



TRADITION MEETS TWITTER

Next Generation im Private Banking

Gut ausgebildet, selbstbewusst und noch keine 50 Jahre alt – diese Generation vermögender Privatkunden klopft mit erhöhten Ansprüchen an die Türen deutscher Private-Banking-Institute. Die Anforderungen, die sie im Gepäck haben, sind so hoch wie nie. Denn die jungen Manager, Unternehmer oder Erben möchten den Duktus der „guten alten Zeit“ mit Innovationen wie Smartphones, Tablet-PCs und Social Media verbinden. Viele Institute fremdeln noch mit dieser neuen Klientel – und verpassen damit die Chance, im hart umkämpften Wettbewerb die eigene Marktposition zu stärken.

| Christian Leurs

In der so genannten „Next Generation“ treffen diese Werte jedoch auf Innovationen und gesellschaftliche Phänomene, die den Alltag und damit die Bedürfnisse der Kunden grundlegend verändern. Dazu gehören das Internet mit seinen vielfältigen Informations- und Vergleichsmöglichkeiten,

Neue Generation mit neuen Ansprüchen

Tiefe Ledersessel, Ölgemälde an den Wänden – wer die Eingangshallen so mancher Private-Banking-Häuser betritt, den umweht noch immer der Duft der „guten alten Zeit“. Genau dieses Ambiente wurde über Jahrzehnte von der eigenen Klientel als Ausweis dafür verstanden, „es geschafft zu haben“.

Daran wird sich in Zukunft nichts ändern. Vermögende Privatkunden werden auch künftig Wert legen auf Exklusivität, Qualität, Tradition und Kontinuität. In diesem Punkt unterscheiden sie sich nicht von ihrer Elterngeneration.

die sozialen Medien mit ihrer direkten und permanenten Kommunikation sowie die Globalisierung mit ihren neuen Anlagemöglichkeiten und dem vernetzten Denken über Landesgrenzen hinweg.

Zu dieser neuen Generation zählen zum Beispiel junge Erben. Das Deutsche Institut für Altersvorsorge (DIA) rechnet damit, dass bis zum Jahr 2020 insgesamt 2,6 Bio € und damit 27 % des gesamten Vermögens privater Haushalte vererbt werden. Damit gehört diese Erben- und vermögensstärksten überhaupt in der Geschichte der Bundesrepublik. Das größte Erbe geht dabei auf das Konto des einkommensstärksten Drittels der Gesellschaft – also der Klientel der Privatbanken. Die jungen Erben erwarten von den Private-Banking-Instituten ganz selbstverständlich dieselbe exklusive

und qualitative Behandlung, die sie von ihren Eltern gewohnt sind. Dasselbe gilt für junge Unternehmensnachfolger. Gleichzeitig bringen diese bei-



den Gruppen jedoch grundlegend neue Bedürfnisse mit: Sie wollen im Ausland studieren und arbeiten oder einfach nur die Welt bereisen. Von einem Private-Banking-Institut erwarten sie dabei natürlich weitaus mehr als die üblichen Angebote im Retail Banking.

Sie möchten darüber hinaus exklusiv und individuell beraten werden. Wer kümmert sich zum Beispiel um die Vermögensverwaltung, wenn der Junior für längere Zeit beruflich in die USA geht? Und wie kann ich in London ein Konto eröffnen, um während des Auslandssemesters dort meine Miete überweisen zu können? Auf derartige Fragestellungen werden sich die Private-Banking-Institute vermehrt einstellen müssen. Neben den jungen Erben und Unternehmensnachfolgern, die von dem Vermögen ihrer Eltern profitieren, machen auch junge Manager und Unternehmer einen immer größeren Teil der vermögenden Kundschaft aus. Sie alle haben eines gemeinsam: Sie leben in einer hochtechnisierten, vernetzten und globalisierten Gesellschaft. Dies äußert sich vor allem in einer gestiegenen Arbeitsbelastung, aber auch in einem höheren Grad der Selbstbestimmung von Arbeit und Freizeit.

Für die „Next Generation“ ist es selbstverständlich, am Flughafen kurz vor Check-in noch eben die Mails abzurufen oder auf der Bahnfahrt zu einem Geschäftstermin mit dem Laptop die aktuellen Quartalszahlen oder Unternehmensberichte zu überprüfen. Auch die flexible Einteilung der Arbeitszeit inklusive Home Office ist selbstverständlich geworden. So könnte der junge Manager am Mittwochmorgen mit Freunden segeln gehen und dafür am Samstag von zu Hause aus arbeiten. Mit anderen Worten: Der klassische Arbeitstag von 9 bis 17 Uhr und damit die Trennung von Arbeit und Freizeit wird zunehmend aufgelöst. Bei dieser Entwicklung spielen mobile Endgeräte wie Smartphones und Tablet-PCs eine entscheidende Rolle.

Twitter-Antwort in wenigen Minuten

Diese Mobilität und Flexibilität stellt die Private-Banking-Institute vor neue Herausforderungen. Denn diese Kunden erwarten von ihrem Berater, dass sie auch außerhalb der offiziellen Geschäftszeiten verfügbar sind sowie schnell und flexibel auf ihre Wünsche reagieren. Wie das gehen kann, zeigt das Beispiel der Privatbank Coutts of London. Ein berühmter ehemaliger Formel-1-Fahrer und Kunde der Bank fragte über Twitter nach, ob das Haus auch eine Filiale in Miami hat. Innerhalb weniger Minu-

ten erhielt er die Antwort, dass ein Berater des Hauses in einigen Augenblicken mit ihm Kontakt aufnehmen wird.

Der Kunde erhält so das gute Gefühl,





dass sein Berater ständig an seiner Seite ist
 – und zwar dort, wo der Kunde es wünscht,
 ganz gleich, ob am Telefon, persönlich in der
 Filiale oder eben in den sozialen Netzwer-
 ken. Damit nutzt die britische Privatbank
 die sozialen Netzwerke gezielt als zusätz-
 liches Medium zur Beziehungspflege, der
 Kernaufgabe in der Betreuung vermögen-
 der Privatkunden.

Verändertes Informationsverhalten

Neben der Digitalisierung und damit ver-
 bunden der zunehmenden Mobilität hat
 sich bei der „Next Generation“ auch das
 Informationsverhalten geändert. Bedingt
 wird dies durch das Internet mit seinen viel-

Allerdings müssen Finanzinstitute
 nicht unbedingt denselben Grad
 an Mobilität und Flexibilität auf-
 weisen wie ihre Kunden. Schließlich kann
 keine Bank von ihren Beratern erwarten,
 dass sie dem Kunden jeden Samstag persön-
 lich zur Verfügung stehen für den Fall, dass
 dieser am Wochenende seine Bankgeschäf-
 te erledigen möchte. Die Banken sollten
 ihren Kunden jedoch geeignete Rahmenbe-
 dingungen bieten, damit sie die Möglichkeit
 haben, die Bank auf elektronischem Weg
 zu erreichen und kurzfristig Feedback zu
 erhalten. Dazu gehört zum Beispiel die di-
 gitale Bereitstellung von Unterlagen, damit
 der Kunde sie via Internet jederzeit und von
 überall aus abrufen kann. Zusätzlich müs-
 sen diese Informationen derart aufbereitet
 werden, dass sie auch auf neuen Endgeräten
 wie Tablet-PCs lesbar sind.

fältigen Informations- und Vergleichsmög-
 lichkeiten. Das führt zu einer steigenden
 Autonomie der Kunden bei Finanzthemen.
 So sind Analysen oder Finanzmarktdaten
 jederzeit in Echtzeit abrufbar. Für den Kun-
 den bedeutet dies, dass er die Entschei-
 dungen seines Beraters nicht mehr einfach
 hinnehmen muss, sondern sie bei Bedarf
 unmittelbar überprüfen kann.
 Viele Banken beobachten diese Entwick-
 lung mit Sorge. Sie haben Angst, den Infor-
 mationsvorsprung gegenüber ihren Kun-
 den zu verlieren. Dabei bietet gerade das
 veränderte Informationsverhalten gute
 Möglichkeiten, die Kunden noch stärker an
 das eigene Institut zu binden. So bietet zum
 Beispiel die Coutts of London auf Twitter
 Informationen zu Themen wie der richtigen
 Anlagestrategie, aber auch Einschätzungen
 zur aktuellen Eurokrise an. Damit bieten sie
 ihren Kunden sowie der interessierten Öff-
 fentlichkeit eine gute Orientierung im Infor-
 mationsdschungel des Internet.

dem Berater
 zur Verfügung
 gestellt wer-
 den, auch für die
 Kunden interes-
 sant. Hier gibt es
 bereits sehr gute
 Angebote, wie die
 Banken diese Infor-
 mationen über spezi-
 elle Applikationen für
 mobile Endgeräte den

Banken sollten sich außerdem über-
 legen, ihr Frontend für den Kun-
 den zu öffnen. Denn oft sind die
 Inhalte, die im Backend erarbeitet und





über hinaus der Einsatz von Tablet-PCs in der Beratung sinnvoll. Damit werden die Beratungsgespräche schon optisch spürbar aufgewertet. Denn statt dicker Aktenordner oder umständlicher stationärer PCs sind Tablets wesentlich platzsparender. Außerdem können dem Gegenüber die Inhalte anschaulicher vermittelt werden. Das ist genau die Form und Ästhetik der Zusammenarbeit, wie sie die „Next Generation“ aus ihrer täglichen Praxis kennt. Zudem sind Tablets mobil einsetzbar. So können sich die Berater mit ihren Kunden zum Beispiel am Flughafen treffen und die Zeit nutzen, die der Kunde auf den Anschlussflug warten muss. Spezielle Anwendungen bieten zusätzlich interessante Möglichkeiten.

Tablets liegen im Trend

Angesichts der skizzierten Entwicklungen erscheint daher die Möglichkeit, dass der Kunde auf den Anschlussflug warten muss. Spezielle Anwendungen bieten zusätzlich interessante Möglichkeiten.

„So können die aktuelle Vermögensallokation grafisch dargestellt und mögliche Szenarien durchgespielt werden.“

Selbst Risikoanalysen lassen sich damit durchführen – jederzeit und überall. Insgesamt wird das Beratungsgespräch damit greifbarer und transparenter. Gerade jüngere Kunden legen darauf zunehmend Wert. Tablets ermöglichen den Beratern also, ihren Kunden dasselbe Maß an Flexibilität und Mobilität bieten zu können, wie diese es in ihrer täglichen Arbeit gewohnt sind. Durch den Einsatz moderner Kommunikationsmittel präsentieren sie sich zudem auf der Höhe der Zeit.

Es gibt aber auch andere Möglichkeiten, um den Kontakt zur „Next Generation“ zu halten. Denkbar ist zum Beispiel, dass jeder Berater ein Profil bei einem Internet-Videotelefonie-Anbieter anlegt. Dadurch hat der Kunde die Möglichkeit, jederzeit direkten Kontakt zu seinem Berater aufzunehmen. So kann die für das Private Banking entscheidende Face-to-Face-Kommunikation dank moderner Technologie erweitert werden.

Werte verschieben sich

Mit der jüngeren Generation ändert sich jedoch nicht nur die Art der Beratung, sondern auch der Inhalt. Denn während im Nachkriegsdeutschland vor allem der Aufbau von Vermögenswerten im Vordergrund stand, achten die Töchter und Söhne dieser Generation darauf, wie sie ihr Geld anlegen.



Ereignisse wie die Atomkatastrophe in Japan haben diese Werteorientierung zusätzlich geprägt. Die Bankhäuser sollten diesen Trend aufnehmen und ihren jüngeren Kunden deutlich vermitteln, dass sie die vermeintlich „neuen“ Werte verstehen sowie Produkte und Dienstleistungen vermitteln, die dieser neuen Lebensart entsprechen.

Neben Nachhaltigkeit und Ethik tauchen bei der Geldanlage weitere Fragestellungen auf. Wie kann ich mein Geld in der Eurokrise noch sicher anlegen? Was geschieht, wenn der Euroraum tatsächlich auseinanderbricht? Wie kann ich die zunehmenden Regularien in Europa bewältigen? Diese Fragen betreffen grundsätzlich alle Private-Banking-Kunden. Allerdings sind die Jüngeren wesentlich offener für alternative Anlagestrategien als ihre Eltern. Denn für die „Next Generation“ gehört globales Denken und Handeln zum Alltag; Dasselbe erwarten diese Kunden auch von ihrer Bank.

Hier sollten die Institute reagieren, zum Beispiel, indem sie ihren Kunden Möglichkeiten aufzeigen, wie sie direkt und nicht nur über Fonds in den Schwellenländern investieren und damit

die Probleme in Europa umgehen können. Denkbar ist, dass der Kunde direkt vor Ort in den Schwellenländern ein Konto eröffnet. Die Privatbank vermittelt zwischen der Vermögensverwaltung im Ausland und dem Kunden. Dabei könnte sie für den Kunden zum Beispiel das Advisory der Bank im Ausland oder das gesamte Vermögensreporting übernehmen. Zwar liegt die Vermögensverwaltung in diesem Fall nicht mehr gänzlich in den eigenen Händen, dafür kann das Institut seinen Kunden aber eine global ausgerichtete, ganzheitliche Anlagestrategie bieten.

Parallel zu der sich ändernden inhaltlichen Ausrichtung der Anlagestrategien ist auch ein zunehmender Wunsch nach stärkerer Vernetzung zu beobachten. Für die Banken bietet dies eine





gute Möglichkeit, ihre jüngeren Kunden abseits der üblichen Beratung an das eigene Haus zu binden. Wie dies gehen kann, zeigt wiederum die Coutts of London. Sie bietet spezielle Veranstaltungen an, die sich gezielt an die jüngeren Kunden richten. Ziel ist es nach eigenen Angaben, die kommende Generation auf die Verantwortung vorzubereiten, die der Reichtum mit sich bringt. Gleichzeitig soll der Finanzsinn sowohl in unternehmerischer als auch privater Hinsicht geschärft werden. Gestaltet werden die Seminare in Form von Netzwerktreffen, bei denen die jüngeren Kunden in lockerer Runde miteinander in Kontakt kommen. Die hier aufgezeigten Möglichkeiten im Umgang mit der „Next Generation“ lassen erahnen: Der Aufwand, der dabei auf den einzelnen Berater zukommt, ist enorm. Im bisherigen Tagesgeschäft wäre dieser nicht zu bewältigen. Deshalb sollten die Banken dringend ihre Prozesse in der Beratung

optimieren. Wie die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, wenden Berater gegenwärtig rund ein Drittel ihrer Arbeitszeit für administrative Tätigkeiten auf. Diese Zeit fehlt in der Beratung des Kunden.

Hier sind die Institute gefragt: Sie müssen ihren Beratern den Rücken frei halten, damit diese sich auf ihre eigentliche Aufgabe konzentrieren können, also die Beratung und Betreuung des Kunden sowie den Verkauf der Produkte. Gleichzeitig müssen sie die höheren Ausgaben kompensieren, die zum Beispiel durch die Öffnung bzw. Anpassung des Frontends für den Kunden oder die Einbindung der sozialen Netzwerke in die IT entstehen.

Um die Kosten zu reduzieren und zeitliche Ressourcen in der Beratung freizusetzen, empfiehlt sich für die Private-Banking-Einheiten zum Beispiel die Schaffung eines





„Kompetenzzentrums Regulatorik“, in dem sich mehrere Banken zusammenschließen. Im Auftrag der Banken prüft das Kompetenzzentrum, ob diese von den zahlreichen regulatorischen Vorgaben wie Basel III, EMIR, AIFMD oder MiFID II betroffen sind und wie sie diese am besten umsetzen können. Ein derartiger Zusammenschluss bietet sich an, da die Prüfung und Implementierung der Regulatorik alle Banken Zeit und Geld kostet und die Umsetzung der regulatorischen Themen für die Banken kein Differenzierungsmerkmal darstellt. Auch die Bündelung der Abwicklungseinheiten von zwei bis drei Privatbanken ist denkbar, um Kosten zu senken.

Die „Next Generation“ ist nur eine der vielen Herausforderungen, denen sich die Privatbanken in Deutschland stellen müssen, wie die „Europäische Private Banking Studie 2012“ der Eurogroup Consulting ergab.

Steigender Profitabilitätsdruck

Neben der Optimierung der „Zeit für den Kunden“ gehören dazu auch die hohen IT-Kosten, die durch veraltete und ineffiziente Infrastrukturen entstehen, sowie der intensive Preiswettbewerb, der zu deutlichen Einbußen infolge geringerer Margen

führt. Auch das zunehmend defensive Kundenverhalten belastet die Institute. Insgesamt steht unter diesen Vorzeichen das gesamte Geschäftsmodell in Frage, da sich das Verhältnis von Einnahmen und Kosten zunehmend ungünstig entwickelt. Das eigene Haus unter diesen Rahmenbedingungen profitabel zu gestalten, ist die wesentliche Herausforderung in den kommenden Jahren.

Gerade unter diesen Voraussetzungen lohnt es sich, das Augenmerk verstärkt auf die jüngere Klientel zu richten. Denn so können die Institute diese frühzeitig an sich binden und damit gegen Wettbewerber abschirmen. Dies ist wichtig, denn die Privatbanken sind aktuell vor großen Herausforderungen gestellt: Um erfolgreich zu sein, müssen sie ihre traditionellen Werte mit den neuen Anforderungen und Innovationen verbinden. Für den Erfolg des Instituts ist dies wichtiger denn je. Es ist daher höchste Zeit, dass die Private-Banking-Institute den hohen Qualitätsstandard ihrer Produkte und Dienstleistungen auch auf die „Next Generation“ übertragen.

Christian Leurs ist Senior

Manager bei Eurogroup

Consulting, Frankfurt/ Main