel 5.3) zugunsten des Managements von Schweizer Banken, eine kritische Würdigung und einen Ausblick (vgl. Kapitel 5.4). Das Ziel hierbei ist es, die Erkenntnisse der vorliegenden Master-Thesis zusammenzufassen und zu würdigen.

5.1 Diskussion und Limitierung

In der vorliegenden Master-Thesis wurde die Zukunft des hybriden Beratungsansatzes im Wealth Management untersucht. Hierbei wurde eine qualitative Herangehensweise gewählt. Aus diesem Grund wurden neun Experteninterviews mit elf Experten bzw. Expertinnen aus fünf verschiedenen Banken und einem digitalen Anbieter bzw. einer Anbieterin durchgeführt. Untenstehend werden die Resultate der vorliegenden Master-Thesis diskutiert und die damit verbundenen Limitationen aufgezeigt.

Mittels der theoretischen Fundierung (vgl. Kapitel 2) wurde herausgearbeitet, dass sich das Wealth Management mit Veränderungen konfrontiert sieht. Hierbei werden die Schweizer Banken unter anderem durch das veränderte Kundenverhalten, die Digitalisierung und neue Wettbewerber bzw. Wettbewerberinnen vor neue Herausforderungen gestellt. In Bezug auf das Verhalten der Kunden bzw. Kundinnen wurde erkannt, dass diese selbstbestimmt die Interaktionskanäle mit der Bank wählen wollen und die digitalen Kanäle an Bedeutung zunehmen. Dennoch kommt dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin im HNWI-Kundensegment eine hohe Bedeutung zu. Die elf interviewten Experten bzw. Expertinnen stützen die Aussagen der theoretischen Fundierung (vgl. Kapitel 4). Dabei sind sie der Meinung, dass die digitale Schnittstelle in Zukunft an Relevanz gewinnen wird und von den Banken zur Verfügung gestellt werden muss. Dennoch liegt der USP der Banken laut den Experten bzw. Expertinnen im HNWI-Kundensegment in der persönlichen Beratung und Betreuung der Kundschaft durch einen Relationship Manager bzw. eine Relationship Managerin. Mit der hybriden Beratung im Wealth Management wird den rubrizierten Veränderungen der Rahmenbedingungen Rechnung getragen. Die genannten Veränderungen haben Auswirkungen auf das Betriebs- und Geschäftsmodell der Schweizer Banken. Dabei wird die persönliche Komponente der Betreuung in Zukunft im HNWI-Kundensegment erhalten bleiben.

Mittels der Literaturanalyse in Kapitel 2 und der Durchführung und Auswertung der Interviews mit Experten bzw. Expertinnen in Kapitel 4 konnte ein Einblick in die Thematik der hybriden Beratung im Wealth Management gewonnen werden. Nichtsdestoweniger gilt es zu beachten, dass die Aussagekraft der Ergebnisse der vorliegenden Master-These begrenzt ist. Die Limitation der Erkenntnisse liegt in der Übertragung der Resultate auf weitere Schweizer und ausländische Finanzinstitute. So wurden keine ausländischen Banken, die in der Schweiz ansässig sind, befragt und nicht sämtliche Schweizer Banken berücksichtigt. Ebenfalls wurden einzelne Experten bzw. Expertinnen der jeweiligen Banken interviewt. Dabei können keine Rückschlüsse auf die Meinung des Managements oder weiterer Mitarbeitender der jeweiligen Banken gezogen werden. Zudem bleiben die Aspekte der Dimensionen des Geschäftsmodells der Schweizer Banken offen. So wurden bspw. keine weiteren Fragen in Bezug auf die Struktur und die Eigenschaften der Kundenbücher der Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen gestellt. Aus diesem Grund ist ungeklärt, inwiefern die Verschiebung zur hybriden Beratung diese in Bezug auf das Kunden- und Vermögensvolumen, das innerhalb eines Kundenbuchs betreut werden kann, verändert. Darüber hinaus stellen sich die Fragen, wie die Transformation innerhalb der Banken stattfinden wird, wie die Kunden bzw. Kundinnen der verschiedenen Generationen auf die Veränderungen reagieren und wie die Kundensegmente und die Beratungen der Kunden bzw. Kundinnen in Zukunft ausgestaltet sein werden.

5.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Das Ziel der vorliegenden Master-These ist es, aufzuzeigen, inwiefern die Entwicklung zur hybriden Beratung das zukünftige Betriebsmodell der Schweizer Banken im Wealth Management verändert. Aufgrund der durch die Literaturanalyse (vgl. Kapitel 2) und die Experteninterviews gewonnenen Erkenntnisse (vgl. Kapitel 4) kann die Forschungsfrage der vorliegenden Master-These (vgl. Kapitel 1.2) wie folgt beantwortet werden:

Die Verschiebung zur hybriden Beratung im Wealth Management hat Auswirkungen auf sämtliche Dimensionen des zugehörigen zukünftigen Betriebsmodells. Dabei nimmt die Relevanz der digitalen Schnittstelle in der Beratung und Betreuung der HNW-Kundschaft zu. Nichtsdestoweniger bleibt die Rolle des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin im HNW-Kundensegment von grosser Bedeutung. Im Zentrum der hybriden Beratung steht der Kunde bzw. die Kundin. Denn dieser bzw. diese entscheidet, auf welchen Kanälen die Interaktion mit der Bank und dem Relationship Manager bzw. der Relationship Managerin stattfindet. Aus den erwähnten Gründen kann festgehalten

werden, dass sich die Interaktionskanäle im Wealth Management der Schweizer Banken in Zukunft verändern werden, dass aber die persönliche Beratung und Betreuung der HNWI-Kundschaft dennoch bestehen bleiben und durch die digitale Komponente ergänzt werden. Dies impliziert, dass das traditionelle Betriebsmodell der Schweizer Banken im Wealth Management in den nächsten Jahren nicht gänzlich verschwinden wird.

Obwohl die befragten Experten bzw. Expertinnen davon ausgehen, dass das traditionelle Betriebsmodell der Schweizer Banken bestehen bleibt und durch die digitalen Bedienungs- und Interaktionskanäle ergänzt wird, ist es von Bedeutung, dass die Veränderungen der Kundenbedürfnisse und die neuen technologischen Möglichkeiten verfolgt werden, um das Betriebsmodell laufend daran auszurichten. Wichtig ist es, bei der Veränderung darauf zu achten, dass der Entscheid bezüglich des Interaktionskanals durch den Kunden bzw. die Kundin getroffen wird. Aufgrund der Antworten kann festgehalten werden, dass sich die Zukunft des Wealth Managements aus einer Kombination aus der persönlichen Beratung und Betreuung durch den Relationship Manager bzw. die Relationship Managerin und der digitalen Selbstbedienung durch den Kunden bzw. die Kundin zusammensetzt. Aufgrund der rubrizierten Feststellungen wird davon ausgegangen, dass die hybride Beratung der zukünftige Beratungsansatz im Wealth Management der Schweizer Banken sein wird. Hierbei entscheidet der Kunde bzw. die Kundin, welcher Interaktionskanal genutzt wird.

5.3 Handlungsempfehlung

Dem Management der im Wealth Management tätigen Schweizer Banken wird aufgrund der Erkenntnisse der Literaturanalyse und der durchgeführten Experteninterviews empfohlen, die Trends im Banking und die Wünsche der Kunden bzw. Kundinnen in Bezug auf die Interaktionskanäle zu verfolgen. Ebenfalls konnten mittels der Experteninterviews Erkenntnisse in Bezug auf die Handlungsfelder und deren Ausprägungen im zukünftigen Betriebsmodell (vgl. Abbildung 28) gewonnen werden. Im Folgenden werden die aus Sicht der Autorin relevantesten Handlungsfelder der fünf Dimensionen des Betriebsmodells zusammengefasst. Zur vereinfachten Lesbarkeit werden die fünf Dimensionen des Betriebsmodells **fett** hervorgehoben.

Durch die hybride Beratung im Wealth Management werden sich die internen und externen **Prozesse** verändern. Hierbei gilt es, die internen und skalierbaren Prozesse zu automatisieren und zusätzlich in Zusammenhang mit den externen Prozessen sicherzustellen, dass die Kunden bzw. Kundinnen die gleichen Informationen einsehen können wie die

Bankseite. In Bezug auf **Organisation und Personen** besteht bei den Relationship Managern bzw. Relationship Managerinnen die Relevanz darin, die vorhandenen Kompetenzen durch die digitale Kompetenz zu erweitern. Dies ist notwendig, um in der digitalen Welt erfolgreich zu sein und die Tools angemessen und effektiv in der Interaktion mit dem Kunden bzw. der Kundin zu nutzen. Dies kann mittels interner Schulungen der Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen, hinsichtlich der Nutzung digitaler Tools sichergestellt werden. Weiter sollen die digitalen Schnittstellen für die Kundschaft zur Verfügung gestellt werden und es soll eine KI integriert werden, um die Relationship Manager bzw. Relationship Managerinnen zu entlasten und diesen Zeit für die Kunden bzw. Kundinnen und die wertschöpfenden Tätigkeiten zu verschaffen. In Zusammenhang mit dem zukünftigen Betreuungsmodell im HNWI-Kundensegment kann keine Handlungsempfehlung abgegeben werden. Von den Experten bzw. Expertinnen wird erwartet, dass die Zukunft des Betreuungsmodells in einer Eins-zu-eins-Betreuung, in einem Team- oder einem Call-Center-Ansatz liegt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Ausrichtung des Betreuungsmodells entlang der Kundenbedürfnisse ausgestaltet wird. Hinsichtlich der **Lokalitäten** sollte sichergestellt werden, dass das Angebot auf den physischen und digitalen Kanälen der Bank vorhanden ist, um ein optimales hybrides Beratungserlebnis für den Kunden bzw. die Kundin zu schaffen. In diesem Zusammenhang besteht das Handlungsfeld darin zu eruieren, wie viele physische Beratungsräumlichkeiten in Zukunft für die Erbringung der Dienstleistungen für die Kundschaft benötigt werden. Dabei soll sichergestellt werden, dass über sämtliche Kanäle die gleichen Informationen für die Kunden bzw. Kundinnen verfügbar sind und ein einheitliches Kundenerlebnis gewährleistet ist. Bei **Beschaffung und Partner** wird durch die Banken eine Entscheidung dahingehend getroffen werden müssen, welche Dienstleistung eingekauft, welcher Service von Drittanbietern bezogen und was selbst entwickelt wird. Ebenfalls sollen Bereiche, die die Banken nicht selbst anbieten, durch Partnerschaften abgedeckt werden, um eine holistische Betreuung und Beratung der Kunden bzw. Kundinnen zu gewährleisten. Bei den **Informationen** gilt es, durch das Management der Schweizer Banken weiterhin die Bandbreiten des Regulators bezüglich der Datennutzung zu berücksichtigen und zu verfolgen. Dabei steht bei der Datennutzung die Maximierung der holistischen und individuellen Beratung und Betreuung der Kunden und Kundinnen im Vordergrund. Ein weiteres Handlungsfeld der Dimension Informationen stellt der Ausbau der Frontend-Systeme und das Einsehen von Informationen dar.

Bei den Handlungsempfehlungen ist zu beachten, dass diese auf den Resultaten der vorliegenden Master-Thesis basieren und den Wissensstand von Ende Mai 2023 widerspiegeln. Dennoch kann durch die vorliegenden Forschungsergebnisse und die Handlungsempfehlung aufgezeigt werden, dass die fünf Dimensionen des Betriebsmodells (vgl. Abbildung 28) von der Verschiebung hin zur hybriden Beratung betroffen sind. Die Veränderungen am Markt sollten durch das Management der Schweizer Banken beobachtet werden, um situativ auf diese reagieren zu können.

5.4 Kritische Würdigung und Ausblick

Durch die Analyse der vorhandenen Literatur und der Interviews mit den Experten bzw. Expertinnen konnten Erkenntnisse in Bezug auf die möglichen Veränderungen am Betriebsmodell der Schweizer Banken gewonnen werden. Im Folgenden werden die Resultate kritisch hinterfragt und ein Ausblick auf weitere Forschungsarbeiten gewagt. Auf die Limitierung der gewonnenen Erkenntnisse wurde in Kapitel 5.1 eingegangen.

Für die vorliegende Master-Thesis wurden neun Interviews mit elf Experten bzw. Expertinnen von fünf Schweizer Banken und einem digitalen Anbieter bzw. einer Anbieterin von Wealth-Management-Dienstleistungen geführt. Hierbei gilt es zu beachten, dass die Resultate auf den Meinungen der Individuen basieren und nicht zwingend die Meinungen der jeweiligen Banken repräsentieren, was mögliche Verzerrungen der gewonnenen Erkenntnisse verursacht haben kann. Der Zweck der Experteninterviews lag im Ergründen des aktuellen Stands der Schweizer Banken in Bezug auf die hybride Beratung und deren Auswirkungen auf das zukünftige Betriebsmodell des Wealth Managements von diesen. Durch die erwähnte Vorgehensweise konnten die Einschätzungen der elf Experten bzw. Expertinnen in Bezug auf das Thema hybride Beratung gewonnen werden. Hierbei stellt sich die Frage, wie die Kunden bzw. Kundinnen zum aktuellen Zeitpunkt zur Thematik der hybriden Beratung stehen und was sie sich in Zukunft von den Schweizer Banken hinsichtlich dieses Beratungsansatzes wünschen. Dabei kann der Fokus künftiger Forschungsarbeiten auf den Reaktionen der Kunden bzw. Kundinnen verschiedener Generationen bezüglich der Veränderungen im Bankengeschäft und der hybriden Beratung im Wealth Management liegen. Der Zweck für die Schweizer Banken liegt hierbei in der Ausrichtung des Betriebsmodells entlang der Kundenbedürfnisse. Hierfür bietet sich eine quantitative Vorgehensweise an, um eine möglichst breit abgestützte Datenbasis hinsichtlich dieser Thematik zu erhalten. Dafür kann eine repräsentative Umfrage bei Schweizer Bankkunden bzw. Bankkundinnen durchgeführt werden. Zusätzlich besteht die

Möglichkeit, die Thematik der hybriden Beratung in Bezug auf die Bankengruppen zu untersuchen und zu unterscheiden. Dabei erlauben es Experteninterviews, vertieft auf die Dimensionen der Betriebs- und Geschäftsmodelle der einzelnen Bankengruppen einzugehen. Bei einer solchen Vorgehensweise empfiehlt es sich, sämtliche in der Schweiz ansässigen Banken zu berücksichtigen. Hierdurch kann ein Vergleich innerhalb der Bankenbranche erfolgen. Eine weitere Thematik, die in der vorliegenden Master-Thesis nicht vertieft behandelt wurde, stellt die Konkurrenz durch FinTech- und BigTech-Unternehmen dar. Dahingehend können die Auswirkungen durch den Eintritt neuer Konkurrenten bzw. Konkurrentinnen in den Markt untersucht werden, wobei sich in diesem Zusammenhang eine qualitative Vorgehensweise mit einer Kombination aus Experteninterviews bei traditionellen Finanzinstituten und digitalen Anbietern und Anbieterinnen empfiehlt.

6 Literaturverzeichnis

- Alt, R., & Puschmann, T. (2016). *Digitalisierung der Finanzindustrie - Grundlagen der Fintech-Evolution*. Springer Gabler.
- Andrae, S. (2017). *Geschäftsmodelle im Banking - Analyse und Entwicklung*. Schäffer-Poeschel.
- Ankenbrand, T., Bieri, D., Frigg, M., Kronenberger, T., & Reichmuth, L. (2022). *IFZ Fintech Study 2022: An Overview of Swiss FinTech*. Hochschule Luzern.
- Auge-Dickhut, S., Koye, B., & Liebetrau, A. (2014). *Client Value Generation - Das Zürcher Modell der kundenzentrierten Bankarchitektur*. Springer Gabler.
- BAK Economics. (2022). *Volkswirtschaftliche Bedeutung des Schweizer Finanzsektors - Studie im Auftrag der Schweizerischen Bankiervereinigung SBVg und des Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV - Ergebnisse 2022*.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2018). *Sound Practices - Implications of fintech developments for banks and bank supervisors*. Bank for International Settlements.
- Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten - eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS.
- Boschke, H., Paxmann, S., & Rossbach, S. (2017). *Innovative Geschäftsmodelle im Digital Wealth Management*. Bank Verlag.
- Bossow-Thies, S., & Gansser, O. (2022). Grundlagen empirischer Forschung in quantitativen Masterarbeiten. In S. Bossow-Thies, & B. Krol, *Quantitative Forschung in Masterarbeiten - Best-Practice-Beispiele wirtschaftswissenschaftlicher Studienrichtungen* (S. 1-30). Springer Gabler.
- Boston Consulting Group (BCG). (2022). *Standing Still is not an Option*. Boston Consulting Group (BCG).
- Braun, W. (2016). Qualitatives Vertriebsmanagement stellt den Kunden in den Mittelpunkt. In D. Hellenkamp, & K. Fürderer, *Handbuch Bankvertrieb - Theorie und Praxis im Zukunftsdialog* (S. 77-79). Springer Gabler.
- Brenner, L., & Meyll, T. (2020). Robo-advisors: A substitute for human financial advice? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, (25),1-8.

- Brock, H., & Matthies, H. (2015). Customer Service Center - Persönlicher Ansprechpartner in allen Kanälen. In H. Brock, & I. Bieberstein, *Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen - Wege in eine erfolgreiche Zukunft* (S. 333-347). Springer Gabler.
- Campbell, A., & Gutierrez, M. (2021). Why You Need an Operating Model: To Align Your People and Deliver Your Strategy. *Management and Business Review*, (01/02), S. 56-66.
- Campbell, A., Lancelott, M., & Gutierrez, M. (2017). *Operating Model Canvas*. Van Haren Publishing BV.
- Casu, B., Girardone, C., & Molyneux, P. (2015). *Introduction to Banking (2. Auflage)*. Pearson.
- Cepeda, N., Bachmann, O., Gramespacher, T., & Hilber, N. (2019). Digitalisierung in der Finanzbranche – Chancen für innovative Startups. In A. Uhl, & S. Loretan, *Digitalisierung in der Praxis - so schaffen KMU den Weg in die Zukunft* (S. 267-275). Springer.
- Cocca, T. D. (2019). Digitalisierung im Private Banking und Wealth Management - Chancen und Herausforderungen. In T. D. Cocca, A. Lauer, & W. J. Reittinger, *Digitalisierung im Private Banking* (S. 1-44). Frankfurt School Verlag.
- Damisch, P. (2019). Private Banking in Europa. In H. Brost, M. Faust, & W. Reittinger, *Private Banking und Wealth Management - Strategien und Erfolgsfaktoren (3. Auflage)* (S. 55-80). Frankfurt School Verlag und Springer Gabler.
- Daub, S. (2019). Wealth Management im Wandel - Anlageberatung für den Homo Digitalis. In T. D. Cocca, A. Lauer, & W. J. Reittinger, *Digitalisierung im Private Banking* (S. 233-256). Frankfurt School Verlag.
- Deloitte & Avaloq. (2017). *Emerging Models of Digital Wealth Advisory - A joint discussion paper by Deloitte and Avaloq*. Deloitte & Avaloq.
- Deloitte. (2016). *The expansion of Robo-Advisory in Wealth Management*. Deloitte.
- Deloitte. (2017a). *Wealth Managment: Digitization changes client advisory more than ever before*. Deloitte.

- Deloitte. (2017b). *Innovation in Private Banking & Wealth Management - Embracing the Business Model Change*. Deloitte.
- Deloitte. (2021). *Swiss Financial Services in 2030: Wealth Management - Winning transformation strategies for a decade of major change*. Deloitte.
- Deloitte. (2022). *Target Operating Model - TOM*. Von <https://www2.deloitte.com/lu/en/pages/strategy/solutions/target-operating-model.html> abgerufen
- Dietrich, A., Agnesens, T., & Wernli, R. (2020). *Digitales Anlegen in der Schweiz - ein Markt mit Potenzial*. Hochschule Luzern, Raiffeisen, Vontobel.
- Dziawgo, T. (2021). Wealth Tech Impact on Wealth Management Sector. *European Research Studies Journal*, (XXIV/3B), 141-151.
- Faloon, M., & Scherer, B. (2017). Individualization of Robo-Advice. *The journal of Wealth Management*, (20/1), 30-36.
- Faust, M. (2014). Private Banking und Wealth Management - Ein Überblick über Marktsegmente und Leistungsangebote. In H. Brost, M. Faust, & W. Reitinger, *Private Banking und Wealth Management - Strategien und Erfolgsfaktoren (3. Auflage)* (S. 3 - 21). Frankfurt School Verlag; Springer Gabler.
- Fischer, M. (2021). *Fintech Business Models*. Walter de Guyer.
- Fleischer, K. (2017). *Trends III. die Bank*.
- Frick, J. (2016). *The Swiss Private Banking sector - Forward with strength and confidence*. Deloitte.
- Götzl, S. (2016). Das Geschäftsmodell der Volksbanken und Raiffeisenbanken im digitalen Zeitalter. In D. Hellenkamp, & K. Förderer, *Handbuch Bankvertrieb - Theorie und Praxis im Zukunftsdialog* (S. 3-23). Springer Gabler.
- Galasso, G., & Zolghadar, M. (2019). Das hybride Geschäftsmodell eines globalen Players im internationalen Cross-Border-Geschäft. In T. D. Cocca, A. Lauer, & W. J. Reitinger, *Digitalisierung im Private Banking (1. Auflage)* (S. 175-194). Frankfurt School Verlag.

- Galazova, S. S., & Magomaeva, L. R. (2019). The Transformation of Traditional Banking Activity in Digital. *International Journal of Economics and Business Administration*, (VII/2), 41-55.
- Gasser, U., Gassmann, O., Hens, T., Leifer, L., Puschmann, T., & Zhao, L. (2017). *Digital Banking 2025*. unbekannt.
- Gené Albesa, J. (2007). Interaction channel choice in a multichannel environment, an empirical study. *International Journal of Bank Marketing*, (25/7), 490-506.
- Giddey, T., & Mazbouri, M. (2022). Banking crises, banking mortality and the structuring of the banking market in Switzerland, 1850-2000. *Financial History Review*, (29.2), 247-270.
- Glaser, C. (2022). *Digitale Transformation im Bankenumfeld - Zukunftsfähige Prozesse und Technologien erfolgreich implementieren, damit die Digitalisierung gelingt*. Springer Gabler.
- Gleitsmann, B., & Suthaus, C. (2021). *Wissenschaftliches Arbeiten im Wirtschaftsstudium - ein Leitfaden zum Einstieg (2. Auflage)*. UVK Verlag.
- Gorgun, O. A., & Wolfs, B. (2021). Impact of the new digital competitors on Swiss banking business models. *International Journal of Research in Business and Social Science*, (10/2), 33-45.
- Höllerich, J., & Fehr, R. (2019). Digitalisierung der Anlageberatung am Beispiel der Zürcher Kantonalbank. In A. Uhl, & S. Loretan, *Digitalisierung in der Praxis: So schaffen KMU den Weg in die Zukunft* (S. 143 - 158). Springer Vieweg.
- Höllerich, J., Marti, L., Thomas, S., & Ziegler, S. (2015). *Wealth Management in der Schweiz*. vdf Hochschulverlag AG.
- Henry, T. (2018). The Hybrid Advice Model. In S. Chishti, *The WealthTech Book: The FinTech Handbook for Investors, Entrepreneurs and Finance Visionaries* (S. 53-56). Wiley.
- Jünger, M., & Mietzner, M. (2020). Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households. *Finance Research Letters*, (34), 1-8.
- Johnson, G. (2016). *Strategisches Management: Eine Einführung (10. Auflage)*. Pearson.

- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experteninterviews - Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung (2. Auflage)*. Springer VS.
- Knöpfle, G., El Arbi, F., Stein, D., & Frère, E. (2020). Die Zukunft der Banken - Wie neue Geschäftsmodelle Banken grundlegend verändern. In S. Tewes, B. Niestroj, & C. Tewes, *Geschäftsmodelle in die Zukunft denken - Erfolgsfaktoren für Branchen, Unternehmen und Veränderer* (S. 131-147). Springer Gabler.
- Krüger, D., & Riemer, T. (2014). Die qualitative Inhaltsanalyse - eine Methode zur Auswertung von Interviews. In D. Krüger, I. Parchmann, & H. Schecker, *Methoden in der naturwissenschaftsdidaktischen Forschung* (S. 133-145). Springer Spektrum.
- Lehmann, G. (2017). *Die effektive Befragung - Ein Ratgeber für die Datenerhebung in der beruflichen und wissenschaftlichen Arbeit (2. Auflage)*. Expert Verlag.
- Leimeister, J. M., & Glauner, C. (2008). Hybride Produkte – Einordnung und Herausforderungen für die Wirtschaftsinformatik. *Wirtschaftsinformatik*, (3/50), 248-251.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. (2018). *Strategisches Management - Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen (7. Auflage)*. Versus.
- Lukas, T. (2018). Business Model Canvas - Geschäftsmodellentwicklung im digitalen Zeitalter. In S. Grote, & R. Goyk, *Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley - Konzepte und Kompetenzen* (S. 143-159). Springer Gabler.
- Manz, S. (2018). Digitale Transformation im Banking - lessons learned. In V. Brühl, & J. Dorschel. *Praxishandbuch Digital Banking*: Springer.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung - Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung (6. Auflage)*. Oldenbourg Verlag.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse - Grundlagen und Techniken (13. Auflage)*. Beltz.
- Meier, H., Marthinsen, J., & Gantenbein, A. (2012). *wiss Finance: Capital Markets, Banking, and the Swiss Value Chain*. John Wiley & Sons, Ltd.

- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn, *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft - Neue Entwicklungen und Anwendungen (1. Auflage)* (S. 465-479). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Molyneux, P., & Omarini, A. (2005). *PRIVATE BANKING IN EUROPE – Getting Clients & Keeping Them!* University of Sharjah und Università commerciale Luigi Bocconi.
- Nüesch, R., Alt, R., & Puschmann, T. (2015). Hybrid customer interaction. *Business & Information Systems Engineering*, (57/1), 73-78.
- Neue Zürcher Zeitung (NZZ). (2022). *Neue Zürcher Zeitung*. Von Investieren im digitalen Zeitalter: Persönliche Beratung bleibt gefragt: <https://www.nzz.ch/promoted-content/investieren-im-digitalen-zeitalter-persoenliche-beratung-bleibt-gefragt-ld.1681497> abgerufen
- O'Brien, K. (2020). Target Operating Models. *Accountancy Ireland*, 42-44.
- Omarini, A. (2017). *Private Banking: New Frontiers In Getting Customers And Keeping Them*. MPRA Munich Personal RePEc Archive.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., & Papadakos, T. (2014). *Value Proposition Design : How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Paul, H., & Wollny, V. (2014). *Instrumente des strategischen Managements*. De Guyer Oldenbourg.
- Phoon, K. F., & Koh, C. C. (2018). Robo-advisors and wealth management. *Journal of Alternative Investments*, (20/3), 79-94.
- PricewaterhouseCoopers (PwC). (2018). *New ecosystems in wealth management and how clients will benefit*. PwC.
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, (59/1), 69 - 76.

- Riegler, C. E. (2005). *Kunden- und ertragsorientierte Ansätze der Preisgestaltung für Beratungsleistungen im Private Banking*. Universität Basel: Dissertation.
- Sampson, S. E., & Chase, R. B. (2020). Customer contact in a digital world. *Journal of Service Management*, (31/6), 1061-1069.
- Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg). (2011). *Das Schweizer Vermögensverwaltungsgeschäft. Eine Bestandesaufnahme und Entwicklungstrends*. Schweizerische Bankiervereinigung.
- Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg). (2021). *Swiss Banking Trends*. Von Wealth Management: <https://publications.swissbanking.ch/swiss-banking-trends-de/die-geschftsbereiche-des-schweizer-banking> abgerufen
- Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg). (2022). *Bankenbarometer 2022: Die konjunkturelle Entwicklung der Banken in der Schweiz*. Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg).
- Sharifi, Z., Hayes, J., Ruttman, R., Schmid, C., Palmieri, U., & Mojsa, S. (2021). *The future of wealth management: how hybrid advisory models are transforming the industry*. Redesigning Financial Services, Ernst & Young AG, Morningstar Switzerland GmbH, additiv AG, Avaloq Group AG.
- Sigg, A., Umricht, R., Grimm, S., & Kley, C. (2017). *Zukunftsstudie Bankfachspezialisten 2030 - Eine interdisziplinäre Studie der Abteilungen Banking, Finance, Insurance und General Management*. ZHAW.
- Singh, I., & Kaur, N. (2017). Wealth Management through Robo Advisory. *International Journal of Research - Granthaalayah*, (5/6), 33-43.
- Spreeman, K. (2022). *Private Banking: Kundenberatung, Finanzplanung und Anlagestrategien in der Vermögensverwaltung (3. Auflage)*. utb GmbH.
- Swisscom & Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ). (2015). *Digitales Anlegen - Momentaufnahme 2015 und Ausblick 2020*. Swisscom und Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ).
- Tanda, A., & Schena, C. (2019). *FinTech, BigTech and Banks*. Palgrave Macmillan.
- Temelkov, Z. (2018). FinTech Firms Opportunity or Threat for Banks? *International Journal of Information, Business and Management*, (10/1), 137-143.

- Ulrich, T. (2015). Interview mit Dr. Thomas Ulrich. In J. Höllerich, L. Marti, S. Thomas, & S. Ziegler, *Wealth Management in der Schweiz* (S. 44-45). vdf Hochschulverlag AG.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, (68), 1-17.
- Yi, T. Z., Rom, N. A., Hassan, N. M., Samsurijan, M. S., & Ebekozi, A. (2023). The Adoption of Robo-Advisory among Millennials in the 21st Century: Trust, Usability and Knowledge Perception. *Sustainability*, (15/6016), 1-16.
- Zavolokina, L., Dolata, M., & Schwabe, G. (2016). *FinTech - What's in a Name?* University of Zurich (UZH).
- Ziegler, S., Knecht, H., & Willi, C. (2010). *Portrait des Finanzplatzes Zürich. Bericht 2009*. ZHAW School of Management and Law.
- Ziegler, S., Sigg, A., Fehr, R., Zaugg, J., Brunner, H., & Hofmann, R. (2017). *Die Neupositionierung des Wealth Management in der Schweiz: Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Soll-Kompetenzen in der Kundenberatung*. ZHAW School of Management and Law.

7 Anhang

7.1 Interviewleitfaden

Thema 1 – Kundenbeziehung und Produktinnovation
Kundensegmente: <ul style="list-style-type: none">• Welche Kundensegmente unterscheidet Ihr Arbeitgeber und in welcher Vermögensspanne befindet sich das HNWI-Kundensegment?
Wertversprechen: <ul style="list-style-type: none">• Inwiefern unterscheidet sich das Produkte- und Dienstleistungsangebot zwischen dem physischen und digitalen Kanal?• Als wie wichtig, auf einer Skala von 1 bis 10, erachten Ihre HNWI-Kunden bzw. -Kundinnen eine persönliche Betreuung?• Wo sehen Sie aus heutiger Sicht die grössten Lücken zwischen Kundennachfrage und Ihrem Angebot?
Kundenbeziehungen: <ul style="list-style-type: none">• Welche Funktionen bietet der Selbstbedienungskanal heute und in Zukunft?• Wie pflegen Sie die Kundenbeziehung im HNWI-Kundensegment heute und in Zukunft?
Kanäle: <ul style="list-style-type: none">• Was verstehen Sie unter hybrider Beratung? Wodurch definiert sich diese aus Ihrer Sicht?• Als wie wichtig, auf einer Skala von 1 bis 10, erachten Ihre HNWI-Kunden bzw. Kundinnen eine digitale Schnittstelle?• Wo sehen Sie in den nächsten fünf Jahren die grössten Veränderungen beim Beratungsmodell?
Thema 2 – Betriebsmodell
Prozesse: <ul style="list-style-type: none">• Inwiefern verändert die Verschiebung zur hybriden Beratung die Beratungs- und andere Prozesse?
Organisation und Personen: <ul style="list-style-type: none">• Welche Fähigkeiten von Relationship Managern und Relationship Managerinnen werden durch die Verschiebung zur hybriden Beratung benötigt?

<ul style="list-style-type: none"> • In welchem Ausmass investiert Ihre Bank in den nächsten fünf Jahre in die Mitarbeitenden und die Technologie? • Wie sieht das Betreuungsmodell heute und in der Zukunft aus? Welche Betreuungsarten werden angewendet?
<p>Lokalitäten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wo werden die Dienstleistungen für den Kunden bzw. die Kundin heute und in Zukunft erbracht? • Wie wird die differenzierte Wertschöpfung über verschiedene Kanäle sichergestellt?
<p>Informationen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche zusätzlichen Systeme, Tools und Daten werden benötigt?
<p>Beschaffung und Partner:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche externen Partner bzw. Partnerinnen bestehen im HNWI-Kundensegment, die für die Erbringung der Dienstleistungen benötigt werden?
<p>Thema 3 – Business Case</p>
<p>Kostenstruktur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten drei Kostentreiber im HWNI-Kundensegment heute und in Zukunft?
<p>Unternehmenseinnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Was sind die aus Ihrer Sicht wichtigsten drei Einnahmetreiber im HWNI-Kundensegment heute und in Zukunft?
<p>Thema 4 – Beantwortung der Forschungsfrage</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Welche drei Dimensionen vom Betriebs- und Geschäftsmodell sind am meisten von der Veränderung betroffen? • Welche Anpassungen im Betriebs- und Geschäftsmodell werden Sie deshalb vornehmen?
<p>Thema 5 – Demografische Fragen</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Funktion • Erfahrung in der Finanzindustrie

7.2 Tabelle Einschätzungen Betriebsmodell

Experte bzw. Expertin	Dimension des Betriebsmodells	Einschätzung
UB	Organisation und Personen	«...organisatorisch, kulturell was damit zusammenhängt, extrem wichtig... (Z. 395)»
	Prozesse	«...voll digitalisiert sind, nahtlos sind, real time, near time, wenn es geht,... (Z. 396-397)»
	Information	«...natürlich alles digital getrieben... (Z.407)»
RS	Organisation und Personen	«...ist das Wichtigste... (Z. 383)»
	Lokalitäten	«...sind nicht zu unterschätzen... (Z. 386-387)»
	Informationen	«...erhält man überall und ist gratis. (Z. 390)»
SL	Organisation und Personen	«...es wird im traditionellen Setup abnehmen... (Z. 273)»
	Informationen	«...Informationen werden zum zentralen Erfolgstreiber (Z. 278-279).»
	Prozesse	«...ist entscheidend und ein Differenzierungsmerkmal in Zukunft... (Z. 282)»
VP	Lokalitäten	«...nimmt an Wichtigkeit ab... (Z. 332)»
	Informationen	Keine Würdigung der Aussage
	Prozesse	Keine Würdigung der Aussage
CB	Prozesse	Keine Würdigung der Aussage
	Information	«...brauche, damit so ein System überhaupt qualitativ funktionieren kann. (Z. 346-347)»
	Organisation und Personen	«weniger an der Kundenschnittstelle... (Z. 348)» «...aus Kundensicht als nützlich und wertvoll angesehen wird... (Z. 350)»
RH	Organisation und Personen	«...das ist sicher eine Challenge, die richtigen Leute zu finden und dann das auch gut zu organisieren... (Z. 308-309)»
	Lokalitäten	«...für die nächste Zeit sehr viel investiert und vor allem glaube ich, wird sich das nicht gross ändern... (Z.310)»
	Informationen	«...wie kommt der Kunde zu Informationen? Und ich glaube, das wird sich eben mit diesem Hybrid Advice oder generell mit der Digitalisierung in unserem Geschäft schon noch stark ändern. (Z. 311-313)»
SS	Information	«...wird an grösserer Bedeutung gewinnen (Z. 647)» «...wirkt sich für mich in die Informationsbeschaffung und Informationsdistribution ist extrem. (Z. 647)»
	Beschaffung und Partner	«...das Partnermodell wird anders werden, wenn wir die Informationen anders nutzen... (Z. 649-650) »
	Lokalitäten	«...werden weiter existieren, vielleicht ausgedünnt... (Z. 651)»
RHM	Organisation und Personen	«..., wie Banken aufgestellt werden, wie sie sich effizient aufstellen können. Die digitalen Kanäle nutzen, Kosten senken und digitale Lösungen. Das wird sich massiv verändern. (Z. 666-667)»
	Informationen	«...werden immer wichtiger, längerfristig (Z. 665).»
	Beschaffung und Partner	«..., dass Banken nur gute Banken sind oder längerfristig erfolgreiche Banken, wenn sie auch die richtigen Partner haben und auch die richtigen Ökosysteme aufbauen für Kunden. (Z. 668-670) »
AB	Lokalitäten	«...die Lokalitäten sicher durch das, dass wir ortsunabhängiger werden.» (Z. 312)
	Organisation und Personen	«...wenn die Prozesse anders organisiert sind, brauchen wir andere Skills...» (Z. 314-315)
	Beschaffung und Partner	«...kauft man sich die digitalisierten Lösungen ein oder bearbeitet man es selbst...» (Z. 320)
RK	Organisation und Personen	«..., dass der Impact für die Kundenberater schon noch ein grosser ist.» (Z. 277) «...kompetenter auftreten, mehr bankfachlich dran arbeiten plus digital mit den Tools arbeiten. (Z. 282-283)»

	Informationen	«Informationen ist wie gesagt, das Sammeln und Aufbereiten ist ein wichtiges Thema...» (Z. 285-286) «Das Vertrauen zu Daten.» (Z. 289)
	Lokalitäten	«..., das in der Filiale wird abnehmen.» (Z. 293) «Aber wenn es passiert, dass der Kunde kommt, muss es ein Event sein.» (Z.294)
GD	Lokalitäten	«...bei den Lokalitäten hat es sehr Potenzial, dass da vieles sich verändern wird.» (Z. 251)
	Beschaffung und Partner	«...langfristig, dass das auch schon nochmals Impact hat.» (Z. 266-267)
	Informationen	«...in den oberen Kundensegmenten gehen wir jetzt nicht von einer intensiv datengetriebenen Vertriebsorganisation aus, sondern eher vielleicht datenunterstützt.» (Z. 255-256)

7.3 Transkripte

7.4 Kodierung

Auswertung Interviews				
Hauptkategorie	1. Unterkategorie	2. Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel
Kundenbeziehung und Produktinnovation (deduktiv)	Kundensegmente (deduktiv)	Kundensegmentierung (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Kundensegmentierung der Banken	"Ja, wir haben, also im System abgebildet, haben wir drei Kundensegmente. Das eine ist Privatkunden, das andere ist vermögende Privatkunden und dann haben wir noch Private Banking." (GD, Z. 6-8)
		persönliche Betreuung (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die persönliche Betreuung	"Und wirklich, da ist unser Anspruch, dass jeder einen persönlichen Ansprechpartner auch bei uns hat" (RH, Z. 34-36)
	Werteversprechen (deduktiv)	digitales Angebot (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf das digitale Angebot der Banken	"Im Moment haben wir das Dienstleistungsangebot auf dem digitalen Kanal sehr limitiert." (SL, Z. 48)
		Bedeutung des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Bedeutung des Relationship Managers bzw. der Relationship Managerin auf einer Skala von 1 - 10	"Ich würde sagen, das ist eine zehn, weil die Produkte und das Angebot ist bei den meisten Banken das gleiche." (RS, Z. 56-57)
		Lücken zwischen dem digitalen Angebot und der Nachfrage (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf Lücken zwischen dem digitalen Angebot und der Nachfrage	"Ich denke, wir versuchen die Lücke möglichst klein zu halten." (RHM, Z. 84)
		Selbstbedienungskanal (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf den Selbstbedienungskanal	"Ja, das wird alles über die App angeboten. Also unsere Services sind über die App." (UB, Z. 80-81)

	Kundenbeziehungen (deduktiv)	Zukunft der Selbstbedienung (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Zukunft des Selbstbedienungskanals	"Ja, wir arbeiten an diesem Self Service Onboarding." (GD, Z. 64)
		Pflege der Kundenbeziehungen (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Pflege der Kundenbeziehungen	"Das heisst also, die Kunden erhalten natürlich Informationen und Zugang via, was der Kundenwunsch ist, sei das physisch, digital über das Online-Banking oder E-Banking aber hauptsächlich und Core ist der Face-to-Face oder direkte Kundenkontakt über den Relationship Manager." (SL, Z. 85-88)
	Kanäle (deduktiv)	Bedeutung digitale Schnittstelle (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die digitale Schnittstelle auf einer Skala von 1 - 10	"Sehr wichtig. Ich würde da sagen, das ist eine Acht oder Neun. Die Kunden erwarten heutzutage, dass es digital geht, dass alles, was man besprochen hat, dass das abrufbar ist zu jeder Zeit, ja." (AB, Z. 101-106)
		Veränderungen (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Veränderungen der Kanäle	"Sie nimmt zu, wird definitiv wichtiger. Weil ich glaube, viele Kunden arbeiten ja auch, die haben keine Zeit durch den Tag." (RK, Z. 77-78)
		Hybride Beratung (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Definition der hybriden Beratung	"Für mich definiert sich die hybride Beratung eigentlich, dass der Kunde einerseits einen Berater hat, der zuständig für ihn ist, aber andererseits auch 7x24 Stunden 365 Tage den Zugriff hat auf einen Grossteil oder die wichtigsten Dienstleistungen der Bank." (RHM, Z. 260-263)
Betriebsmodell (deduktiv)	Prozesse (deduktiv)	Interne Prozesse (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die internen Prozesse	"Und heute, in dem Moment, wo ich natürlich per eBill oder per Scan das mache, ist natürlich dieser ganze Middle Office Backbone, das wird verschlankt" (SS, Z. 337-339)



Externe Prozesse (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die externen Prozesse	"Wo ich als Kunde vielleicht teilweise Aktionen selber einleiten kann, entweder mit einem Vorgespräch mit dem Kundenberater oder ohne Vorgespräch. Dass das aber dort dann auch direkt wieder quasi ersichtlich wird und vielleicht zu Folgeaktionen führt, an die ich als Kunde vielleicht nicht gedacht habe. Dass das wirklich, eigentlich nahtlos ist." (GD, Z. 82-86)
Mitarbeitende (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Fähigkeiten der Mitarbeitenden	"Also die persönliche Kompetenz, mit Menschen umgehen zu können, das ist für mich Voraussetzung, dass man überhaupt sich in diesem Job bewegt." (AB, Z. 159-160)
Technologie (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Technologie	"ChatGPT ist sicher auch ein Thema, dass man gewisse Technologien oder Möglichkeiten aus der neuen Generation, was mit Artificial Intelligence unterlegt ist, nutzt, um dann viel tailor made also es braucht dann wirklich eine auf den Kunden zugeschnittene Lösung, sonst wird der Mehrwert für den Kunden überschaubar sein." (SL, Z. 159-163)
Betreuungsmodell (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf das Betreuungsmodell der Zukunft	"Das wird eine Teambetreuung. Und zwar, ich selbst arbeite schon in einem Team. Wir sind drei Kundenberater, wir sind ein Profitcenter" (RS, Z. 271-272)

Lokalitäten (deduktiv)	Ort der Erbringung (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf den Ort der Erbringung der Dienstleistung	"Auch auf verschiedenen Kanälen. Das kommt wirklich auf den Kunden darauf an. Wir als Bank versuchen, diese Kanäle zur Verfügung zu stellen und versuchen natürlich auch intern nach Wegen zu suchen, wie wir das entsprechend optimieren können." (RHM, Z. 466-469)
	Sicherstellung der Wertschöpfung (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Sicherstellung der Wertschöpfung	"Die Wertschöpfung ist ja ganz klar. Das, was wir am Anfang gesagt haben. Das komplexe Gespräch. Er erwartet gar nicht mehr vom Berater, will auch gar nicht mehr." (SS, Z. 503-504)
	Client Journey (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Client Journey	"Ja, wir werden verstärkt natürlich eine Client Journey, also die Kundengeschichte und die Client Journeys in den Vordergrund heben. Das heisst, dass in jedem Channel eigenständige Client Journeys entwickelt werden." (SL, Z. 198-200)
	Make-or-Buy (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Make-or-Buy-Entscheidung	"Also wir gehen ja auf die Cloud. Das hat man gehört, dass wir auf die Cloud gehen. Wir haben eine starke Kooperation, das kann man in der Presse lesen, mit Microsoft. Wir werden sehr viel da hochschieben. Ansonsten sind die meisten Sachen, mit denen wir arbeiten, eigentlich Eigenentwicklungen." (SS, Z. 403-406)
Informationen (deduktiv)	Keine induktiven 2. Kategorien erkannt	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Informationen	"Ja, also das Ziel ist ja, möglichst viel as a service zu nutzen. Das ist ja ein Schlagwort heute." (UB, Z. 310-311)

Business Case (deduktiv)	Kostenstruktur (deduktiv)	Pay for Service (induktiv)	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Kostenstruktur im Wealth Management	"Na gut. Personal, IT und dann sind 90% der Kosten sind dann abgedeckt." (CB, Z. 283)
	Unternehmens-einnahmen (deduktiv)	Keine induktiven Kategorien erkannt	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Unternehmenseinnahmen im Wealth Management	"Wir sind eine Anlagebank. Anlagen, anlagen, anlagen. Diskretionär, semi-diskretionär, Advisory, alles in Kombination." (SS, Z. 637-638)
Zusammenfassung (induktiv)	3 Dimensionen des Betriebsmodells (induktiv)	Keine induktiven 2. Kategorien erkannt	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die drei Dimensionen des Betriebsmodells, bei denen die am meisten Veränderungen zur hybriden Beratung betroffen sind	"Ja, Lokalität, Information und Prozesse" (VP, Z. 342)
	Anpassungen am Betriebs- und Geschäftsmodell (induktiv)	Keine induktiven 2. Kategorien erkannt	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Anpassungen am Betriebs- und Geschäftsmodell	"Ich vermute mal nicht, dass wir das ganze Modell auf den Kopf stellen." (CB, Z. 355)
Demographische Fragen (induktiv)	Funktion (induktiv)	Keine induktiven 2. Kategorien erkannt	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Funktion der Experten bzw. Expertinnen innerhalb der Bank	"Ja, also einerseits bin ich bei der Alpien für das Business Development Direktkundengeschäft in der Deutschschweiz zuständig und Erfahrung, ich bin ein Veteran sozusagen." (UB, Z. 429-431)
	Erfahrung (induktiv)	Keine induktiven 2. Kategorien erkannt	Sämtliche Aussagen in Bezug auf die Erfahrung der Experten bzw. Expertinnen	"Insgesamt dreiundzwanzig Jahre im Banking und hier in der Schweiz, in der Vermögensverwaltung und im Asset Management insgesamt." (RK, Z. 317-318)
	Institut (induktiv)	Keine induktiven 2. Kategorien erkannt	Sämtliche Aussagen in Bezug auf das Finanzinstitut	"In der Finanzindustrie arbeite ich bereits seit vierzehn Jahren und bei Julius Bär seit knapp fünf." (RS, Z. 409-410)