

5

15. Mai 2024

DIE DIGITALE BANK

Private Banking der nächsten Generation

Von Sophia Schelo und René Katernberg

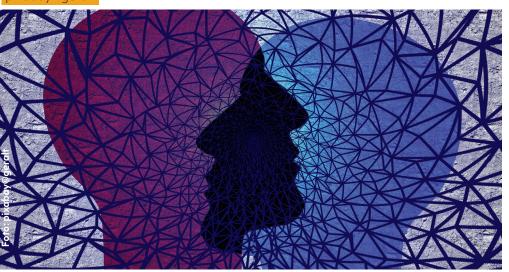
ZIELGRUPPENORIENTIERUNG

- Captives Private Banking
- Barrierefreiheit Finanzbildung

Private Banking der nächsten Generation

Von Sophia Schelo und René Katernberg

oixabav©aeralt



Mit der Begrifflichkeit "Next Gen" werden oftmals Missverständnisse verbunden, sagt Sophia Schelo. Denn es handelt sich keineswegs nur um Jugendliche. Sondern die Millennials stehen schon fest im Berufsleben. Im Vergleich zu früheren Generationen haben sie besseren Zugang zu Informationen und sind multikulturell aufgewachsen. All das verändert auch ihre Erwartungen an ihren Finanzpartner. Eine Rolle spielen dabei nicht nur Digitalisierung und hybride Betreuungskonzepte, sondern auch der Aufbau einer Community und der Erfahrungsaustausch. Der Beratungsbedarf dar Nachfolgegeneration wird eher zu- als abnehmen, ist sich die Autorin sicher.

Jung, wenig erfahren und mit einem großen Nachholbedarf an Fachwissen: Der Begriff Next Gen suggeriert oftmals ein sehr einseitiges Bild. Ist von der Nachfolgegeneration die Rede, dann richtet sich der Blick beinahe automatisch auf Teenager und junge Erwachsene, die erste Berührungspunkte mit Vermögensverwaltung und Finanzplanung besitzen und die einer grundlegenden Aufklärung zu Fachbegriffen, Märkten und Anlagemöglichkeiten bedürfen, Stichwort Financial Education.

Differenzierte Perspektive gefragt

Dieser Blick besitzt sicherlich seine Berechtigung, denn jede Generation macht ihre ersten Schritte im Finanzbereich und ist dabei auf die Expertise und die Erfahrung von Fachleuten und

Familie angewiesen. Damit unterliegt der Begriff der Next Generation aber einem wesentlichen Missverständnis. Die direkte Nachfolgegeneration steht nämlich bereits mit beiden Beinen fest im Berufsleben, oftmals mit einem un-



Sophia Schelo, Next Gen Business Development, Hauck Aufhäuser Lampe Privatbank AG, München

ternehmerischen Hintergrund oder mit erfolgreich absolvierten Karriereschritten auf dem Weg zu ausgeprägten Führungsrollen. Dabei handelt es sich um (Familien-)Unternehmer, Gründer, Meinungsbildner, Executives, die sich den Herausforderungen unserer Zeit stellen und mit innovativen Lösungsansätzen unsere Wirtschaft voranbringen wollen, und damit meist um Angehörige der sogenannten Generation Y, also der Millennials, die heute im Alter zwischen 28 Jahren und 43 Jahren sind. Gerade im Private Banking und im Wealth Management ist deshalb eine differenzierte Perspektive auf die Next Gen wichtig.

Dabei ist der Begriff Next Generation per se irreführend. Es ist eine gern erzählte Anekdote, dass der 30-jährige Nachfolger im Familienunternehmen gefragt wird, wie lange er denn schon im Unternehmen sei. Und er darauf antwortet: Seit 30 Jahren, also länger als die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Next Gen versteht sich selbst nicht als die wortwörtlich nächste Generation, vielmehr steht sie bereits in der Verantwortung und trifft weitreichende Entscheidungen für ihre Unternehmen und ihre Familien. Sie ist im Familienunternehmen aufgewachsen, plant dessen Weiterentwicklung oder neue





René Katernberg, Hauck Aufhäuser Lampe Privatbank AG, Düsseldorf

Geschäftsmodelle. Und sie hat sich bewusst für eine Führungsaufgabe entschieden, trotz immenser aktueller Herausforderungen wie geopolitische Konflikte, Fachkräftemangel oder Dekarbonisierung.

Höhere Bildung, stärkere Globalisierung

Wie sehen nun die wesentlichen Charakterzüge dieser vielfältigen Generation aus – und was treibt sie eigentlich an? Die Generation Y ist sehr technologieaffin, ist sie doch bereits mit modernen Technologien wie Computern und Mobiltelefonen aufgewachsen und hat diese Kommunikationsmittel fest in ihren Alltag integriert. Sie beherrscht den sicheren Umgang mit sozialen Medien und besitzt keine Hemmschwellen bei der fortlaufenden Adaption neuer technologischer Entwicklungen. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf die Privat- und Arbeitswelt und die Art und Weise, wie sich diese Generation darin bewegt. So ist der Einsatz sozialer Netzwerke zur Pflege geschäftlicher Kontakte oder auch zu Marketingzwecken für sie selbstverständlich.

Millennials besitzen im Schnitt eine höhere Bildung als frühere Generationen. Da sie einen besseren Zugang zu Informationen besitzen, suchen viele von ihnen nach Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten und ihr Wissen einzusetzen, um größere und sinnvollere Ziele zu erreichen. Für sie bedeutet Arbeit nicht mehr nur Geld zu verdienen, sondern auch Erfüllung zu finden und einen positiven Beitrag zur Gesellschaft zu leisten. Eine Next-Gen-Studie von PriceWaterhouse Coopers bestätiat etwa, dass junge Familienunternehmer einen positiven gesellschaftlichen Wandel anstoßen wollen – und zwar nicht nur in Form von Stiftungen und ehrenamtlicher Arbeit, sondern durch die eigene operative Arbeit in einer Führungsposition im Familienunternehmen selbst.

Ein weiterer Charakterzug betrifft die global ausgerichtete Denkweise der Generation Y. Aufgrund der weltweiten Vernetzung ist sie multikulturell aufgewachsen. Sie hat im Ausland studiert, dort bereits gearbeitet und besitzt einen internationalen Bekanntenkreis. Daher denken junge Familienunternehmer heute oftmals globaler als noch vorhergehende Generationen. Und sie

sehen die Notwendigkeit, sich für den Umwelt- und Klimaschutz sowie den systemischen Wandel einzusetzen.

Die neue Denkweise und neue Ansprüche

Die neue Denkweise führt also zu einem neuen Blick auf geschäftliche und zugleich gesellschaftliche Themen und damit auch zu neuen Ansprüchen an mögliche Finanzpartner. Dessen sollten sich Banken und insbesondere Privatbanken bewusst sein. Welche Anforderungen das sind? Um nur einige Beispiele zu nennen:

- Hybride Kommunikationskanäle: Durch die erhöhte Technologieaffinität wird ein mittelbarer wie unmittelbarer Kontakt vorausgesetzt, wobei die Nutzung von Video oder Instant Messengern keinen Verlust von Nähe bedeutet, eher im Gegenteil.
- Persönliche Beratung: Der enge und vertrauensvolle Kontakt in allen Finanzfragen, also der Kernwert im Private Banking und Wealth Management, erhält laut Wealth-Management-Studie 2023 von EY angesichts immer komplexerer Finanzmärkte zusätzliches Gewicht.
- Zunehmende Wechselbereitschaft: Laut Wealth-Management-Studie von EY besitzt insbesondere die Generation der Millennials eine große Wechselbereitschaft sowie die Bereitschaft, parallel mit mehreren Finanzpartnern zusammenzuarbeiten.
- Berufliches Netzwerk: Die Nachfolgegenerationen arbeiten permanent am Ausbau belastbarer Netzwerke. Diese dienen nicht nur konkreten geschäftlichen Zielen, sondern genauso dem Wissensaustausch.

Die Rolle der Community

Gerade der Faktor Netzwerk ist entscheidend. Die Mitglieder der Next Gen messen dem Austausch mit Gleichgesinnten, die sich mit Blick auf Lebenssituation und geschäftlichen Herausforderungen in einer ähnlichen Situation befinden wie sie selbst, einen hohen Stellenwert bei. Das gilt für Gründer ebenso wie für junge Menschen, bei denen es um die Unternehmensnachfolge geht. Der Wissensaustausch betrifft dabei nicht nur Informationen zur eigenen Profession oder damit verbundene fachspezifische Fragen wie etwa Steuerrecht oder Unternehmensverkauf. Daneben stehen ein erhebliches Interesse an aktuellen und langfristigen Trends, mögliche Einblicke in Innovationen wie etwa Anwendungen im Bereich der künstlichen Intelligenz oder auch der Kontakt zu Investitionsmöglichkeiten sowie den Austausch mit Business Angels.

Banken sind also gefordert, der Next Gen ein entsprechendes Netzwerk an Kontakten zu bieten. Gerade Privatbanken besitzen dabei einen Vorsprung, sehen sie doch im gezielten "Zusammenbringen" ihrer Kunden seit jeher einen wichtigen Mehrwert. Zudem verfügen sie über die Möglichkeit, ihr bankeigenes Netzwerk von Experten für die Nachfolgegenerationen zu öffnen und den Austausch von Wissen und Expertise aktiv zu fördern, indem sie Communitys aufbauen und erweitern. Der Austausch zwischen Unternehmensnachfolgern, erfolgreichen Gründern, Meinungsbildnern und jungen Führungskräften kann schließlich die Unternehmensgründung oder die Frage der Unternehmensnachfolge erleichtern. Zudem können Banken für die Lösung von spezifischen Problemen innerhalb einer solchen Community Experten aus unterschiedlichen Bereichen zurate ziehen und so die Basis für ganz neue Ideen legen.

Privatbanken mit unterschiedlichem Fokus

Die Next Generation ist keine homogene Gruppe. Und Banken agieren je nach spezifischer Zielgruppe, die angesprochen werden soll, unterschiedlich. Eine eigens durchgeführte Peer-Group-Analyse unter den Privatbanken in Deutschland zeigt, dass die Häuser verschiedene Zielgruppen bedienen. Teilweise liegt der Fokus eher auf der Gründerszene in Verbindung mit Investorenevents, manchmal stark auf der Gruppe der Familienunternehmer oder auch auf der "Next" Generation Z.

Darüber hinaus reagieren Banken, indem sie ihre Dienstleistungen und Angebote personalisieren, digitalisieren und transparenter gestalten. Sie investieren in innovative Technologien wie

Künstliche Intelligenz, um maßgeschneiderte Lösungen anzubieten und Kundenbindungen zu stärken.

Hauck Aufhäuser Lampe verfolgt im Geschäftsbereich Private & Corporate Banking bei der Ansprache der Next Gen eine dezidierte Strategie. Am Anfang steht jedoch zunächst das klare Bekenntnis, die Next Gen und ihre Anforderungen gezielt anzusprechen und spezifische Leistungen für ihre Anforderungen anzubieten. Darauf bauen alle weiteren Schritte auf. Dazu zählen zunächst die Gründung eines dezidierten Next Gen-Teams sowie eine Umfrage unter den Kunden der Nachfolgegeneration zu ihren Handlungsweisen, ihren Vorlieben und ihren Ansprüchen. Dies entspricht letztlich auch dem Grundverständnis von Private Banking, das auf maßgeschneiderte, individuelle Lösungen abzielt und so die gezielte Ansprache der eigenen Kunden des Bankhauses ermöglicht.

Ein effektiver Erfahrungsaustausch

Wichtig ist dabei auch die Konzentration auf die jeweilige Kundengruppe. Hauck Aufhäuser Lampe hatte sich dazu entschieden, in einem ersten Schritt die Generation der Millennials anzusprechen. Dabei grenzt die Privatbank ihre Zielgruppe nicht nach Berufsgruppen ein. Der Mehrwert besteht vielmehr darin, eine Community aufzubauen, die aus verschiedenen Bereichen stammt, seien es Nachwuchstalente, Führungskräfte, Unternehmensnachfolger, Gründer, Investoren oder Familienunternehmer. Diese Plattform bietet Mitaliedern der aleichen Altersgruppe die Möglichkeit, gemeinsame Herausforderungen anzugehen, was nicht nur einen effektiven Erfahrungsaustausch ermöglicht, sondern auch Raum für die Entwicklung gemeinsamer Lösungsansätze schafft.

Bei spezifischen Fragestellungen werden Experten aus verschiedenen Bereichen entweder intern oder auch extern hinzugezogen, um umfassende und fundierte Lösungen zu finden. Dies ermöglicht es, die Next Gen frühzeitig an das Bankhaus zu binden und gleichzeitig durch den regelmäßigen Austausch die Anforderungen dieser Generation in die Bank zu übertragen.

Ein wesentlicher Baustein der Strategie ist das sogenannte Next Gen Advisory Board. Dabei handelt es sich um einen Beirat für den Geschäftsbereich Private & Corporate Banking, bestehend aus Mitgliedern der Nachfolgegeneration mit unterschiedlichen Hintergründen als Unternehmer und Familienunternehmer, Gründer und Nachfolger. Aufgabe des Gremiums ist es, die künftige Ausrichtung des Bankhauses aus unabhängiger Position zu unterstützen. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der strategischen Ausrichtung des Wealth Managements insbesondere mit Blick auf die nächsten Kundengenerationen. Im Rahmen seines Auftrags bringt der Beirat relevante Ideen und Vorschläge zu Next-Gen-Schlüsselthemen wie Zukunftstrends, Innovationsund der fortschreitenden Digitalisierung ein. Durch diesen kooperativen Ansatz trägt er aktiv dazu bei, das Bankhaus als wegweisende Institution im Finanzsektor zu positionieren und die nachhaltige Entwicklung im Private & Corporate Banking zu fördern.

Noch vor dem Start seines Next-Gen-Teams hat Hauck Aufhäuser Lampe ein eigenes Branding für den neuen Bereich erarbeitet. Dieses sieht ein frisches und aufsehenerregendes Design unter dem Label "ThinkFWD" vor, das gezielt von dem bestehenden Corporate Design des Bankhauses abweicht und das bekannte Logo erweitert. Damit werden künftig alle Next-Gen-Aktivitäten unter dem ThinkFWD-Label gebündelt und wiedererkennbar. Die Kommunikation zu den Next-Gen-Aktivitäten erfolgt zudem über verschiedene Kanäle. Dies reicht von der persönlichen und der schriftlichen Ansprache der Kundinnen und Kunden bis hin zu verschiedenen Social-Media- und Presseaktivitäten. So hat das Bankhaus etwa den Start seiner Next Gen-Initiative über seine sozialen Kanälen vermeldet und dort auch die Mitglieder des Next-Gen-Teams vorgestellt. Zum Arbeitsbeginn des Next-Gen Advisory Boards wiederum erfolgte eine konzertierte Kommunikation per Pressearbeit und Social Media. Ein weiterer Schritt wird künftig in eigens konzipierten Events und Netzwerkformaten bestehen.

Komplexität nimmt zu

Insbesondere Privatbanken sollten eine logische Verbindung zur Next Generation besitzen. Schließlich besteht eine ihrer Kernaufgaben darin, ihre Kunden langfristig zu beraten – und zwar oftmals bis in die nächste Generation hinein. Daher ist es eigentlich auch Teil ihrer Expertise, sich auf die Anforderungen der Nachfolger einzustellen und spezifische Leistungen anzubieten.

Dies ist umso wichtiger, als der Beratungsbedarf auch der Nachfolgegenerationen zunehmen wird. Die Gründe dafür sind vielfältig: Die Next Gen sieht sich mit einer ganzen Reihe an Zukunftstrends sowie wirtschaftlichen Herausforderungen konfrontiert und hat die Aufgabe, die Innovationskraft ihrer Unternehmen zu steigern. Beispiele dafür sind die fortschreitende Digitalisierung, die neuen Möglichkeiten der Künstlichen Intelligenz oder die Überwindung hoher Bürokratiehürden. Damit steigt aber auch die Komplexität wirtschaftlichen Handelns. In dieser Situation werden sie einen erhöhten Bedarf an Austausch und Wissenstransfer haben. Banken müssen daher agil und flexibel sein, um auf die Veränderungen der Technologien sowie auf die der Next Gen zu reagieren und so die Bedürfnisse abzudecken.

Tradition und Moderne – Privatbanken im Vorteil

Privatbanken besitzen in der Regel einen Vorteil in der Betreuung vermögender Kunden, indem sie Tradition und Moderne vereinen. Tradition aufgrund ihrer langen Historie und der damit meist über Jahrhunderte gewachsenen Erfahrungen und Expertise. Und Moderne, da sie sich im Laufe der Zeit immer mit ihren Kunden weiterentwickelt und neue Lösungen für neue Anforderungen gefunden haben. So besteht eine aktuelle Anforderung an die Privatbanken auch darin, das Leistungsspektrum anhand konkreter Bedarfe zu erweitern und neue Technologien in die operativen Prozesse zu integrieren natürlich immer mit Blick auf den besten Kundennutzen.

In der Begleitung der Next Gen bedeutet das: Privatbanken sind ein besonders kompetenter und flexibler Partner für die Kundinnen und Kunden der Nachfolgegenerationen – oder sie können es zumindest sein, wenn sie sich auf die neuen Anforderungen einstellen.