Universität Zürich[UZH]

Abschlussarbeit

zur Erlangung des

Master of Advanced Studies in Real Estate

Immobilientransaktionssupport bei Schweizer Banken im Privatkundensegment - Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren

Verfasser: Saliji Feti

Eingereicht bei: Samuel Marbacher,
Baker McKenzie Switzerland, Co-Head Real Estate

Abgabedatum: 25.08.2026

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis V

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VII

Executive Summary VIII

1. Einleitung 1

1.1 Ausgangslage 1

1.2 Zielsetzung 4

1.3 Methodisches Vorgehen 5

1.4 Abgrenzung des Themas 6

2. Theoretische Grundlagen 8

2.1 Begriffe rund um die Immobilientransaktion 8

2.2 Customer Journey Modell und Value Proposition Canvas 11

2.3 Die Prinzipal-Agenten-Theorie 13

2.4 Der ressourcenbasierte Ansatz 15

2.5 Transaktionskostentheorie 16

2.6 Plattformökonomie und «Beyond Banking»-Ansatz 17

2.7 Synthese: Analyserahmen 18

3. Methodik 20

3.1 Forschungsdesign 20

3.2 Vorgehen qualitative Experteninterviews 21

3.3 Codierung und Inhaltsanalyse 23

3.4 Limitationen 24

4. Empirische Analyse und Ergebnisse 25

4.1 Bestandsaufnahme der Angebotslandschaft 26

4.1.1 Marktweite Verbreitung (Website-Screening) 27

4.1.2 Leistungsspektrum 28

4.1.3 Einbettung in die Customer Journey und Einstiegspunkte 30

4.1.4 Zielsegmente und Zugang 32
4.1.5 Differenzierung im Wettbewerb 32
4.1.6 Zwischenfazit zur Angebotslandschaft 34
4.2 Analyse der Organisations- und Kooperationsmodelle 34
4.2.1 Organisatorische Verankerung 34
4.2.2 Modelltypen im Überblick 36
4.2.3 Make-or-Buy: Begründungen, Vor- und Nachteile 37
4.2.4 Partnersteuerung, Netzwerkgestaltung und Governance 38
4.2.5 Aktuelle Marktdynamik 39
4.2.6 Zwischenfazit 40
4.3 Anreizmodelle aus Bankensicht 41
4.3.1 Business Case 41
4.3.2 Erfolgsmessung und KPIs 43
4.3.3 Interne Anreize und Beraterakzeptanz 44
4.3.4 Kooperations- und Vergütungsmodelle 44
4.3.5 Interessenkonflikte und Fehlanreize 45
4.3.6 Zwischenfazit 46
4.4 Identifizierte Erfolgsfaktoren und strategische Zielsetzungen 46
4.4.1 Strategische Ziele und Positionierung 46
4.4.2 Kritische Erfolgsfaktoren 47
4.4.3 Fehler, Stolpersteine und Risiken 48
4.4.4 Marktausblick und erwartete Entwicklung 49
4.4.5 Zwischenfazit 49
5. Diskussion 50
5.1 Kernbefunde 50
5.2 Entscheidungsmodell aus Bankensicht 52
5.2.1 Strategic Fit: Soll die Bank überhaupt Transaktionssupport anbieten? .. 53
5.2.2 Governance: Welches Modell ist passend? 53

5.2.3 Execution: Wie bringt man es zum Laufen? 55
5.3 Theoretische Einordnung 55
5.4 Kritische Würdigung 56
6. Schlussfolgerungen und Ausblick 57
6.1 Beantwortung der Forschungsfragen 57
6.2 Handlungsempfehlungen 58
6.3 Weiterführende Forschung 59
6.4 Schlusswort 60
Literaturverzeichnis 61
Anhang A: Übersicht der untersuchten Institute (Website-Screening) 64
Anhang B: Anonymisierte Übersicht der Interviewpartner 72
Anhang C: Standardisierte Interviewleitfäden 73
C.1 Interviewleitfaden für Vertreterinnen und -vertreter von Schweizer Banken 73
C.2 Interviewleitfaden für Maklerunternehmen und Marktpartner 76
Anhang D: Kodierleitfaden 78

Abkürzungsverzeichnis

B2B	Business-to-Business
BFS	Bundesamt für Statistik
CHF	Schweizer Franken
CRM	Customer-Relationship-Management
HNWI	High Net Worth Individuals
IFZ	Institut für Finanzdienstleistungen Zug
KB	Kantonalbank
KPI	Key Performance Indicator
KYC	Know Your Customer
NNA	Net New Assets
NNM	Net New Money
OR	Schweizerisches Obligationenrecht
PropTech	Property Technology
SNB	Schweizerische Nationalbank
UHNWI	Ultra High Net Worth Individuals
USP	Unique Selling Proposition
VRIN	Valuable, Rare, Imperfectly imitable, Non-substitutable
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch

Die Kürzel der Interviewpartner (B1–B8, M1–M5, V1) sowie die Interviewabschnitte (F0.1–F5.1) sind in Abschnitt 3.3 und Anhang B erläutert.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entscheidungsmodell «Strategic Fit – Governance – Execution» 55

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bausteine des Analyserahmens und Zuordnung zu den Forschungsfragen .. 18
Tabelle 2: Anonymisierte Zusammensetzung des Interviewsamples 22
Tabelle 3: Orientierende Zuordnung der Fälle zu den Modelltypen 25
Tabelle 4: Funktionsebene der Interviewpartner 26
Tabelle 5: Aktiver Transaktionssupport nach Bankengruppe 27
Tabelle 6: Modelltypen als Ergebnis der Governance-Entscheidung 54
Tabelle 7: Handlungsempfehlungen entlang der drei Entscheidungsstufen 58

Executive Summary

Wenn in der Schweiz ein Eigenheim den Besitzer wechselt, ist fast immer eine Bank beteiligt – meist nur als Finanziererin. Einige Institute erweitern ihr Angebot inzwischen horizontal um Immobilientransaktionssupport. Sie erbringen den Support intern, über Beteiligungen an oder Kooperationen mit Maklerfirmen oder über gemeinsam getragene Plattformen. Wie verbreitet diese Angebote sind und was über ihren Erfolg entscheidet, war bislang kaum untersucht.

Grundlage der Arbeit sind Auskünfte von vierzehn Führungsverantwortlichen und Fachleuten aus acht Banken, fünf Marktpartnern und dem Branchenverband der Makler sowie ein Screening der Webauftritte retailorientierter Schweizer Banken. Nur 17 der 84 untersuchten Institute bieten überhaupt einen aktiven Transaktionssupport an. Gewichtet nach Hypothekarvolumen stehen sie jedoch für knapp zwei Drittel des Marktes – ein Anteil, der stark von wenigen grossen Häusern abhängt.

Verdient wird an der Vermittlung selbst kaum: Ein Immobilienverkauf ist für einen Privathaushalt ein einmaliges Ereignis ohne wiederkehrenden Ertrag. Die Banken treibt vielmehr die Verteidigung des Hypothekargeschäfts sowie die Begleitung eines Lebensereignisses, an dem erhebliche Anschlussberatung hängt.

Der eigentliche Vorteil der Banken ist der privilegierte Zugang zur Kundschaft im richtigen Moment. Er hat zwei Grenzen: Immobilienkompetenz wird einer Bank nicht automatisch zugetraut, und von unabhängiger Maklerseite wird ihr die Unabhängigkeit bestritten. Operativ entscheidet die Akzeptanz an der Front: Die Kundenberatung ist bankseitig das Nadelöhr – sie muss den Verkaufsanlass erkennen und weitergeben. Die Institute setzen dabei bewusst kaum auf monetäre Anreize, sondern auf Schulung und interne Kommunikation – den grössten Hebel sehen sie in der datengestützten Früherkennung. Ungelöst bleibt ein Widerspruch, der alle Modelle gleichermassen betrifft: Die Bank bewertet konservativ, weil sie finanzieren muss – dasselbe Argument, das die Käuferseite überzeugt, verärgert die verkaufende Kundschaft.

Aus diesen Befunden leitet die Arbeit ein dreistufiges, praxisorientiertes Entscheidungsmodell ab: Auf der ersten Stufe klärt eine Bank den strategischen Fit, auf der zweiten die Governance-Form (Eigenleistung, Beteiligung oder Kooperation), auf der dritten die Umsetzung an der Kundenschnittstelle. Die Kernempfehlung ist unbequem: Ein bestes Modell gibt es nicht, und der Verzicht ist eine legitime Antwort. Wer einsteigt, sollte nicht Makler im Maklergeschäft schlagen wollen, sondern den bestehenden Kundenzugang und die Glaubwürdigkeit der Bank ausspielen.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Schweizer Banken begleiten ihre Privatkundinnen und -kunden nicht nur bei der Finanzierung von Wohneigentum, sondern in den letzten Jahren vermehrt auch beim Kauf und Verkauf der Immobilie selbst. So vermittelt beispielsweise Raiffeisen über ihre Tochtergesellschaft Raiffeisen Immo AG schweizweit Wohnimmobilien (Raiffeisen Immo AG, o. D.), und die Migros Bank betreibt mit ihrer Mehrheitsbeteiligung an der CSL Immobilien AG den Maklerservice «Nextkey» (Migros Bank, o. D.). Diese beiden Beispiele stehen stellvertretend für weitere Institute, die ihr Dienstleistungsangebot horizontal ausdehnen und sich damit in ein Feld bewegen, das bislang Maklern, Plattformen und spezialisierten Immobiliendienstleistern vorbehalten war – und über dessen Ausgestaltung, Wirtschaftlichkeit und Erfolgsfaktoren wenig systematisch Gesichertes vorliegt.

Wohneigentum gehört in der Schweiz zu den wichtigsten Vermögens- und Finanzierungsentscheidungen privater Haushalte. Obwohl die Wohneigentumsquote im internationalen Vergleich tief ist, lebten 2024 rund 1,4 Millionen Haushalte im Wohneigentum, was knapp 36 % aller Privathaushalte entspricht (Bundesamt für Statistik BFS, 2026). Gleichzeitig ist der Immobilienbestand für die Vermögenslage privater Haushalte von erheblicher Bedeutung. Ende 2024 belief sich der Marktwert der Immobilien im Eigentum privater Haushalte auf CHF 2'770 Mrd. und machte damit ca. 47 % des Bruttovermögens bzw. der Aktiven der privaten Haushalte aus (Schweizerische Nationalbank SNB, 2025, S.2).

Auch aus Schweizer Bankensicht ist Wohneigentum ein zentrales Geschäftsfeld. Hypothekarforderungen stellen den dominierenden Teil des Kreditgeschäfts dar. Gemäss Bankenbarometer 2025 betrug das ausstehende inländische Kreditvolumen 2024 rund CHF 1'393 Mrd., wovon rund CHF 1'209 Mrd. bzw. knapp 87 % auf Hypothekarforderungen entfielen (SwissBanking, 2025). Die Schweizerische Nationalbank weist zudem aus, dass Hypotheken mit CHF 953 Mrd. den mit Abstand grössten Teil der Verpflichtungen privater Haushalte ausmachen (SNB, 2025, S.3). Banken sind damit traditionell eng mit dem Erwerb, der Finanzierung und der langfristigen Betreuung von Wohneigentum verbunden. Den grössten Anteil am inländischen Hypothekarmarkt hielten 2024 die Kantonalbanken mit 40,1 %, gefolgt von den Grossbanken mit 24,4 % (SwissBanking, 2025).

Dass Banken dieses Kerngeschäft bewusst intern und geschlossen halten, bestätigt eine aktuelle Branchenstudie der Hochschule Luzern. Die Finanzierungsberatung wird von den Schweizer Retailbanken zu 100 % intern erbracht und der Hypothekarprozess durchgängig als zentrale Kernkompetenz eingestuft (Fischer et al., 2026, S. 22). Auch bei der Anbindung externer Hypotheken-Broker bleiben die Institute zurückhaltend. 79 % der befragten Institute sehen bis auf Weiteres davon ab (Fischer et al., 2026, S. 61).

Gleichzeitig gerät die Ertragsbasis des Hypothekargeschäfts unter Druck. Trotz eines 2025 wieder beschleunigten Volumenwachstums von 3,1 % sank die durchschnittliche Nettozinsmarge der Schweizer Banken auf rund 1,16 % und lag damit 24 Basispunkte unter dem Spitzenwert von 2023. Das Volumenwachstum übersetzt sich somit nicht mehr in entsprechende Erträge (MoneyPark, 2026, S. 2, 5). Für Banken erhöht dies den Anreiz, Ertragsquellen ausserhalb der Zinsmarge zu erschliessen und zusätzliche Kontaktpunkte zur Kundschaft zu schaffen.

Die Relevanz des Themas zeigt sich nicht nur im Hypothekarmarkt, sondern auch im jährlichen Transaktionsmarkt. Für 2024 schätzt Fahrländer Partner das Marktvolumen bei Einfamilienhäusern auf 17'482 Transaktionen mit einem Umsatz von CHF 21,8 Mrd. (Fahrländer Partner, 2026, Tabelle 60) und bei Eigentumswohnungen auf 26'500 Transaktionen mit einem Umsatz von CHF 24,1 Mrd. (Fahrländer Partner, 2026, Tabelle 66). Der Transaktionsmarkt für Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen stellt damit ein jährliches Marktvolumen von CHF 45,9 Mrd. mit insgesamt 43'982 Transaktionen dar. Dieser Markt hat sich laut der von MoneyPark veröffentlichten Hypothekarmarkt-Studie 2025 zuletzt spürbar belebt: Die Zahl der hypothekarfinanzierten Kauftransaktionen lag 2025 um 48 % über dem Vorjahr und damit über dem bisherigen Höchstwert von 2021, begleitet von Preisanstiegen von 5,3 % bei Einfamilienhäusern und 4,5 % bei Eigentumswohnungen gegenüber dem Vorjahr (MoneyPark, 2026, S. 6). Ein lebendiger Transaktionsmarkt stützt das Neugeschäft im Hypothekarmarkt. Zugleich bildet jede Transaktion einen Anlass, bei dem Bewertungs-, Beratungs- und Vermittlungsbedarf entsteht.

Wie gross der Anteil professionell vermittelter Verkäufe ist, lässt sich mangels amtlicher Statistik nur näherungsweise bestimmen. Eine Stimme aus der Maklerbranche beziffert ihn regional als hoch: Im Kanton St. Gallen würden laut Christian Häle – Vorstandsmitglied der Schweizerischen Maklerkammer – „rund 85 Prozent aller auf den Onlineportalen ausgeschriebenen Angebote über einen Makler offeriert" (Fitze, 2023, S.

78). Ob darin auch bankeigene Vermittlungsleistungen enthalten sind und wie sich das professionell begleitete Segment zwischen unabhängigen Maklern und den zunehmend selbst aktiven Banken aufteilt, ist statistisch nicht ausgewiesen und bislang kaum untersucht.

Für Banken ist der Immobilientransaktionsmarkt nicht nur aus Finanzierungssicht relevant. Der Kauf oder Verkauf einer Immobilie ist häufig mit einem bedeutenden Liquiditätsereignis verbunden, das zusätzliche Beratungsbedürfnisse auslöst – etwa in den Bereichen Vermögensplanung, Vorsorge, Nachfolge, Liquiditätsmanagement oder Reinvestition von Verkaufserlösen. Schweizer Banken erweitern ihr Leistungsangebot im vor- und nachgelagerten Transaktionsprozess daher zunehmend über die klassische Hypothekarfinanzierung hinaus. Neben Fragen der Finanzierung und Tragbarkeit gewinnen transaktionsnahe Dienstleistungen an Bedeutung – etwa Immobilienbewertung, Verkaufsberatung oder Maklervermittlung. Banken übernehmen damit teilweise Funktionen, die traditionell vor allem von Maklern, Plattformbetreibern und spezialisierten Immobiliendienstleistern wahrgenommen wurden.

Dieser Wandel ist Ausdruck einer breiteren Entwicklung im Banking: Der «Beyond Banking»-Ansatz erweitert das Angebot der Institute über Finanzprodukte hinaus und bündelt eigene und externe Leistungen rund um zentrale Lebensereignisse (Sironi, 2021, S. 29–31). Sie folgen damit teilweise der Logik der Plattformökonomie, in der Wert weniger durch die Eigenerbringung sämtlicher Leistungen entsteht als durch die Orchestrierung externer Partner und des umgebenden Ökosystems (Parker et al., 2017, S. 17–24). Übertragen auf den Immobilienkauf und -verkauf kann die Bank so zum Orchestrator werden, der ihre Kundschaft mit Maklern, Bewertungsdienstleistern, Plattformen, Notaren und weiteren Partnern verbindet. Die theoretischen Grundlagen hierzu werden in Abschnitt 2.6 vertieft.

Getrieben wird diese strategische Öffnung nicht zuletzt durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck branchenfremder und digitaler Anbieter. Technologieunternehmen und FinTechs integrieren Finanzdienstleistungen immer stärker in ihre bestehenden digitalen Kundenschnittstellen. Akteure wie Apple oder Klarna übernehmen dadurch schrittweise Funktionen, die traditionell zum Kerngeschäft von Banken gehörten, insbesondere im Zahlungsverkehr und an der digitalen Kundenschnittstelle (Fischer et al., 2026, S. 11). Für Banken steigt damit der Druck, ihre Rolle über das einzelne

Finanzprodukt hinauszuentwickeln und den Zugang zu relevanten Kundenbedürfnissen und Lebensereignissen langfristig abzusichern.

Der Immobilientransaktionssupport – verstanden als Dienstleistungen, mit denen Schweizer Banken Privatkundinnen und -kunden in der Anbahnung, Vorbereitung oder Durchführung von Immobilienkäufen oder -verkäufen unterstützen und die über die reine Hypothekarfinanzierung hinausgehen (vgl. Abschnitt 2.1) – stellt in diesem Kontext ein zentrales Handlungsfeld dar und ist Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Der Forschungsstand zu dieser spezifischen Rolle von Banken ist bisher begrenzt. Bestehende Arbeiten und Marktanalysen befassen sich häufig mit Hypothekarfinanzierung, Immobilienbewertung, Regulierung oder Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft. Weniger systematisch untersucht ist hingegen, welche transaktionsnahen Dienstleistungen Schweizer Banken im Privatkundensegment konkret anbieten, wie diese organisatorisch verankert sind, welche Anreizmodelle ihnen zugrunde liegen und welche Faktoren ihren Erfolg bestimmen. Die vorliegende Arbeit schliesst diese Lücke anhand von vier Forschungsfragen, die im nachfolgenden Abschnitt dargelegt werden.

1.2 Zielsetzung

Ziel der vorliegenden Abschlussarbeit ist es, eine strukturierte Bestandsaufnahme des Immobilientransaktionssupports der Schweizer Banken im Privatkundensegment vorzunehmen und daraus zentrale Erfolgsfaktoren abzuleiten. Im Mittelpunkt steht nicht die klassische Hypothekarfinanzierung als solche, sondern die Frage, welche zusätzlichen Leistungen Banken entlang des Kauf- und Verkaufsprozesses von Immobilien anbieten und wie diese Leistungen in bestehende Bank-, Beratungs- und Vertriebsmodelle eingebettet sind. Die leitenden Forschungsfragen lauten daher:

(1) *Angebotslandschaft*: Welche transaktionsnahen Dienstleistungen bieten Schweizer Banken im Privatkundensegment entlang des Kauf- und Verkaufsprozesses von Wohnimmobilien an?

(2) *Organisations- & Kooperationsmodelle*: Welche Organisations- und Kooperationsmodelle nutzen Schweizer Banken zur Erbringung dieser Leistungen?

(3) *Anreiz- und Vergütungslogik*: Welche bankinternen Anreiz- und Vergütungsmodelle beeinflussen die Ausgestaltung und Wirksamkeit solcher Angebote?

(4) *Erfolgsfaktoren und Strategie*: Welche strategischen Ziele verfolgen Banken mit Immobilientransaktionssupport, und welche Faktoren werden von Branchenexpertinnen und -experten als kritisch für den Erfolg eingeschätzt?

Die Arbeit ist anwendungsorientiert ausgerichtet. Im Vordergrund steht nicht die Beurteilung einzelner Institute, sondern die Identifikation von Mustern: Welche Typen von Modellen lassen sich unterscheiden, welche Vor- und Nachteile weisen sie auf, und unter welchen Bedingungen können sie für Banken, Makler und Plattformanbieter erfolgreich sein? Daraus werden praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Banken sowie für Marktpartner wie Immobilienmakler und Anbieter digitaler Plattformen abgeleitet.

1.3 Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung folgt primär einem qualitativen, explorativen Forschungsdesign, ergänzt um eine quantitative Bestandsaufnahme (Website-Screening) zur marktweiten Einordnung. Dieses begründet sich durch die Natur des Untersuchungsgegenstands: Da belastbare Vorstudien fehlen und die relevanten Erkenntnisse massgeblich in organisationalen Erfahrungen, strategischen Überlegungen und praxisnahem Expertenwissen der Marktakteure liegen, kommen in der vorliegenden Arbeit halbstrukturierte Experteninterviews als zentrale Datenerhebungsmethode zur Anwendung. Diese ermöglichen einerseits eine Vergleichbarkeit entlang der Forschungsfragen, lassen andererseits aber genügend Raum, um modell- und institutsspezifische Besonderheiten zu erfassen.

Befragt werden Vertreterinnen und Vertreter unterschiedlicher Akteursgruppen im Immobilien-Transaktionsökosystem. Dazu gehören Schweizer Banken mit unterschiedlichen Geschäftsmodellen, etwa Grossbanken, Kantonalbanken, Privatbanken, Retail- und Regionalbanken, aber auch Maklerunternehmen, bankennahe Immobiliendienstleister und digitale Plattformanbieter. Die bewusste Einbeziehung unterschiedlicher Akteursgruppen ermöglicht es, Aussagen aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und gegenseitig einzuordnen. Ergänzend werden öffentlich verfügbare Sekundärdaten wie Geschäftsberichte, Webauftritte, Marktstudien und Branchenpublikationen beigezogen, um die Interviewaussagen zu kontextualisieren und zu plausibilisieren.

Bei der Auswahl der Interviewpartner wurde bewusst darauf geachtet, alle relevanten Modelltypen abzudecken – Eigenleistungsmodelle, Beteiligungsmodelle,

Kooperationsmodelle sowie hybride Ansätze. Alle einbezogenen Immobiliendienstleister und Maklerunternehmen kooperieren mit Banken – über Beteiligungen, Tochtergesellschaften oder Kooperationsmodelle. Um zusätzlich eine bankunabhängige, branchenweite Aussenperspektive zu gewinnen, wurde ein Branchenverband der Maklerschaft einbezogen.

Die Auswertung der Interviews in Kapitel 4 erfolgt mittels inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse (Mayring, 2015). Das Kategoriensystem ist deduktiv aus den Forschungsfragen abgeleitet und umfasst die Hauptkategorien Angebotslandschaft, Organisationsmodell, Anreizlogik und Erfolgsfaktoren mit den zugehörigen Subkategorien, für die jeweils Definitionen sowie Kodier- und Abgrenzungsregeln festgelegt sind.

Die codierten Aussagen werden anschliessend fallübergreifend zwischen den Akteursgruppen verglichen und zu einer Typologie idealtypischer Organisations- und Kooperationsmodelle verdichtet. Wiederkehrende, kategorienübergreifende Themen, die sich im Verlauf der Codierung zeigen, werden nicht als eigenständiges Kategoriensystem formalisiert, sondern in der Diskussion in Kapitel 5 interpretativ aufgegriffen und an den theoretischen Rahmen zurückgebunden.

1.4 Abgrenzung des Themas

Die Arbeit konzentriert sich auf transaktionsnahe Dienstleistungen von Schweizer Banken im Privatkundensegment. Darunter werden Leistungen verstanden, die private Kundinnen und Kunden beim Kauf oder Verkauf von Wohnimmobilien unterstützen und über die reine Finanzierung hinausgehen (im Einzelnen definiert in Abschnitt 2.1).

Nicht im Zentrum steht die klassische Hypothekarfinanzierung als eigenständiges Produkt. Sie wird nur insoweit berücksichtigt, als sie integraler Bestandteil oder wirtschaftlicher Treiber von Transaktionssupport-Modellen ist, etwa im Zusammenhang mit Leads, kombinierten Servicepaketen, Cross-Selling oder der Finanzierung von Kaufinteressenten. Ebenfalls nicht vertieft behandelt werden regulatorische Detailfragen, steuerliche Strukturierungen, rechtliche Transaktionsabwicklung oder immobilienökonomische Bewertungsmethodik. Diese Aspekte können im Einzelfall relevant sein, bilden jedoch nicht den Kern der Untersuchung.

Die Arbeit nimmt durchgehend die Anbieterperspektive ein. Die Nachfrageseite wird nicht eigenständig erhoben. Etwaige Aussagen zur Kundensicht beruhen auf den Einschätzungen und Erhebungen der befragten Institute.

Hinsichtlich des Immobilientyps liegt der Fokus der Arbeit auf Wohnimmobilien, namentlich Einfamilienhäusern und Eigentumswohnungen im Privatkundensegment. Renditeimmobilien wie Mehrfamilienhäuser oder gemischt genutzte Liegenschaften werden nur am Rande berücksichtigt, sofern sie im Kontext banknaher Transaktionsdienstleistungen für Privatkundinnen und Privatkunden relevant sind. Direktanlagen in Renditeimmobilien durch institutionelle oder semiprofessionelle Investoren liegen ausserhalb des Untersuchungsrahmens. Geografisch beschränkt sich die Arbeit auf den Schweizer Markt, einschliesslich Retail-, Affluent-, HNWI- und UHNWI-Kunden. Institutionelle Immobilieninvestoren und Corporate Real Estate Themen werden nur berücksichtigt, wenn sie für die Einordnung einzelner Geschäftsmodelle relevant sind oder Überschneidungen mit banknahen Immobilienservices aufweisen.

Die Arbeit beansprucht zudem keine vollständige Marktabdeckung aller Schweizer Banken. Vielmehr wird anhand ausgewählter Institute und Marktpartner eine Modelltypologie erarbeitet, die typische Muster, Erfolgslogiken und Herausforderungen sichtbar machen soll.

2. Theoretische Grundlagen

Der theoretische Rahmen dieser Arbeit verfolgt zum einen den Zweck, die zentralen Begriffe des Immobilientransaktionssupports zu klären und gegeneinander abzugrenzen, um eine einheitliche Verständnisgrundlage zu schaffen. Zum anderen werden verschiedene theoretische Konzepte eingeführt, die es erlauben, die empirischen Befunde entlang der vier Forschungsfragen zu kontextualisieren und theoretisch einzuordnen. Dabei lassen sich zwei Ebenen unterscheiden, deren Trennung eine Vermischung von Beschreibungsinstrumenten und Erklärungstheorien verhindert.

Auf der deskriptiv-analytischen Ebene dienen das Customer-Journey-Modell (Lemon & Verhoef, 2016) und der Value Proposition Canvas (Osterwalder et al., 2014) dazu, das Leistungsgeschehen entlang der Immobilientransaktion zu gliedern und den Kundennutzen der einzelnen Angebote zu erfassen.

Auf der erklärenden Ebene werden vier ökonomisch-strategische Theorien herangezogen: die Prinzipal-Agenten-Theorie (Jensen & Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989) zur Analyse von Anreiz- und Interessenkonflikten, die Transaktionskostentheorie (Williamson, 1985) zur Erklärung von Make-or-Buy- und Kooperationsentscheiden, der ressourcenbasierte Ansatz (Barney, 1991) zur Identifikation strategischer Kernressourcen sowie die Plattformökonomie (Parker et al., 2017) in Verbindung mit dem «Beyond Banking»-Ansatz (Sironi, 2021) zur Einordnung der Bank als möglicher Orchestrator immobiliennaher Ökosysteme. Jedes Konzept wird im Folgenden einer der vier Forschungsfragen zugeordnet, bevor Abschnitt 2.7 die Konzepte zu einem Analyserahmen zusammenführt.

2.1 Begriffe rund um die Immobilientransaktion

Eine präzise Begriffsklärung ist für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung, da der Untersuchungsgegenstand an der Schnittstelle von Bankgeschäft, Maklerwesen und Immobilienwirtschaft liegt und die verwendeten Begriffe je nach Akteursgruppe unterschiedlich gefasst werden. Im Folgenden werden die zentralen, für die weitere Analyse tragenden Begriffe definiert.

Unter einer *Immobilientransaktion* wird im Rahmen dieser Arbeit der Kauf oder Verkauf einer Wohnimmobilie durch private Kundinnen und Kunden verstanden – vom Such- beziehungsweise Verkaufsentscheid über die Anbahnung und Verhandlung bis zur öffentlichen Beurkundung und der Eigentumsübertragung. Der Grundstückkaufvertrag bedarf zu seiner Gültigkeit der öffentlichen Beurkundung (Art. 216 Abs. 1 OR). Das

Eigentum am Grundstück geht jedoch erst mit der Eintragung des Erwerbers im Grundbuch über (Art. 656 Abs. 1 ZGB). Nicht erfasst sind Vorgänge ohne Eigentümerwechsel – etwa die Vermietung, die Bewirtschaftung oder die blosse Erneuerung einer bestehenden Finanzierung.

Als *Immobilientransaktionssupport* – der zentrale Begriff dieser Arbeit – werden sämtliche Dienstleistungen verstanden, mit denen Schweizer Banken Privatkundinnen und -kunden in der Anbahnung, Vorbereitung oder Durchführung von Immobilienkäufen oder -verkäufen unterstützen und die über die reine Hypothekarfinanzierung hinausgehen. Dazu zählen insbesondere Immobilienbewertung, Such- und Verkaufsberatung, Maklervermittlung, Vermarktungsunterstützung, Partnervermittlung sowie digitale Plattformlösungen. Der Begriff grenzt sich damit bewusst von der Finanzierung als eigenständigem Produkt ab und richtet den Blick auf die transaktionsnahen Zusatzleistungen rund um den Eigentümerwechsel. Der Support kann sich dabei nicht nur an bestehende Kundinnen und Kunden der Bank richten, sondern auch an Dritte ohne bestehende Bankbeziehung.

Das *Privatkundensegment* umfasst natürliche Personen und schliesst die Stufen Retail, Affluent, High Net Worth Individuals (HNWI) und Ultra High Net Worth Individuals (UHNWI) ein. Institutionelle und professionelle Investoren sowie Corporate Real Estate Themen liegen ausserhalb des Untersuchungsrahmens.

Wohneigentum beziehungsweise *Wohnimmobilien* bezeichnen in dieser Arbeit selbstgenutztes Eigentum, namentlich Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen (Stockwerkeigentum, Art. 712a ff. ZGB). Renditeobjekte wie Mehrfamilienhäuser, gemischt genutzte Liegenschaften oder sonstige Spezialimmobilien werden nur am Rande berücksichtigt.

Die *Hypothekarfinanzierung* als grundpfandgesicherte Finanzierung (Art. 793 ff. ZGB) des Immobilienerwerbs bildet das klassische Kerngeschäft der Banken im Immobilienbereich. Sie ist in dieser Arbeit nicht Untersuchungsgegenstand für sich, sondern nur insoweit relevant, als sie wirtschaftlicher Treiber oder integraler Bestandteil von Transaktionssupport-Modellen ist – etwa über die Generierung von Leads, kombinierte Servicepakete oder Cross-Selling. Die Immobilienbewertung als Schätzung des Markt- beziehungsweise Verkehrswerts einer Liegenschaft, im Privatkundenbereich überwiegend mittels hedonischer Verfahren, ist häufig die erste transaktionsnahe Leistung, über die eine Bank mit der Kundschaft in Kontakt tritt.

Die *Immobilienvermittlung* beziehungsweise *Maklerleistung* bezeichnet die Vermittlung zwischen Käufer- und Verkäuferseite gegen ein Erfolgshonorar (Maklerlohn oder Courtage). Rechtlich ist der Mäklervertrag in Art. 412 ff. OR geregelt, wobei subsidiär das Auftragsrecht (Art. 412 Abs. 2 OR i.V.m. Art. 394 ff. OR) zur Anwendung gelangt. Das Gesetz unterscheidet den Nachweismakler, der dem Auftraggeber lediglich eine Gelegenheit zum Vertragsabschluss nachweist, vom Vermittlungsmakler, der aktiv auf die Abschlussbereitschaft des Dritten hinwirkt (Art. 412 Abs. 1 OR; Lehrstuhl Huguenin, o. D., Abschn. 12.6.1). Der Maklervertrag ist als einfacher Auftrag grundsätzlich jederzeit kündbar (Art. 404 OR), und der Maklerlohn entsteht in der Regel erfolgsabhängig erst mit dem rechtsgültigen Zustandekommen des Hauptvertrags (Art. 413 Abs. 1 OR). Praktisch bedeutsam sind die Vereinbarung von Exklusivität (Ausschliesslichkeitsklausel), welche dem Makler eine Handlungspflicht auferlegt, sowie die im Immobilienwesen für den Vermittlungsmakler grundsätzlich unzulässige Doppeltätigkeit bzw. Doppelmäkelei (Art. 415 OR), bei der ein Makler beide Parteien vertritt. Diese Begriffe sind zentral, weil Banken im Transaktionssupport teils selbst Maklerleistungen erbringen, teils mit Maklern kooperieren oder solche vermitteln.

Hinsichtlich der Form der Leistungserbringung unterscheidet diese Arbeit drei Grundtypen. Beim *Eigenleistungsmodell* erbringt die Bank die Leistung selbst – über eine interne Fachabteilung oder über eine Schwester- bzw. Tochtergesellschaft, die unter der Bankmarke oder im Co-Branding auftritt. In den beiden übrigen Modellen wird die Leistung von einer rechtlich eigenständigen, unter eigener Marke auftretenden Einheit erbracht, an die die Bank ihre Kundschaft weiterleitet. Sie unterscheiden sich danach, ob die Bank kapitalmässig beteiligt ist: Im *Beteiligungsmodell* hält sie eine Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligung am erbringenden Dienstleister, im *Kooperationsmodell* beruht die Zusammenarbeit ausschliesslich auf einer vertraglichen, strategischen Partnerschaft ohne Kapitalbeteiligung.

Als Sonderform stellt das *Plattform- bzw. Ökosystemmodell* digitale Infrastruktur oder einen gemeinsam getragenen Marktplatz bereit, ohne dass die Bank selbst vermittelt oder eine Vermittlung an einen Partner erfolgt. Als *Referral-Modell* wird übergreifend die Weiterleitung der Kundschaft an einen extern auftretenden Leistungserbringer bezeichnet. Sie ist beiden vorgenannten Modellen gemeinsam und bildet daher keinen eigenen Typ. Als *hybrid* werden Institute bezeichnet, die mehrere dieser Grundtypen parallel betreiben – etwa ein Kooperationsmodell im Retail- und Affluent-Segment bei

gleichzeitiger Eigenleistung für vermögende Kundinnen und Kunden. Hybridität ist damit keine Zwischenstufe, sondern die Koexistenz mehrerer Modelle innerhalb eines Instituts.

Schliesslich sind drei operative Begriffe einzuführen, die in der weiteren Analyse – insbesondere zur Anreizlogik – wiederkehren. Ein *Lead* bezeichnet einen qualifizierten Kundenkontakt mit konkretem Geschäftspotenzial und einem nachweisbaren Interesse an einem Produkt oder einer Dienstleistung. Die Überführung des Leads in einen Abschluss wird als *Lead-Konvertierung* bezeichnet. *Cross-Selling* meint den Verkauf ergänzender Leistungen – etwa Finanzierung, Vorsorge oder Vermögensplanung – im Anschluss an den Transaktionssupport. Das Ziel ist hierbei, die Kundenbeziehung zu stärken und den Ertrag je Kundenbeziehung zu erhöhen.

Abzugrenzen ist der Untersuchungsgegenstand schliesslich von der gesellschaftsrechtlich geprägten Transaktionsebene. Begriffe wie Asset Deal, Share Deal oder Vermögensübertragung nach Fusionsgesetz betreffen primär den institutionellen und unternehmensbezogenen Immobilienhandel und sind nicht Gegenstand dieser auf das Privatkundensegment fokussierten Arbeit.

2.2 Customer Journey Modell und Value Proposition Canvas

Das Customer Journey Modell und der Value Proposition Canvas bilden die deskriptiv-analytische Ebene des Analyserahmens, welche sich primär auf die Angebotslandschaft (Forschungsfrage 1) ausrichtet. Sie dienen nicht der Erklärung von Akteursverhalten, sondern der Strukturierung des Leistungsgeschehens und des Kundennutzens.

Die Customer Journey beschreibt die Gesamtheit der Kontaktpunkte (Touchpoints), die eine Kundin oder ein Kunde im Verlauf einer Leistungsbeziehung mit einem Anbieter und seinem Umfeld durchläuft (Lemon & Verhoef, 2016, S. 74). Lemon und Verhoef (2016) gliedern die Customer Experience in drei Phasen (S. 76): die Vorkaufphase (Bedarfserkennung, Suche und Evaluation), die Kaufphase (Auswahl, Bestellung und Abschluss) sowie die Nachkaufphase (Nutzung, Service und langfristige Bindung). Entlang dieser Phasen wirken unterschiedliche Arten von Kontaktpunkten zusammen – anbietereigene, partnerbezogene, kundenseitige sowie soziale und externe Touchpoints (Lemon & Verhoef, 2016, S. 77).

Übertragen auf die Immobilientransaktion lässt sich der Prozess in vergleichbare Phasen gliedern, wie sie auch in der Transaktionspraxis Verwendung finden: Vorbereitung (Bewertung, Such- oder Verkaufsentscheid, Festlegung der Vermarktungsstrategie),

Vermarktung beziehungsweise Suche, Evaluation und Verhandlung sowie Abschluss in Form der öffentlichen Beurkundung bei der Eigentumsübertragung. Das Modell erlaubt es, die einzelnen Leistungen einer Bank entlang dieser Phasen zu verorten und sichtbar zu machen, an welchen Kontaktpunkten Banken bisher präsent sind, wo Lücken bestehen und wo externe Partner eingebunden werden. Es bildet damit die Grundlage, um die Angebotslandschaft systematisch zu erfassen.

Zwei Einschränkungen sind bei der Anwendung des Modells auf den Immobilienkontext zu beachten. Erstens kontrolliert ein Anbieter jeweils nur einen Teil der erlebnisrelevanten Kontaktpunkte selbst (Lemon & Verhoef, 2016, S. 76). Bindet beispielsweise eine Bank für den Verkauf externe Partner ein, verlagert sich ein Teil der Kundenerfahrung auf partnerbezogene Touchpoints, deren Erlebniswirkung weniger eindeutig steuerbar ist (Lemon & Verhoef, 2016, S. 77). Aus Sicht der Bank – und insbesondere des vermittelnden Kundenberaters – entsteht daraus ein Risiko: Eine mangelhafte Leistung des Dritten kann die Kundenerfahrung belasten und auf die Bank zurückfallen, obwohl diese den betreffenden Kontaktpunkt nicht direkt steuert. Das Modell macht damit nicht nur sichtbar, wo Banken präsent sind, sondern auch, wo sie Erlebnis- und Reputationsverantwortung an Dritte delegieren – ein Aspekt, der in der Anreiz- und Governance-Perspektive der nachfolgenden Theorien wieder aufgegriffen wird.

Zweitens verstehen Lemon und Verhoef (2016) die Customer Journey als iterativen, dynamischen Prozess, in dem die Nachkaufphase über Wiederkauf- und Loyalitätsschleifen in neue Kaufzyklen mündet (S. 76). Der Kauf oder Verkauf einer Wohnimmobilie ist für private Kundinnen und Kunden jedoch ein seltenes, meist einmaliges Ereignis, sodass diese Wiederholungslogik nur begrenzt greift. Aufschlussreich ist gerade diese Diskrepanz: Aus Sicht der Bank endet die Beziehung nicht mit der Transaktion, sondern der einmalige Immobilienvorgang bildet eine Episode innerhalb einer deutlich längeren Kundenbeziehung, auf deren Ebene die iterative Journey-Logik weiterhin wirkt. Darin liegt ein zentraler strategischer Wert, zugleich aber auch das Kernrisiko des Transaktionssupports: Er verankert ein seltenes, aber hochrelevantes Liquiditätsereignis in einer fortlaufenden Beziehung und eröffnet daran anschliessende Beratungs- und Cross-Selling-Anlässe – da sich dieser Moment jedoch kaum wiederholt, bleibt wenig Raum für Korrekturen, und eine belastete Kundenerfahrung kann die gesamte Beziehung nachhaltig gefährden.

Der Value Proposition Canvas ergänzt diese prozessuale Sicht um eine nutzenorientierte Perspektive. Osterwalder et al. (2014, S. 8–9) modellieren das Leistungsversprechen über zwei aufeinander abzustimmende Bausteine. Das Kundenprofil (customer profile) beschreibt die Aufgaben, die Kundinnen und Kunden zu erledigen suchen (customer jobs), die damit verbundenen Schwierigkeiten (pains) sowie die erwünschten Ergebnisse (gains) (Osterwalder et al., 2014, S. 10–25). Die Wertlandkarte (value map) beschreibt demgegenüber die angebotenen Produkte und Dienstleistungen, die schmerzlindernden (pain relievers) und die nutzenstiftenden Elemente (gain creators) (Osterwalder et al., 2014, S. 26–39). Ein überzeugendes Leistungsversprechen liegt vor, wenn beide Seiten zur Deckung gebracht werden (fit) (Osterwalder et al., 2014, S. 40–61).

Für die vorliegende Arbeit bietet der Canvas ein gedankliches Ordnungsraster, um den Kundennutzen unterschiedlicher Transaktionssupport-Angebote zu strukturieren: Welche Aufgaben übernimmt eine Bank für ihre Kundinnen und Kunden im Transaktionsprozess, welche typischen Schwierigkeiten – etwa Informationsasymmetrien, Koordinationsaufwand oder fehlende Markttransparenz – adressiert sie, und welcher Mehrwert entsteht im Vergleich zu eigenständigem Handeln oder zur Beauftragung eines unabhängigen Maklers?

In Kombination bilden beide Instrumente eine konsistente analytische Grundlage: Das Customer Journey Modell strukturiert das Wo und Wann der Leistungserbringung, der Value Proposition Canvas das Was und Warum aus Kundensicht. Beide leiten unmittelbar zu den erklärenden Fragen über: weshalb Banken bestimmte Leistungen selbst erbringen oder zukaufen, welche Anreiz- und Konfliktlagen dabei entstehen und welche Ressourcen für den Erfolg dieser Modelle ausschlaggebend sind – Fragen, die in den nachfolgenden theoretischen Abschnitten aufgegriffen werden.

2.3 Die Prinzipal-Agenten-Theorie

Die Prinzipal-Agenten-Theorie liefert den theoretischen Bezugsrahmen für die Anreiz- und Vergütungslogik (Forschungsfrage 3). Sie untersucht die Vertragsbeziehungen, in denen ein Auftraggeber (Prinzipal) eine Aufgabe an einen Beauftragten (Agenten) delegiert, der über mehr Informationen verfügt und eigene Interessen verfolgt (Jensen & Meckling, 1976, S. 308; Ross, 1973, S. 134).

Im Zentrum stehen Informationsasymmetrien zwischen den Parteien. Eisenhardt (1989) benennt zwei Grundprobleme, die sich in ihrer zeitlichen Logik unterscheiden (S. 60): Das Problem verborgener Eigenschaften oder Informationen (hidden information) wirkt

vor allem vor Vertragsschluss und kann zu adverser Selektion führen – der Prinzipal wählt mangels Kenntnis einen ungeeigneten Agenten aus. Das Problem verborgener Handlungen (hidden action) wirkt hingegen nach Vertragsschluss und führt zu moralischem Risiko (moral hazard), wenn der Prinzipal das Verhalten des Agenten nicht vollständig beobachten kann. Da der Agent seinen eigenen Nutzen maximiert, kann es zu Interessenkonflikten kommen, deren Eindämmung Kosten verursacht. Jensen und Meckling (1976) fassen diese als Agency-Kosten zusammen: Überwachungskosten des Prinzipals (monitoring), Signalisierungs- oder Bindungskosten des Agenten (bonding) sowie den verbleibenden Wohlfahrtsverlust (residual loss) (S. 308).

Für den Immobilientransaktionssupport ist dieser Bezugsrahmen in mehrfacher Hinsicht einschlägig. In der Dreiecksbeziehung zwischen Bank, inhouse oder externem Maklerdienstleister sowie Kundinnen und Kunden bestehen typische Konfliktlagen: Ein Makler kann ein Interesse an einem raschen Abschluss zu Lasten des optimalen Verkaufspreises haben, oder die Vergütungsstruktur kann Anreize setzen, die nicht im Interesse des Kunden liegen.

Zwei praktische Konfliktphänomene lassen sich als Ausprägungen des Prinzipal-Agenten-Problems deuten. Erstens die aus dem Maklerrecht bekannte Doppeltätigkeit: Vertritt ein Makler beide Parteien, kann er nicht mehr allein die Interessen seines Auftraggebers – etwa den bestmöglichen Verkaufspreis – verfolgen. Zweitens der Kanalkonflikt zwischen bankinternen Kundenberatenden und externen Partnern: Der Berater kann ein Interesse daran haben, „seinen" Kunden und das Finanzierungsgeschäft zu schützen, statt aktiv an den Transaktionspartner zu übergeben – sein Verhalten liegt damit nicht zwingend im Interesse der Bank und ist von dieser nur begrenzt beobachtbar. Bankintern stellt sich daher die Frage, ob und wie Beraterinnen und Berater incentiviert werden, transaktionsnahe Leistungen aktiv anzubieten.

Die Theorie benennt zugleich Mechanismen zur Minderung dieser Konflikte (Eisenhardt, 1989, S. 61). Dazu zählen ergebnisorientierte Anreizverträge, die die Interessen von Prinzipal und Agent angleichen, der Aufbau von Kontroll- und Informationssystemen mit einem verbindlichen und regelmässigem Reporting, die Reduktion von Informationsasymmetrien durch Transparenz sowie reputations- und vertrauensbasierte Steuerung über wiederholte Interaktion. Diese Mechanismen sind in der Transaktionspraxis weit verbreitet und liefern Anhaltspunkte dafür, anhand welcher

Kriterien die Wirksamkeit von Anreiz- und Vergütungsmodellen im empirischen Teil beurteilt werden kann.

2.4 Der ressourcenbasierte Ansatz

Der ressourcenbasierte Ansatz (Resource-Based View) erklärt Wettbewerbsvorteile aus den Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens. Er bildet damit eine zentrale Grundlage zur Identifikation von Erfolgsfaktoren (Forschungsfrage 4). Während die Industrieökonomik Wettbewerbsvorteile primär aus der Marktstruktur ableitet, richtet der ressourcenbasierte Ansatz den Blick nach innen auf die unternehmenseigene Ressourcenausstattung (Wernerfelt, 1984, S. 171–172; Barney, 1991, S. 99–100).

Barney (1991) systematisiert die Bedingungen, unter denen Ressourcen zu einem dauerhaften Wettbewerbsvorteil führen. Eine Ressource muss wertvoll (valuable), selten (rare), schwer imitierbar (imperfectly imitable) und nicht substituierbar (non-substitutable) sein – zusammengefasst im VRIN-Kriterienkatalog (S. 105–106). Demzufolge können nur Ressourcen, die alle vier Bedingungen erfüllen, auch Vorteile begründen, die von Wettbewerbern nicht ohne Weiteres aufgeholt werden. Ergänzend richtet der Ansatz der dynamischen Fähigkeiten den Blick auf die Kompetenz eines Unternehmens, seine Ressourcenbasis in einem sich wandelnden Umfeld zu erneuern und neu zu konfigurieren (Teece et al., 1997, S. 516).

Auf Banken im Immobilientransaktionssupport angewendet, hilft der Ansatz, jene Kernressourcen zu identifizieren, die für den Erfolg entsprechender Modelle ausschlaggebend sein könnten. Hierzu zählen insbesondere die Marke und das Vertrauen der Bank, der privilegierte Kundenzugang über bestehende Finanzierungs- und Beratungsbeziehungen, die Verfügbarkeit von Daten über Kundinnen, Objekte und Finanzierungssituationen, die Beratungskompetenz der Mitarbeitenden sowie regionale Netzwerke und physische Präsenz. Der ressourcenbasierte Ansatz dient dabei als konzeptionelle Linse, um die empirisch benannten Erfolgsfaktoren einzuordnen und zu erklären, weshalb sich einzelne Modelle vom Wettbewerb abheben.

Aus dieser Perspektive lässt sich zugleich fragen, ob der Immobilientransaktionssupport überhaupt zum Ressourcen- und Kompetenzprofil einer Bank passt: Trägt sie distinktive Ressourcen wie Fachkompetenz, Vertrauen und Kundenzugang in dieses Feld hinein, spricht dies für ein Engagement. Ob die Leistung dann intern erbracht oder extern bezogen wird, ist hingegen eine Frage der Organisationsform, die die Transaktionskostentheorie im folgenden Abschnitt adressiert.

2.5 Transaktionskostentheorie

Die Transaktionskostentheorie bildet den Bezugsrahmen für die Organisations- und Kooperationsmodelle (Forschungsfrage 2). Sie geht auf Coase (1937, S. 390) zurück, der die Existenz von Unternehmen mit den Kosten der Marktnutzung erklärte, und wurde von Williamson (1985) zu einer umfassenden Theorie der Organisationsformen ausgebaut. Im Zentrum steht die Frage, ob eine Transaktion innerhalb eines Unternehmens (hierarchisch) oder über den Markt zwischen autonomen Unternehmen abgewickelt wird – die Wahl der Organisationsform hängt davon ab, welche Transaktionskosten jeweils anfallen (Williamson, 1985, S. 4). Dazwischen liegen hybride Formen (Make-or-Buy), davon zu unterscheiden ist der in Abschnitt 2.1 eingeführte Hybridbegriff dieser Arbeit, der die Koexistenz mehrerer Modelltypen innerhalb eines Instituts meint.

Unter Transaktionskosten werden die Kosten der Anbahnung, des Aushandelns, der Überwachung und der Durchsetzung von Verträgen verstanden. Die Höhe der Transaktionskosten hängt nach Williamson (1985, S. 52–61) von drei Eigenschaften der Transaktion ab: der Faktorspezifität (asset specificity), also dem Ausmass, in dem für eine Transaktion spezifische Investitionen erforderlich sind, der Unsicherheit über den Transaktionsverlauf sowie der Häufigkeit der Transaktion.

Für den Immobilientransaktionssupport legt die Theorie eine klare Erwartungsrichtung nahe. Wo die erforderlichen Ressourcen und Kompetenzen hoch spezifisch sind – etwa markenspezifisches Vertrauen, vertrauliche Kunden- und Objektdaten oder regionale Marktkenntnis – und wo Unsicherheit sowie Kontrollbedarf gross sind, spricht die Transaktionskostenlogik für die interne Erbringung (Eigenleistungsmodell, Hierarchie). Ist die Leistung dagegen wenig spezifisch und über den Markt gut verfügbar, ist der Fremdbezug effizienter (Kooperations- oder Beteiligungsmodell). Über eine Minderheits- oder Mehrheitsbeteiligung an Maklern oder PropTech-Unternehmen verbindet es Kontrolle mit Marktzugang. Faktorspezifität, Unsicherheit, Vertraulichkeit und die Kontrollierbarkeit der Partnerqualität bestimmen somit, welche Organisationsform sich im Einzelfall anbietet.

Die Transaktionskostentheorie liefert damit das begriffliche Instrumentarium, um die beobachteten Organisations- und Kooperationsmodelle einzuordnen. Ob die tatsächliche Modellwahl dieser Logik folgt oder von weiteren Faktoren (Strategie, Historie, Grösse, Kultur) geprägt ist, prüft der empirische Teil.

2.6 Plattformökonomie und «Beyond Banking»-Ansatz

Die Plattformökonomie und der eng damit verbundene «Beyond Banking»-Ansatz bilden die übergreifende, an den Forschungsfragen 2 und 4 ausgerichtete Perspektive. Sie ermöglichen es, die Rolle von Banken als potenzielle Orchestratoren in immobiliennahen Ökosystemen zu analysieren.

Mehrseitige Plattformen bringen zwei oder mehr voneinander abhängige Nutzergruppen zusammen und schaffen Wert durch die Reduktion von Such- und Transaktionskosten zwischen diesen Gruppen (Rochet & Tirole, 2003, S. 990). Charakteristisch sind Netzwerkeffekte, in dem der Nutzen für eine Gruppe mit der Zahl der Teilnehmer der anderen Gruppe steigt. Parker et al. (2017, S. 17–24) beschreiben den Zweck einer Plattform darin, unterschiedliche Nutzergruppen zusammenzubringen, den Austausch von Produkten, Dienstleistungen und sozialer Währung (social currency) zu gestalten und dabei für alle Beteiligten Wertschöpfungsmöglichkeiten zu schaffen. Plattformbasierte Geschäftsmodelle verdrängen so etablierte, linear organisierte Wertschöpfungsketten, indem sich der strategische Schwerpunkt von der Kontrolle interner Ressourcen hin zur Orchestrierung externer Ressourcen und des umgebenden Ökosystems verlagert. Ein tatsächlicher Plattformcharakter entsteht dabei erst, wenn nicht lediglich eine lineare Vertriebskette um Kooperationspartner erweitert wird, sondern die Interaktionen zwischen mehreren unabhängigen Akteuren systematisch erleichtert werden und für die verschiedenen Teilnehmergruppen ein eigenständiger Mehrwert entsteht. Für den Immobilienmarkt bedeutet dies, dass eine Bank die Rolle eines Orchestrators einnehmen kann, der Kundinnen und Kunden mit Maklern, Bewertungsdienstleistern, Immobilienplattformen, Versicherern, Notaren und weiteren Dienstleistern verbindet und über die Kontrolle des Kundenzugangs eine zentrale Position einnimmt.

Der Beyond Banking-Ansatz überträgt diese Logik auf das Bankgeschäft. Sironi (2021, S. 29–31) fasst diesen Wandel als Übergang von einer produktzentrierten «Output Economy» zu einer auf Kundenergebnisse und Customer Journeys ausgerichteten «Outcome Economy»: Banken positionieren sich nicht mehr nur als Anbieter einzelner Finanzprodukte, sondern als kontextbezogene Begleiter entlang zentraler Lebensereignisse. Dazu bündeln sie eigene und externe Leistungen zu einem umfassenderen Angebot und entwickeln sich in Richtung kontextbezogener Plattformmodelle (Sironi, 2021, S. 98–106, 123–127).

Der Immobilienerwerb und -verkauf sind solche Lebensereignisse, die mit zahlreichen Beratungsanlässen verbunden sind und sich daher besonders für ökosystemische Ansätze eignen. Aus dieser Perspektive ist der Immobilientransaktionssupport nicht nur eine Zusatzleistung, sondern ein strategischer Ankerpunkt, über den Banken Kundenbeziehungen vertiefen, Daten gewinnen und weitere Leistungen anbinden können. Zugleich verweist der Ansatz auf die Herausforderungen plattformbasierter Modelle (etwa den Aufbau einer kritischen Masse, die Governance der Partner und potenzielle Interessenkonflikte), die in den vorangehenden Theorien (Transaktionskosten und Prinzipal-Agenten-Beziehungen) bereits angelegt sind.

2.7 Synthese: Analyserahmen

Die in den vorangehenden Abschnitten eingeführten Bausteine greifen ineinander und ergeben einen integrierten Analyserahmen, welcher die Konzeption der Experteninterviews und die Bildung der deduktiven Hauptkategorien anleitet.

Die folgende Übersicht ordnet jeden theoretischen Baustein seiner Funktion sowie der zugehörigen Forschungsfrage zu.

Theoretischer Baustein	**Funktion im Analyserahmen**	**Forschungs-frage**
Customer Journey Modell	Gliedert die Immobilientransaktion in Phasen und verortet die Leistungen der Bank entlang der Kontaktpunkte.	F1
Value Proposition Canvas	Strukturiert den Kundennutzen der Angebote (jobs, pains, gains) und deren Passung zum Leistungsversprechen.	F1
Transaktionskosten-theorie	Erklärt Make-or-Buy-Entscheide und die Wahl zwischen Eigenleistung, Markt und hybriden Kooperationsformen.	F2
Prinzipal-Agenten-Theorie	Erklärt Interessenkonflikte und liefert Kriterien zur Beurteilung von Anreiz- und Vergütungsmodellen.	F3
Ressourcenbasierter Ansatz	Identifiziert strategische Kernressourcen (Marke, Kundenzugang, Daten, Kompetenz, Netzwerk) als Erfolgsfaktoren.	F4
Plattformökonomie und Beyond Banking Ansatz	Verortet die Bank als möglichen Orchestrator immobiliennaher Ökosysteme; übergreifende strategische Einordnung.	F2 / F4

Tabelle 1: Bausteine des Analyserahmens und Zuordnung zu den Forschungsfragen (eigene Darstellung).

Zusammenführend ergibt sich ein integriertes Bild. Entlang der Customer Journey erbringen Banken transaktionsnahe Leistungen, deren Kundennutzen der Value Proposition Canvas beschreibt – wobei bereits die deskriptive Ebene zwei Spannungsfelder sichtbar macht: Die Bank kontrolliert nicht alle Kontaktpunkte (Reputationsrisiko bei Einbindung Dritter), und der einzelne, seltene Immobilienvorgang trägt erst als Ankerpunkt einer längeren Kundenbeziehung. Ob die Leistungen intern erbracht oder zugekauft werden, erklärt die Transaktionskostentheorie, die damit verbundenen Anreiz- und Interessenkonflikte die Prinzipal-Agenten-Theorie. Den dauerhaften Erfolg führt der ressourcenbasierte Ansatz auf schwer imitierbare Kernressourcen zurück, während Plattformökonomie und «Beyond Banking»-Ansatz die Bank als möglichen Orchestrator eines Immobilienökosystems einordnen. Entscheidend ist, dass diese Perspektiven nicht isoliert stehen: Die Herausforderungen plattformbasierter Modelle sind in der Transaktionskosten- und der Prinzipal-Agenten-Logik bereits angelegt.

3. Methodik

Dieses Kapitel beschreibt das methodische Vorgehen der Untersuchung: das Forschungsdesign, die Durchführung der Experteninterviews, die Auswertung mit der qualitativen Inhaltsanalyse sowie die Grenzen des gewählten Vorgehens.

3.1 Forschungsdesign

Die Untersuchung folgt einem qualitativ-explorativen Ansatz. Ziel ist es, ein bislang wenig erforschtes Handlungsfeld zu erschliessen und die Deutungen, das Erfahrungswissen und die strategischen Überlegungen der Marktakteure sichtbar zu machen. Dies erfordert ein offenes, rekonstruktives Design, das der Komplexität und Heterogenität der untersuchten Geschäftsmodelle gerecht wird und Raum für unerwartete Befunde lässt (Flick, 2016).

Experteninterviews dienen als zentrale Erhebungsmethode. Expertinnen und Experten gelten in diesem Verständnis als Trägerinnen und Träger eines spezifischen Betriebs- und Kontextwissens, das aus ihrer Funktion und Verantwortung im jeweiligen Unternehmen erwächst und über öffentlich verfügbare Informationen hinausreicht (Bogner et al., 2014, S. 12, 17). Das leitfadengestützte Experteninterview verbindet zwei Vorteile: Es lässt genügend Spielraum, um modell- und institutsspezifische Besonderheiten zu erfassen (Helfferich, 2011, S. 114), und sichert über einen gemeinsamen thematischen Rahmen zugleich die Vergleichbarkeit der Aussagen entlang der Forschungsfragen (Bogner et al., 2014, S. 27). Ergänzend werden öffentlich zugängliche Sekundärquellen wie Geschäftsberichte, Webauftritte und Branchenpublikationen herangezogen, um die Interviewaussagen einzuordnen und im Sinne einer Datentriangulation abzusichern.

Ergänzend zu den qualitativen Experteninterviews wurde eine quantitative Bestandsaufnahme durchgeführt, um die Fallbefunde marktweit einzuordnen (Mixed-Methods-Ansatz). Das Website-Screening beantwortet den quantitativen Teil der ersten Forschungsfrage – wie verbreitet ein aktiver Immobilientransaktionssupport im Schweizer Bankenmarkt ist. Die Grundgesamtheit folgt der Kategorisierung der Schweizerischen Nationalbank (SNB, o. D.; Datensatz *bastrazbbach*).

Als Vollerhebung der jeweiligen Gruppe einbezogen wurden die Grossbank, die 24 Kantonalbanken, 55 Regionalbanken und Sparkassen sowie die Raiffeisen-Gruppe, ergänzt um die retail-relevanten «anderen Banken» (PostFinance, Migros Bank, Bank Cler). Insgesamt waren 84 Institute (Stand Juli 2026) Gegenstand des Website-Screenings. Ausgeschlossen wurden die dem inländischen Privatkundengeschäft nicht

zuzuordnenden Bankengruppen (Filialen ausländischer Banken, Börsen- und Effektenbanken, Privatbankiers, überwiegend ausländisch beherrschte Institute).

Bewertet wurde ausschliesslich das öffentlich zugängliche, kundenseitige Leistungsangebot des Webauftritts. Erhoben wurde zunächst, ob ein Institut überhaupt aktiven Immobilientransaktionssupport anbietet. Die aktiven Institute wurden anschliessend einem von zwei Modelltypen zugeordnet – Eigenleistung unter der Bankmarke oder Erbringung durch einen extern auftretenden Partner. Beteiligungs- und Kooperationsmodelle werden dabei zusammengefasst: Ob hinter einer Partnerschaft eine Kapitalbeteiligung steht, wird auf den Angebotsseiten nur vereinzelt offengelegt und liesse sich nur über zusätzliche Quellen wie Investor-Relations-Angaben oder Geschäftsberichte systematisch erheben, was nicht Gegenstand des Screenings war. Der blosse Verweis auf eine Immobilienvermittlungsplattform wurde nicht als aktiver Support gewertet. Bei Unklarheit wurde konservativ «kein aktives Angebot» codiert.

Zur volumenmässigen Gewichtung wurden die Institute mit ihren inländischen Hypothekarforderungen (Stand 31.12.2024) hinterlegt. Die einzelinstitutlichen Werte stammen aus den jeweiligen Geschäftsberichten 2024/2025 (Einzelnachweis in Anhang A), die Bankengruppen-Totale (SNB, o. D.; Datensatz *babilpobgua*) und das Marktvolumen (SNB, o. D.; Datensatz *babilaapobach*) aus dem SNB-Datenportal.

3.2 Vorgehen qualitative Experteninterviews

Den Ausgangspunkt der Erhebung bildete eine Stakeholder-Map, mit der die relevanten Akteursgruppen systematisch erfasst wurden. Daraus wurde eine Longlist potenzieller Gesprächspartnerinnen und -partner abgeleitet, die das gesamte Spektrum der am Transaktionssupport beteiligten Akteure abbildet – von Banken unterschiedlicher Ausrichtung über bankennahe Immobiliendienstleister und Maklerunternehmen bis zu digitalen Plattformanbietern.

Die Auswahl der potentiellen Interviewpartner folgte zwei Differenzierungsdimensionen: Die erste betrifft den Modelltyp, also die Unterscheidung zwischen Eigenleistungs-, Kooperations- und Beteiligungsmodellen sowie hybriden Mischformen. Die zweite betrifft den Banktyp, namentlich die Gegenüberstellung von Gross- beziehungsweise Universalbanken einerseits und Kantonal- sowie Regionalbanken andererseits, ergänzt um Privatbanken und retailorientierte Anbieter. Alle einbezogenen Marktpartner – Immobiliendienstleister, Makler und Plattformanbieter – sind über Beteiligungen, Tochtergesellschaften oder Kooperationen mit Banken verbunden. Um ergänzend eine

bankunabhängige Branchensicht einzuholen, wurde der Branchenverband der Makler angefragt. Eine anonymisierte Auflistung der Interviewpartner findet sich in Anhang B.

Das Sample umfasst 14 Expertinnen und Experten – acht Banken (B1–B8), fünf Marktpartner (M1–M5) und einen Branchenverband (V1), womit beide Differenzierungsdimensionen (Modelltyp und Banktyp) sowie die bankunabhängige Verbandsperspektive abgedeckt sind.

Akteursgruppe (Kürzel)	**Anzahl Befragte**
Grossbank / Universalbank (B3)	1
Kantonalbanken (B2, B7, B8)	3
Regional- / Retailbank (B4, B6)	2
Privatbanken (B1, B5)	2
Immobilienmakler / -dienstleister (M1, M4)	2
PropTech- / Plattformanbieter (M2, M3, M5)	3
Branchenverband der Makler (V1)	1
Total	**14**

Tabelle 2: Anonymisierte Zusammensetzung des Interviewsamples (eigene Darstellung).

Für die Gesprächsführung wurde ein generischer, halbstrukturierter Interviewleitfaden entwickelt und in zwei Varianten ausdifferenziert: eine für Bankenvertreterinnen und -vertreter sowie eine für Maklerpartner bzw. Dienstleister. Beide Varianten leiten sich aus den Forschungsfragen und dem in Kapitel 2 entwickelten Analyserahmen ab und stellen sicher, dass die zentralen Themenfelder konsistent adressiert werden, ohne den Gesprächsverlauf übermässig einzuengen. Der vollständige Leitfaden ist in Anhang C dokumentiert.

Die Kontaktaufnahme erfolgte in mehreren Anfragewellen. Die ausgewählten Interviewpartner wurden per E-Mail kontaktiert, teils über die direkte, teils über die offizielle Unternehmensadresse. In einzelnen Fällen wurde der Erstkontakt durch eine Einführung über persönliche Kontakte oder CUREM-Kommilitoninnen und -Kommilitonen im jeweiligen Unternehmen erleichtert. Dieses Vorgehen erlaubte es, nach jeder Rückmeldungsrunde gezielt jene Akteursgruppen und Modelltypen nachzubesetzen, die für die Ausgewogenheit des Samples noch erforderlich waren.

Die geführten Interviews fanden zwischen Mitte Mai und Ende Juni 2026 statt, wobei drei Interviews aus terminlichen Gründen im August 2026 geführt wurden. Von den dreizehn geführten Interviews wurden elf als persönliche Treffen vor Ort und zwei über

Microsoft Teams durchgeführt. In einem weiteren Fall (B7) erfolgte anstelle eines Interviews eine schriftliche Kurzauskunft. Das Institut beantwortete aus Sensitivitätsgründen nur einen Teil der zugestellten Fragen. Die erteilten Auskünfte fliessen dennoch gleichwertig in die Auswertung ein, decken jedoch nicht alle Fragekategorien ab. Soweit die Befragten zustimmten, wurden die Gespräche aufgezeichnet, anschliessend transkribiert und für die Auswertung anonymisiert. Die zugesicherte Anonymität diente dabei auch der Datenqualität: Gerade kommerziell und wettbewerblich sensible Themen – etwa Anreiz- und Vergütungsstrukturen, Provisionen oder Interessenkonflikte – lassen sich unter Vertraulichkeit offener ansprechen. Eine offene Frage wurde nach Abschluss der Erhebung telefonisch nachgefasst und ist im Text mit Datum ausgewiesen. Die namentliche Zuordnung der Kürzel wird nicht veröffentlicht, sondern der Prüfungskommission separat in einer vertraulichen Liste bereitgestellt.

3.3 Codierung und Inhaltsanalyse

Die Auswertung erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Gewählt wurde die inhaltlich strukturierende Variante, die die Datenerhebung aus den Interviews anhand eines Kategoriensystems aus spezifischen Themenfeldern erschliesst und über die Fälle bzw. Forschungsteilnehmende hinweg vergleichbar macht (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 61-67, 108-110). Das Kategoriensystem ist deduktiv aus den vier Forschungsfragen abgeleitet und umfasst die Hauptkategorien Angebotslandschaft, Organisations- und Kooperationsmodell, Anreiz- und Vergütungslogik sowie Erfolgsfaktoren mit den zugehörigen Subkategorien. Für jede Kategorie sind Definitionen sowie Kodier- und Abgrenzungsregeln im Kodierleitfaden festgelegt, welche in Anhang D vorliegt. Die Belege für die empirische Analyse der Interviews in Kapitel 4 erfolgen im Format (Kürzel, Interviewabschnitt), beispielsweise (M1, F1.1). Die Abschnittsbezeichnungen folgen der Gliederung des Interviewleitfadens, welcher in Anhang C dargelegt ist. Die vollständigen Transkripte liegen der Prüfungskommission vor. Wiederkehrende, kategorienübergreifende Themen, die sich im Verlauf der Codierung zeigen, werden nicht als eigenständiges Kategoriensystem formalisiert, sondern in der Diskussion in Kapitel 5 interpretativ aufgegriffen und an den theoretischen Rahmen zurückgebunden.

Verfahrenstechnisch werden die transkribierten Gespräche zunächst paraphrasiert, anschliessend den Kategorien zugeordnet und codiert. Die codierten Aussagen werden über die Akteursgruppen hinweg verglichen und schliesslich zu einer Modelltypologie

verdichtet, die typische Muster, Erfolgslogiken und Spannungsfelder sichtbar macht. Die qualitative Inhaltsanalyse und die Nachvollziehbarkeit der Auswertung der Experten-Interviews wird durch die Dokumentation des Kategoriensystems und der Kodierregeln sichergestellt (Mayring, 2019, S. 3; Flick, 2016, S. 214-219, 409-421).

3.4 Limitationen

Als qualitativ-explorative Untersuchung mit einer bewusst überschaubaren Fallzahl erhebt die Arbeit keinen Anspruch auf statistische Repräsentativität, sondern zielt auf die analytische Übertragbarkeit der herausgearbeiteten Muster auf vergleichbare Konstellationen. Da die Codierung allein durch den Verfasser erfolgte, konnte die Intercoder-Übereinstimmung nicht geprüft werden. Dem wird durch ein regelgeleitetes Vorgehen begegnet: Definitionen sowie Kodier- und Abgrenzungsregeln sind im Kodierleitfaden in Anhang D dokumentiert, sämtliche Befunde sind mit Fundstellen belegt, und die Transkripte wurden den Interviewpartnerinnen und -partnern zur Durchsicht vorgelegt. Zudem beruhen die Daten auf Selbstauskünften von Expertinnen und Experten, die ihre Institute auch strategisch darstellen können. Aussagen zu Erfolg und Wirksamkeit sind daher als Einschätzungen und nicht als objektive Messgrössen zu lesen. Weiter sind sämtliche einbezogenen Marktpartner mit Banken verbunden. Eine bankunabhängige Branchensicht ist allein über den Maklerverband und damit über eine einzige Aussenstimme abgedeckt. Nicht erhoben wurde die Nachfrageseite: Die einzige kundenseitige Evidenz stammt aus einer bankeigenen Befragung, die nur indirekt berichtet wird und weder unabhängig geprüft noch frei von Erhebungsinteresse ist.

Angesichts eines dynamischen Marktumfelds besitzt die Untersuchung Momentaufnahmecharakter: Ein Institut hat seine Kooperation mit Maklerfirmen während des Erhebungszeitraums zurückgezogen, ein anderes will sein Angebot erst im zweiten Halbjahr 2026 ausrollen. Zudem deckt die schriftliche Kurzauskunft in einem Fall nicht alle Themenbereiche ab, weshalb dieser Fall nicht zu sämtlichen Kategorien Aussagen beisteuert.

Schliesslich sind die Interviewpartner geografisch auf die Deutschschweiz konzentriert; regionale Besonderheiten der Suisse romande und des Tessins bleiben in der qualitativen Vertiefung unberücksichtigt, während das Website-Screening alle Sprachregionen erfasst. Zusammen mit der Fokussierung auf Wohnimmobilien im Privatkundensegment begrenzt dies die Übertragbarkeit auf andere Segmente und Sprachregionen.

4. Empirische Analyse und Ergebnisse

Das vorliegende Kapitel wertet die geführten Experteninterviews aus und stellt die Ergebnisse entlang der vier Forschungsfragen dar. Die Auswertung folgt dem in Kapitel 3 beschriebenen deduktiven Kategoriensystem. Sämtliche Aussagen werden anonymisiert im Format (Kürzel, Abschnitt) belegt. Wiederkehrende, kategorienübergreifende Muster werden hier benannt und in Kapitel 5 interpretativ vertieft.

Die Datenbasis der qualitativen Auswertung bilden Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von Banken unterschiedlicher Ausrichtung (Grossbank, Kantonalbanken, Privatbanken, retailorientierter Anbieter, Regionalbanken) sowie von bankennahen Immobiliendienstleistern und Plattformanbietern.

Zur Orientierung ordnet die nachfolgende Tabelle 3 die untersuchten Fälle vorab drei Grundmodellen zu, die in Abschnitt 4.2.2 vertieft und in der Synthese (Kapitel 5) zu einer Typologie verdichtet werden: das Eigenleistungsmodell (interne Erbringung oder über eine Gruppengesellschaft unter Bankmarke), das Beteiligungsmodell (Mehrheits- oder Minderheitsbeteiligung an einem Dienstleister mit eigenständiger Marke) sowie das Kooperationsmodell (strategische Partnerschaft ohne Beteiligung). In Tabelle 3 sind die befragten Banken (B1-B8) nach ihrem Erbringungsmodell und Marktpartner (M1-M5) nach ihrer Eigentümerstruktur zugeordnet. Der Branchenverband (V1) ist keinem Modelltyp zugeordnet, da er als bankunabhängige Aussenperspektive einbezogen wurde und selbst kein Transaktionssupport-Modell betreibt.

Modelltyp	Ausprägung	Fälle (anonymisiert)
Eigenleistungs-modell	Interne Fachbereiche	B5, B7
	Gruppengesellschaft mit Bankmarke	B1
Beteiligungs-modell	100 %-Tochter mit eigenständiger Marke	M4
	Mehrheitsbeteiligung mit eigenständiger Marke	B6, M1, M3
	Minderheitsbeteiligung	B4
Kooperations-modell	Strategische Partnerschaft (ohne Beteiligung)	B3, M2
Plattform/ Ökosystem (Sonderform)	Verbundplattform (Bank ohne aktiven Transaktionssupport)	B2, B8
	Finanz- bzw. Beteiligungsholding der Verbundplattform	M5

Tabelle 3: Orientierende Zuordnung der Fälle zu den Modelltypen (eigene Darstellung).

In vier Fällen wurden bewusst beide Seiten einer Kooperation befragt – die Bank (B2, B3, B6, B8) und ihr Dienstleister (M2, M3, M5) –, was es erlaubt, die Aussagen gegenseitig zu spiegeln und einzuordnen. In den übrigen Fällen ist jeweils entweder die Bank oder ihr Dienstleister vertreten.

Insgesamt bilden die Gespräche die Strategien von zehn Instituten ab. Zwei der einbezogenen Kantonalbanken (B2, B8) gehören einem Verbund von 18 Kantonalbanken an, der eine gemeinsame Immobilienvermittlungsplattform betreibt und unter dessen Einbezug erhöht sich die institutionelle Reichweite auf 26 Banken. Gemessen an öffentlich verfügbaren Marktdaten (SwissBanking, 2025) erreichen die in dieser Arbeit einbezogenen Institute eine Marktabdeckung von schätzungsweise rund 63 % des inländischen Hypothekarvolumens und repräsentieren damit einen wesentlichen Teil des relevanten Marktes.

Funktionsebene	Anteil
CEO, Geschäftsführung/-leitung, Verbandspräsident	50 % (7 von 14)
Produkt-, Bereichs-, Teamleitung	36 % (5 von 14)
Subject Matter Expert, Projektleitung	14 % (2 von 14)

Tabelle 4: Funktionsebene der Interviewpartner (eigene Darstellung).

Wie in Tabelle 4 zu entnehmen ist, gehören die Hälfte der Gesprächspartnerinnen und -partner der obersten Führungsebene an. Die übrigen Interviewpartner sind entweder in leitender Produkt-, Bereichs- oder Teamfunktion oder als Themenowner bzw. Projektleiter tätig. Damit stützt sich die Untersuchung auf Personen mit unmittelbarem strategischem und operativem Einblick in den Untersuchungsgegenstand.

Die folgende Analyse beginnt mit einer Bestandsaufnahme der Angebotslandschaft (4.1), gefolgt von den Organisations- und Kooperationsmodellen (4.2), der Anreizlogik (4.3) und den Erfolgsfaktoren (4.4). Die fallübergreifende Verdichtung zu einer Modelltypologie erfolgt in der Diskussion (Kapitel 5).

4.1 Bestandsaufnahme der Angebotslandschaft

Die erste Forschungsfrage richtet sich auf die Angebotslandschaft: Welche transaktionsnahen Dienstleistungen bieten Schweizer Banken im Privatkundensegment entlang des Kauf- und Verkaufsprozesses von Wohnimmobilien an? Der Abschnitt nähert sich ihr in zwei Schritten. Eine marktweite Bestandsaufnahme (4.1.1) verortet zunächst, wie verbreitet ein solches Angebot überhaupt ist. Darauf aufbauend erschliessen die

qualitativen Befunde das Leistungsspektrum (4.1.2), die Einbettung in die Customer Journey (4.1.3), die adressierten Zielsegmente und den Zugang (4.1.4) sowie die Differenzierungsmerkmale und Learnings der Anbieter (4.1.5).

4.1.1 Marktweite Verbreitung (Website-Screening)

Um die qualitativen Fallbefunde marktweit einzuordnen, wurde das in Abschnitt 3.1 beschriebene Website-Screening durchgeführt: Für 84 nach Bankengruppen geschichtete Institute (Stand Juli 2026) wurde anhand des öffentlichen Webauftritts zunächst erhoben, ob überhaupt ein aktiver Immobilientransaktionssupport angeboten wird. Die aktiven Institute wurden anschliessend einem von zwei Modelltypen zugeordnet – Eigenleistung unter der Bankmarke oder Erbringung durch einen extern auftretenden Partner (Beteiligungs- oder Kooperationsmodell).

Von den 84 untersuchten Instituten bieten lediglich 17 einen aktiven Immobilientransaktionssupport an – neun in Eigenleistung, acht über einen extern auftretenden Partner (Tabelle 5). Bei den Kantonalbanken beschränkt sich ein aktives Angebot auf drei Häuser; die übrigen 21 treten nicht selbst als Vermittler auf. Am breitesten – wenngleich absolut selten – ist das Angebot bei den Regionalbanken (zehn von 55 Instituten), wo grössere Häuser teils in Eigenleistung, teils über Beteiligungen aktiv sind.

Bankengruppe	Eigenleistung	Kooperation/ Beteiligung	Kein aktiver Support	Total
Grossbank	–	1	–	1
Kantonalbanken	3	–	21	24
Regionalbanken/Sparkassen	5	5	45	55
Raiffeisen	1	–	–	1
Andere Banken	–	2	1	3
Total	**9**	**8**	**67**	**84**

Tabelle 5: Aktiver Transaktionssupport nach Bankengruppe (eigene Darstellung; Website-Screening).

Volumenmässig ergibt sich ein deutlich anderes Bild: Die 17 aktiven Institute decken knapp zwei Drittel des inländischen Hypothekarvolumens der Banken ab (62%, entsprechend CHF 752 Mrd. von insgesamt CHF 1'209 Mrd.; SNB, o.D.). Die 84 untersuchten Retailinstitute repräsentieren dabei rund 97 % dieses Marktvolumens (rund

CHF 1'170 Mrd.). Die Differenz entfällt auf nicht untersuchte, nicht retailorientierte Bankengruppen (Börsen-, Auslands- und Privatbankiers), die im Privatkundensegment keinen Transaktionssupport anbieten. Getragen wird dieser Anteil massgeblich von wenigen grossen Häusern – insbesondere der Grossbank und der Raiffeisen-Gruppe. Rechnet man die Grossbank heraus, deren Maklerpartnerangebot zum Erhebungszeitpunkt eingestellt wurde (vgl. 4.2.6), sinkt der abgedeckte Volumenanteil auf rund 39 %.

Daraus leiten sich zwei bemerkenswerte Befunde ab. Erstens ist ein aktiver Transaktionssupport nach Institutszahl selten (rund ein Fünftel der Institute), volumengewichtet hingegen substanziell (knapp zwei Drittel). Ein aktives Angebot konzentriert sich mithin auf wenige, grosse und regional verankerte Institute, während die Mehrheit, insbesondere die Kantonalbanken, den Verkauf höchstens passiv über eine Plattform begleitet. Zweitens ist dieser volumengewichtete Anteil fragil: Er hängt stark an der Grossbank, deren Rückzug den aktiv bespielten Markt spürbar verkleinert. Das Website-Screening stützt damit den qualitativen Kernbefund, dass sich der Immobilientransaktionssupport im Schweizer Privatkundengeschäft in einer frühen, konzentrierten und im Umbruch befindlichen Phase befindet. Die namentliche Einzelübersicht der 84 Institute findet sich in Anhang A.

4.1.2 Leistungsspektrum

Über die untersuchten Fälle hinweg zeigt sich der Immobilientransaktionssupport nicht als einheitliches Angebot der Schweizer Banken, sondern als Spektrum, das von der blossen Verweisung auf externe Partner bis zur vollständig integrierten Eigenleistung reicht. Wie tief eine Bank eingreift, hängt eng mit der strategischen Bedeutung des Themas Wohnen und Immobilien und mit der historischen Entwicklung ihres Immobilienengagements zusammen. Die ökonomische Logik dahinter wird in Abschnitt 4.3 behandelt, beide Treiber werden in Abschnitt 5.2.1 aufgegriffen.

An einem Ende des Spektrums stehen die Eigenleistungsmodelle, die den Support intern erbringen und in ein breiteres Immobilien- und Vermögensangebot einbetten. Die Kantonalbank B7 führt den Verkauf als integralen Bestandteil einer ganzheitlichen Beratung und erbringt sämtliche Kernleistungen intern – von der Marktwertermittlung bis zur Grundstückgewinnsteuererklärung (B7, F1.1/F1.3). Die Privatbank B1 hat ihr Engagement über den Zukauf und die Integration eines spezialisierten Anbieters aufgebaut und verfügt heute über ein «relativ breites und holistisches Setup» mit klarem

Transaktionsfokus (B1, F0.2/F1.1). Bei der Privatbank B5 hingegen sind die Immobilien historisch aus der ursprünglich städtischen Gewerbebank hervorgegangen und bilden heute ein eigenständiges Positionierungsmerkmal («eine Bank und eine Immobilienfirma»). Das Institut vereint Portfolio, Bewirtschaftung, Vermittlung sowie Bautreuhand und Entwicklung (B5, F0.1/F1.3) und versteht die Vermittlung ausdrücklich als Derivat der Bewirtschaftung – nur wer bewirtschafte, verstehe das Produkt wirklich (B5, F2.4).

Bei den Banken mit Kooperationsmodell ist die Leistungstiefe bewusst geringer. Die Grossbank B3 begleitet die Kundschaft finanziell und verweist für den Verkauf auf qualifizierte Partner. Die Grenze zieht sie klar bei der Vermittlung – keine Besichtigungen, keine Preisverhandlung, keine Maklerrolle (B3, F1.1). Noch deutlicher zeigt sich dies bei der Retailbank B4, die zum Erhebungszeitpunkt über kein aktives Angebot verfügt und per Ende 2026 ein reines Referral-Modell für Bestandskunden mit einem PropTech-Partner aufbauen will, der den Verkaufsprozess nach der Lead-Übergabe vollständig übernimmt (B4, F0.1/F1.1). In diesen Modellen erbringen die Marktpartner die operative Verkaufsleistung und decken die gesamte Wertschöpfungskette von der Marktwertermittlung über die Vermarktung bis zur Begleitung zum Notartermin ab (M1, F1.1; M2, F1.1; M3, F1.1; M4, F1.1).

Neben den bank- und maklerseitigen Angeboten tritt mit der Plattformgesellschaft M5 eine dritte Angebotslogik hinzu, die nicht am Verkaufsprozess, sondern an der Datenbasis ansetzt. M5 betreibt für einen Verbund von 18 Kantonalbanken – darunter die befragten Institute B2 und B8 – eine gemeinsame Datenplattform, die aus externen bzw. offenen Daten, Bankdaten sowie Kunden- bzw. Eigentümerdaten gespeist wird, und versteht sich als Orchestrator und nicht als reiner Produktlieferant (M5, F0.1). Der einzige transaktionsnahe Anwendungsfall im Lead-Geschäft ist bislang ein datenbasiertes Verfahren, das Verkaufsinserate erkennt, der jeweiligen Bank zuordnet und so die Impulsphase einer Verkaufsabsicht abgreift. Der automatisierte Versand solcher Hinweise an die Kundenberatung befindet sich erst im Aufbau (M5, F1.3/F3.2). Eine eigene Bewertung oder Transaktionsdatenbank wird bewusst nicht aufgebaut, um nicht in Konkurrenz zu den etablierten Bewertungsanbietern zu treten (M5, F1.3).

Im Sample zeigen sich zwei Sonderformen. Die erste ist der bewusste Verzicht: Die Kantonalbanken B2 und B8 bieten keinen aktiven Transaktionssupport an und treten nicht als Maklerinnen auf (B2, F1.1; B8, F1.1). Stellvertretend hält B2 fest: «bei uns steht nicht

die direkte Maklertätigkeit im Vordergrund» (B2, F1.1). An die Stelle des Verkaufssupports tritt bei B2 die Kombination der Finanzierung mit dem digitalen Ökosystem des Verbunds: der über M5 gehaltenen Immobilienplattform für die Such- und Auswahlphase sowie ergänzenden Tools für die Nutzungsphase. Über diese Plattform besteht zudem ein indirekter Zugang zu einem Netzwerk von rund 600 Immobilienakteuren, darunter Maklerfirmen (B2, F1.1/F0.2; M5, F0.1). B8 setzt ergänzend auf die persönliche Begleitung durch den Kundenberater sowie auf eine informelle, provisionsfreie Vermittlung über das eigene Netzwerk der Vertriebsorganisation (B8, F1.1/F1.3). Die zweite Sonderform verschiebt die übliche Aufgabenteilung: Im Beteiligungsmodell der Regionalbank B6 übernehmen die Kundenberaterinnen und -berater der Bank die Besichtigungen, während die PropTech-Tochter M3 im Regelfall «alles ausser der Besichtigung» erbringt (B6, F1.1; M3, F1.1; vgl. 4.1.5).

Quer über die Anbieter mit eigenem, aktivem Transaktionssupport zeigt sich damit ein gemeinsamer Leistungskern (Bewertung, Vermarktung und Begleitung bis zum Vertragsabschluss). Die Modelle unterscheiden sich vor allem darin, wer die operative Maklertätigkeit ausführt (Bank, Tochtergesellschaft oder externer Partner) und wie viele angrenzende Leistungen (Finanzierung, Bewirtschaftung, Bau-/Treuhand, steuerliche Abwicklung) hinzukommen.

4.1.3 Einbettung in die Customer Journey und Einstiegspunkte

Die Angebote setzen an unterschiedlichen Punkten der Customer Journey an, wobei sich Käufer- und Verkäuferseite deutlich unterscheiden. Auf der Verkäuferseite führt der Weg meist über das persönliche Beratungsgespräch – häufig im Zuge einer Hypothekenverlängerung oder in Verbindung mit einem konkreten Lebensereignis. Als typische Auslöser nennen die Befragten Scheidung, Todesfall, Erbschaft oder das Ende der Wohnphase im Alter (B3, F1.3). Der Verkauf fällt damit regelmässig mit einem Liquiditätsereignis zusammen, das für die Bank strategisch bedeutsam ist (vgl. 4.3).

Einig sind sich die Befragten im Ziel: Ausnahmslos wollen sie den Verkaufsimpuls so früh wie möglich erkennen, um die anschliessenden Leistungen frühzeitig zu positionieren. Dies gilt selbst für die Kantonalbanken B2 und B8, die keinen aktiven Verkaufssupport anbieten und dennoch über die Finanzierung früh in der «Impuls-Phase» präsent sein wollen (B2, F1.2; B8, F1.5). Unterschiede bestehen daher weniger im Anspruch als im Grad der Umsetzung: Mehrere Institute setzen faktisch erst an, wenn der

Verkaufsentscheid bereits gefallen ist. Am weitesten fasst die Privatbank B1 den Anspruch – sie will ihre Bestandskunden «deutlich früher» in die strategische Vorbereitungsphase holen (Steuer, Recht, Halteform, Reinvestition, Nachfolge), was zugleich der grösste Mehrwert und die grösste Schwierigkeit sei (B1, F1.4). Der der auf Finanzierung spezialisierte Plattform- und Maklerdienstleister M2 teilt diese Ambition, sieht sie bei Schweizer Banken bislang aber wenig verwirklicht (M2, F1.1).

Damit rückt der Kundenberater als Nadelöhr in den Fokus, denn ob der Moment des Verkaufsentscheids erkannt wird, hängt heute stark von ihm ab – «es liegt am Berater» (M3, F1.1; B6, F2.2). Entsprechend gilt die Digitalisierung des Einstiegs als zentraler Hebel. Auf der Käuferseite beginnt die Journey laut B3 bereits mehrheitlich digital – über Tragbarkeits- und Hypothekarrechner, Lagechecks oder eine erste Objektbewertung (B3, F1.2; B2, F1.1). Auf der Verkäuferseite entstehen vergleichbare Zugänge erst: Die Regionalbank B6 und ihre Tochter M3 entwickeln Werkzeuge zur Erkennung von Verkaufspotenzial sowie eine Self-Service-Bewertung im Online-Banking (B6, F2.2/F2.6). Am frühesten setzt die Plattformgesellschaft M5 an, die Verkaufsabsichten aus Inseratedaten erkennt und der jeweiligen Bank zuordnet. Die automatisierte Zustellung dieser Inserate-Leads an die Kundenberatung ist im Aufbau (M5, F1.3/F3.2; vgl. 4.2.1).

Wie die Übergabe an den Dienstleister erfolgt, unterscheidet sich stark im Digitalisierungsgrad: Beim Immobilienmakler M4 läuft sie tool-gestützt – der Berater der zugehörigen Bank übergibt den Kunden über Waiver bzw. Landing Page und bleibt dabei eingebunden (M4, F1.1) –, während sie in kleineren oder erst im Aufbau befindlichen Modellen manuell erfolgt: telefonisch (M1, F0.2/F1.1), über ein Formular (B4, F1.1) oder, selbst bei der Privatbank B1, über Excel-Listen, da ein gemeinsames CRM erst im Aufbau ist (B1, F2.1/F2.2). Diese Medienbrüche verstärken die Abhängigkeit vom einzelnen Berater.

Die Käuferseite bzw. Suchmandate für Bankenkundinnen und -kunden spielt durchgehend eine nachgelagerte Rolle und entsteht meist als Nebenprodukt des Verkaufsmandats. Am deutlichsten systematisiert sie M2: Aus jedem Verkauf entstehe ein proprietärer Lead-Kanal, wobei eine Vorselektion über die Finanzierungsbestätigung sicherstellt, dass nur qualifizierte Käufer zur Besichtigung kommen. Nicht zum Zug gekommene Interessenten werden zu Leads für das nächste Objekt (M2, F1.2/F1.3). Die

Kantonalbank B7 begleitet Käufer erst in späteren Prozessphasen und verzichtet auf eigentliche Suchmandate (B7, F1.2).

4.1.4 Zielsegmente und Zugang

Trotz unterschiedlicher Ausrichtung teilen die Angebote einen gemeinsamen Segmentkern: Adressiert werden in erster Linie Privatkundinnen und -kunden im Retail- und Affluent-Segment. Die Grossbank B3 richtet ihr Angebot am Personal Banking aus (B3, F1.4). Ebenso fokussieren die Kantonalbank B2, die Retailbank B4 und die Regionalbank B6 dieses Segment (B2, F1.4; B4, F1.2; B6, F1.3), und die Marktpartner bewegen sich segmentseitig jeweils im Rahmen ihrer Bankpartner (etwa M2, F1.4). Nach oben erweitert wird der Kern bei der Privatbank B1, die schwerpunktmässig das gehobene (U)HNWI-Segment bedient (B1, F1.2). Beim Objekttyp steht durchgängig das selbstgenutzte Wohneigentum – Einfamilienhäuser und Eigentumswohnungen – im Vordergrund (B3, F1.4; B7, F1.5).

Beim Zugang zum Angebot zeigt sich weniger Streuung, als die Vielfalt der Modelle vermuten lässt: Die Leistungen stehen überwiegend auch Personen ohne Bankbeziehung offen. Die Privatbank B1 erwirtschaftet rund 80 Prozent ihrer Mandate mit externen Kundinnen und Kunden, da sie als eigenständiges Profitcenter auf den externen Markt angewiesen ist (B1, F1.2). Die Privatbank B5 versteht ihre Immobiliendienstleistungen für Dritte als mögliches «Einstiegsgeschäft», aus dem später eine Bankbeziehung erwachsen kann (B5, F1.5). Die Kantonalbank B7 steht Nicht-Kunden ebenfalls offen (B7, F1.5), und die PropTech-Tochter M3 betont, dass für die Nutzung des Verkaufsangebots keine Bankbeziehung nötig ist (M3, F1.3). Eine Einschränkung findet sich allein bei der Retailbank B4, die ihr geplantes Angebot in einer ersten Phase ausschliesslich Bestandskunden zugänglich machen will (B4, F1.2). Der beigezogene PropTech-Partner bedient davon unabhängig weiterhin den offenen Markt. Der Kundenzugang folgt somit nicht dem Modelltyp – gerade die stark integrierten Eigenleistungsmodelle erzielen einen erheblichen Teil ihres Geschäfts mit Dritten, während die einzige Einschränkung bei einem Beteiligungsmodell auftritt.

4.1.5 Differenzierung im Wettbewerb

Bei der Differenzierung im Markt steht ein Leitmotiv im Vordergrund: Seriosität und Vertrauen, meist explizit an die Bankreputation geknüpft. «Wir sind nicht einfach ein Makler, wir gehören zu einer Bank», sagt die PropTech-Tochter M3 (M3, F1.1). Die Privatbank B5 macht Seriosität und Konservativität zum Markenversprechen und

verweist auf das Reputationsrisiko, das eine Bank in diesem Geschäft trägt (B5, F1.1). Die Privatbank B1 betont Transparenz und realistische statt überhöhte Preisversprechen, wobei Fachkompetenz nur die Basis bilde, da viele Anbieter gut ausgebildet seien (B1, F4.1/F1.3). Der Immobiliendienstleister M1 stellt Fairness, Diskretion und vertiefte regionale Marktkenntnis in den Vordergrund (M1, F0.1/F1.1/F4.1).

Daran knüpft ein zweites, eng verwandtes Motiv an: die Glaubwürdigkeit des Preises. Der «bankgeprüfte» bzw. bankverifizierte Verkaufspreis signalisiert dem Käufer, dass das Objekt zu diesem Preis auch finanzierbar ist, und wird mehrfach als zentrales Asset genannt (M4, F1.2/F1.3; B3, F1.1/F4.1; M3, F1.1/F1.3). Die Regionalbank B6 benennt zugleich die Kehrseite – ein «de facto Dilemma» zwischen bestmöglichem Verkaufspreis und bankfinanzierbarem Preis (B6, F1.1/F1.2). Der Immobilienmakler M4 fächert dieselbe Spannung in drei Preise auf – den emotionalen Preis der Verkäuferschaft, den Finanzierungspreis der Bank und den am Markt erzielbaren Preis –, deren Zusammenführung «viel Beratungsleistung» erfordere (M4, F4.2). Eng damit verbunden ist die Bewertung als Einstiegs- und Vertrauensanker. Der Plattform- und Maklerdienstleister M2 bezeichnet sie als «mit Abstand das, was beim Kunden am meisten auslöst» (M2, F1.1).

Ein handfestes Unterscheidungsmerkmal heben die Regionalbank B6 und ihre PropTech-Tochter M3 hervor: Weil die Kundenberater der Bank die Besichtigungen selbst übernehmen – «kein anderer Anbieter macht das» –, erhält die Bank pro Objekt Zugang zu fünf bis sieben Interessenten und bindet zugleich den verkaufenden Kunden (B6, F1.1; M3, F1.1).

Insgesamt fällt die Differenzierung jedoch zurückhaltend aus: Konditionell dominieren marktübliche Angebote (B1, F1.3; B2, F4.1), und der Immobilienmakler M4 räumt offen ein, «ehrlich gesagt kein klassisches Alleinstellungsmerkmal» zu besitzen, da vergleichbare Konzepte auch bei etablierten Wettbewerbern existierten. Der Unterschied liege in der Ausführung – Transparenz, kurze Wege zur Bank, ein Single Point of Contact (M4, F1.2/F1.3). Diese Zurückhaltung wiegt umso schwerer, als der Maklermarkt mangels Marktzutrittsschranken ausgesprochen kompetitiv ist (V1, F1.1). Als besonders schwer konkurrenzierbar gilt dabei der regional verankerte Kleinmakler, der von Empfehlungen lebt und praktisch keinen Overhead trägt (B6, F0.1). Dem begegnet die Branche mit Selbstregulierung und der Verbandsmitgliedschaft, welche damit als Qualitäts- und Unterscheidungsmerkmal in einem ansonsten kaum abgegrenzten Markt

dient (V1, F0.1/F0.2). Als eigentliches Unterscheidungsmerkmal des unabhängigen Maklers hebt V1 die Beratungsintegrität hervor: Ein qualifizierter Makler müsse auch gegen das eigene Provisionsinteresse «Nein» sagen und von einem Verkauf abraten können, wenn dieser – etwa aus steuerlichen oder lebensphasenbezogenen Gründen – nicht im Interesse der Kundschaft liege (V1, F1.1).

4.1.6 Zwischenfazit zur Angebotslandschaft

Insgesamt ist der Immobilientransaktionssupport im Schweizer Privatkundengeschäft kein standardisiertes Produkt, sondern ein Spektrum von Integrationstiefen – von der blossen Lead-Weitergabe über Kooperations- und Beteiligungsmodelle bis zur vollintegrierten Eigenleistung –, dessen Ausprägung aus dem Zusammenspiel mehrerer Treiber resultiert (vgl. 5.2). Bei allen aktiven Anbietern bilden Bewertung, Vermarktung und Begleitung bis zum Vertragsabschluss den gemeinsamen Leistungskern. Der Einstieg erfolgt fast durchgängig anlassbezogen im Beratungsgespräch bei einem Liquiditätsereignis, wobei der Kundenberater das entscheidende Nadelöhr bildet und die Käuferseite nachgelagert bleibt. Der Zugang zum Angebot ist dabei weitgehend offen und folgt nicht dem Modelltyp.

Damit ist die Frage, was angeboten wird, eng mit der Frage verknüpft, wie es organisatorisch verankert ist und wer es erbringt – Gegenstand des folgenden Abschnitts.

4.2 Analyse der Organisations- und Kooperationsmodelle

Die zweite Forschungsfrage untersucht, wie die Banken den Transaktionssupport organisatorisch verankern und mit welchen Modellen sie ihn erbringen. Der Abschnitt behandelt die organisatorische Aufhängung (4.2.1), ordnet die Fälle den Modelltypen zu (4.2.2), rekonstruiert die Make-or-Buy-Logik (4.2.3) sowie Partnersteuerung und Netzwerkgestaltung (4.2.4) und schliesst mit der aktuellen Marktdynamik (4.2.5) und einem Zwischenfazit (4.2.6).

4.2.1 Organisatorische Verankerung

Die Aufhängung des Transaktionssupports reicht von der internen Fachabteilung bis zur rechtlich eigenständigen Gesellschaft. Am stärksten integriert sind die Eigenleistungsmodelle: Die Kantonalbank B7 führt eine interne Fachabteilung mit rund 55 Mitarbeitenden, die Verkauf, Bewertung und Bautreuhand abdeckt (B7, F1.1/F2.1); bei der Privatbank B5 liegen Bewirtschaftung wie Vermittlung direkt in der Bank, vertreten durch den CEO in der Geschäftsleitung (B5, F2.1).

Die Privatbank B1 hat ihren Transaktionssupport durch den Zukauf eines etablierten externen Maklerdienstes aufgebaut und diesen nach dem Rebranding als eigenständige Schwestergesellschaft der Gruppe verankert. Sie operiert heute eigenständig für Bank- wie Drittkunden – mit mehr Freiheiten (u. a. weniger rigide KYC-Anforderungen) und hoher Visibilität über Verwaltungsratsmandate. Eine bankseitige Brückenfunktion nimmt Bedürfnisse auf und leitet Fälle mit Offenlegungspflicht an die Schwestergesellschaft weiter (B1, F0.2/F2.1).

In den Beteiligungs- und Kooperationsmodellen erfolgt die Verankerung über Beteiligungs- und Governancestrukturen. Die PropTech-Tochter M3 wird über einen Verwaltungsrat mit zwei Geschäftsleitungsmitgliedern der Bank gesteuert, bleibt operativ aber eigenständig und bezieht nur Support-Funktionen (Finanzbuchhaltung, HR, Marketing) vom Mutterhaus (M3, F2.1). Der Immobilienmakler M4 ist eine 100-prozentige Tochter der zugehörigen Bank und pflegt drei Austauschstufen (strategisches Gremium, regionale Ebene, Standortaustausch über ein «Bankenbetreuungskonzept») (M4, F2.1).

Die Grossbank B3 steuert ein offenes Partnerökosystem aus mehreren komplementären Anbietern über einen zentralen Auswahl- und Onboarding-Prozess (Risk/Compliance/Legal), nimmt aber ausdrücklich keinen Einfluss auf deren Führung (B3, F2.1). Die Retailbank B4 begleitet ihre Minderheitsbeteiligung über einen stimmrechtslosen Board Observer (B4, F2.1). Die Kantonalbanken B2 und B8 erbringen keine eigene Leistung, sondern wirkt über die Governance der Plattformgesellschaft des Kantonalbanken-Verbunds, in deren Verwaltungsrat ihr CEO bzw. ein Mitglied der Geschäftsleitung sitzt (B2, F2.1).

Auffällig ist, wie unterschiedlich tief die Verzahnung zwischen Bank und Dienstleister ausfällt. In den Beteiligungs- und Kooperationsmodellen ist eine Vertretung der Bank im Verwaltungsrat des Dienstleisters die Regel. Vielfach bestehen zusätzlich auf operativer Ebene etablierte Gremien und Schnittstellen, wie beispielsweise regelmässige Austauschrunden, definierte Ansprechpartner und gemeinsames Reporting (M3, F2.1; M4, F2.1). Bei kleineren Instituten bleibt die Zusammenarbeit dagegen lockerer – hier beschränkt sich der Kontakt teils auf einige wenige Verwaltungsratssitzungen pro Jahr, während formalisierte Prozesse weitgehend fehlen (M1, F0.2/F2.1). Auch die Lead-Übergabe bleibt vielerorts personengebunden und manuell, ohne nennenswerte Toolunterstützung (B1, F2.2; vgl. 4.1.3).

4.2.2 Modelltypen im Überblick

Die in Abschnitt 2.1 eingeführten Modelltypen lassen sich den untersuchten Fällen wie folgt zuordnen (vgl. Tabelle 3).

Als *Eigenleistungsmodelle* erbringen die Kantonalbank B7 über eine interne Fachabteilung und die Privatbank B5 sämtliche Kernleistungen intern (B5, F2.4; B7, F2.1). Die Privatbank B1 tut dies in der Schweiz über ihre gruppeneigene Schwestergesellschaft unter der Bankmarke (B1, F2.3). Für international domizilierte Kundinnen und Kunden greift B1 dagegen auf lokale Kooperationspartner mit entsprechender Marktexpertise zurück, sofern länderspezifische Zusammenarbeitsverträge bestehen (B1, F4.3). Nach der in Abschnitt 2.1 eingeführten Terminologie liegt damit ein hybrides Vorgehen vor – da die Untersuchung geografisch auf die Schweiz begrenzt ist (vgl. 1.4), wird B1 im Folgenden dem Eigenleistungsmodell zugeordnet.

Als *Beteiligungsmodelle* halten die Regionalbank B6, der Immobiliendienstleister M1, die PropTech-Tochter M3 und der Immobilienmakler M4 eine mehrheitliche oder vollständige Beteiligung an einer Gesellschaft mit eigenständiger Marke. Die Retailbank B4 ist über eine Minderheitsbeteiligung mit ihrem künftigen Partner verbunden (B4, F2.3; B6, F2.5; M1, F2.1; M3, F2.1; M4, F2.4). B6 bezeichnet ihr Modell selbst als «Mischform zwischen Eigenleistung und Kooperation», da sie bankseitig die Kundenbesichtigungen in Eigenleistung erbringt (B6, F2.5).

Ein *Kooperationsmodell* verfolgt die Grossbank B3, die ohne Kapitalbeteiligung auf externe Partner verweist (B3, F2.2). Zum Zeitpunkt des Bankinterviews im Mai 2026 war diese Kooperation aktiv, welche nach Angaben des Kooperationspartners das Maklerpartnerangebot kurz darauf eingestellt wurde (M2, F0.0; vgl. 4.2.6). Die Zuordnung bildet damit den Stand der Erhebung ab. Der Plattform- und Maklerdienstleister M2 nimmt dabei eine Doppelrolle ein: externer Kooperationspartner einer Bank und zugleich selbst Full-Service-Makler mit einem Versicherungskonzern als Mutter (M2, F2.3).

Dem *Plattform- bzw. Ökosystemmodell* sind schliesslich die Kantonalbanken B2 und B8 sowie die Plattformgesellschaft M5 zuzuordnen, die digitale Infrastruktur bereitstellen und einen indirekten Marktzugang ermöglichen, ohne selbst aktiven Verkaufssupport zu leisten (B2, F2.3/F2.4). M5 nimmt darin die Rolle einer Finanz- bzw. Beteiligungsholding ein: Mehrere Kantonalbanken halten über sie gemeinsam die Anteile an der

Immobilienplattform und am digitalen Immobilienmanagement, die als eigenständige Gesellschaften geführt werden. M5 selbst betreibt die gemeinsame Dateninfrastruktur, greift spezifische Use Cases auf und orchestriert die Zusammenarbeit. Gesteuert wird über ein strategisches und ein operatives Gremium, und umgesetzt wird nur, was von einer breiten Trägerschaft mitgetragen wird (M5, F2.1). Innerhalb dieses Modells geht B8 am weitesten in der bewussten Nicht-Produktisierung: Aus der DNA der Kantonalbank und den Erfahrungen mit dem eigenen Ökosystem heraus ist die Kooperation zwar vertraut, doch der eigentliche Immobilienverkauf wird gerade nicht als eigenes Modell aufgesetzt, sondern durch eine beziehungsnahe Begleitung ersetzt (B8, F2.2).

4.2.3 Make-or-Buy: Begründungen, Vor- und Nachteile

Die Modellwahl folgt einer wiederkehrenden Make-or-Buy-Abwägung, in der sich für jede Grundoption spiegelbildliche Vor- und Nachteile zeigen.

Für die Eigenleistung spricht vor allem der Vertrauensvorsprung der eigenen Bankmarke: Tritt die Bank unter eigenem Namen auf, greift sie auf eine bestehende Vertrauensbasis zurück, während eine bankfremde Marke für den Kunden zunächst eine «totale Blackbox» sei (M4, F2.4). Damit verbunden ist die grössere Kundennähe, die eine proaktivere und niederschwelligere Akquise erlaubt (B1, F2.3; M1, F2.2), sowie eine geringere Hemmschwelle der Kundenberater bei der Lead-Weitergabe: Je klarer die Einheit als Teil der Bankgruppe wahrgenommen wird, desto eher wird verwiesen (B1, F0.2). Hinzu kommen die direktere Qualitäts- und Markensteuerung mit konsistenterem Kundenerlebnis (B1, F2.3) sowie Seriosität und Diskretion als bankseitig gesetzter Standard, der intern unmittelbar durchgesetzt werden kann (B5, F2.2; M1, F0.1).

Dem stehen gewichtige Nachteile gegenüber. Der Eigenaufbau von Kompetenz und Marktreputation braucht Zeit und Ressourcen – der Immobilienverkauf sei keine Kernkompetenz einer Bank, ein Eigenaufbau aufwändig und riskant (B3, F2.5), der Initialaufwand für ein einzelnes Institut zu hoch (B2, F2.3). Eine bankinterne Einheit unterliegt den strengeren regulatorischen Auflagen der Bank (u. a. KYC), von denen eine ausgegliederte Gesellschaft teilweise entbunden ist (B1, F2.1; B6, F2.5). Die Skalierbarkeit ist zudem begrenzt: Ohne Multiplikatoren erfordern grössere Mandate Neueinstellungen oder werden nicht offeriert (B5, F2.4). Und die kulturelle Distanz zwischen Bank- und Maklerlogik – Fixlohn/Bonus versus Provision – erschwert die interne Integration und berge «zwangsläufig Interessenkonflikte» (M2, F2.3).

Spiegelbildlich sprechen für die Kooperation gerade jene Punkte, die der Eigenleistung fehlen: Flexibilität, Risikoarmut und Austauschbarkeit, das Verbleiben der Immobilienkompetenz bei spezialisierten Maklern (regionale Netzwerke, Notare, kantonale Besonderheiten) sowie das günstige Pilotieren ohne Vorinvestition (B3, F2.5; B4, F2.3). Dagegen sprechen der Verlust an Kundennähe und Kontrolle sowie die Abhängigkeit von der Partnerqualität (B6, F4.1).

Das Beteiligungsmodell positioniert sich zwischen beiden Polen. Es verbinde die Flexibilität und Kultur eines eigenständigen Maklers mit Skalen- und Kostenvorteilen, wobei die Flexibilität auch rechtlich begründet ist: Die ausgegliederte Gesellschaft ist nicht an die Regularien der Bank gebunden, weshalb B6 die Trennung bewusst aufrechterhält (B6, F0.2/F2.5). Aus Dienstleistersicht lassen sich die Rollen zudem glaubwürdiger trennen als intern vereinen (M1, F2.2). Seine zentrale Kehrseite ist die Abhängigkeit vom Mutterhaus: Ohne enge Verzahnung und Skalierung über weitere Partner droht das Modell faktisch zu einem blossen «Bank-Immobilienmakler» zu werden (B6, F2.5). Die PropTech-Tochter M3 beschreibt das Verhältnis pointiert als «David gegen Goliath» – liefere die Bank die Leads nicht, sei die Tochter existenziell abhängig, eine «schöne Abhängigkeit, solange sie liefert». Hinzu kommt die Herausforderung, bei den Bankberatern mit ihrer breiten Themenpalette präsent zu bleiben (M3, F2.3) und zudem muss die eigenständige Marke ihre Reputation zunächst aufbauen (M4, F2.4).

Aus Sicht des befragten Branchenverbands V1 werden bankgebundene Modelle grundsätzlich kritisch beurteilt. Er versteht sich als Vertretung der unabhängigen Makler und lehnt bankgebundene Anbieter konsequent als Mitglieder ab, weil sie schlicht nicht als unabhängig gelten (V1, F1.2). Die Unabhängigkeit gilt dabei nicht als formales Kriterium, sondern als eigentliches Wertversprechen gegenüber der Kundschaft, da eine Bank für eine ebenso unabhängige Beratung nicht legitimiert sei (V1, F1.2).

4.2.4 Partnersteuerung, Netzwerkgestaltung und Governance

Wo mit Partnern gearbeitet wird, dominiert das Reputationsrisiko die Steuerung: Der Partner muss zu Marke, Qualität und Erwartungen der jeweiligen Bank passen (B1, F2.3). Man müsse ihn «mit gutem Gewissen empfehlen» können, denn ein «schwarzes Schaf» im Transaktionsteam zerstöre kunden- und bankseitig «sehr schnell sehr viel» Vertrauen (B6, F4.1). Entsprechend setzt die Grossbank B3 bei der Selektion regionaler Makler auf ein Onboarding-Screening durch Risk, Compliance und Legal sowie auf die Einbindung der regionalen Frontverantwortlichen (B3, F2.1). Die Rollen gegenüber dem Kunden

werden dabei klar abgegrenzt – Finanzierungsfragen beim Bankberater, Vermarktung beim Dienstleister –, teils mit strikter «Chinese Wall» (M4, F2.2).

Netzwerkseitig unterscheiden sich die Modelle vor allem im Grad ihrer Offenheit. Die Grossbank B3 gestaltet ein bewusst offenes, komplementäres Ökosystem an Maklerpartnern: Über einen kurzen Fragebogen ordnet sich der Kunde selbst einem von mehreren Partnern zu – einem digitalen Fixpreis-Makler, dem Plattform- und Maklerdienstleister M2 oder lokalen Maklern –, denn es gehe ausdrücklich nicht darum, nur einen Partner zu empfehlen (B3, F2.2). Ein bank-offenes B2B-Modell verfolgen die Regionalbank B6 und ihre Tochter M3 – die Leadquelle sei gleichgültig, solange der Lead der Bank zugeführt werde –, in der Praxis blieb eine zweite Bankpartnerschaft aber «nur auf dem Papier» (B6, F2.4; M3, F2.4). Am anderen Ende stehen exklusive Bindungen: Für ihr im Aufbau befindliches Angebot an Bestandskunden setzt die Retailbank B4 auf einen einzigen, exklusiven Partner, an dem sie eine Minderheitsbeteiligung hält (B4, F0.3/F2.2).

Als Schwachstellen zeigen sich ein fehlender systematischer Feedbackprozess bei Kundenunzufriedenheit (B3, F2.4) sowie ein latenter Konflikt, der aus der Nähe des Bankberaters zum Kunden entsteht: Weichen die Preiseinschätzungen von Bankberater und Maklerpartner voneinander ab, kann der Kunde beide gegeneinander ausspielen (M3, F2.2). Grundvoraussetzung einer funktionierenden Zusammenarbeit bleibt daher eine kompatible Kultur mit geteilten Werten (M1, F2.2) – ein Aspekt, der sich in der Diskussion als strukturell tiefstes Thema erweist (vgl. 5.1).

4.2.5 Aktuelle Marktdynamik

Die Marktdynamik zum Erhebungszeitpunkt ist von einer Ernüchterung geprägt: Die Ökosystem-Euphorie der letzten Dekade ist realistischeren Einschätzungen gewichen. Die Regionalbank B6 begründet dies mit drei Beobachtungen: Kunden befassten sich wenig mit ihrer Immobilie, die Verkaufszyklen seien lang und teuer, und ein regional verankerter Makler ohne Overhead sei schwer zu konkurrenzieren (B6, F4.3). Auch die Plattformgesellschaft M5 bestätigt diese Ernüchterung: Die ursprünglich befürchtete Entkopplung der Kundenschnittstelle sei ausgeblieben, und der Handlungsdruck habe sich von der Leadgenerierung zur Nachhaltigkeits- und Regulatorikseite verlagert. Entsprechend hat M5 den Schwerpunkt auf datengetriebene, regulatorisch getriebene Anwendungsfälle – etwa CO2-, Naturgefahren- und Klimaszenario-Analysen – verschoben (M5, F1.1).

Eng damit verknüpft ist der Finanzierungsappetit der Banken, an dem sich der Nutzen der Plattformen und Zusatzdienstleistungen neu bemisst. In der Hype-Phase 2022, als Hypothekarvolumen knapp und stark umkämpft war, hatte die Leadgenerierung einen hohen Stellenwert. Seither hat sich dies relativiert: Der Wegfall der Credit Suisse im Jahr 2023 absorbierte enorme Finanzierungsnachfrage, der Markt ist gut verankert, und Finanzierungsleads fliessen den Instituten auch ohne Ökosystem zu (B2, F2.4/F5.2). Der Nutzen verschiebt sich damit von der Leadgenerierung hin zum Daten- und Infrastrukturwert (vgl. 4.3.1). Entsprechend fällt auch der direkte wirtschaftliche Beitrag selbst dort bescheiden aus, wo das Modell etabliert ist – die Muttergesellschaft B6 bezeichnet den Umsatzbeitrag ihrer Tochter als «überschaubar» und das Angebot als «Hygienefaktor», solange es selbsttragend ist und die Kundenbeziehung stärkt (B6, F3.1; vgl. 4.3.2).

Zugleich stehen die Anbieter an sehr unterschiedlichen Punkten ihrer Entwicklung. An einem Ende hat die Grossbank B3 ihr Maklerpartnerangebot im Immobilienverkauf mit M2 und weiteren Makleragenturen kurz nach dem Pilotstart bereits wieder eingestellt[1] (vgl. 4.2.2) – ein Befund aus erster Hand vom Kooperationspartner M2, für den die Folgen gering seien, da die Kooperation «noch in den Kinderschuhen» gesteckt habe (M2, F0.0). In der Mitte experimentieren mehrere Institute noch – mit «Proof-of-Concept»-Charakter und jährlichem Review (B3, F2.5) oder mit digitalen Werkzeugen in Evaluation (vgl. 4.1.3). Am anderen Ende baut die Retailbank B4 ihren Service überhaupt erst auf und zieht aus einem früheren, überschätzten Digitalprojekt die Lehre, lieber «lean» und iterativ die Kundennachfrage zu testen (B4, F4.3).

4.2.6 Zwischenfazit

Die Organisation des Transaktionssupports bildet ein Kontinuum von der internen Fachabteilung über die Beteiligung bis zur reinen Kooperation mit Maklerhäusern, ergänzt um das Plattform- und Ökosystemmodell als Sonderform. Die Modellwahl ist das Ergebnis einer Make-or-Buy-Abwägung, in der vier Faktoren wiederkehren: die strategische Bedeutung des Immobiliengeschäfts, der kulturelle Abstand zwischen Bank- und Maklerlogik, Kosten- und Skalenüberlegungen sowie das Reputationsrisiko (zur systematischen Verdichtung vgl. 5.2). Das Beteiligungsmodell erweist sich mehrfach als pragmatischer Mittelweg, der die Kontrolle und Vertrauensbasis der Eigenleistung mit

[1] Inhaltliche Gründe zur Einstellung des Angebots nennt die Bank nicht. Sie verweist auf die periodische Überprüfung ihrer Partnerschaften und einen strategischen Entscheid (B3, telefonische Nachfrage vom 21.08.2026)

der Flexibilität und Kultur eines eigenständigen Maklers verbindet. Zugleich bleibt die Governance – ausserhalb der eng geführten Tochtergesellschaften – oft dünn, die Partnernetze sind unterschiedlich offen, und die Zusammenarbeit ist von Medienbrüchen geprägt. Der Markt befindet sich in einer Konsolidierungs- und Ernüchterungsphase, in der sich ein Kooperationsmodell einer Grossbank bereits zurückgezogen hat, während integrierte Beteiligungsmodelle erste messbare Cross-Selling Effekte ausweisen, deren absoluter Beitrag jedoch bescheiden bleibt.

Damit verlagert sich die Frage von der Organisationsform hin zur ökonomischen Logik – den Anreizen und dem Business Case –, die Abschnitt 4.3 behandelt.

4.3 Anreizmodelle aus Bankensicht

Die dritte Forschungsfrage untersucht die ökonomische Logik hinter dem Transaktionssupport: den Business Case (4.3.1), die Erfolgsmessung (4.3.2), die internen Anreize und die Beraterakzeptanz (4.3.3), die Kooperations- und Vergütungsmodelle (4.3.4) sowie die Interessenkonflikte und Fehlanreize (4.3.5), gefolgt von einem Zwischenfazit (4.3.6).

4.3.1 Business Case

Der Business Case beruht weitgehend weniger auf dem direkten Provisionsertrag als auf indirekten Effekten rund um das Hypothekar-Ankerprodukt. Die Finanzierung von Wohneigentum gilt den befragten Banken übereinstimmend als stabiler Ertragspfeiler (B2, F0.1; B3, F0.1; B4, F0.1) – bei der Regionalbank B6 als das «Brot-und-Butter»-Geschäft schlechthin (B6, F0.1) –, das der Transaktionssupport in erster Linie schützen soll.

Die Grossbank B3 nennt beide Ebenen explizit: direkte Erträge aus den vermittelten Transaktionen sowie indirekte Erträge und Cross-Selling (Folgefinanzierung, Anlage- und Vermögensverwaltungsmandate, Vorsorge). Zentral sei der Schutz des Hypothekarportfolios, da rund ein Drittel der Hypothekarabflüsse auf Verkäufe zurückgehe (B3, F0.2). Die Regionalbank B6 fasst dasselbe Motiv als «Defend» zusammen: sich nicht von den Kanälen entkoppeln lassen und den Kunden samt Vermögen bei der Bank halten (B6, F0.1).

Ähnlich gewichten die übrigen Institute: Die Retailbank B4 gliedert den Case in direkte, zinsunabhängige Provisionserträge, Kundennähe und das vom Liquidity Event ausgelöste Cross-Selling (B4, F3.1). Die Privatbank B1 stellt nicht den direkten Ergebnisbeitrag in

den Vordergrund, sondern die Begleitung bei Liquidity Events und die Generierung von Net New Money, wobei das Cross-Selling «dosiert, nicht aufdringlich» erfolge (B1, F3.1). Konsequenterweise verzichtet sie auf harte Ziele für die Beraterinnen und Berater der Immobilientochter, die diese zur Generierung von Bankgeschäft drängen würden – der Fokus soll auf der Immobilienberatung bleiben (B1, F3.2). Die Kantonalbank B7 bettet den Verkauf in ein gesamtheitliches Konzept ein und vermittelt bei Bedarf an die Fachabteilungen Finanzierung, Vorsorge, Anlage und Nachfolgeplanung (B7, F1.3).

Zwei Sonderakzente ergänzen dieses Bild. Die Privatbank B5 verweist neben der (bei rascher Abwicklung lukrativen, aber nicht skalierbaren) Provision auf einen Marketingeffekt: «Bankenwerbung interessiert niemanden», ein Immobilieninserat betrachte hingegen jeder emotional – darin liege der eigentliche Werbewert (B5, F3.1). Die Kantonalbank B2 sieht den Nutzen kaum in Leads, sondern in der Präsenz an der Kundenschnittstelle sowie im Daten- und Infrastrukturwert des Ökosystems (B2, F3.1).

Aus Partnersicht bestätigt sich die Anker-Logik: Die PropTech-Tochter M3 führt den wirtschaftlichen Nutzen auf sehr qualitative, gut konvertierende Leads zurück, deren Kern das Kundenvertrauen in die Bank sei – «damit steht und fällt alles» (M3, F3.1). Beim Immobilienmakler M4 ist diese Logik unmittelbar in die Erfolgsmessung eingebaut: Die Bank misst ihn unter anderem daran, wie viel Finanzierungsgeschäft aus der Zusammenarbeit letztlich zustande kommt (M4, F3.3).

Belastbar unterlegt ist dieser Zusammenhang allerdings nur in einem Fall. M3 hat die begleiteten Verkäufe zweier Jahre systematisch nachverfolgt und dabei nicht nur die Finanzierung des verkauften Objekts betrachtet, sondern die gesamte Kundenbeziehung: Ein erheblicher Teil der durch den Verkauf abgelösten Hypotheken konnte gehalten werden, das Kundenvermögen der begleiteten Verkäufer nahm zu und die Produktdurchdringung stieg spürbar. Auf der Käuferseite entstand neues Finanzierungsgeschäft auch bei Interessenten, die das gezeigte Objekt gar nicht erwarben – die Besichtigung wirkte damit als Akquisitionskanal mit geringem Streuverlust (M3, F3.3). Die zugehörige Bank B6 bestätigt die Richtung, relativiert aber die Grössenordnung: «Im Verhältnis zum absoluten Volumen ist es wiederum nicht gross relevant» (B6, F3.1).

Die durchgängige Gewichtung indirekter gegenüber direkten Erträgen folgt aus einer Grundeigenschaft des Geschäfts: Der Immobilienverkauf ist für die einzelne Kundin oder den einzelnen Kunden in aller Regel ein einmaliges, kaum wiederkehrendes und nur

begrenzt skalierbares Ereignis (B6, F0.1; B5, F2.4). Da sich mit der Vermittlung selbst kaum ein wiederkehrender Ertrag erzielen lässt, liegt ihr Wert für die Bank in der Begleitung des Liquidity Events und den daran anschliessenden Finanzierungs- und Anlagegeschäften.

4.3.2 Erfolgsmessung und KPIs

Die Erfolgsmessung auf Bankseite ist mehrheitlich weich und im Aufbau. Bei der Grossbank B3 ist der Support noch nicht als eigene Kategorie in den Zielvereinbarungen verankert. Die Folgeeffekte werden vor allem über das Hypothekarvolumen erfasst (B3, F3.1). Die Retailbank B4 definiert formale KPIs erst im Piloten und orientiert sich vorerst grob an der Zahl der Kunden, die ihre Hypothek wegen eines Verkaufs amortisieren (B4, F3.2).

Deutlich formalisierter ist die Messung dort, wo sie am Dienstleister ansetzt. Das Spektrum reicht von einer fehlenden strukturierten Erfolgsmessung (M1, F3.2) bis zur belastbaren Wirkungsanalyse.

Im Vordergrund steht dabei die Selbsttragfähigkeit: Bei der gruppeneigenen Schwestergesellschaft der Privatbank B1 machen finanzielle Stabilität und Profitabilität über die Hälfte der KPIs aus, ergänzt um qualitatives Feedback und quantifizierbare Referrals (B1, F3.2). Die Regionalbank B6 erfasst den gesamten Sales-Funnel in einem Dashboard und verfolgt ihn in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung (B6, F3.2). Die PropTech-Tochter M3 beziffert die Schwelle für eine echte Bilanzwirkung auf rund 1'000 Transaktionen pro Jahr – ein Wert, den etablierte Marktteilnehmer erreichen, während M3 bei über 130 und der Plattform- und Maklerdienstleister M2 bei rund 200 liegt. Für die Bank gilt der Erfolg bereits als erreicht, wenn die Tochter M3 selbsttragend ist (M3, F3.3). Der Immobilienmakler M4 misst drei Grössen: erhaltene Verkaufsleads, zurückgespielte Finanzierungsleads – deutlich weniger, da der Käufer meist bereits eine Hausbank hat – und das tatsächlich abgeschlossene Finanzierungsgeschäft (M4, F3.3).

Der Fall M3 zeigt zugleich, woran der Erfolg dort gemessen wird, wo die Messung über den Funnel hinausreicht (vgl. 4.3.1): nicht am Ertrag der einzelnen Transaktion, sondern am Nutzen über die gesamte Kundenbeziehung – an gebundenem Kundenvermögen, Cross-Selling und Produktdurchdringung.

4.3.3 Interne Anreize und Beraterakzeptanz

Da der Verkauf für die meisten Berater kein tägliches Thema ist, entscheidet die Beraterakzeptanz über den Erfolg – und sie stösst auf eine kulturelle Grundhaltung, die aus Partnersicht als «mein Kunde, mein Reich» beschrieben wird (M2, F4.1; M4, F4.1).

Auffällig ist, dass die untersuchten Institute die Kundenberater beim Immobilienverkauf bewusst kaum monetär incentivieren. Der Befund ist bemerkenswert einheitlich. Die Privatbank B5 bringt es auf den Punkt – «wir sind Berater, nicht Verkäufer» (B5, F3.4). Die Retailbank B4 verzichtet auf Incentives und hofft auf indirekte Nutzung über Kundenbindung und Cross-Selling (B4, F3.2). Auch die Grossbank B3 kennt auf Beraterebene keine direkte Transaktionsvergütung (B3, F3.1).

Statt monetärer Anreize wird das Angebot primär über Schulung, Kommunikation und Erfolgsstories bei den Frontmitarbeitenden präsent gehalten. Die Grossbank B3 führt viele Schulungen und Roadshows durch und positioniert das Angebot intern über zwei Argumente: Serviceerweiterung und Schutz des Hypothekarportfolios (B3, F3.3). Die Privatbank B5 kommuniziert gezielt Erfolgsgeschichten, um den Mehrwert vor Augen zu führen (B5, F3.4). Die PropTech-Tochter M3 arbeitet mit Refreshern und Events, damit das Angebot «top of mind» bleibt und der Blick über die reine Hypothek hinaus aufs Cross-Selling geht (M3, F2.3). Die einzige nennenswerte monetäre Komponente ist die pauschale Besichtigungsentschädigung im Beteiligungsmodell der Regionalbank B6 von rund 1'000 Franken pro Objekt (B6, F3.3) – gemessen am Aufwand wenig, was die zurückhaltende Anreizlogik auch hier bestätigt.

4.3.4 Kooperations- und Vergütungsmodelle

Kundenseitig kommen unterschiedliche Vergütungsformen zum Einsatz: erfolgsabhängige Provisionen als prozentualer Anteil am Verkaufspreis (M3, F3.2; B5, F3.3; B4, F1.1) sowie Fixpreis- und Pauschalmodelle mit definiertem Serviceumfang bzw. abgestuften Paketen (M4, F1.2; M1, F1.1). Die Ausgestaltung variiert je nach Anbieter volumen-, kunden- oder paketabhängig (M2, F3.2; M4, F3.2). Der Branchenverband V1 verweist zudem auf die grosse Spreizung der Maklerhonorare – von rund 0,5 bis 5 Prozent. Verbindliche Honorarrichtlinien liessen sich seit ihrer Aufhebung durch die Wettbewerbsbehörde nicht mehr durchsetzen (V1, F3.1).

Vorzugskonditionen für Bankkunden sind verbreitet, aber unterschiedlich ausgestaltet: Die Grossbank B3 vereinbart mit ihren Partnern Vorzugskonditionen. Die Retailbank B4 will sich transparent an der kundenseitig geschuldeten Verkaufsprovision beteiligen (B4,

F1.1). Die Privatbank B1 schliesslich hält marktübliche Konditionen für Bestandskunden ohne formalen Sonderrabatt – ihr Vorteil liegt in oft kostenlosen Vorleistungen (B1, F1.3).

Bemerkenswert ist, dass in den Beteiligungsmodellen keine Verkaufsprovision zwischen Dienstleister und Bank fliesst: Die Tochter behält die Provision, und die Bank profitiert stattdessen über ihre Beteiligung und das Cross-Selling. Bei der Regionalbank B6 erhalten die Berater lediglich die Besichtigungsentschädigung (vgl. 4.3.3), während die Verkaufsvergütung bei der Tochter liegt (B6, F3.3). Auch zwischen dem Immobilienmakler M4 und seiner Bank fliesst keine Provision (M4, F1.2/F3.2).

4.3.5 Interessenkonflikte und Fehlanreize

Drei Konfliktfelder kehren wieder, wobei die befragten Banken ihnen unterschiedlich begegnen.

Das erste ist das Preis-Dilemma zwischen dem konservativen Finanzierungswert der Bank und dem am Markt erzielbaren Verkaufspreis: Eine für 3,0 Millionen verkaufte Immobilie für die Finanzierung auf 2,5 Millionen zu schätzen, irritiere den Kunden (B5, F4.2). Die Regionalbank B6 spricht vom «bankgeprüft»-Dilemma (B6, F1.2), und in der PropTech-Tochter M3 trifft der Bankberater als möglicher «Preisdrücker» auf den Dienstleister, der den höchsten Preis verspricht – die Interessen von Verkäufer (Maximalpreis) und Käufer (Finanzierbarkeit) prallen aufeinander (M3, F2.2). Auch der Branchenverband V1 bestätigt aus unabhängiger Maklersicht dieses Dilemma (V1, F2.2).

Das zweite ist das Anreiz-Dilemma auf Beraterebene: Ein Lead-Bonus wäre das wirksamste Instrument, verleitet den Kundenberater aber dazu, Mandaten nachzurennen, und das Retrozessions-Korsett begrenzt die Vergütung ohnehin (B6, F3.3). Darin liegt die Erklärung für den durchgängigen Verzicht auf monetäre Anreize (vgl. 4.3.3).

Das dritte Konfliktfeld ist struktureller Natur und betrifft die Finanzierungsleads selbst: Bei einigen Banken wird ein Teil des Hypothekargeschäfts von externen Maklern zugeführt. Tritt eine Bank selbst in den Immobilienverkauf ein, schafft sie eine Konkurrenzsituation zu genau diesen Zuträgern und riskiert deren Lead-Fluss – weshalb B1 davor warnt, die Broker-Partner «nicht unnötig zu konkurrenzieren» (B1, F4.3). Die Kantonalbanken B2 und B8 vermeiden Kanalkonflikte, indem sie bewusst kein eigenes Maklerangebot aufbauen und nicht in Konkurrenz zu lokalen Maklern treten (B2, F2.3; B8, F1.3). Die Grossbank B3 verweist ebenfalls auf ein sensibles Verhältnis zur

Maklerbranche und begegnet dem mit ihrem bewusst offenen Ökosystem, das den Maklern ihren Platz lässt (B3, F4.2).

Die Regionalbank B6 hat dieses Risiko dagegen quantifiziert und weitgehend entkräftet. Das gesamte über Makler zufliessende Finanzierungsgeschäft habe rechnerisch nur einer Produktion von ein bis zwei Arbeitstagen entsprochen, und trotz aggressiven Markteintritts seien im Nachgang keine Maklerkunden verloren gegangen. Der negative Impact sei aus ihrer Sicht «zu vernachlässigen» (B6, F1.1).

4.3.6 Zwischenfazit

Der Business Case des Transaktionssupports liegt selten in der Vermittlungsprovision selbst, sondern im Schutz des Hypothekar-Ankerprodukts und im Cross-Selling rund um das Liquidity Event. Der direkte Ergebnisbeitrag ist meist bescheiden bis kostendeckend. Entsprechend weich ist die Erfolgsmessung. Die internen Anreize sind bewusst zurückhaltend: Weil die Kundenberaterinnen und -berater «nicht Verkäufer» sein sollen und Lead-Boni sowie Retrozessionsregeln Fehlanreize bergen, ruht die Akzeptanz auf Schulung, Kommunikation und Vertrauen statt auf Geld. Die zentralen Spannungsfelder bleiben das Preis-Dilemma zwischen Finanzierungswert und Verkaufspreis, die Zurückhaltung der Kundenberater, ihre Kundenbeziehung zu teilen, sowie der Kanalkonflikt mit jenen Maklern, die den Banken selbst Finanzierungsgeschäft zuführen. Damit rückt die Frage in den Vordergrund, welche Faktoren über Erfolg oder Misserfolg entscheiden – Gegenstand von Abschnitt 4.4.

4.4 Identifizierte Erfolgsfaktoren und strategische Zielsetzungen

Die vierte Forschungsfrage bündelt die strategischen Ziele und Erfolgsfaktoren: die Positionierung (4.4.1), die kritischen Erfolgsfaktoren (4.4.2), Fehler und Risiken (4.4.3) sowie den Marktausblick (4.4.4), gefolgt von einem Zwischenfazit (4.4.5).

4.4.1 Strategische Ziele und Positionierung

Über die Fälle hinweg konvergieren die strategischen Ziele auf ein holistisches Selbstverständnis. Die Privatbank B1 will die Immobilie in das Gesamtvermögen einordnen und im Transaktionsmanagement kompetent ansprechbar sein, statt auf Externe zu verweisen (B1, F4.1). Die Privatbank B5 formuliert, bei einem Immobilien-Life-Event «muss die Bank in irgendeiner Form involviert sein» – ob selbst erbracht oder ausgelagert, sei zweitrangig (B5, F4.3), und die Kantonalbank B7 positioniert den Verkauf als «integrierten Bestandteil eines ganzheitlichen Beratungsansatzes» (B7, F1.3).

Dahinter steht durchgängig die «Defend»-Logik, den Kunden und sein Vermögen zu halten (vgl. 4.3.1).

Innerhalb dieses Rahmens zeichnen sich zwei Pole ab. Die Grossbank B3 versteht sich als offene Drehscheibe, die Kunden mit geeigneten Partnern verbindet und die finanziellen Themen abdeckt, «ohne den Maklern ihren Platz streitig zu machen» (B3, F4.1). Ähnlich verfolgen die Kantonalbanken B2 und B8 ein «Ökosystem Wohnen» als «finanzielle Lebensbegleiterin» bzw. in der sich der «Kundenberater als Finanzcoach» versteht, ausdrücklich ohne Wachstum ins aktive Maklergeschäft (B2, F4.1; B8, F0.2). Dem gegenüber steht die stärker integrierte Positionierung der Privatbanken B1 und B5 sowie der Kantonalbank B7. Die Marktpartner bestätigen dasselbe Ziel aus ihrer Sicht: beim Liquidity Event präsent zu sein, früher in die Verkäufer-Journey einzusteigen und die Erlöse zu binden (M2, F1.2; M3, F1.1; M4, F4.3).

4.4.2 Kritische Erfolgsfaktoren

Der mit Abstand am häufigsten genannte Erfolgsfaktor ist das Kundenvertrauen beziehungsweise die Kredibilität der Bank. Die PropTech-Tochter M3 erläutert, dass «das Kundenvertrauen in die Bank» der Kern sei (M3, F3.1) und der Immobiliendienstleister M1 hält fest, die Zusammenarbeit mit einer renommierten Bank verleihe dem Auftritt «unmittelbare Seriosität und Glaubwürdigkeit» (M1, F4.1). Und auch die Grossbank B3 nennt die Kredibilität samt bankverifiziertem Mehrwert als ersten von drei Faktoren (B3, F4.1). Dieses Vertrauen bezeichnet auch die Kantonalbank B8 als grösste Stärke, zugleich aber als zweischneidig: Verläuft eine Transaktion nicht wunschgemäss, schlägt das Vertrauen in ein Reputationsrisiko um, das Kundschaft und Vertrieb gleichermassen trifft (B8, F4.1).

Ebenso entscheidend ist die Beraterakzeptanz an der Front: Zentraler Hebel sei die Aktivierung der Sales Force, das «Gewinnen» der Berater (M2, F4.1). Der Bankberater müsse sich im Verkauf wohlfühlen und das Angebot bekannt sein (M4, F4.1). Die Privatbank B5 verweist auf die fast physische Integration von Front und Vermittlung – gleiches Stockwerk, informeller Austausch, Vertrauen (B5, F4.1). Daneben gelten Qualität und Reputation als erfolgskritisch: die Qualität des Partners und des gesamten Prozesses (B4, F4.1), der «richtige Maklertyp» und die Zeit für den Reputationsaufbau (B5, F4.1) sowie ein Partner, den die eigene Organisation ohne Vorbehalte empfehlen kann (B6, F4.1).

Über die Fälle hinweg liegt der Schwerpunkt damit weniger auf der Dienstleistung selbst, die sich zwischen den Anbietern kaum unterscheidet, als auf dem Zugang zur Kundschaft und dem Vertrauen in die Bank (vgl. 4.1.6).

4.4.3 Fehler, Stolpersteine und Risiken

Das grösste Risiko ist das Reputationsrisiko, sobald ein Dritter involviert ist: Ein schlechtes Kundenerlebnis falle rasch auf die Bank zurück und koste weiteres Geschäft, und eine einzige negative Erfahrung könne aufgebautes Vertrauen nachhaltig beschädigen (B1, F4.2; B4, F4.2; B6, F4.2; M1, F4.2). Eng damit verbunden ist das bereits erörterte Preis-Dilemma zwischen Finanzierungswert und Verkaufspreis (B5, F4.2; B6, F1.2; vgl. 4.3.5).

Über die reine Transaktionsausführung hinaus besteht eine nachfrageseitige Hürde: Kundinnen und Kunden verbinden mit einer Bank primär klassische Bankdienstleistungen, weshalb ein offensiver Verkauf von Transaktionsleistungen wenig glaubwürdig sei (B8, F4.1). Dieser Einschätzung steht allerdings eine schweizweite Kundenbefragung entgegen, welche die Grossbank B3 Anfang 2026 durchgeführt hat: Wohneigentümerinnen und -eigentümer zeigten sich einem Immobilienverkaufsangebot ihrer Bank gegenüber sehr offen, und die Präferenz lag klar beim Institut selbst statt bei einem Partner. Als Entscheidungskriterien wurden Bewertung, Serviceangebot und -qualität sowie Preis genannt, wobei die Vermittlung stärker emotional geprägt sei als ein Hypothekarprodukt und Vertrauen, Sympathie und persönliche Begleitung mitentschieden (B3, F0.2). Da es sich um eine bankeigene Erhebung handelt, ist der Befund nicht unabhängig geprüft – er zeigt aber, dass die nachfrageseitige Hürde nicht als gesichert gelten kann.

Ein zweiter Stolperstein ist das sensible Verhältnis zur Maklerbranche und aus Bankensicht die Gefahr, das Vermittler-/Leadgeschäft zu verlieren: Der grösste Fehler sei, deren Dynamik falsch einzuschätzen – Makler fürchteten, Geschäft zu verlieren oder nur noch ausführende Partner zu sein; ein offenes Ökosystem müsse zeigen, dass beide Seiten profitieren (B3, F4.2).

Drittens bremsen Skalierbarkeit und Ökonomie: Der Verkauf sei einmalig, schlecht skalierbar und bringe kein wiederkehrendes Ertragsvolumen (B5, F4.2; B6, F0.1). Hinzu treten operative Reibungspunkte – fehlende institutionalisierte Lead-Übergabe, eine bei der Finanzierung nicht wettbewerbsfähige Partnerbank und geografische Diskrepanzen, wodurch erhebliches Folgegeschäft verpasst werde (M1, F4.2) – sowie die geringe

Bekanntheit bankfremder Marken im Wettbewerb mit aggressiven Fixpreisanbietern (M4, F4.2) und lokal gut vernetzten Maklern.

4.4.4 Marktausblick und erwartete Entwicklung

Verschiedentlich wird dem Transaktionssupport eine steigende Bedeutung zugeschrieben, jedoch ohne einen dominierenden Modelltyp. Eigenleistung, Kooperation und Beteiligung stünden nebeneinander, und das Modell müsse zu Bank, Kundschaft und eigener Substanz passen (B1, F4.3). Die Grossbank B3, die ihr Angebot inzwischen eingestellt hat (vgl. 4.2.5), hielt im Mai 2026 die kommenden Jahre für entscheidend: Es werde sich zeigen, ob die Modelle funktionieren und ob die Kundschaft sie nachfragt; der Ertragsdruck durch digitale Preistransparenz mache neue Business Cases wichtiger (B3, F4.3).

Der Trend gehe eher Richtung Kooperations- und Plattformmodelle statt vollständigem Inhouse (B4, F4.4). Skeptischer fällt die Einschätzung der Regionalbank B6 aus: eher ein kleines Nischengeschäft mit zu geringen Ertragsströmen, Konsolidierung sei zu erwarten, Chancen lägen vor allem in besseren Prozessen und der Digitalisierung (B6, F4.3). Diese zurückhaltende Sicht teilen die Kantonalbank B8 und der Branchenverband V1, der sie mit der föderalistischen, beziehungsgetriebenen Struktur des Marktes begründet: Beide erwarten, dass der bankgebundene Transaktionssupport vorerst ein Nischenthema bleibt (B8, F4.2; V1, F4.2).

Die Marktpartner erwarten davon bislang keine grosse Verschiebung (M3, F4.2; M4, F4.3). M2 löst diesen Gegensatz zeitlich auf: Kurzfristig rechnet der Plattform- und Maklerdienstleister mit Rückzügen, weil sich die Banken in einem Zyklus der Effizienz und Rückbesinnung aufs Kerngeschäft befinden. Mittelfristig erwartet er eine Rückkehr – mit weniger Investitionen und eher über Partnerschaften oder Zukäufe (M2, F5.1).

4.4.5 Zwischenfazit

Strategisch konvergieren die Fälle auf ein holistisches Selbstverständnis und die «Defend»-Logik, mit dem gemeinsamen Ziel, beim Liquidity Event präsent zu sein. Als kritische Erfolgsfaktoren bestätigen die Interviews Kundenvertrauen und Kredibilität, Beraterakzeptanz, Qualität und Reputation sowie regionale Präsenz. Als zentrale Risiken das Reputationsrisiko über Dritte, das Preis-Dilemma, das sensible Verhältnis zur Maklerbranche und die schwache Skalierbarkeit. Für die Zukunft wird kein Einheitsmodell, sondern eine steigende, aber pluralistische Bedeutung erwartet.

5. Diskussion

Dieses Kapitel interpretiert die Befunde über die deduktive Darstellung in Kapitel 4 hinaus. Es verdichtet sie zunächst zu fünf modellunabhängigen Kernbefunden (5.1) und leitet daraus ein dreistufiges, praxisorientiertes Entscheidungsmodell ab, in das die Modelltypologie eingeordnet ist (5.2). Anschliessend werden die Ergebnisse in den theoretischen Rahmen zurückgebunden (5.3) und kritisch gewürdigt (5.4).

5.1 Kernbefunde

Über die vier Forschungsfragen hinweg verdichten sich die Ergebnisse zu fünf Befunden, die unabhängig vom gewählten Modell gelten. Sie bilden die Grundlage für das Entscheidungsmodell in Abschnitt 5.2.

Erstens: Der Transaktionssupport ist ein Verteidigungs-, kein Ertragsinstrument. Nicht die Vermittlungsprovision trägt den Business Case, sondern der Schutz des Hypothekar-Ankerprodukts und das Cross-Selling rund um das Liquiditätsereignis (vgl. 4.3.1). Laut der Grossbank B3 geht rund ein Drittel der Hypothekarabflüsse auf Immobilienverkäufe zurück, ohne dass die Bank eingebunden ist. Die Privatbank B1 betont, dass die primäre Aufgabe darin bestehe, die Kundschaft in Immobilienfragen ganzheitlich zu begleiten, auch wenn daraus nicht unmittelbar ein direkter Ertrag entstehe. Entscheidend sei, in einem für die Kundschaft sehr relevanten Vermögensbereich kompetent ansprechbar und kundennah zu sein (B1, F0.1). Worauf sich die Verteidigung richtet, variiert dabei – vom Hypothekargeschäft als Ertragspfeiler bis zur Vermögensbeziehung insgesamt. Weil der Verkauf für die einzelne Kundschaft ein einmaliges Ereignis ohne wiederkehrenden Ertrag bleibt, ist diese Verteidigungslogik keine Wahl, sondern eine Struktureigenschaft des Geschäfts.

Zweitens: Die Kultur prägt Organisationsform und Markennähe. Bank- und Maklerwelt unterscheiden sich im Selbstverständnis – «wir sind Berater, nicht Verkäufer» – und in der Vergütungslogik, Fixlohn und Bonus gegenüber Provision (vgl. 4.2.3, 4.3.3). Ein Maklerdienstleister benennt diese Kluft ausdrücklich als eigenständiges Hindernis der Zusammenarbeit: Aus den gegensätzlichen Entschädigungsmodellen ergäben sich «zwangsläufig» Interessenkonflikte, verschärft durch die hohe Personenabhängigkeit des Maklergeschäfts. Die Distanz ist dabei nicht überall gleich gross, sondern hängt davon ab, welche beiden Kulturen aufeinandertreffen (M2, F2.3).

Dieser Graben erklärt, weshalb Institute die Vermittlung auslagern, obwohl sie über Kundenzugang und Marke verfügen – ein Motiv, das in reinen Kostenüberlegungen nicht sichtbar wird.

Sichtbar wird diese Distanz vor allem in der Markenfrage: Wie nah soll der Service von aussen als Bankdienstleistung wahrgenommen werden? Die Antworten fallen gegensätzlich aus – wer unter der Bankmarke auftritt, greift auf eine bestehende Vertrauensbasis zurück, während eine bankgebundene Maklermarke ohne eigenes Marketing «praktisch unbekannt» bleibt. Umgekehrt gilt einem Dienstleister gerade die Distanz als funktional, weil Bankberatende nicht als Immobilienverkäufer wahrgenommen würden (vgl. 4.2.3, 4.2.4). Die Markennähe ist damit eine eigenständige Abwägung zwischen Vertrauensübertragung und Reputationskopplung – und sie steht in direktem Zusammenhang mit dem Preis-Dilemma, weil die Nähe zur Bank gerade jene konservative Bewertungshaltung mit aufruft, die auf der Verkäuferseite stört.

Drittens: Das Vertrauen in die Bank ist der zentrale Vorteil, stösst aber an Grenzen. Als schwer imitierbare Kernressource kristallisiert sich durchgängig das Kundenvertrauen in die Bank heraus. Laut einem Maklerdienstleister stehe und falle damit alles (vgl. 4.4.2). Bewertung, Vermarktung und Verkaufsbegleitung sind marktweit verfügbar und werden von den Anbietern selbst als weitgehend austauschbar beschrieben. Der Maklermarkt ist zudem weitgehend unreguliert und kennt kaum Markteintrittshürden (vgl. 4.1.5). In einem solchen Umfeld wiegen der privilegierte Zugang zur Kundschaft im richtigen Moment und eine glaubwürdige Marke besonders schwer. Der Vorteil stösst jedoch an zwei Grenzen. Nachfrageseitig verbinden Kundinnen und Kunden mit einer Bank primär klassische Bankdienstleistungen und schreiben ihr Immobilienkompetenz nicht selbstverständlich zu (vgl. 4.4.3). Vermutete und tatsächliche Intensität der Kundenbeziehung klaffen dabei auseinander – eine bestehende Produktbeziehung führt nicht dazu, dass die Kundschaft im Verkaufsfall an die Bank denkt (M2, F2.3). Die Kundenbefragung eines Instituts deutet allerdings in die Gegenrichtung, sodass diese Grenze empirisch umstritten bleibt (vgl. 4.4.3). Legitimatorisch bestreitet die Maklerbranche bankgebundenen Anbietern gerade jene Unabhängigkeit, die sie als ihr eigentliches Wertversprechen versteht (vgl. 4.2.3). Das Vertrauen der Bank ersetzt die fachliche Glaubwürdigkeit im Immobilienmarkt somit nicht, sondern muss durch Leistung gedeckt werden.

Viertens: Die Frontorganisation der Bank ist die grösste Hürde für die Umsetzung. Das übergeordnete Ziel der Banken selbst ist unstrittig: Alle Institute, die sich dazu geäussert haben, wollen den Verkaufsimpuls so früh wie möglich erkennen. Weil der Immobilienverkauf für die meisten Kundenberaterinnen und -berater kein tägliches Thema ist, hängt die Nutzung des Angebots an ihrer Akzeptanz. Diese Akzeptanz wird zudem durch einen ausgeprägten Schutzinstinkt der Beratenden gegenüber der eigenen Kundenbeziehung erschwert (vgl. 4.3.3). Bemerkenswert ist die Antwort der Institute: Sie setzen auf Beraterstufe weitgehend keine wirksamen direkten Anreize, weil ein Lead-Bonus zum Nachrennen von Mandaten verleiten würde (vgl. 4.3.5). Die Konsequenz ist, dass der Engpass nicht über monetäre Anreize gelöst werden muss, sondern über Schulung, interne Kommunikation, sichtbare Erfolgsbeispiele und geeignete Prozesse. Als grösster operativer Hebel gilt die Digitalisierung des Einstiegs: die datengestützte Früherkennung des Verkaufsanlasses und niederschwellige Selbstbedienungszugänge im Web oder im Online-Banking (vgl. 4.1.3).

Fünftens: Das Preis-Dilemma ist systemisch und nicht auflösbar. Zwischen dem konservativen Finanzierungswert der Bank, dem am Markt erzielbaren Verkaufspreis und der Preiserwartung der Verkäuferschaft besteht ein struktureller Widerspruch, der alle Modelle gleichermassen durchzieht (vgl. 4.3.5). Er ist die Kehrseite genau jener Ressource, die den Wettbewerbsvorteil begründet: Das «bankgeprüft»-Argument überzeugt die Käuferseite, weil die Bank konservativ bewertet – und irritiert die Verkäuferseite aus demselben Grund. Auffällig ist, dass die Maklerbranche dieselbe Spannung spiegelbildlich für sich reklamiert: Ein qualifizierter Makler müsse auch gegen das eigene Provisionsinteresse von einem Verkauf abraten können (vgl. 4.1.5). Beide Seiten begründen ihre Glaubwürdigkeit damit, gegen das eigene kurzfristige Interesse zu handeln – der Konflikt ist folglich nicht organisatorisch lösbar, sondern nur durch Transparenz gegenüber der Kundschaft zu bewirtschaften.

5.2 Entscheidungsmodell aus Bankensicht

Aus den Befunden folgt kein «one best way», sondern eine Kontingenzlogik: Das Modell muss zur jeweiligen Bank passen. Die identifizierten Treiber wirken dabei nicht gleichrangig, sondern auf drei aufeinander aufbauenden Entscheidungsstufen, die sich je einer der in Kapitel 2 eingeführten Perspektiven zuordnen lassen. Jede Stufe lässt sich in Prüffragen übersetzen, die ein Institut vor dem Einstieg beantworten sollte.

5.2.1 Strategic Fit: Soll die Bank überhaupt Transaktionssupport anbieten?

Ressourcenbasiert lautet die Frage, ob die Bank distinktive Ressourcen in dieses Feld einbringt. Den grössten Erklärungsbeitrag liefert die strategische Bedeutung und Historie: Ist das Immobiliengeschäft ein strategisch zentrales Feld? Verfügt die Bank bereits über die notwendige Immobilien- und Transaktionskompetenz? Oder muss sie erst aufgebaut werden? Eng damit verbunden ist die regionale Verankerung als anlagespezifische Ressource: Verfügt die Bank in ihrem Marktgebiet über eine Dichte an Kundenbeziehungen und lokaler Marktkenntnis, die ein externer Anbieter nicht ohne Weiteres repliziert? Weil der Immobilienmarkt lokal ist, begünstigt eine starke Verankerung die Eigenleistung – und begrenzt zugleich deren Skalierbarkeit (vgl. 4.4.2).

Zwei weitere Treiber wirken differenzierter. Das Kundensegment beeinflusst nicht die Organisationsform, wohl aber die Leistungstiefe: Wie gross ist das mit dem Verkauf verbundene Liquiditätsereignis, und welche Anschlussgeschäfte hängen daran? Bei anspruchsvoller Klientel ist der Support enger mit Vermögens-, Vorsorge- und Nachfolgeberatung verzahnt, im Retailgeschäft überwiegen Standardisierung und Kostenbewusstsein (vgl. 4.1.4). Zudem wirkt der Finanzierungsappetit auf die Stärke des Engagements: Wie gross ist die strategische Ambition im Kreditgeschäft zu wachsen, verfügt die Bank über die Bilanzkapazität dafür, welche Abhängigkeiten hat die Bank zu lokalen Maklern im Vermittlergeschäft?

Wesentlich ist, dass eine negative Antwort auf dieser Stufe legitim ist. Zwei Institute verzichten bewusst auf ein eigenes Vermittlungsangebot und beteiligen sich stattdessen an einer gemeinsam getragenen Plattform, über die sie in der Such- und Nutzungsphase präsent bleiben, ohne selbst zu vermitteln. Begründet wird dies ausdrücklich mit der Vermeidung von Kanalkonflikten gegenüber lokalen Maklern (vgl. 4.2.2, 4.3.5). Diese Konstellation ist im Sample allerdings an einen einzelnen Kantonalbanken-Verbund gebunden und deshalb nicht als eigenständiger Modelltyp zu verallgemeinern.

5.2.2 Governance: Welches Modell ist passend?

Erst wenn der strategische Fit bejaht ist, stellt sich die transaktionskostentheoretische Frage nach der Governance-Form. Die kritische Masse bestimmt, ob sich der Aufbau trägt: Ab welchem Transaktionsvolumen und Initialaufwand rechnet sich eine eigene Struktur? Soll die Leistung innerhalb der Bank erbracht werden – mit deren Auflagen – oder in einer ausgegliederten Einheit mit mehr Freiheitsgraden, die dafür eng ans Mutterhaus gekoppelt werden muss? Lässt sich eine Provisions- und Verkaufslogik in der

eigenen Organisation abbilden, ohne die Beratungskultur zu beschädigen? Wo dies verneint wird, bietet das Beteiligungsmodell oder eine strategische Kooperation mit einem Maklerdienstleister einen Kompromiss (vgl. 4.2.3).

Gegenläufig wirken Kontrollbedarf und Reputationsrisiko: Wie eng ist die Bankmarke mit dem Angebot verknüpft, und wie gut lässt sich die Partnerqualität tatsächlich steuern? Je stärker die Marke exponiert ist, desto höher der Anreiz zur Integration (vgl. 4.2.4). Die Investitionsbereitschaft bildet schliesslich die ökonomische Schranke: Ist die Bank bereit, Aufbau und Betrieb zu finanzieren, obwohl sich die Investition nicht über den direkten Provisionsertrag, sondern nur indirekt über gehaltene Finanzierungen und Cross-Selling in der Kundenbeziehung zurückverdienen lässt? Die Form-Entscheidung ist dabei im Kern eine Markenentscheidung – ob eine Bank unter eigenem Namen auftritt oder eine eigenständig auftretende Gesellschaft vorschaltet, ist nach der in Abschnitt 2.1 eingeführten Systematik gerade das Unterscheidungsmerkmal zwischen Eigenleistung und Beteiligung. Die Treiber bestimmen somit zugleich, wie nah der Service von aussen als Bankdienstleistung erscheint. Die Antworten führen auf einen von drei Modelltypen, die sich als Governance-Kontinuum (Markt, Hybrid, Hierarchie) ordnen lassen (vgl. 2.5):

Modelltyp	Kernvorteil	Kernrisiko	Geeignet, wenn
Eigenleistung (B1, B5, B7) *Hierarchie*	Kontrolle über Qualität, Marke und Kundenerlebnis; Vertrauensvorsprung der Bankmarke; ganzheitliche Betreuung	Hoher Ressourcenaufwand, begrenzte Skalierbarkeit; bei bankinterner Erbringung zusätzlich strengere regulatorische Auflagen	Immobiliengeschäft strategisch zentral, Kulturdistanz beherrschbar, kritische Masse vorhanden
Beteiligung (B4, B6 mit M3; M1, M4) *Hybrid*	Verbindet Kontrolle und Vertrauensbasis mit Kultur und Kostenstruktur eines eigenständigen Maklers	Abhängigkeit vom Mutterhaus; Aufbau der eigenständigen Marke	Kontrolle erwünscht, aber Kultur- oder Grössen-Fit für die Internalisierung fehlt
Kooperation (B3 mit M2) *Markt*	Flexibilität, Risikoarmut, geringe Vorinvestition	Reputations- und Kanalkonflikt; Abhängigkeit von der Partnerqualität	Immobiliengeschäft kein Kernfeld; Pilotierung ohne Vorinvestition erwünscht

Tabelle 6: Modelltypen als Ergebnis der Governance-Entscheidung (eigene Darstellung).

5.2.3 Execution: Wie bringt man es zum Laufen?

Unabhängig vom gewählten Modell entscheidet die Umsetzung an der Kundenschnittstelle. Aus Sicht der Prinzipal-Agenten-Theorie besteht die Aufgabe darin, ein Verhalten zu steuern, das die Bank nur begrenzt beobachten kann: Ob eine Beraterin oder ein Berater einen Verkaufsanlass überhaupt anspricht, lässt sich weder anordnen noch zuverlässig messen. Vier Stellhebel kehren wieder. Der erste ist die Akzeptanz der Beratenden: Wissen sie vom Angebot, und was haben sie davon, wenn sie es nutzen? Damit verbunden ist das Anreizdesign: Welcher Anreiz erzeugt genug Aufmerksamkeit, ohne das Beratungsverhalten zu verzerren? Der dritte Hebel ist die Früherkennung: Woran erkennt die Bank einen Verkaufsanlass, bevor der Entscheid gefallen ist? Und schliesslich die Erfolgsmessung: Woran misst sich Erfolg, wenn die einzelne Transaktion wirtschaftlich kaum trägt? Weil diese Stufe unmittelbar handlungsleitend ist, werden die Antworten in den Handlungsempfehlungen (6.2) konkretisiert.

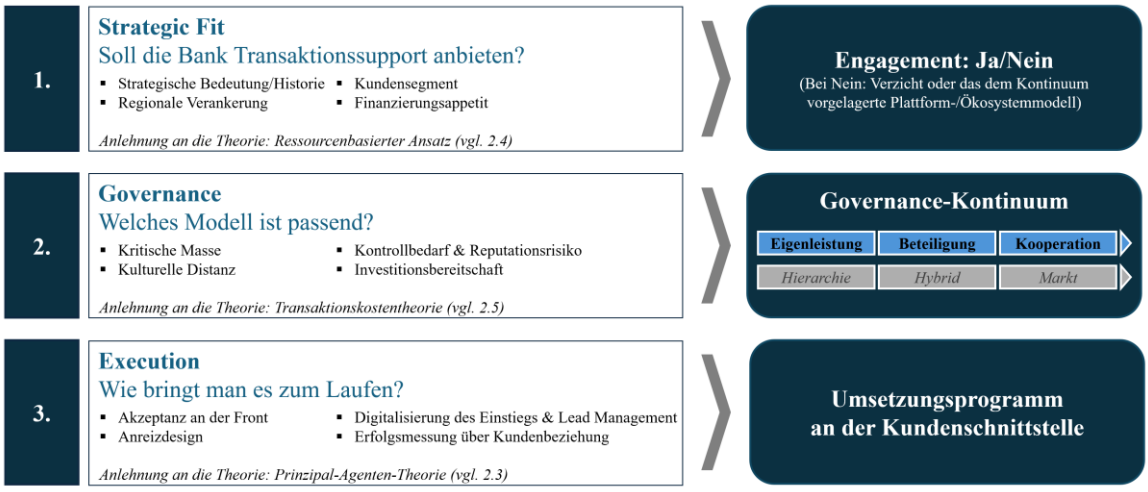

Abbildung 1: Entscheidungsmodell «Strategic Fit – Governance – Execution» (eigene Darstellung).

Das Modell ist eine Orientierungshilfe, keine Rechenvorschrift: Die Treiber weisen eine Richtung, wirken aber im Zusammenspiel, und keiner entscheidet allein. Wie es ein Interviewpartner zusammenfasst, müsse das Modell «zu Bank, Kundschaft und eigener Substanz passen» (B1, F4.3).

5.3 Theoretische Einordnung

Die vier erklärenden Perspektiven aus Kapitel 2 bewähren sich in unterschiedlichem Mass. Am tragfähigsten ist die Prinzipal-Agenten-Theorie: Sie erklärt sowohl die externe Steuerung der Partner – Screening, Rollenabgrenzung, Verwaltungsratsvertretung und Bankreputation – als auch den internen Verzicht auf wirksame Anreize. Die Beratenden

erfüllen mehrere Aufgaben gleichzeitig, die unterschiedlich gut erfassbar sind: Leads und Funnel-Kennzahlen werden von einzelnen Instituten systematisch gemessen (vgl. 4.3.2), während sich Beratungsqualität und Kundenvertrauen deutlich schwerer abbilden lassen. Ein hoher Bonus auf die gut messbare Teilaufgabe zöge Aufmerksamkeit von der schwerer messbaren ab und brächte Beratende dazu, Mandaten nachzurennen. Der bewusst schwache Anreiz ist damit keine Lücke im Anreizsystem, sondern dessen folgerichtige Ausgestaltung – er schützt jene Ressource, auf der das Modell beruht.

Die Transaktionskostentheorie erklärt die Modelltypologie als Governance-Kontinuum, bedarf jedoch einer Ergänzung: Williamson bestimmt die Governance-Form über Faktorspezifität, Unsicherheit und Häufigkeit. Die Befunde legen eine vierte Grösse nahe – die kulturelle Distanz zwischen Bank- und Maklerlogik, die als eigenständige Integrationskosten wirkt.

Der ressourcenbasierte Ansatz identifiziert Vertrauen und privilegierten Kundenzugang als entscheidende Ressourcen, ist aber zu präzisieren: Eine Ressource ist nur dort wertvoll, wo ihr der Markt Relevanz zuschreibt – und weder die Immobilienkompetenz noch die Anerkennung ihrer Unabhängigkeit ist der Bank ohne Weiteres gegeben. Am deutlichsten zu relativieren ist schliesslich die Beyond-Banking- und Plattformperspektive: Die durchgängige Defend-Logik zeigt, dass der Transaktionssupport das Kerngeschäft verteidigt, statt neue Ertragsquellen zu erschliessen. Ökosysteme wirken in diesem Feld defensiv statt transformativ.

Die beschreibende Ebene aus Abschnitt 2.2 hat sich dabei als Ordnungsraster bewährt: Die Customer Journey strukturiert das Leistungsgeschehen, stösst aber dort an ihre Grenze, wo der Immobilienverkauf ein einmaliges Ereignis bleibt und die Wiederholungslogik erst auf Ebene der Kundenbeziehung greift.

5.4 Kritische Würdigung

Die methodischen Grenzen sind in Abschnitt 3.4 dargelegt. Für die Interpretation wiegen zwei besonders schwer: Die Untersuchung erfasst die Anbieterseite, während die Kundenperspektive nur indirekt eingeht. Und auch die bankunabhängige Aussensicht stammt vom Branchenverband, der bankgebundene Anbieter wie auch Franchiseunternehmen ausdrücklich nicht als Mitglieder zulässt und dessen Einschätzung damit interessengeleitet ist. Beides begrenzt die Reichweite der Interpretation, ohne die Befunde selbst infrage zu stellen.

6. Schlussfolgerungen und Ausblick

Dieses Kapitel beantwortet die vier Forschungsfragen (6.1), leitet daraus Handlungsempfehlungen für Banken und Marktpartner ab (6.2) und zeigt den weiteren Forschungsbedarf auf (6.3), bevor ein Schlusswort die Arbeit abschliesst (6.4). Der Schwerpunkt liegt dabei auf den Handlungsempfehlungen, die das Entscheidungsmodell aus Abschnitt 5.2 in konkrete Schritte übersetzen.

6.1 Beantwortung der Forschungsfragen

Auf Grundlage der empirischen Befunde und ihrer Interpretation lassen sich die in Abschnitt 1.2 formulierten Forschungsfragen wie folgt beantworten:

F1 – Angebotslandschaft. Schweizer Banken bieten ein Spektrum transaktionsnaher Dienstleistungen von der blossen Weitergabe an Maklerpartner bis zur voll integrierten Eigenleistung. Marktweit ist ein aktives Angebot selten: Von 84 untersuchten Instituten führen 17 einen aktiven Transaktionssupport, volumengewichtet entspricht dies jedoch knapp zwei Dritteln des inländischen Hypothekarvolumens. Bewertung, Vermarktung und Begleitung bis zum Vertragsabschluss bilden den gemeinsamen Leistungskern. Die Differenzierung gelingt über die Glaubwürdigkeit der Bank, nicht über das Konzept.

F2 – Organisations- und Kooperationsmodelle. Die Ausgestaltung folgt einem Governance-Kontinuum aus Eigenleistung, Beteiligung und Kooperation. Einzelne Institute verzichten bewusst auf ein eigenes Maklerangebot und bleiben stattdessen über eine gemeinsam getragene Plattform präsent. Welches Modell im Einzelfall passt, folgt der in Abschnitt 5.2 dargestellten Fit-Logik.

F3 – Anreiz- und Vergütungslogik. Der Business Case beruht weniger auf dem direkten Provisionsertrag als auf dem Schutz des Hypothekar-Ankerprodukts und dem Cross-Selling rund um das Liquiditätsereignis. Die Erfolgsmessung ist entsprechend weich, und die internen Anreize sind bewusst zurückhaltend gehalten, weil starke monetäre Anreize das Beratungsverhalten verzerren würden.

F4 – Erfolgsfaktoren und Strategie. Strategisch verfolgen die untersuchten Banken ein ganzheitliches Selbstverständnis mit defensiver Grundlogik: Es geht um die Verteidigung des Kerngeschäfts und um die Begleitung der Kundschaft im Moment des Liquiditätsereignisses. Kritisch sind das Kundenvertrauen und der privilegierte Zugang der Bank, die Akzeptanz an der Front, Qualität und Reputation sowie die regionale Verankerung und zunehmend die Datenbasis. Zentrale Risiken bilden das Preis-Dilemma,

das Reputationsrisiko über Dritte, die schwache Skalierbarkeit und das sensible Verhältnis zur Maklerbranche.

6.2 Handlungsempfehlungen

Die Empfehlungen folgen dem Entscheidungsmodell aus Abschnitt 5.2 und richten sich an ein Institut, das erwägt, sein Leistungsangebot auf den Immobilientransaktionssupport auszuweiten.

Stufe	Empfohlen	Zu vermeiden
Strategic Fit	Engagement an den eigenen Ressourcen ausrichten, Verzicht als valide Option behandeln	Nachahmung eines vermeintlichen Branchenstandards, Erwartung eines eigenständigen Ertragspfeilers
Governance	Kulturdistanz als Hauptkriterium werten, Verbund- und Beteiligungslösungen prüfen, Markennähe bewusst festlegen	Maklerkultur intern erzwingen; Wettbewerb über das Vermittlungskonzept suchen
Execution	Akzeptanz über Schulung und Kommunikation; Einstieg digitalisieren; Erfolg über die Kundenbeziehung messen	Hochpotente Lead-Boni; Steuerung über den Transaktionsertrag; Preis-Dilemma verschweigen

Tabelle 7: Handlungsempfehlungen entlang der drei Entscheidungsstufen (eigene Darstellung).

Auf der Fit-Stufe ist die wichtigste Empfehlung eine unbequeme: Der Verzicht ist eine legitime Antwort. In keinem untersuchten Fall ist der Ergebnisbeitrag hoch genug, um ein Engagement gegen den eigenen Fit zu rechtfertigen – wer die Voraussetzungen nicht mitbringt, sollte nicht einsteigen und schon gar nicht einem vermeintlichen Branchenstandard folgen.

Auf der Governance-Stufe gilt es, die Kulturfrage vor die Kostenfrage zu stellen. Wer Kontrolle und Markenvertrauen anstrebt, die Maklerkultur intern aber nicht abbilden kann, findet im Beteiligungsmodell den tragfähigsten Kompromiss. Kleinere Institute sollten Verbundlösungen prüfen, bevor sie einen Einzelaufbau erwägen. Zu vermeiden ist der Versuch, etablierte Makler im Maklergeschäft zu schlagen – der Vorteil der Bank liegt im Zugang und in der Glaubwürdigkeit, nicht im besseren Konzept.

Auf der Execution-Stufe werden drei Punkte regelmässig unterschätzt. Der Erfolg ist über die Kundenbeziehung zu messen – Bindung, Folgefinanzierung, Cross-Selling – und nicht über den Ertrag der einzelnen Transaktion. Das Preis-Dilemma ist gegenüber der Kundschaft aktiv zu erklären statt zu überspielen. Und der befürchtete Kanalkonflikt mit

zuführenden Maklern sollte quantifiziert werden, bevor er ein Engagement verhindert: Das einzige Institut, das dies getan hat, stufte den Effekt als vernachlässigbar ein.

Für Marktpartner ist das Vertrauen in die Bank der eigentliche Konversionsmotor und diesen gilt es entsprechend zu schützen. Die strukturelle Abhängigkeit vom Mutterhaus lässt sich durch den Aufbau einer eigenständigen Marke und die Erschliessung eines bankunabhängigen Kundenstamms verringern. Weitere Bankpartnerschaften kommen nur infrage, soweit die vereinbarte Exklusivität dies zulässt – ein Punkt, der bei der Ausgestaltung der Kooperation von Beginn an zu verhandeln ist. Zentral bleibt dabei die Präsenz bei der bankseitigen Frontorganisation: Weil der Lead fast ausschliesslich über die Front entsteht, der Immobilienverkauf dort aber kein tägliches Thema ist und die Banken bewusst kaum incentivieren, entscheidet kontinuierliche Beziehungsarbeit darüber, ob im richtigen Moment an den Dienstleister gedacht wird. Konsequent auszuspielen ist zudem der Finanzierbarkeitsvorteil, der bankgebundene Anbieter von unabhängigen Maklern unterscheidet – allerdings nur so weit, wie die Bewertung dem am Markt erzielbaren Preis standhält.

6.3 Weiterführende Forschung

Eine kundenseitige Untersuchung zu Nachfrage, Zahlungsbereitschaft und Vertrauen würde die hier dominierende Anbieterperspektive ergänzen und jene Grösse adressieren, die nach übereinstimmender Einschätzung über den weiteren Verlauf entscheidet. Eine quantitative Validierung der Cross-Selling-Effekte und der Retention im Hypothekargeschäft über mehrere Institute hinweg würde den ökonomischen Kernbefund härten, der bislang auf Einzelangaben beruht. Vertiefte Aufmerksamkeit verdienen zudem die Rolle der Daten bei der Erkennung von Verkaufsabsichten.

Offen bleibt zudem, weshalb international etablierte Lösungen rund um das Wohneigentum im Alter – die ganzheitliche Betreuung von Immobilieneigentümerinnen und -eigentümern, Kreditlinien auf dem Wohneigentum sowie die Umkehrhypothek – im Schweizer Markt kaum Fuss fassen, obwohl sie dem bankseitigen Kerngeschäft nahestehen (M2, F5.2). Die Frage berührt den Untersuchungsgegenstand unmittelbar, denn das Ende der Wohnphase im Alter zählt zu den typischen Verkaufsauslösern (vgl. 4.1.3). Finanzierungslösungen, die den Verbleib in der Liegenschaft ermöglichen, würden den Transaktionsanlass nicht nur begleiten, sondern verschieben oder ersetzen.

6.4 Schlusswort

Der Immobilientransaktionssupport ist für Schweizer Banken weniger ein eigenständiges Ertragsfeld als ein strategisches Instrument: Er verteidigt das Hypothekar-Ankerprodukt und vertieft die Kundenbeziehung im Moment des Liquiditätsereignisses. Gemessen an der Zahl der Institute ist er selten, gemessen am Hypothekarvolumen substanziell. Die Euphorie um Ökosysteme und erweiterte Dienstleistungen entsprang der Sorge, die Kundenschnittstelle an digitale Anbieter zu verlieren. Diese Entkopplung ist bislang ausgeblieben – und mit ihr ist auch die Euphorie einer nüchterneren Einschätzung gewichen. Ob aus dem Feld mehr wird, bleibt offen. Mehrere Befragte erwarten, dass es ein Nischenthema bleibt.

Der Erfolg entscheidet sich dabei nicht am Konzept, sondern an Vertrauen, Zugang und der Akzeptanz an der Front – an Fähigkeiten also, über die Banken bereits verfügen, die sie aber bewusst und kulturell anschlussfähig einsetzen müssen. Für viele Institute lautet die richtige Antwort deshalb, es zu lassen. Für jene, die die Voraussetzungen mitbringen, liegt der Wert nicht in der Maklerprovision, sondern darin, im wichtigsten Vermögensereignis ihrer Kundschaft nicht abwesend zu sein. Was der Branchenverband über den Makler sagt, gilt dabei ebenso für die Kundenberatung der Bank: Die Immobilie sei nur das Medium, im Zentrum stehe der Mensch (V1, F1.1).

Literaturverzeichnis

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bogner, A., Littig, B., & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS.

Bundesamt für Statistik. (2026). *Mietpreise, Eigentümerquote und Eigentümertyp der Mietwohnungen*. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/aktuell/neue-veroeffentlichungen.gnpdetail.2026-0597.html

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4*(16), 386–405. https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57–74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003

Fahrländer Partner Raumentwicklung. (2026, 17. April). *Metaanalyse Immobilien Schweiz*. Abgerufen am 28. Mai 2026 von https://fpre.ch/wp-content/uploads/meta_immo_ch_de.pdf

Fischer, T., Blattmann, U., Ettlin, J., & Ventouris, J. (2026). *IFZ Studie Bank-IT & Sourcing 2026*. Institut für Finanzdienstleistungen Zug (IFZ), Hochschule Luzern.

Fitze, U. (2023). 85 Prozent der Liegenschaftsverkäufe gehen (noch) über Makler. *LEADER – Special invest@SG*, September 2023, 78–79. https://www.maklerkammer.ch/wp-content/uploads/sites/2/2023/10/20231001-Artikel_Blick_09_Christian-Haele.pdf

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7. Aufl.). Rowohlt.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Huguenin, C. (o. D.). *Obligationenrecht Besonderer Teil – Mäklervertrag* [E-Learning-Tool]. Rechtswissenschaftliche Fakultät, Universität Zürich. Abgerufen am 16. Juli 2026 von https://www.rwi.uzh.ch/elt-lst-huguenin/orbt/marklervertrag/de/html/rechtupflichtmakler_learningObject1.html

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Juventa.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarb. Aufl.). Beltz.

Mayring, P. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. *Forum Qualitative Sozialforschung, 20*(3), 1–15. https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343

Migros Bank. (o. D.). *Nextkey – der neue Schweizer Maklerservice*. Abgerufen am 16. Juli 2026 von https://www.migrosbank.ch/de/ratgeber/wohnen/haus-verkaufen-neuer-schweizer-maklerservice-nextkey.html

MoneyPark. (2026). *Der Schweizer Hypothekarmarkt 2025: Eine Analyse der Marktentwicklung und zukünftigen Herausforderungen*. https://www.moneypark.ch/content/dam/os/ch/mp/documents/medienmitteilungen/hypothekarmarktstudie-2025.pdf

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design*. John Wiley & Sons.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2017). *Die Plattform-Revolution: Wie neue Plattform-Geschäftsmodelle die Wirtschaft verändern*. mitp. (Original erschienen 2016).

Raiffeisen Immo AG. (o. D.). *Über uns*. Abgerufen am 16. Juli 2026 von https://immo.raiffeisen.ch/ueber-uns/

Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association, 1*(4), 990–1029. https://doi.org/10.1162/154247603322493212

Ross, S. A. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *The American Economic Review, 63*(2), 134–139.

Schweizerische Bankiervereinigung. (2025). *Bankenbarometer 2025*. https://publications.swissbanking.ch/bankenbarometer-2025/bilanzgeschaeft

Schweizerische Nationalbank. (o. D.). *Banken* [Datenportal]. Abgerufen am 16. Juli 2026 von https://data.snb.ch/de/topics/banken

Schweizerische Nationalbank. (2025, 28. April). *Finanzierungsrechnung der Schweiz: Vermögen der privaten Haushalte 2024* [Medienmitteilung]. https://www.snb.ch/de/publications/communication/press-releases/2025/pre_20250428_1

Sironi, P. (2021). *Banks and fintech on platform economies: Contextual and conscious banking*. John Wiley & Sons.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal, 5*(2), 171–180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.

Anhang A: Übersicht der untersuchten Institute (Website-Screening)

Der vorliegende Anhang dokumentiert das eigene Website-Screening der 84 untersuchten Schweizer Institute und ihres Immobilientransaktionssupports (öffentliche Webauftritte, Stand Juli 2026). Die Gruppentotale und das inländische Marktvolumen stammen aus dem SNB-Datenportal (SNB, o. D.). Die Hypothekarforderungen der einzelnen Institute wurden aus den jeweiligen Geschäftsberichten 2024/2025 entnommen (Quellenangabe je Institut in der Spalte «Quelle»).

Die Zuordnung 'Aktiver Support/Modelltyp' beruht ausschliesslich auf dem öffentlich zugänglichen Webauftritt (Stand Juli 2026). Da eine Kapitalbeteiligung daraus nicht ersichtlich ist, werden Beteiligungs- und Kooperationsmodelle zusammengefasst ausgewiesen (vgl. 3.1). Die vollständigen Erhebungsdaten – einschliesslich der Modell-Zuordnung, der Marke bzw. des Partners sowie der Beleg-URLs je Institut – sind im digitalen Anhang, einer dieser Arbeit beigelegten Excel-Datei, dokumentiert.

Diese Übersicht enthält keine Verknüpfung zu den anonymisierten Interview-Kürzeln. Die vertrauliche Zuordnung liegt der Prüfungskommission gesondert vor.

Nr.	**Institut**	**Bankengruppe nach SNB-Kategorisierung**	**Aktiver Support/ Modelltyp**	**Hypothekar-forderungen** per 31.12.2024 CHF Mrd.	**Quelle**
1	UBS[2]	Grossbank	Kooperation/ Beteiligung	283.3	GB2024
2	Zürcher KB (ZKB)	Kantonalbank	Eigenleistung	106.6	GB2024
3	Berner KB (BEKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	28.3	GB2025
4	Luzerner KB (LUKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	38.2	GB2024

[2] Das UBS-Maklerpartnerangebot, welches verschiedene Kooperationen mit schweizweit und lokal tätigen Maklern umfasst, wurde zum Erhebungszeitpunkt eingestellt. Der volumengewichtete Anteil ohne dieses Institut ist in Abschnitt 4.1.1 ausgewiesen.

5	St. Galler KB (SGKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	31.1	GB2024
6	Aargauische KB (AKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	25.9	GB2024
7	Basler KB (BKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	33.8	GB2024
8	Waadtländer KB (BCV)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	34.2	GB2025
9	Basellandschaftl. KB (BLKB)	Kantonalbank	Eigenleistung	24.4	GB2025
10	Thurgauer KB (TKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	25.4	GB2025
11	Graubündner KB (GKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	21.6	GB2024
12	Genfer KB (BCGE)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	14.2	GB2025
13	Schwyzer KB (SZKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	17.7	GB2025
14	Zuger KB	Kantonalbank	Eigenleistung	14.6	GB2025
15	Glarner KB (GLKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	6.0	GB2024
16	Schaffhauser KB (SHKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	8.0	GB2024
17	Appenzeller KB	Kantonalbank	Kein aktiver Support	3.5	GB2024

18	Obwaldner KB (OKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	4.0	GB2024
19	Nidwaldner KB (NKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	4.9	GB2024
20	Urner KB (URKB)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	2.8	GB2024
21	Freiburger KB (BCF)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	19.8	GB2024
22	Banca dello Stato Ticino	Kantonalbank	Kein aktiver Support	12.4	GB2024
23	Walliser KB (BCVs)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	13.3	GB2024
24	Neuenburger KB (BCN)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	8.5	GB2024
25	Jurassische KB (BCJ)	Kantonalbank	Kein aktiver Support	3.1	GB2024
26	Raiffeisen (Gruppe)	Raiffeisen	Eigenleistung	220.7	GB2024
27	PostFinance[3]	Andere	Kooperation/ Beteiligung	0.0	GB2024
28	Migros Bank[4]	Andere	Kooperation/ Beteiligung	47.0	GB2024

[3] PostFinance darf aufgrund gesetzlicher Vorgaben keine Hypothekarkredite (Kreditvergabeverbot) auf eigene Rechnung vergeben. Die inländischen Hypothekarforderungen betragen daher CHF 0.0 Mrd. Das Angebot im Immobilientransaktionssupport befand sich zum Erhebungszeitpunkt im Aufbau und wird über ein Unternehmen erbracht, an dem die Bank gemäss ihrem Beteiligungsausweis beteiligt ist.

[4] Der Webauftritt weist die CSL Immobilien AG als Tochtergesellschaft aus. Das Angebot wird somit über eine Beteiligungsgesellschaft erbracht und entspricht dem Beteiligungsmodell im Sinne von Abschnitt 2.1 (vgl. auch 1.1). Da Kapitalbeteiligungen auf den Angebotsseiten nur vereinzelt offengelegt werden, führt das Screening beide Modelltypen einheitlich zusammen.

29	Bank Cler	Andere	Kein aktiver Support	17.1	GB2024
30	acrevis Bank AG	Regionalbank	Kooperation	3.9	GB2024
31	AEK Bank 1826	Regionalbank	Kein aktiver Support	4.8	GB2024
32	Alpha RHEINTAL Bank	Regionalbank	Kein aktiver Support	2.3	GB2024
33	Baloise Bank AG	Regionalbank	Kooperation/ Beteiligung	7.8	GB2024
34	Bank Avera	Regionalbank	Eigenleistung	4.2	GB2024
35	Bank BSU	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.1	GB2024
36	Bank Linth (LLB Schweiz)	Regionalbank	Kein aktiver Support	7.0	GB2024
37	Bank Thalwil	Regionalbank	Kooperation/ Beteiligung	1.1	GB2024
38	Hypothekarbank Lenzburg	Regionalbank	Eigenleistung	5.0	GB2024
39	Lienhardt & Partner	Regionalbank	Eigenleistung	0.8	GB2024
40	Regiobank Solothurn	Regionalbank	Eigenleistung	2.9	GB2024
41	Ersparniskasse Schaffhausen	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.8	GB2024
42	Sparkasse Schwyz	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.6	GB2024

43	Valiant Bank AG	Regionalbank	Kooperation/ Beteiligung	28.7	GB2024
44	WIR Bank Genossenschaft	Regionalbank	Kein aktiver Support	4.9	GB2024
45	Bank EEK	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.6	GB2024
46	Bank EKI	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.3	GB2024
47	Bank Gantrisch	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.7	GB2024
48	Bank in Zuzwil	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.3	GB2024
49	Bank Leerau	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.7	GB2024
50	Bank SLM	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.5	GB2024
51	Bank ZIMMERBERG	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.3	GB2024
52	BBO Bank Brienz Oberhasli	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.6	GB2024
53	Bernerland Bank	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.6	GB2024
54	Bezirks-Sparkasse Dielsdorf	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.4	GB2024
55	Burgerliche Ersparniskasse Bern	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.4	GB2024

56	Caisse d'Epargne de Nyon	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.5	GB2024
57	Clientis Bank Aareland	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.7	GB2024
58	Clientis Bank im Thal	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.3	GB2024
59	Clientis Bank Oberaargau	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.6	GB2024
60	Clientis Bank Oberuzwil	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.8	GB2024
61	Clientis Bank Thur	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.4	GB2024
62	Clientis Bank Toggenburg	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.9	GB2024
63	Clientis Biene Bank im Rheintal	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.0	GB2024
64	Clientis BS Bank Schaffhausen	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.3	GB2024
65	Clientis Caisse d'Epargne Courtelary	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.7	GB2024
66	Clientis Entlebucher Bank	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.1	GB2024
67	Clientis Spar- und Leihkasse Thayngen	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.6	GB2024

68	Clientis Sparcassa 1816	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.2	GB2024
69	Clientis Sparkasse Oftringen	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.5	GB2024
70	Clientis Sparkasse Sense	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.4	GB2024
71	CREDIT MUTUEL DE LA VALLEE	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.2	GB2024
72	DC Bank Deposito-Cassa der Stadt Bern	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.0	GB2024
73	Ersparniskasse Affoltern i.E.	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.3	GB2024
74	Ersparniskasse Rüeggisberg	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.4	GB2024
75	GRB Glarner Regionalbank	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.7	GB2024
76	Leihkasse Stammheim	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.4	GB2024
77	Regiobank Männedorf	Regionalbank	Kooperation/ Beteiligung	0.3	GB2024
78	SB Saanen Bank	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.4	GB2024
79	Spar- und Leihkasse Bucheggberg	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.6	GB2024

80	Spar- und Leihkasse Frutigen	Regionalbank	Kein aktiver Support	1.4	GB2024
81	Spar- und Leihkasse Wynigen	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.2	GB2024
82	Spar+Leihkasse Riggisberg	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.5	GB2024
83	Sparhafen Bank	Regionalbank	Eigenleistung	0.6	GB2024
84	Zürcher Landbank	Regionalbank	Kein aktiver Support	0.9	GB2024

Anhang B: Anonymisierte Übersicht der Interviewpartner

Anonymisierte Zusammensetzung der Stichprobe (n = 14). Die Institute sind ausschliesslich über Kürzel und generische Merkmale ausgewiesen. Die vertrauliche Zuordnung der Institute und Interviewpartner liegt der Prüfungskommission gesondert vor.

Kürzel	Institutstyp	Funktion	Zeitraum	Modus
B1	Privatbank (mit Immobilientochter)	CEO (der Immobilientochter)	Mai 2026	physisch
B2	Kantonalbank	Leiterin Produktmanagement	Mai 2026	physisch
B3	Grossbank	Partnerships & Ecosystems	Mai 2026	physisch
B4	Retail-/Direktbank	Produktmanagement	Juni 2026	physisch
B5	Privatbank	CEO	Juni 2026	physisch
B6	Regionalbank	Geschäftsleitung	Juni 2026	physisch
B7	Kantonalbank	Team-Leiterin	Juni 2026	schriftlich
B8	Kantonalbank	Leiter Ökosysteme	August 2026	MS Teams
M1	Immobiliendienstleister (Beteiligung einer Regionalbank)	Geschäftsführer	Juni 2026	MS Teams
M2	Plattform- und Maklerdienstleister	CEO	Juni 2026	physisch
M3	PropTech / digitaler Makler (Tochter einer Regionalbank)	CEO	Juni 2026	physisch
M4	Immobilienmakler/-dienstleister (Tochter einer retailorientierten Bank)	Bereichsleiter Vermarktung	Juni 2026	physisch
M5	Immobilien-/Plattformholding	Lead B2B & Business Development	August 2026	physisch
V1	Branchenverband der Makler	Präsident	August 2026	physisch

Anhang C: Standardisierte Interviewleitfäden

Der vorliegende Anhang dokumentiert die beiden Varianten des halbstrukturierten Interviewleitfadens, die der Datenerhebung zugrunde lagen (vgl. Abschnitt 3.2): eine Variante für Vertreterinnen und Vertreter von Banken sowie eine Variante für Maklerunternehmen und weitere Marktpartner.

Die Frageblöcke folgen einheitlich der Struktur Kontext/Intro, Angebotslandschaft (F1), Organisationsmodell (F2), Anreizmodelle (F3), Erfolgsfaktoren (F4) und Abschluss. Aus Zeitgründen und je nach Gesprächsverlauf kamen nicht alle Fragen zur Anwendung. Die Leitfäden wurden entsprechend situativ und je Gesprächspartner individuell vorbereitet und eingesetzt.

C.1 Interviewleitfaden für Vertreterinnen und -vertreter von Schweizer Banken

Nr.	Frage	Ziel / Erkenntnis
Block A · Kontext / Intro · ca. 5 Min		
A1	Welche Rolle spielt das Thema Wohneigentum bzw. Immobiliengeschäft im Privatkundensegment Ihrer Bank? Welche strategischen Ziele verfolgt Ihre Bank mit dem Angebot des Immobilientransaktionssupports?	Strategische Bedeutung
A2	Seit wann beschäftigt sich Ihr Institut aktiv mit immobiliennahen Zusatzdienstleistungen über die klassische Finanzierung hinaus?	Historie
A3	Was waren seinerzeit die Beweggründe für das Angebot von transaktionsnahen Dienstleistungen im Privatkundensegment?	Motivation
Block B · F1 Angebotslandschaft · ca. 15 Min		
B1	Welche Dienstleistungen bietet Ihre Bank heute entlang des Kauf- oder Verkaufsprozesses von Wohnimmobilien an – zusätzlich zur Hypothekarfinanzierung?	Serviceangebot erfassen
B2	Welche Kundensegmente stehen im Fokus? (Retail, Affluent, HNWI, UHNWI, Institutionelle/Corporates).	Zielgruppen

Nr.	Frage	Ziel / Erkenntnis
B3	Sind die Dienstleistungen nur bestehenden Kunden vorbehalten oder auch Neukunden / externen Nutzern zugänglich?	Zugang & Offenheit des Modells
B4	In welchen Phasen der Kundenreise unterstützen Sie Ihren Kunden konkret? (Immobiliensuche, Marktinfo, Bewertung, Vermittlung Käufer/Verkäufer, Verkaufsprozess, Finanzierung, Nachbetreuung)	Customer Journey
Block C · F2 Organisationsmodell · ca. 15 Min		
C1	Wie ist das Thema Immobilientransaktionssupport organisatorisch in Ihrer Bank verankert? (Interne Fachabteilung, Tochtergesellschaft, Beteiligung, externe Partnerlösung)	Setup verstehen
C2	Eigenleistungsmodell vs. Kooperationsmodell vs. Hybridmodell: Was waren die strategischen und operativen Hauptgründe für die Wahl dieses Organisationsmodells?	Make-or-Buy-Logik
C3A	Welche Vorteile sehen Sie in einer internen Lösung? (nur bei Eigenleistungsmodell)	Eigenleistungsmodell
C4A	Welche Herausforderungen ergeben sich beim Betrieb eigener Makler- oder Real Estate Advisory Strukturen? (nur bei Eigenleistungsmodell)	Inhouse-Risiken
C3B	Nach welchen Kriterien wählen Sie externe Partner aus? (nur bei Kooperations- & Hybridmodell)	Partnersteuerung bei Kollaborationsmodell
C4B	Welche Leistungen erbringen Sie (als Bank) selbst, welche bewusst über Ihre Partner/Makler? Wie stellen Sie Qualität, Servicelevel und Markenfit sicher? (nur bei Kooperations- & Hybridmodell)	Leistungstiefe & Governance
C5B	Wie eng oder offen ist Ihr Partnernetzwerk ausgestaltet? (nur bei Kooperations- & Hybridmodell)	Netzwerkmodell
C6B	Wo sehen Sie die optimale Balance zwischen Eigenleistung und Kooperation? (nur bei Kooperations- & Hybridmodell)	Strategische Balance

Nr.	Frage	Ziel / Erkenntnis
Block D · F3 Anreizmodelle · ca. 10 Min		
D1	Welchen wirtschaftlichen Nutzen erwartet Ihre Bank grundsätzlich aus solchen Angeboten? (Finanzierung / Hypothekargeschäft, Kundenbindung, Cross-Selling, Neukunden, NNA, etc.)	Business Case
D2	Wie messen Sie intern den Erfolg solcher Dienstleistungen? Welche KPIs kommen zur Anwendung?	KPIs
D3	Gibt es interne Steuerungsmechanismen oder Zielgrössen (Incentives) für die Kundenberaterinnen und -berater, welche die Nutzung solcher Dienstleistungen unterstützen?	Incentives
D4	Wo liegen typische interne Herausforderungen bei Verantwortlichkeiten, Ownership oder Vergütung?	Governance
Block E · F4 Erfolgsfaktoren · ca. 10 Min		
E1	Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren?	Critical Success Factors
E2	Welche Fehler oder Stolpersteine beobachten Sie im Markt?	Risiken
E3	Wird das Thema Immobilientransaktionssupport aus Ihrer Sicht bei Schweizer Banken künftig an Bedeutung gewinnen? Wenn ja, warum? Wie wird sich dieses Geschäftsfeld in den nächsten Jahren entwickeln?	Markttreiber & Ausblick
Block F · Abschluss · ca. 5 Min		
F1	Gibt es einen wichtigen Punkt, den wir nicht angesprochen haben?	Offene Ergänzung

C.2 Interviewleitfaden für Maklerunternehmen und Marktpartner

Nr.	Frage	Ziel / Erkenntnis
Block A · Kontext / Intro · ca. 5 Min		
A1	Welche Rolle spielen Banken heute als Vertriebspartner, Leadquelle oder Wettbewerber für Ihr Geschäft?	Einordnung Bankenrolle
A2	Wie stehen Sie und Ihr Unternehmen grundsätzlich dazu, dass Banken ihr Leistungsangebot auch auf Immobilientransaktionssupport für Privatkunden ausweiten?	Positionierung
A3	Wie hat sich die Zusammenarbeit mit Banken in den letzten Jahren verändert?	Marktentwicklung
Block B · F1 Angebotslandschaft · ca. 15 Min		
B1	Mit welchen Banken arbeiten Sie aktuell zusammen und in welcher Form?	Kooperationslandschaft
B2	Welche Leistungen erwarten Banken typischerweise von Maklerpartnern entlang des Kauf- oder Verkaufsprozesses?	Leistungsbild
B3	Welche Kundensegmente werden über Bankkooperationen hauptsächlich adressiert?	Zielsegmente
B4	Welche Formen der Zusammenarbeit funktionieren besonders gut – und welche weniger gut? In welchen Bereichen ist die Zusammenarbeit ausbaufähig?	Learnings
Block C · F2 Organisationsmodell · ca. 15 Min		
C1	Wie sind Kooperationen mit Banken typischerweise organisatorisch ausgestaltet?	Setup Modelle
C2	Welche Vor- und Nachteile haben Banken mit Inhouse-Lösungen gegenüber externen Maklerpartnerschaften?	Make-or-Buy-Sicht Makler
C3	Welche Faktoren sind entscheidend für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Bank und Makler?	Governance
Block D · F3 Anreizmodelle · ca. 10 Min		

Nr.	Frage	Ziel / Erkenntnis
D1	Welche wirtschaftlichen Interessen verfolgen Banken und Maklerdienstleister mit Immobilientransaktions-support?	Business Case Banken und Makler
D2	Wie werden Leads, Provisionen oder Vergütungen in Kooperationen typischerweise geregelt?	Vergütungsmodelle
D3	Wo entstehen aus Maklersicht Interessenkonflikte oder Fehlanreize?	Risiken & Incentives
D4	Wie professionell messen Banken aus Ihrer Wahrnehmung den Erfolg solcher Kooperationen?	KPIs-Wahrnehmung
Block E · F4 Erfolgsfaktoren · ca. 10 Min		
E1	Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Banken und Maklern?	Critical Success Factors
E2	Welche Fehler oder Stolpersteine beobachten Sie im Markt?	Risiken
E3	Wie sollten Banken auftreten, wenn sie selbst Maklerdienstleistungen anbieten?	Strategische Implikationen
E4	Wird die Rolle von Banken im Immobilientransaktionssupport künftig an Bedeutung gewinnen? Warum?	Markttreiber & Ausblick
Block F · Abschluss · ca. 5 Min		
F1	Gibt es einen wichtigen Punkt, den wir nicht angesprochen haben?	Offene Ergänzung

Anhang D: Kodierleitfaden

Deduktives Kategoriensystem der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Die Hauptkategorien K0-K5 leiten sich aus den vier Forschungsfragen (F1-F4) ab. Je Subkategorie sind eine Definition (was codiert wird) sowie eine Kodier- bzw. Abgrenzungsregel festgelegt. Fundstellen werden im Format (Kürzel, Interviewabschnitt) belegt.

Code	**Subkategorie**	**Definition** (was wird codiert)	**Kodier- und Abgrenzungsregeln**
K0 Kontext und strategische Ausgangslage			
K0.1	Strategische Bedeutung von 'Wohnen und Immobilien'	Rolle/Stellenwert des Immobiliengeschäfts im Institut.	Nur allgemeine Bedeutung; konkrete Leistungen → K1.
K0.2	Historie & Motivation	Beginn, Auslöser, Beweggründe des Engagements.	Abgrenzung zu heutigen Zielen → K4.1.
K1 Angebotslandschaft (F1)			
K1.1	Leistungsarten	Transaktionsnahe Dienstleistungen über die Finanzierung hinaus.	Nur tatsächlich angebotene/getestete Leistungen; reine Hypothek nicht codiert.
K1.2	Customer Journey / Einstiegspunkte	Abgedeckte Prozessphasen, Trigger/Einstiegspunkte.	Prozessphasen, nicht Segmente → K1.3.
K1.3	Zielsegmente & Zugang	Segmente (Retail, Affluent, HNWI, UHNWI), Zugang (Bestands-/Neukunden, intern/extern).	Wer wird adressiert; nicht welche Leistung → K1.1.
K1.4	Differenzierung / Nachfrage / Learnings	USPs, Nachfrage, bewusst nicht Angebotenes, Finanzierbarkeits-Label «bankgeprüft».	Bewertende Aussagen zu Markt/USP; Erfolgsfaktoren → K4.2.
K2 Organisations- & Kooperationsmodell (F2)			

K2.1	Organisatorische Verankerung	Aufhängung: Fachabteilung, Tochter, Beteiligung, externe Lösung.	Struktur; Modellwahl → K2.2.
K2.2	Modelltyp	Zuordnung zum Modelltyp: Eigenleistung / Kooperation / Hybrid / Beteiligung.	Nur die Typisierung; Begründung/Bewertung → K2.3; Partnersteuerung → K2.4.
K2.3	Make-or-Buy: Vor- und Nachteile	Begründung der Modellwahl sowie genannte Stärken/Schwächen (Make-or-Buy-Logik).	Bewertende Argumente
K2.4	Partnerauswahl & Governance	Auswahlkriterien, Qualitäts-/Markensteuerung, Rollenabgrenzung.	Nur Kooperations-/Hybridfälle; interne Anreize → K3.3.
K2.5	Netzwerkgestaltung	Offenheit/Exklusivität, bankoffenes Modell.	Gestaltung Partnerbeziehungen.
K2.6	Leistungstiefe	Aufteilung eigen-/fremderbrachter Leistungen.	Wer erbringt was.
K3 Anreiz- & Vergütungslogik (F3)			
K3.1	Business Case	Wirtschaftlicher Nutzen: Finanzierung, Cross-Selling, Kundenbindung, NNM.	Ökonomische Zielsetzung; Messung → K3.2.
K3.2	Erfolgsmessung / KPIs	KPIs, Profit-/Cost-Center, Erfolgsmessung.	Wie gemessen; individuelle Anreize → K3.3.
K3.3	Interne Anreize (für Bankberater)	Incentives, Ownership, Schulung der Kundenberater.	Bankinterne Steuerung; Partnervergütung → K3.4.
K3.4	Kooperationsvergütung	Leads, Provisionen, Honorarmodelle, Vorzugskonditionen.	Externe Vergütung; interne Anreize → K3.3.

K3.5	Interessenkonflikte / Fehlanreize	Doppelmäkelei, Kanalkonflikt, Retrozessionen, Fehlanreize.	Konfliktdimension.
K4 Erfolgsfaktoren & Strategie (F4)			
K4.1	Strategische Ziele / Positionierung	Ziele, Ökosystem, Orchestrator-Rolle.	Zielebene; Umsetzung → K1/K2.
K4.2	Kritische Erfolgsfaktoren	Als erfolgskritisch benannte Faktoren/Ressourcen für den Immobilientransaktionssupport – im Eigenleistungs- wie im Kooperationsmodell.	Erfolgsrelevante Aussagen betreffend der Bank/Dienstleister-Kooperation
K4.3	Fehler / Stolpersteine / Risiken	Beobachtete Fehler, Risiken sowie Reputations- und Zielkonflikte des Immobilientransaktions-supports (intern erbracht oder in Kooperation).	Negativseite; positive Faktoren → K4.2.
K4.4	Marktausblick	Künftige Bedeutung, Entwicklung und Modelltrend.	Zukunftsbezug; heutige Ziele → K4.1.
K5 Querschnitt			
K5.1	Marktdynamik	Aktuelle Veränderungen (z. B. eingestellte Kooperationen).	Querschnittscode; ggf. zusätzlich Hauptkategorie.

Ehrenwörtliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass ich die volle Verantwortung für die Wissenschaftlichkeit des vorgelegten Textes selbst übernehme, auch wenn KI-Hilfsmittel eingesetzt und deklariert wurden. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form oder auszugsweise im Rahmen einer anderen Prüfung noch nicht vorgelegt worden.

Zürich, den 25.08.2026



_____

Feti Saliji