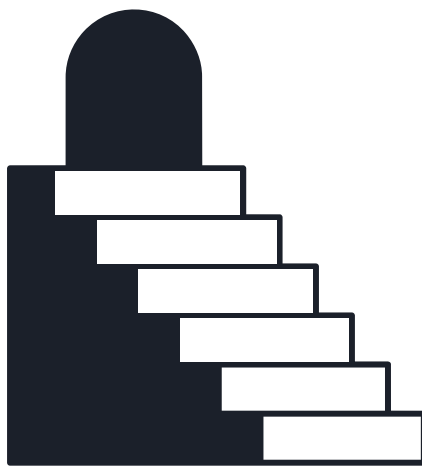


PAOLO STOLFO



Journey Economics

**Wo das Geld wirklich liegt —
nicht zwischen Kanälen,
sondern zwischen Disziplinen.**

Für CEO · CFO · COO im Schweizer Retail-Banking

INHALT

Einleitung	
Journey Economics — Wo das Geld wirklich liegt.	4
Das Dilemma	
Zwei Lager, ein Kunde	5
Die falsche Trennung	
Support ist Kostenstelle. Revenue verkauft.	6
Der Mechanismus	
Warum es sich hält: drei Kräfte	7
Die Rechnung	
Ein Eisberg, keine Zahl	8
Der Ausweg	
Prinzipien statt Framework	14
Die Compliance-Frage	
Hält das FIDLEG stand?	15
Der Beleg	
Was trägt und was nicht	16
Der Test	
Fünf Fragen für Ihr nächstes Führungsmeeting	17
Schluss	
Kein Termin, eine Rechnung	18
ANHANG & VERZEICHNISSE	
Anhang	19
Quellen	27
Glossar	28
Über den Autor	31
Scope & Methodik	32
Impressum	33

VORWORT

Dieses Paper liest sich auf zwei Ebenen, und beide sind absichtlich getrennt.

Der Fliesstext trägt die Diagnose. Er kommt ohne Formeln aus und reicht für jede Entscheidung, die Sie treffen müssen. Wo ein Begriff eine kurze Erklärung verdient, ist er *kursiv geschrieben* — das Glossar am Ende des Papers löst ihn auf, mit einem Verweis zurück ins Kapitel, aus dem er stammt.

Wer tiefer will, findet in der Marginalspalte gelegentlich einen Pfeil, zum Beispiel → F1. Er führt in Anhang A, den Rechen-Fundus: die Formeln, aus denen die Aussagen im Text folgen, mit Herleitung und offen benannten Grenzen. Diese Spalte bleibt auf den meisten Seiten leer. Das ist Absicht — sie meldet sich nur dort, wo tatsächlich eine Formel wartet.

Sie müssen mir nichts glauben. Das ist der Punkt.

Journey Economics — Wo das Geld wirklich liegt.

Sie haben *Omnichannel*. App, E-Banking, Contact Center, Filiale — alles da. Sie haben Journey Maps: Workshops, Post-its, Personas. Und trotzdem bleibt ein Gefühl: Zwischen den Kanälen versickert etwas.

Die meisten Diagnosen führen mit einer grossen Verlustzahl. Dieses Paper führt mit einer Beobachtung. Dieselbe Massnahme — den Support-Moment als Vertrauensmoment behandeln statt als Kostenfall — wirkt als Einzelprojekt kaum und als System deutlich. Das ist die These: Nicht die Massnahme entscheidet, sondern die Struktur.

Und die verlorene Summe? Sie ist real, aber sie ist ein Modell. In Kapitel 4 rechnen Sie sie mit Ihren eigenen Zahlen nach — die Rechnung beginnt dort mit vier Setzungen, nicht mit einem Ergebnis. Wichtiger als die Summe ist, wo sie entsteht: an der Naht zwischen Support und Revenue, die in keinem Organigramm jemandem gehört.

Das Geld liegt nicht zwischen Kanälen. Es liegt zwischen Disziplinen.

Zwei Lager, ein Kunde

Das Filial-Lager sagt: Vertrauen entsteht im Gespräch. Der Kunde will einen Menschen, wenn es ernst wird — Hypothek, Vorsorge, Erbschaft. Wer die Filiale kaputtspart, verliert die Beziehung. Das stimmt.

Das Digital-Lager sagt: Der Kunde will Tempo. Er öffnet die App zwanzig Mal im Monat und die Filiale zweimal im Jahr. Das ist nicht Behauptung, sondern Messung: In der Schweiz laufen heute nur noch rund drei Prozent der Bankkontakte über die Filiale, und die Bevölkerung tritt im Schnitt etwa dreimal pro Woche mit ihrer Bank in Kontakt (IFZ/HSLU Retail Banking-Studie 2025). Wer nicht digital führt, verliert die Relevanz. Das stimmt auch.

Beide haben recht, und darin liegt das Problem. Die Debatte läuft auf der falschen Achse. Sie fragt: Filiale oder Digital? Der Kunde fragt das nie. Er ruft an, weil die App ihn im Stich gelassen hat. Er kommt in die Filiale, weil das E-Banking eine Frage offenliess. Für ihn ist das eine Bewegung, für die Bank sind es zwei Abteilungen.

Der Kunde erlebt eine Journey, die Bank betreibt Kanäle. Am teuersten ist deshalb nie der Kanal selbst, sondern der Übergang: der Wechsel von der App zum Anruf, vom automatisierten Dialog zum Berater. Meist beginnt der Kunde von vorn — neue Warteschlange, neue Erklärung, kein Kontext.

Und niemand besitzt diesen Übergang. Die App gehört Digital, das Contact Center gehört Operations, der Berater gehört dem Vertrieb. Der Handoff dazwischen gehört keinem, und was keinem gehört, wird nicht gepflegt.

Das liegt nicht an einzelnen Personen, es liegt an der Landkarte. Die Organisation ist nach Kanälen gezeichnet, nicht nach Kunden. Solange das so bleibt, optimiert jeder sein Feld, und der Kunde fällt durch die Naht.

Support ist Kostenstelle. Revenue verkauft.

Hier liegt der eigentliche Bruch — nicht zwischen App und Filiale, sondern zwischen zwei Denkweisen.

Support ist ein *Cost Center*. Der Auftrag: Anfragen schnell und günstig erledigen, gemessen an Kosten pro Kontakt, an Bearbeitungszeit, an Erreichbarkeit. Jeder Anruf ist eine Ausgabe, die es zu senken gilt.

Revenue ist ein *Profit Center*. Der Auftrag: verkaufen, gemessen an Abschlüssen, an *Cross-Sell*, an Volumen. Jeder Kontakt ist eine Chance. Zwei Aufträge, zwei Sprachen, zwei Budgets — und ein Kunde, der beides nicht unterscheidet.

Für den Kunden ist der Support-Anruf keine Kostenfrage, sondern der Moment, in dem er entscheidet, ob er dieser Bank noch vertraut. Ein sauber gelöstes Problem hinterlässt einen zufriedenen Kunden, und Zufriedenheit ist kein weiches Gefühl. Eine [Längsschnittstudie](#) über fünf Jahre zeigt, dass steigende Zufriedenheit mit einem steigenden *Share of Wallet* einhergeht (Cooil et al. 2007). Dieser Moment zählt in keinem der beiden Systeme.

Wichtig ist, was hier nicht behauptet wird. Es geht nicht darum, dem Kunden im Anschluss etwas zu verkaufen, und auch nicht um die Idee, ein gut gelöstes Problem mache ihn loyaler — dieser Effekt ist für die Bindung gerade nicht robust (Kapitel 7). Gemeint ist ein Fenster der Empfänglichkeit: Der zufriedene Kunde ist offen, er würde zuhören. Wer dieses Fenster über die Beziehung hinweg nutzt, statt es verpuffen zu lassen, baut Anteil am Kunden auf.

Nur hat der Mitarbeiter, der das Fenster öffnet, kein Mandat, es zu nutzen, und keinen Anreiz — sein Bonus hängt an der Bearbeitungszeit. Also legt er auf.

Cost Centers funktionieren. Für Effizienz. Nicht für Journeys.

Die Trennung ist historisch gewachsen und für ihren Zweck sinnvoll. Sie hat sogar ein Argument, das selten ausgesprochen wird: Ein Support, der nie verkauft, hat ein sauberes Compliance-Profil und keinen Anreiz zum Mis-Selling — gerade nach einer Panne ein Wert. Spezialisierung macht beide Seiten besser in ihrem Fach. Wer die Trennung aus diesen Gründen hält, hält sie zu Recht. Das Problem entsteht erst eine Ebene tiefer, dort, wo die Journey beide Welten durchquert und niemand die Übergabe verantwortet. Fragen Sie sich, wer bei Ihnen dafür bezahlt wird, dass aus einem Support-Kontakt Vertrauen wird und aus Vertrauen Wert. Niemand — nicht weil es niemand könnte, sondern weil die Struktur die Rolle nicht vorsieht.

Das ist kein Fehler. Das ist Struktur.

→ F1 Wertterm

Warum es sich hält: drei Kräfte

- 1. Goodharts Gesetz:** Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, eine gute Kennzahl zu sein. Support misst Bearbeitungszeit, Sales misst Conversion, und niemand misst, ob der Kunde bleibt. Also optimiert jede Abteilung ihre Zahl: Der Support drückt die Bearbeitungszeit, indem er komplexe Fälle schnell abschliesst statt richtig löst; der Vertrieb drückt die Conversion, indem er platziert, was abschliesst, statt was passt. Beide Zahlen sehen gut aus. Der Kunde erlebt eine Bank, die ihn durchreicht.
- 2. Kurzfristigkeit:** Journeys zahlen sich über Quartale aus. Vertrauen wächst langsam, der Wert folgt später. Aber Budgets werden jährlich verteilt und Boni quartalsweise gezahlt. Wer heute in einen Übergang investiert, sieht den Ertrag vielleicht in achtzehn Monaten — verbucht unter dem Namen einer anderen Abteilung. Alle rennen, niemand baut.
- 3. Getrennte Budgets:** Die Investition fällt im Support an, der Ertrag entsteht im Revenue. Kein CFO genehmigt gern eine Ausgabe, deren Nutzen in einer fremden *Kostenstelle* auftaucht. Das Konto stimmt nicht, also passiert nichts.

Die drei Kräfte greifen ineinander. Falsche Metriken belohnen falsches Verhalten, kurze Zyklen bestrafen langfristigen Aufbau, getrennte Budgets verhindern die eine Investition, die sich lohnen würde. Keiner dieser Effekte ist Absicht. Kein Mensch hat entschieden, den Kunden fallen zu lassen — das System tut es von selbst, leise, jeden Tag, in jeder Übergabe.

Das ist die unbequeme Einsicht: An dieser Stelle können Sie jeden Mitarbeiter austauschen, und nichts ändert sich, weil das Verhalten nicht an den Menschen hängt, sondern an den Anreizen.

Ein Eisberg, keine Zahl

Jetzt die Zahlen. Nicht als Ergebnis, sondern als Kette: vier Setzungen am Anfang, jede einzeln ersetzbar. Basis ist eine Retail-Bank mit 200'000 Kunden. Was am Ende herauskommt, hängt an dem, was Sie oben einsetzen — und genau das soll es.

Die Rechnung hat drei Ebenen. Nach unten wird jede grösser und jede weicher. Das ist keine Schwäche der Analyse, sondern die Natur der Sache: Was sich sauber rechnen lässt, ist klein; was wehtut, lässt sich nur modellieren.

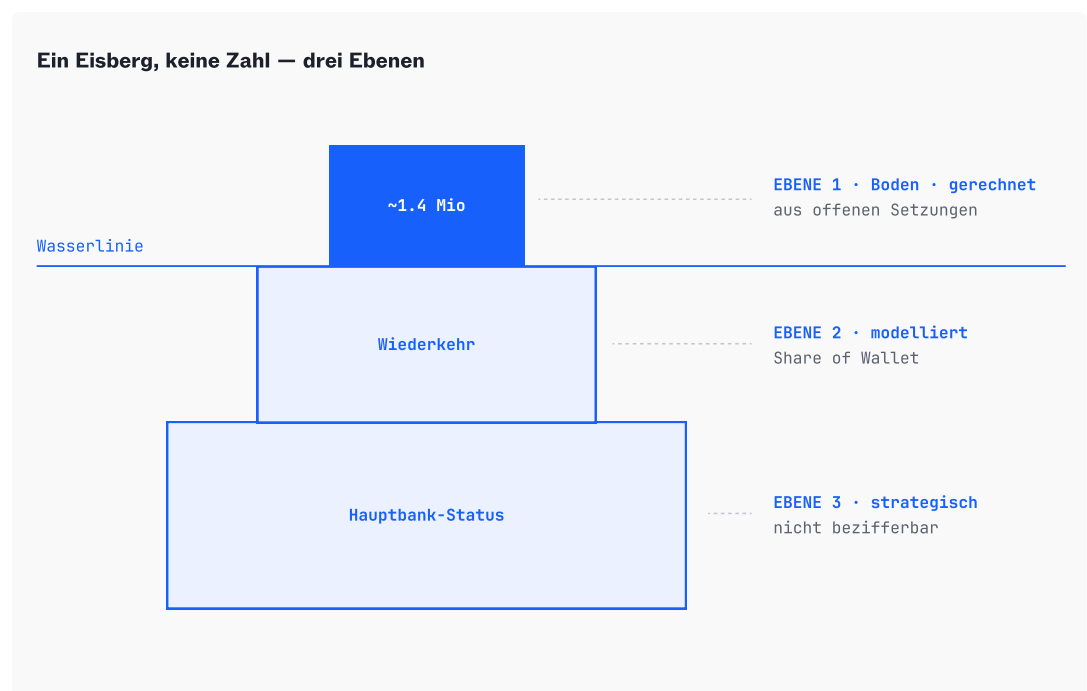


Abb. 1 • Die drei Ebenen der Rechnung. Nur Ebene 1 ist gerechnet: rund CHF 1.4 Mio. pro Jahr für eine Bank mit 200'000 Kunden, abgeleitet aus vier offenen Setzungen. Ebene 2 ist modelliert, Ebene 3 nicht bezifferbar. Die Flächen sind nicht massstäblich; sie zeigen das Verhältnis, nicht die Beträge. Herleitung in Kapitel 4.

Ebene 1 — Der Boden. Was Sie mir nicht abstreiten können.

Diese Rechnung beginnt nicht mit einer Summe, sondern mit vier Setzungen. Ersetzen Sie jede durch Ihre eigene; die Kette bleibt.

Die vier Setzungen

#	GRÖSSE	WERT	WOHER SIE IHRE EIGENE NEHMEN
S1	Kunden	200'000	bekannt
S2	Assistierte Kontakte pro Kunde und Jahr	1.5	ACD, CRM, Filialstatistik
S3	Vollkostensatz Servicezeit	CHF 105 pro Stunde	Personalkosten inklusive Overhead
S4	Mittlere Bearbeitungszeit je Kontakt	8 Minuten	AHT

Daraus folgen zwei Grössen. Das assistierte Volumen: $200'000 \times 1.5 = 300'000$ Kontakte pro Jahr. Und die Kosten je Kontakt: 8 Minuten zu CHF 1.75 pro Minute = CHF 14.

Ein Wort zu Kapitel 1. Dort stehen drei Bankkontakte pro Woche und ein Filialanteil von drei Prozent. Auf 200'000 Kunden hochgerechnet passen die beiden Werte nicht zueinander. Diese Rechnung geht deshalb nicht von ihnen aus. Sie geht vom assistierten Volumen aus — der Zahl, die in Ihrem System steht.

Die Verzweigung

Jeder assistierte Kontakt endet in genau einem von vier Zuständen. Sie schliessen sich aus. Deshalb zählt kein Franken doppelt.

ZUSTAND	ANTEIL	MENGE
T1 · digital lösbar, im Erstkontakt erledigt	26 %	78'000
T2 · Kanalwechsel, Anliegen wird wiederholt	8 %	24'000
T3 · abgebrochen oder eskaliert	3 %	9'000
T4 · echter Bedarf, sauber gelöst	63 %	189'000
Total	100 %	300'000

Die vier Löcher

#	LOCH	MENGE	× TREIBER	BETRAG
1	Self-Service-Lücke	T1 × 40 % verlagerbar = 31'200	× CHF 14 je Kontakt	~CHF 437'000
2	Kontext-Verlust	T2 = 24'000	× 6 Zusatzminuten × CHF 1.75	~CHF 252'000
3	Handoff-Bruch	T3 = 9'000	× 20 Minuten Nacharbeit × CHF 1.75	~CHF 315'000
4	Entgangener Cross-Sell	T4 × 12 % Vertrauensmomente = 22'680	× Δp 0.03 × CHF 600 Einmal-Deckungsbeitrag	~CHF 408'000
Summe				~CHF 1.41 Mio.

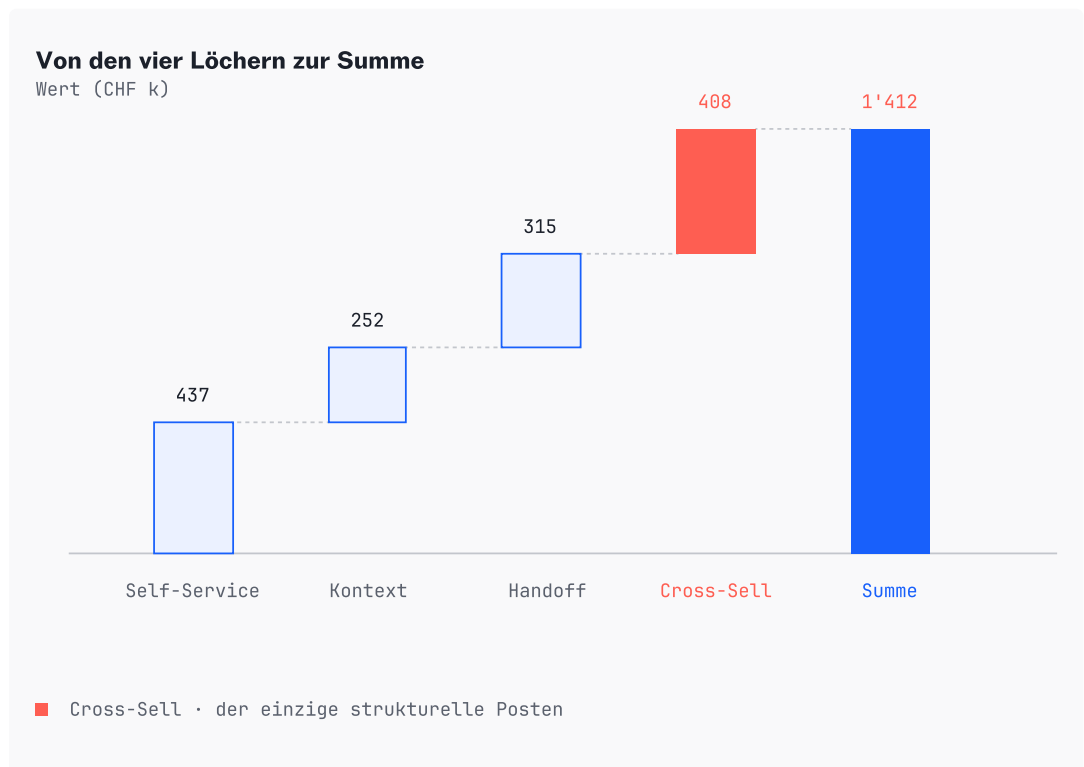


Abb. 2 · Von den vier Löchern zur Summe. Die vier Verlustposten der Ebene 1, aufeinander aufbauend, in CHF Tausend pro Jahr. Alle Beträge folgen aus den Setzungen in Kapitel 4 und verändern sich, sobald Sie eigene Werte einsetzen. Ein Abzug für Doppelzählung entfällt, weil sich die vier Kontaktzustände gegenseitig ausschliessen. Cross-Sell ist farblich abgesetzt — nicht der grösste Posten, aber der einzige strukturelle.

Ein Abzug für Doppelzählung ist hier nicht nötig. Weil sich die vier Zustände gegenseitig ausschliessen, kann kein Kontakt in zwei Töpfen landen. Was bleibt, ist die Bandbreite. Setzt man alle Treiber gleichzeitig rund 30 Prozent tiefer beziehungsweise höher an, ergibt sich eine Spanne von CHF 1.0 bis 1.8 Millionen — eine lineare Spanne, kein Punktwert.

Drei Zahlen verdienen Misstrauen, und ich sage Ihnen welche. Erstens die Verlagerbarkeit von 40 Prozent: Digital lösbar heisst nicht vermeidbar. Wer jeden lösbaren Anruf wegdrängt, beschädigt die Beziehung, um die es hier geht. Zweitens der Anteil der Vertrauensmomente — eine Setzung, keine Messung. Drittens, und am wichtigsten, der kausale *Uplift* Δp . Er lässt sich nur über Test und Kontrolle bestimmen. Steht er statt bei drei bei vier Prozent, wächst die Summe um rund CHF 136'000.

Von den vier Löchern ist nur eines strukturell. Drei bilden einen Friction-Cluster — teils UX, teils Prozess, teils Tooling, real, aber mit Werkzeug lösbar. **Cross-Sell nicht. Er ist trennscharf, und der einzige, der aus der Anreiz-Lücke zwischen Support und Revenue entsteht.** Nicht der grösste Posten — der einzige, den kein Werkzeug schliesst. Kein Tool schliesst ihn, nur eine Entscheidung.

Das ist der Boden. Selbst wer jede weiche Annahme streicht, landet nicht bei null, sondern bei rund CHF 1.4 Mio.

→ F0 Notation

Ebene 2 — Die Wiederholung. Was Sie unterschätzen.

Ebene 1 zählt einen Jahrgang. Sie übersieht, dass derselbe Reibungspunkt jedes Jahr wiederkehrt — und dass in der Schweiz nicht der Kunde abwandert, sondern seine Aktivität.

Schweizer Retail-Kunden sind bemerkenswert loyal. Nur rund ein Prozent plante zuletzt, die *Hauptbankbeziehung* zu wechseln (IFZ/HSLU 2017). Wer hier mit Massen-Abwanderung rechnet, rechnet falsch.

Der Verlust läuft leiser. Schweizerinnen und Schweizer haben im Schnitt 2.2 Bankbeziehungen, nur ein Viertel hat lediglich eine (IFZ/HSLU 2020, $n > 1'200$). Der Kunde kündigt nicht, er verschiebt. Die Nutzung von *Neobanken* erreichte Ende 2025 einen Höchststand von rund 43 Prozent der Bevölkerung, dient aber weiterhin vor allem als Ergänzung für ausgewählte Zwecke wie Fremdwährung oder Reisen (Swiss Payment Monitor, ZHAW/HSG 2026). In dieser Verschiebung liegt der Effekt: Der schlecht gehaltene digitale Übergang ist eine der Reibungen, die einen Teil dieser Aktivität zur Zweit-App wandern lassen — neben Feature-Fit, Neugier und Preis. Als alleinige Ursache lässt er sich nicht ausweisen; sauber trennt das nur ein Test gegen Kontrolle (Anhang, Δp).

Damit wird der entgangene Cross-Sell aus Ebene 1 zur Jahresscheibe eines wiederkehrenden Effekts. Und dieser Effekt hat einen belegten Preis: Schweizer Retailbanken erzielen rund CHF 680 Betriebsergebnis auf rund CHF 1'565 Betriebsertrag pro Kunde und Jahr (Strategy& Swiss Retail Banking Monitor 2025, Datenjahr 2024). Jeder Kunde, dessen Anteil erodiert, kostet also nicht einmalig, sondern Jahr für Jahr an diesem Ergebnis.

→ F1 Wertterm

→ F2 L-Faktor

Als Modell — und hier lohnt die Genauigkeit: [Der entgangene Cross-Sell aus Ebene 1 ist einmalig; er wird nicht mit einem Faktor hochgerechnet](#). Was sich wiederholt, ist etwas anderes — der jährliche *Deckungsbeitrag* der Beziehung, deren Anteil erodiert. [Diesen wiederkehrenden Teil, nicht den einmaligen Verkauf, vervielfacht die Beziehungsdauer](#). Bei rund CHF 680 pro Kunde und Jahr und einem konservativen Fünfjahreshorizont addiert sich ein wiederkehrender Strom, der die einmalige Zahl aus Ebene 1 über die Zeit übersteigt — ohne eine einzige formale Kündigung.

Dieses Betriebsergebnis ist ein Bestandsdurchschnitt inklusive anteiliger Fixkosten, nicht der marginale Deckungsbeitrag, den das Modell meint. Zwei Verzerrungen wirken gegeneinander. Die Fixkosten drücken den Wert nach unten: Der marginale Deckungsbeitrag eines erodierenden Anteils trägt keine zusätzlichen Fixkosten und liegt eher höher. Zugleich geht bei erodierendem *Share of Wallet* nur ein Anteil verloren, nicht die ganze Beziehung — das zieht nach unten. Welche Verzerrung überwiegt, hängt an Ihrer Kostenstruktur. Die Setzung ist eine Näherung, keine Messung.

Das bleibt ein Modell; die saubere Trennung von einmaliger und wiederkehrender Marge und der Multiplikator dahinter stehen in Anhang A (F1, F2).

Ebene 3 — Der Status. Was Sie nicht ignorieren können.

Nicht bezifferbar, aber existenziell.

Für rund 87 Prozent der Bevölkerung ist eine der vier grossen Gruppen — Kantonalbanken, Raiffeisen, Grossbanken, PostFinance — die Hauptbank. Die Zahl ist die Summe der IFZ-Einzelanteile (26 + 26 + 20 + 15), nicht ein publizierter Einzelwert. Noch. Der Hauptbank-Anteil der Neobanken ist klein, hat sich aber in zwei Jahren von 1.0 auf 1.8 Prozent fast verdoppelt, während über eine Million Menschen sie bereits als Zweitkonto nutzen (IFZ/HSLU 2025). Entscheidend ist die geäusserte Absicht: Viele Neobank-Nutzende können sich vorstellen, ihre Hauptbank künftig bei Neon, Zak oder Yuh zu führen, vor allem zulasten von Regional-, Raiffeisen- und Kantonalbanken.

Der Hauptbank-Status ist das Fundament der Beziehungsökonomie: Er entscheidet, wessen App zwanzig Mal im Monat geöffnet wird, wer die Hypothek anbietet, wer die Vorsorge sieht. Er kippt nicht über Nacht, er erodiert über tausend schlecht gehaltene Übergänge. Und wer ihn verliert, kauft teuer zurück, was er günstig hätte halten können: Einen Neukunden zu gewinnen kostet je nach Kanal grob CHF 200 bis 500 (internationaler Proxy, für die Schweiz nicht separat ausgewiesen). Und ein gewonnenes Konto ist noch keine Beziehung — rund zwei Drittel der Neobank-Nutzenden greifen nur für einzelne Zwecke zur App, nur etwa ein Viertel führt sie als Hauptbank (Swiss Payment Monitor, ZHAW/HSG 2026). Verlorenes Vertrauen zurückzukaufen ist teurer, als es zu halten.

Was die drei Ebenen sagen

Rechnen Sie mit Ebene 1 — sie ist Ihr verteidigbarer Boden, und schon der ist gross. Aber entscheiden Sie wegen Ebene 3. Die konkrete Zahl macht die Diskussion greifbar, die strategische Ebene macht sie dringend, und dazwischen liegt die Wiederholung, die aus einem Jahresposten einen Substanzverlust macht.

Ebene 1 können Sie mir nicht abstreiten. Ebene 3 können Sie nicht ignorieren. Deshalb war die absolute Summe nie der Punkt. Der Punkt ist die Struktur, die alle drei Ebenen speist — dieselbe Naht zwischen Support und Revenue, die keinem gehört.

Prinzipien statt Framework

Kein Zehn-Punkte-Plan. Dafür ist es zu früh und Ihre Realität zu spezifisch. Aber es gibt Prinzipien, die anderswo getragen haben.

- 1. Eine Kennzahl, die beide Welten verbindet.** Solange Support an Kosten und Revenue an Abschluss gemessen wird, optimiert jeder gegen den anderen. Es braucht eine Zahl, für die beide geradestehen — den Wert eines Kunden über die Zeit statt den Ertrag eines Kontakts. Ein Vorbehalt gehört dazu: Auch diese Kennzahl unterliegt Goodhart. Zum einzigen Ziel gemacht, wird sie manipuliert wie jede andere. Er taugt als Nordstern, nicht als Akkordlohn — mit Leitplanken aus Fairness, Reversibilität und dem Verzicht auf Druck. Sonst bauen Sie nur das nächste Silo.
- 2. Ein Budget, das dem Kunden folgt, nicht der Abteilung.** Wenn die Investition im Support anfällt und der Ertrag im Revenue entsteht, muss jemand über beide Töpfe entscheiden. Sonst gewinnt am Ende die Kostenstelle.
- 3. Ownership für den Übergang.** Nicht für einen weiteren Kanal, sondern für die Naht zwischen ihnen — jemand, dessen Auftrag genau dort liegt, wo heute die Lücke ist.

Das ist keine neue Software. Keine CDP löst ein Anreizproblem, und die Technik ist meist schon da. Was fehlt, ist die Frage: Wer verantwortet die Journey als Ganzes? Nennen Sie es, wie Sie wollen. Wir nennen es Journey Economics: Kosten und Ertrag aus einer Datenbasis, aus einer Verantwortung. Kein Produkt, ein Blickwinkel.

→ F5
Verrechnungs-
preis

Und so folgt das Budget der Journey, ohne Reorganisation. Sie geben der Naht ein Konto.

Für jeden Übergang, der sauber gehalten wird, zahlt die Revenue-Seite dem Journey-Owner eine interne Gebühr. Liegt diese Gebühr über den Kosten des Supports und unter dem Wert, den die Beziehung später bringt, stehen beide Seiten besser da: Der Support wird vom Kostenfall zum Beitrag, die Revenue-Seite behält den grösseren Teil des geschaffenen Werts. Eine solche Gebühr existiert, wenn der Übergang mehr Wert schafft als er kostet.. Sie bepreisen die Naht, statt das Organigramm umzubauen.

→ F7 Portfolio

→ F6 Optimum a*

Zwei Dinge entscheiden dabei mehr, als man denkt. Welche Nähte zuerst: Sie ordnen Ihre Übergänge nach dem Wert, den sie pro eingesetztem Franken schaffen, und finanzieren von oben — aus «welche Massnahme» wird «welche Übergänge zuerst». Und wofür Sie zahlen: Bezahlen Sie pro Abschluss, verschieben Sie den Support zur Verkaufsfläche; bezahlen Sie für die sauber gelöste Anfrage mit eingewilligtem Anschlusspunkt, unabhängig vom Abschluss, bleibt seine Rolle erhalten. Der Auslöser wirkt stärker als der Betrag.

→ Anhang A

Wer es rechnen will, findet das vollständige Modell in Anhang A: die Grössen pro Übergang, den Preis-Korridor, die Entscheidungsregel und den Punkt, an dem Druck Wert zerstört.

Hält das FIDLEG stand?

Bei fast jedem Schweizer Retail-Publikum kommt dieser Einwand zuerst. Wenn der Support-Mitarbeiter im Vertrauensmoment relevant weiterhilft: Ist das nicht Beratung? Und löst Beratung nicht *FIDLEG* aus? Die Antwort entscheidet, ob das Ganze trägt, also zuerst der Rahmen.

Der Vertrauensmoment ist keine Verkaufslizenz für den Agenten, sondern eine kontextgestützte Übergabe an den berechtigten Kanal. Der Support-Mitarbeiter verkauft nicht; er erkennt Relevanz und leitet weiter, mit dem Kontext, der sonst verloren ginge.

FIDLEG — die Grenze verläuft in zwei Stufen. Handelt es sich überhaupt um ein *Finanzinstrument*? Ein Sparkonto ist keines; ein Hinweis darauf berührt FIDLEG nicht. Ein Fonds ist eines. Liegt eine persönliche Empfehlung vor? *Anlageberatung* im Sinne des Gesetzes ist die Erteilung persönlicher Empfehlungen, die sich auf Geschäfte mit Finanzinstrumenten beziehen (FIDLEG Art. 3 Bst. c Ziff. 4). Wer nur ausführt, ohne individualisierte Empfehlung, betreibt *Execution-only* und ist von der Angemessenheits- und Eignungsprüfung befreit (Art. 13 Abs. 1) — muss den Kunden aber vorgängig darüber informieren, dass keine Prüfung stattfindet (Art. 13 Abs. 2). Kippt der Kontakt hingegen zur persönlichen Produktempfehlung, greifen *Angemessenheits- oder Eignungsprüfung* samt Informations- und Dokumentationspflichten, je nach Produkt und Beratungsform. Die Grenze läuft damit an diesen zwei Fragen, nicht am Kanal.

DSG — Zweckbindung, nicht zwingend Einwilligung. Personendaten dürfen nur zu einem bestimmten, für die betroffene Person erkennbaren Zweck beschafft und nur damit vereinbar weiterverarbeitet werden (DSG Art. 6 Abs. 3). Anders als unter der DSGVO gilt kein Verbotsprinzip: Eine Bearbeitung ist grundsätzlich erlaubt, solange die Grundsätze eingehalten sind. Support-Kontext für den Vertrieb zu nutzen, verlangt deshalb nicht automatisch eine Einwilligung, aber Vereinbarkeit mit dem ursprünglichen Zweck, Transparenz und — wo diese Vereinbarkeit fehlt — einen Rechtfertigungsgrund. Der Kunde hat sein Problem gemeldet, nicht in Werbung eingewilligt; das ist die Linie, die es sauber zu halten gilt.

Das ist keine Randnotiz, sondern der erste Einwand von Legal. Und es geht über Pflicht hinaus: Die Grenze zwischen befähigen und einen Erleichterungsmoment ausnutzen ist zugleich die ethische. Sauber gerahmt wird der Compliance-Einwand zum Vertrauens-Signal — dieselbe Logik, die dieses Paper diagnostiziert. Vertrauen zuerst, Wert danach.

Keine Rechtsberatung. Die FIDLEG- und DSG-Abgrenzung hängt am konkreten Produkt und am aktuellen regulatorischen Stand. Vor Umsetzung mit Compliance und Legal zu prüfen.

Was trägt und was nicht

Funktioniert das? Die Evidenz gibt eine geteilte Antwort.

Gemessen ist die Mechanik. Advanced Analytics im Contact Center hat die Conversion aus Service-Kontakten in einer McKinsey-Auswertung um fast 50 Prozent gehoben — bei gleichzeitig steigender Kundenzufriedenheit, nicht auf ihre Kosten (McKinsey 2019). Der Wert hängt am Analytics-Einsatz, nicht an Service-to-Sales allgemein. Und dass Zufriedenheit sich in der Beziehung niederschlägt, zeigt ein Längsschnitt über fünf Jahre im Retail-Banking: Steigt die Zufriedenheit, steigt der Anteil am Portemonnaie (Cooil et al. 2007). Beobachtungsdaten, keine Zuweisung von Ursachen — und gemessen wird der Anteil, nicht der Gewinn.

Nicht belegt ist der Rest der Branchenerzählung. Eine gute Fehlerbehebung, heisst es, mache den Kunden loyaler, als wäre nie etwas schiefgelaufen — der Service Recovery Paradox. Die massgebliche Meta-Analyse findet einen positiven Effekt auf die Zufriedenheit, aber keinen belastbaren auf Wiederkauf, Weiterempfehlung oder Image (De Matos et al. 2007). Deshalb steht der Vertrauensmoment in Kapitel 2 als Fenster der Empfänglichkeit und nicht als Loyalitätsgewinn. Wer aus einer Panne bewusst Kapital schlagen will, spielt zudem mit dem Feuer — misslingt die zweite Interaktion, ist der Schaden doppelt.

→ F4 VCR

Daraus folgt das Prinzip, um das es geht: [Eine Einzelmassnahme bewegt wenig; dieselbe Massnahme bewegt viel, sobald Metrik, Budget und Verantwortung zusammenkommen](#). Der Ertrag liegt nicht in der Massnahme selbst, sondern in dieser Verbindung. Einzeln verpuffen die Elemente, zusammen greifen sie.

Der Preis dafür steht in keinem Angebot. Er ist Org-Politik: Budget und Macht aus Support- und Vertriebsleitung herauslösen, damit jemand über beide Töpfe entscheiden kann. Das kostet mehr Widerstand als Geld, und das meiste davon ist Verhandlung, nicht Technik.

Testen Sie klein, bevor Sie es glauben. Aber testen Sie das Richtige: nicht eine weitere Einzelmassnahme, sondern die Verbindung von Kennzahl, Budget und Verantwortung. Nicht die Massnahme skaliert. Die Struktur skaliert.

Fünf Fragen für Ihr nächstes Führungsmeeting

Dieses Paper endet nicht mit einer Zahl, sondern mit einem Instrument. Stellen Sie diese fünf Fragen; die Antworten sagen mehr als manche Analyse.

1. Wer in Ihrer Organisation wird dafür bezahlt, dass die Journey über Abteilungen hinweg funktioniert — nicht ein Kanal, sondern der Übergang?
2. Wenn ein Support-Mitarbeiter einen echten Anknüpfungspunkt erkennt: Darf er relevant weiterleiten? Und hat er einen Anreiz dazu?
3. Auf welche gemeinsame Kennzahl schauen Support und Revenue zusammen? Wenn es keine gibt — warum nicht?
4. Wenn eine Investition im Support den Ertrag im Revenue hebt: Wer genehmigt sie, über welchen Topf — und wer verliert dafür Budget und Einfluss?
5. Rechnen Sie Ihre vier Löcher mit der [Kette aus Kapitel 4](#) — beginnend bei Ihrem assistierten Kontaktvolumen. Welche Summe kommt heraus, und wer ist heute dafür verantwortlich, sie zu schliessen?

→ F0-F4

Wenn Sie auf drei dieser Fragen keine klare Antwort haben, liegt Geld vergraben — nicht wegen schlechter Leute, sondern wegen der Struktur. Die Fragen sind unbequem. Das sollen sie sein.

Kein Termin, eine Rechnung

Dieses Paper hat nichts verkauft. Es hat diagnostiziert. Der Befund: Der teuerste Ort Ihrer Bank steht in keinem Organigramm. Er liegt zwischen Support und Revenue, zwischen Kosten und Ertrag, zwischen zwei Disziplinen, die sich nie abstimmen mussten.

Das Geld liegt nicht zwischen Kanälen. Es liegt zwischen Disziplinen.

Der nächste Schritt ist kein Termin, er ist eine Rechnung. Nehmen Sie die Kette aus Kapitel 4, setzen Sie Ihre vier Zahlen ein und sehen Sie, was herauskommt. Wenn die Summe Sie beunruhigt, kennen Sie die nächste Frage schon.

Die Technik haben Sie, die Kanäle auch. Was fehlt, ist die Hand, die den Übergang hält. Die Frage ist nicht ob. Die Frage ist wer zuerst.

Budget folgt der Journey

Der Haupttext trägt die Vision; dieser Anhang trägt die Rechnung. Wer nur entscheiden will, braucht ihn nicht. Wer planen, budgetieren oder mit dem Controlling gegenrechnen will, findet hier das vollständige Modell. Es ist ein Planungsmodell, kein Audit: Es macht Annahmen explizit und rechenbar, beweist aber nichts über die Welt. Drei Grössen tragen das Ergebnis und müssen gemessen werden, nicht angenommen — der kausale Uplift Δp , die Retention-Kurve $r(a)$ und die Grenzkosten c_j .

Das Prinzip in drei Sätzen: Die Naht zwischen Support und Revenue bekommt ein eigenes Konto; ihr werden Kosten und Wert zugerechnet. Eine interne Verrechnungsgebühr, die die Revenue-Seite für jeden sauber gehaltenen Übergang zahlt, stellt beide Seiten besser — immer dann, wenn der Übergang mehr Wert schafft als er kostet. Über Nutzen oder Missbrauch entscheidet, wofür gezahlt wird, nicht wie viel.

F0 · Notation & Parameter (pro Journey-Typ j)

SYMBOL	BEDEUTUNG	BAND / SETZUNG	HERKUNFT
N_j	Journeys dieses Typs pro Kohortenperiode (i. d. R. 1 Jahr)	—	intern (Journey-Analytics)
p_0	Baseline-Anschlusswahrscheinlichkeit ohne gehaltenen Übergang	—	zu messen (Kontrollgruppe)
Δp_j	kausaler Zusatz an Anschlusswahrscheinlichkeit (absolut, Prozentpunkte)	~0,02–0,06 (Setzung; Test/Kontrolle ersetzt sie)	zu messen (Test / Kontrolle)
m_0	Einmal-Deckungsbeitrag im Ereignisjahr (nach variablen Kosten)	—	Produkt-DB
m_r	jährlich wiederkehrender Deckungsbeitrag der gehaltenen Beziehung	—	Controlling
$r(a)$	jährliche Retention (Aktivitäts-/ SoW-Ebene)	~0,85–0,92	intern; Funktion von a
d	Diskontsatz	~0,04–0,08	intern (Kapitalkosten)
T	Zahl der modellierten Jahres-Cashflows (inkl. Ereignisjahr $t = 0$)	Setzung (z. B. 5)	—
C_j	Grenzkosten, den Übergang gut zu halten, pro Journey	~CHF 5–14 (3–8 Zusatzminuten zum Satz aus Kapitel 4)	intern
h	Hürden-Ratio (Risikopuffer)	Setzung (z. B. 3:1)	—
s_j	interner Verrechnungspreis	—	Steuergrösse (F5)
a	Aggressivität des Angebots, normiert auf [0;1] — 0 = reine Information, 1 = maximaler Verkaufsdruck	[0;1]	Steuergrösse (F6)

Proxy-Korrektur. Fremde Benchmarks nennen den relativen Uplift. Der absolute Wert ist $\Delta p = p_0 \cdot \text{Uplift}_{\text{relativ}}$. Ein 40-%-Proxy bei $p_0 = 10\%$ ergibt $\Delta p = 0,04$. Der relative Wert (0,40) ist nicht direkt als Δp verwendbar. Zusätzlich gilt die Schranke $p_0 + \Delta p \leq 1$.

F1 • Wertterm pro Journey

Getrennt nach Einmal- und wiederkehrender Marge, damit der Multiplikator nur dort steht, wo er hingehört:

→ siehe F2 für die Herleitung von Λ

$$V_j = \Delta p_j \cdot (m_o + m_r \cdot \Lambda) \quad [\text{allgemein}]$$

- Reiner Einmal-Cross-Sell ($m_r = 0$): $V_j = \Delta p_j \cdot m_o$ — ohne Multiplikator.
- Rein wiederkehrend ($m_o = m_r = m$): $V_j = \Delta p_j \cdot m \cdot L$, mit $L = 1 + \Lambda$.

F2 • Der Multiplikator L (Herleitung)

$$\begin{aligned} x &= r / (1 + d) && (\text{abgezinste Haltequote}) \\ L(T) &= \sum_{t=0}^{T-1} x^t = (1 - x^T) / (1 - x) && (T \text{ Cashflows, inkl. } t = 0) \\ \Lambda &= \sum_{t=1}^{T-1} x^t = L(T) - 1 && (\text{nur Folgejahre}) \\ L^\infty &= 1 / (1 - x) && (\text{Obergrenze, nur als Schranke}) \end{aligned}$$

Bei $r \in [0,85; 0,92]$ und $d \in [0,04; 0,08]$ liegt $x \in [0,787; 0,885]$. Für $T = 5$ folgt daraus $L \in [3,28; 3,97]$, Punktwert 3,60.

Mit endlichem T rechnen, nicht mit L^∞ . Index und T vorab fixieren (Ereignisjahr $t = 0$ zählt mit; die Folgejahres-Summe Λ liegt um ein Jahr tiefer). Randfall: für $x = 1$ ist der Bruch **undefiniert**; der Grenzwert ist $L = T$.

F3 • Journey-Deckungsbeitrag & Kohortenlogik

→ π_j nutzt V_j aus F1

$$\begin{aligned} \text{Pro Journey: } \pi_j / \text{Journey} &= V_j - C_j \\ \text{Pro Kohorte: } \pi_j^{\wedge} \text{Kohorte} &= N_j \cdot (V_j - C_j) \quad (\text{über } T \text{ Jahre}) \end{aligned}$$

Fluss $\neq$ Kohorte: N_j ist ein Jahreszufluss; $\pi_j^{\wedge} \text{Kohorte}$ bewertet eine Kohorte über T Jahre. Der stationäre Jahresbeitrag bei anhaltendem Zufluss liegt näherungsweise beim **L-Fachen**, gerechnet mit $x = r$ ohne Abzinsung — überlappende Kohorten, von denen nur ein Teil überlebt. Das T -Fache gilt nur bei vollständiger Retention. Bei $r = 0,88$ und $T = 5$ sind es 3,94 statt 5, eine Überschätzung um 27 Prozent. Beschriftung sauber halten.

F4 · Entscheidung: Wert-Kosten-Verhältnis & probabilistische Hürde

→ VCR_j nutzt denselben V_j

$$VCR_j = V_j / C_j = \Delta p_j \cdot (m_0 + m_r \cdot \Lambda) / C_j$$

Investiere in $j \Leftrightarrow VCR_j > h$

Benennung: VCR ist ein Nutzen-Kosten-Verhältnis (Brutto-Wert / Kosten), kein ROI. $VCR = 9,6$ entspricht einem Netto-ROI von 860 Prozent. Nicht «ROI» nennen — sonst Konflikt mit der CFO-Definition (Gewinn – Kosten)/Kosten.

Warum Punktwerte nicht genügen: VCR ist linear in Δp , m , L und invers in C ; Δp und L multiplizieren sich. Aus geschätzten Inputs wird ein Band, kein Wert. Alle drei Zeilen unten folgen aus den Bändern in F0:

$$\begin{aligned} VCR_{low} &= 0,02 \cdot 600 \cdot 3,28 / 14 = 2,81 && \rightarrow \text{unter } h = 3 \\ VCR_{high} &= 0,06 \cdot 600 \cdot 3,97 / 5 = 28,58 \\ Punkt &= 0,04 \cdot 600 \cdot 3,60 / 9 = 9,60 \end{aligned}$$

Der Wert $m = 600$ ist ein illustrativer Deckungsbeitrag zwischen Einmal- und wiederkehrender Marge, derselbe Wert wie in Kapitel 4, Zeile 4. Setzen Sie hier m_0 und m_r aus Ihrem Controlling ein, nicht das Betriebsergebnis pro Kunde aus Kapitel 4 — dieses dient dort als Näherung und trägt Fixkosten mit.

Der Punktschätzer kann eine Untergrenze unter der Hürde verdecken. Entscheidungsregel deshalb probabilistisch: Δp aus dem Experiment-Posterior (z. B. Beta), r , d , m aus Controlling-Bändern; per Monte-Carlo $P(VCR_j > h)$ und das 10. Perzentil ausgeben; nach $P(VCR_j > h)$ ranken, nicht nach Punkt- VCR . Belastbare Aussage: «in den meisten plausiblen Szenarien überschreitet dieser Übergang die Hürde» statt «er lohnt sich 9,6-fach».

F5 • Verrechnungspreis

Support: $-C_j + s_j > 0 \Leftrightarrow s_j > C_j$
 Revenue: $V_j - s_j > 0 \Leftrightarrow s_j < V_j$
 $\Rightarrow$ Korridor: $C_j < s_j < V_j$

Satz: Ein Verrechnungspreis s_j , der beide Silo-P&L positiv stellt, existiert genau dann, wenn $V_j > C_j$.

Zwei Einheiten, dasselbe Geschäft:

DESIGN	AUSLÖSER	KORRIDOR
A	pro gehaltener Journey	$C_J < S_J < V_J$
B	pro Konversion	$C_j/\Delta p_j < s_j < (m_o + m_r \cdot \Lambda)$

A und B sind ökonomisch äquivalent (Faktor Δp). Die Einheit der Benennung muss der Einheit des Korridors entsprechen: Wer «pro Konversion» zahlt, aber den Journey-Korridor (A) ansetzt, stellt den Support negativ. Eine Einheit wählen und konsistent halten.

Die Hürde h aus F4 ist eine Investitionsregel, kein Existenzkriterium. Ein Übergang mit VCR zwischen 1 und h hat einen gültigen Korridor, wird aber nicht priorisiert. Beides nebeneinander führen, nicht gegeneinander.

Der Auslöser wirkt stärker als der Betrag. Ist er der Abschluss, koppelt er das Support-Einkommen an den Verkauf und treibt a nach oben (F6). Ist er die qualitätsgeprüfte Service-Lösung mit eingewilligtem Anschlusspunkt, entkoppelt vom Abschluss, hält er a bei a^* . Ein Qualitäts-Gate gegen Gaming ist nötig.

→ Korridor-
Größen nutzen
dieselben
 V_j/C_j wie die
VCR-Entscheidung

F6 • Ethik-Optimum a^*

$$V(a) = \Delta p(a) \cdot m \cdot L(r(a))$$

$$dV/da = m \cdot \left[\underset{(+)}{\Delta p'(a) \cdot L} + \underset{(-)}{\Delta p(a) \cdot L'(r) \cdot r'(a)} \right]$$

$$\text{Optimum } a^*: \Delta p'(a^*) \cdot L = - \Delta p(a^*) \cdot L'(r) \cdot r'(a^*)$$

$$\text{Elastizität: } \Delta p'(a^*) / \Delta p(a^*) = - L'(r) \cdot r'(a^*) / L$$

F6 rechnet den Spezialfall $m_0 = m_r = m$ aus F1, damit die Ableitung lesbar bleibt. Ist der Einmalbeitrag grösser — beim Cross-Sell der Normalfall — liegt a^* höher als gezeigt. Die Richtung ändert sich nicht.

Der Scheitel liegt dort, wo der marginale prozentuale Conversion-Gewinn den marginalen prozentualen Retention-Verlust gerade aufwiegt — die Elastizitätsform oben. Zweite Ordnung: Das Maximum ist gesichert, falls $V''(a) < 0$, erfüllt unter Konkavität von Δp und hinreichend fallendem $L(r(a))$. Andernfalls Randlösung prüfen

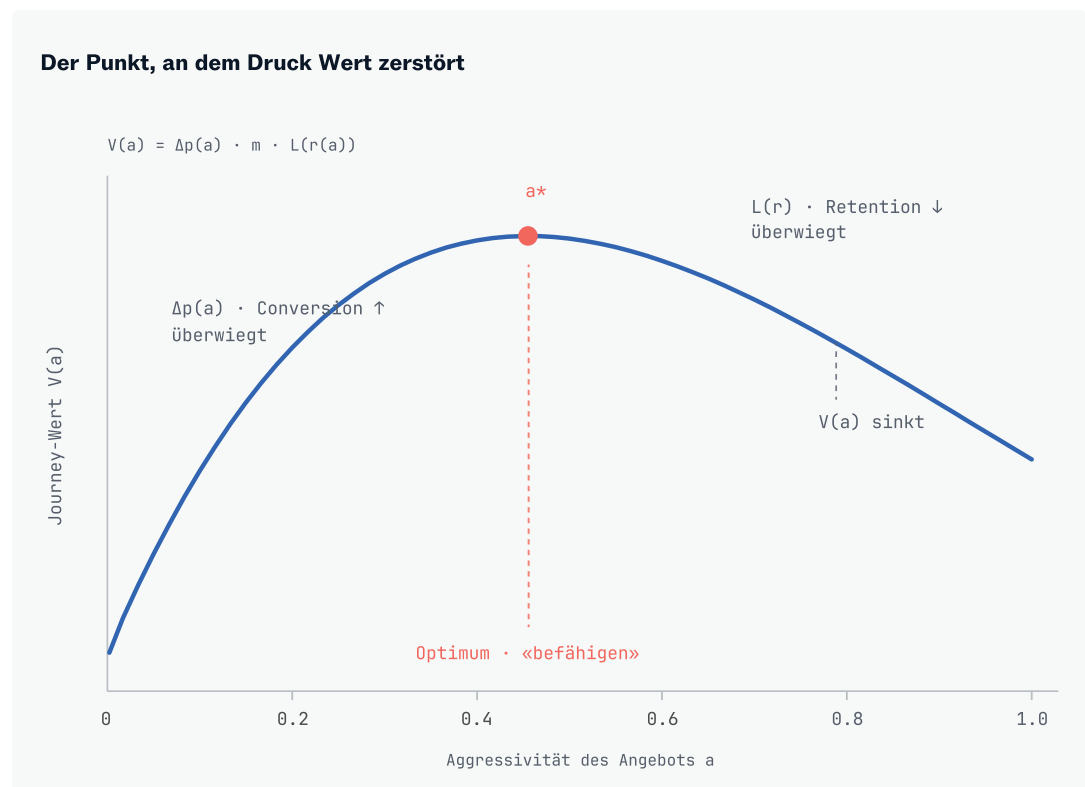


Abb. 3 • Das Optimum a^* . Der Journey-Wert steigt mit dem Verkaufsdruck, solange der Conversion-Gewinn den Retention-Verlust übersteigt. Am Scheitel kippt das Verhältnis. Die Lage von a^* ist illustrativ und hängt an der gemessenen Retention-Kurve $r(a)$; die Aussage ist die Existenz eines inneren Maximums. «Befähigen statt ausnutzen» ist damit eine Rechnung, kein Postulat.

F7 • Portfolio ohne CLV-Doppelzählung

$$\Pi = \sum_j \pi_j \quad \text{nur, falls Journeys disjunkte Kunden-CLV berühren}$$

Sonst zählt derselbe Kunde in mehreren Journeys seinen Lebenswert mehrfach. Korrektur: jeden inkrementellen CLV einmal pro Kunde attribuieren (marginaler statt Brutto-CLV); oder Π durch den gesamten adressierbaren inkrementellen CLV deckeln; oder greedy finanzieren (π_j gegeben bereits finanzierte Journeys, mit fallendem Grenzertrag bei Kunden-Overlap).

F8 • Modellrisiko & Vorbehalte

```
// Bruchstelle   Δp, L und C_j tragen die Spanne; Δp und L
                 multiplizieren sich
// Δp           nur kausal (Test/Kontrolle), sonst Selektionsbias
// L            an Retention gebunden, endliches T, Regime-Bruch möglich
// C_j          am schlechtesten gemessen, zweitgrösster Spannentreiber
// s_j          Steuergrösse – «Erfolg» via Qualitäts-Gate definieren
```

- Bruchstelle: Δp und L multiplizieren sich (Elastizität ± 1 je). Ein präzise gerechnetes π_j ist wenig wert, wenn L falsch kalibriert ist.
- Δp sauber nur kausal (Test/Kontrolle); reine Beobachtungsdaten ergeben Selektionsbias.
- L an Retention gebunden; endliches T ; ein Regime-Bruch (Zinswende, Vertrauensschock) verschiebt $r(a^*)$ und damit a^* — das Optimum ist nicht fix.
- C_j trägt fast so viel Spanne wie Δp (Faktor 2,8 gegenüber 3,0 im deklarierten Band) und deutlich mehr als L (1,21). C_j ist zugleich die am schlechtesten gemessene der drei. Was es kostet, einen Übergang gut zu halten, weiss fast keine Bank.
- m als Deckungsbeitrag (nach variablen Kosten), segmentiert (Basis- gegenüber Anlage- und Hypothekarkunde); m_0 und m_r trennen.
- s_j ist Steuergrösse, kein Naturgesetz; «Erfolg» operationalisieren, Qualitäts-Gate, Fehlanreize prüfen.
- a qualitativ robust, quantitativ nur mit gemessener $r(a)$ -Kurve belastbar.

Einsatz in der Planung

1. Journey-Katalog nach Volumen.
2. Baseline p_o je Übergang messen (Kontrollgruppe).
3. Pilot Test/Kontrolle → Δp kausal schätzen (mit Posterior-Unsicherheit).
4. m_o , m_r , r , d und C_j aus dem Controlling.
5. Verteilung von VCR simulieren → Ranking nach $P(VCR > h)$.
6. s_j als Settlement einführen — Auslöser qualitätsgeprüfte Lösung statt Abschluss.

QUELLEN

Literatur und Studien

- Cooil, B., Keiningham, T. L., Aksoy, L., & Hsu, M. (2007). A longitudinal analysis of customer satisfaction and share of wallet: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Marketing*, 71(1), 67–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.1.067>
- De Matos, C. A., Henrique, J. L., & Vargas Rossi, C. A. (2007). Service recovery paradox: A meta-analysis. *Journal of Service Research*, 10(1), 60–77. <https://doi.org/10.1177/1094670507303012>
- Dietrich, A., Amrein, S., Lengwiler, C., & Rey, R. (2025). IFZ Retail Banking-Studie 2025. Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern. <https://hub.hslu.ch/retailbanking/>
- Dietrich, A., et al. (2020). IFZ Retail Banking-Studie 2020. Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern.
- Dietrich, A., et al. (2017). IFZ Retail Banking-Studie 2017. Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, Hochschule Luzern.
- McKinsey & Company. (2019). How advanced analytics can help contact centers put the customer first. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/how-advanced-analytics-can-help-contact-centers-put-the-customer-first>
- Strategy& (PwC Schweiz). (2025). Swiss Retail Banking Monitor 2025. <https://www.strategyand.pwc.com/ch/en/industries/financial-services/retail-banking-monitor.html>
- ZHAW School of Management and Law & Universität St. Gallen. (2026). Swiss Payment Monitor 2026 (Ausgabe 1/2026, Erhebung November 2025). <https://digitalcollection.zhaw.ch/handle/11475/35570>

Rechtsquellen

- Bundesgesetz über die Finanzdienstleistungen (Finanzdienstleistungsgesetz, FIDLEG) vom 15. Juni 2018, SR 950.1. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2019/758/de>
- Bundesgesetz über den Datenschutz (Datenschutzgesetz, DSG) vom 25. September 2020, SR 235.1 (in Kraft seit 1. September 2023). <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/2022/491/de>

GLOSSAR

Akquisekosten (CAC) — Kosten, um einen Neukunden zu gewinnen. Im Paper als internationaler Richtwert (~CHF 200–500) geführt; für die Schweiz nicht separat belegt. (→ Kap 4)

Angemessenheitsprüfung — Nach FIDLEG die auf eine einzelne Transaktion bezogene Prüfung, ob ein Kunde die nötigen Kenntnisse und Erfahrungen für ein Produkt hat. Weniger umfassend als die Eignungsprüfung. (→ Kap 6)

Anlageberatung — Die Erteilung persönlicher Empfehlungen zu Geschäften mit Finanzinstrumenten (FIDLEG Art. 3 Bst. c Ziff. 4). Löst Verhaltens- und Prüfpflichten aus. (→ Kap 6)

Cost Center (Kostenstelle) — Organisationseinheit, die an ihren Kosten gemessen wird, nicht an ihrem Ertrag. Der Support ist typischerweise ein Cost Center. (→ Kap 2)

Cross-Sell — Der Verkauf zusätzlicher Produkte an bestehende Kunden. Im Paper der einzige strukturelle Verlustposten der Ebene 1. (→ Kap 4)

Customer Lifetime Value (CLV, Kundenlebenswert) — Der Barwert aller künftigen Deckungsbeiträge einer Kundenbeziehung. (→ Anhang A, F7)

Deckungsbeitrag — Ertrag nach Abzug der variablen Kosten. Grundgrösse der Rechnung; einmalige und wiederkehrende Marge werden getrennt. (→ Anhang A, F0)

DSG — Das Schweizer Datenschutzgesetz (SR 235.1), in Kraft seit 1. September 2023. Relevant für die Frage, ob Support-Kontext für den Vertrieb genutzt werden darf (Zweckbindung, Art. 6 Abs. 3). (→ Kap 6)

Eignungsprüfung — Nach FIDLEG die umfassendere Prüfung bei laufender oder portfoliobezogener Beratung; berücksichtigt auch finanzielle Verhältnisse und Anlageziele. (→ Kap 6)

Execution-only — Reine Ausführung eines Kundenauftrags ohne individualisierte Empfehlung; befreit von der Angemessenheits- und Eignungsprüfung (FIDLEG Art. 13 Abs. 1), mit vorgängigem Hinweis, dass keine Prüfung stattfindet (Art. 13 Abs. 2). (→ Kap 6)

FIDLEG (SR 950.1) — Anlageberatung = persönliche Empfehlung zu Finanzinstrumenten (Art. 3 Bst. c Ziff. 4); Execution-only ebenda (Ziff. 1–2); Befreiung von der Prüfpflicht Art. 13 Abs. 1, Informationspflicht dazu Art. 13 Abs. 2. (→ Kap 6)

Finanzinstrument — Gesetzlich definierte Kategorie (u. a. Effekten, Fondsanteile, strukturierte Produkte, Derivate). Ein Sparkonto ist keines — deshalb greift dort FIDLEG nicht. (→ Kap 6)

Goodharts Gesetz — Sobald eine Kennzahl zum Ziel wird, hört sie auf, eine gute Kennzahl zu sein. Erklärt, warum getrennte Metriken Fehlverhalten belohnen. (→ Kap 3)

- Handoff** — Die Übergabe eines Kunden von einem Kanal oder einer Einheit an eine andere — der teuerste Moment der Journey. (→ Kap 1)
- Hauptbankbeziehung** — Die Bank, bei der ein Kunde seine Kernbeziehung führt. In der Schweiz stabil, aber zunehmend durch Neobanken als Zweitkonto herausgefordert. (→ Kap 4)
- Hürden-Ratio** — Das Mindest-Wert-Kosten-Verhältnis, das eine Investition überschreiten muss, um finanziert zu werden (Risikopuffer). Eine Priorisierungsregel, kein Existenzkriterium. (→ Anhang A, F4)
- Journey (Kundenreise)** — Die kanalübergreifende Abfolge von Kontakten aus Sicht des Kunden — eine Bewegung, nicht eine Summe von Kanälen. (→ Kap 1)
- Journey Economics** — Die dem Paper zugrunde liegende Perspektive: Kosten und Ertrag einer Kundenbewegung aus einer Datenbasis und einer Verantwortung betrachtet. Kein Produkt, ein Blickwinkel. (→ Kap 5)
- Kausaler Uplift** (Δp) — Der ursächlich einem gut gehaltenen Übergang zurechenbare Zuwachs an Anschlusswahrscheinlichkeit. Sauber nur über Test und Kontrolle messbar. (→ Anhang A, F0)
- Naht** — Der Übergang zwischen zwei Disziplinen oder Kanälen, der in keinem Organigramm einer Einheit gehört. Der Ort, an dem das Geld liegt. (→ Kap 1)
- Neobank** — Eine rein digitale Bank ohne Filialnetz (z. B. Neon, Yuh, Zak, Revolut). In der Schweiz meist als Zweit- oder Drittkonto genutzt. (→ Kap 4)
- Omnichannel** — Der Ansatz, dem Kunden alle Kanäle parallel anzubieten. Löst das Übergangsproblem nicht, weil er Kanäle optimiert, nicht die Journey. (→ Kap 1)
- Profit Center (Ergebniseinheit)** — Organisationseinheit, die an Ertrag und Abschluss gemessen wird. Der Vertrieb ist typischerweise ein Profit Center. (→ Kap 2)
- Retention** — Der Anteil einer Kundenbeziehung oder ihrer Aktivität, der über eine Periode gehalten wird. Treibt den Wiederkehr-Multiplikator. (→ Anhang A, F2)
- Service Recovery Paradox** — Die verbreitete, aber umstrittene Annahme, eine gute Fehlerbehebung erzeuge höhere Loyalität, als hätte es die Panne nie gegeben. Für die Zufriedenheit belegt, für den Wiederkauf nicht robust. (→ Kap 7)
- Setzung** — Ein bewusst gewählter Eingangswert der Rechnung in Kapitel 4, kein gemessener. Jede Setzung ist einzeln ersetzbar; die Kette bleibt. (→ Kap 4)
- Share of Wallet** — Der Anteil einer Bank an den gesamten Finanzgeschäften eines Kunden. Erodieren leicht, wenn Aktivität zu Zweitbanken wandert. (→ Kap 4)
- Surrogation** — Das Ersetzen des eigentlichen Ziels durch seine Kennzahl — die Ursache, dass Abteilungen ihre Zahl auf Kosten des Ganzen optimieren. (→ Kap 3)

Verrechnungspreis (Transfer Price) — Der interne Preis, den eine Einheit einer anderen für eine Leistung verrechnet. Hier: die Gebühr, mit der Revenue den Support für einen gehaltenen Übergang bezahlt. (→ Anhang A, F5)

Vertrauensmoment — Der Moment nach einer sauber gelösten Anfrage, in dem der Kunde empfänglich ist, ein Fenster der Empfänglichkeit, kein automatischer Loyalitätsgewinn. (→ Kap 2)

Wert-Kosten-Verhältnis (VCR) — Der Bruttowert eines Übergangs pro eingesetztem Franken. Ein Nutzen-Kosten-Verhältnis, ausdrücklich kein ROI. (→ Anhang A, F4)

Wiederkehr-Multiplikator (L) — Der Faktor, der den jährlich wiederkehrenden Deckungsbeitrag über den Planungshorizont aufsummiert, abgezinst mit $x = r/(1+d)$. Multipliziert nur die wiederkehrende, nicht die einmalige Marge. (→ Anhang A, F1/F2)

Zweckbindung — Datenschutzgrundsatz: Personendaten dürfen nur zu einem bestimmten, erkennbaren Zweck beschafft und nur damit vereinbar weiterverarbeitet werden (DSG Art. 6 Abs. 3). (→ Kap 6)

ÜBER DEN AUTOR

Paolo Stolfo gestaltet an der Schnittstelle von Behavioral Economics, Choice Architecture und FinTech-UX. Er hält einen Master in Human-Computer Interaction und arbeitet seit über einem Jahrzehnt im Schweizer Finanzumfeld an der Frage, wie sich Nutzbarkeit, Geschäftsziele und Verantwortung zusammenbringen lassen.

«Journey Economics» gehört zu seiner Arbeit über die blinden Flecken zwischen Disziplinen. 2026 erscheint sein Buch «Die Illusion des Verstehens» über das Scheinverstehen im Zeitalter der eloquenten Maschine.

Mehr unter paolostolfo.com.

SCOPE & METHODIK

Diese Rechnung ist ein Modell, kein Audit. Kapitel 4 baut auf vier offenen Setzungen auf: Kundenzahl, assistierte Kontakte pro Kunde und Jahr, Vollkostensatz und Bearbeitungszeit. Daraus verzweigt sich das Kontaktvolumen in vier sich ausschliessende Zustände; ein Überlappungsabzug entfällt deshalb. Ergebnis rund CHF 1.4 Mio.; setzt man alle Treiber gleichzeitig 30 Prozent tiefer oder höher an, ergibt sich eine lineare Spanne von CHF 1.0 bis 1.8 Mio.

Ebene 2 trennt einmalige von wiederkehrender Marge und multipliziert nur die wiederkehrende — Details in Anhang A. Der ausgewiesene Wert-Kosten-Faktor ist kein ROI, und die Entscheidung fällt über die Wahrscheinlichkeit, eine Hürde zu überschreiten, nicht über einen Punktwert.

Die drei sensibelsten Grössen sind der kausale Uplift, der Wiederkehr-Multiplikator und die Grenzkosten je Übergang. Alle drei sind messbedürftig, nicht annehmbar.

Die Compliance-Einordnung ersetzt keine Rechtsberatung. Belegte Anker sind mit Quelle und Erhebungsjahr gekennzeichnet; der einzige internationale Proxy-Wert ist die Akquisekosten-Spanne (CAC, ~CHF 200–500 pro Neukunde), für die Schweiz nicht separat ausgewiesen.

IMPRESSUM

Journey Economics — Wo das Geld wirklich liegt.

Nicht zwischen Kanälen, sondern zwischen Disziplinen.

Version 1.0 · September 2026

Autor und Herausgeber: Paolo Stolfo, 8738 Uetliburg. Kontakt: paolostolfo.com.

Konzept, Text und Gestaltung: Paolo Stolfo

Zitiervorschlag: Stolfo, P. (2026). Journey Economics — Wo das Geld wirklich liegt. paolostolfo.com.

© 2026 Paolo Stolfo. Alle Rechte vorbehalten. Die unveränderte Weitergabe dieses PDF innerhalb Ihrer Organisation ist ausdrücklich erwünscht. Werden einzelne Seiten oder Grafiken herausgelöst, gehören das Etikett der jeweiligen Ebene und der Hinweis auf die zugrunde liegenden Setzungen mit — die Zahlen sind ohne ihre Herleitung nicht aussagekräftig.

Haftung: Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der bereitgestellten Informationen wird keine Haftung übernommen. Die Rechnung in Kapitel 4 ist ein Planungsmodell auf Basis offengelegter Annahmen und ersetzt keine bankinterne Kalkulation. Die regulatorische Einordnung in Kapitel 6 ersetzt keine Rechtsberatung. Verweise und Links auf Inhalte Dritter liegen ausserhalb der Verantwortung des Herausgebers.

Urheberrecht: Texte, Grafiken und Gestaltung sind urheberrechtlich geschützt. Jede Bearbeitung, auszugsweise Übernahme in eigene Publikationen oder kommerzielle Nutzung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung. Alle Rechte vorbehalten.