

Wie Banken jüngere Generationen zu gewinnen suchen

Junge vermögende Kunden oder solche, die es werden wollen, werden von Vermögensverwaltern umschwärmt. Allerdings gilt diese Altersgruppe als besonders anspruchsvoll und tickt anders als die Generation zuvor. Banken wählen deshalb neue Ansätze, um eine jüngere Klientel zu gewinnen und langfristig zu halten.



Für die junge Generation ist die Blockchain-Technologie Alltag. Banknoten sind Erinnerungsstücke.

HOLLY PICKETT / BLOOMBERG

Banken investieren in die Kunden von morgen

Technologie und gemeinsame Werte sind wichtiger als pompöse Kundenanlässe

ZOÉ BACHES, ERMES GALLAROTTI

Bis vor einem Jahr war Maerki Baumann eine klassische Privatbank, wenigstens, was das Durchschnittsalter ihrer vermögenden Privatkundschaft betraf. Dieses lag deutlich über 60 Jahren, und nur ein kleiner Teil der Kundschaft war deutlich jünger als 40, sagt Stephan Zwahlen, der Chef der Bank. Seit einigen Monaten aber verzeichnet die Privatbank, die Vermögen von 8,3 Mrd. Fr. grossenteils schweizerischer Kunden betreut, eine steigende Nachfrage deutlich jüngerer Kunden. Denn sie bietet neu Kryptounternehmern, die oft zwischen 30 und 40 Jahre alt sind, ausgewählte Dienstleistungen an.

Am Anfang war ein Fehler

Dass die Bank in das Geschäft mit der Blockchain-Technologie und digitalen Währungen eingestiegen ist, verdankt sie einem Zufall. Im August 2018 erschien ein Interview mit Zwahlen, das eine seiner Aussagen teilweise falsch wiedergab. Eigentlich sagte der Banker, seine Bank sei bereit, über Kryptotransaktionen verdiente Gelder in Fiat-Währungen, also in traditionellen Notenbank-Währungen, anzunehmen. Online-Medien verbreiteten hingegen die Aussage, Maerki Baumann akzeptiere als erste europäische Bank Kryptowährungen.

In der Folge gingen Hunderte von Anfragen auch von Jungunternehmern bei der Bank ein. Das bewog die Geschäftsleitung, vertieft über die Potenziale der Blockchain-Technologie nachzudenken. Seit März 2019 greift die erarbeitete mehrstufige Kryptostrategie und zeigt erste Erfolge. So führte laut Zwahlen die Nachfrage von Blockchain-Unternehmern bereits zu einer «ansehnlichen Zahl» an Neukunden.

Viele Schweizer Banken sind wegen der oft schwierig abzuschätzenden Risiken sehr zurückhaltend, wenn es darum geht, Blockchain-Unternehmen ihre Dienstleistungen anzubieten. Für Zwahlen überwiegen die Chancen, eine sorgfältige Due Diligence vorausgesetzt. Die Bank führt bereits Geschäftskonten in Fiat-Währungen in ihrem Angebot und

begleitet virtuelle Börsengänge. In der nächsten Runde sollen der Handel und die Verwahrung von Kryptowährungen die Angebotspalette ergänzen und zudem digitale Anlagen in die Vermögensverwaltung integriert werden.

Hohe Ansprüche

Warum brauchen Privatbanken wie Maerki Baumann überhaupt einen Zugang zu neuen, jüngeren Kundensegmenten? Warum beschränken sie sich nicht darauf, die Nachfolger bestehender Kunden zu gewinnen und im Haus zu halten? Ein Risiko besteht darin, dass sie im Erbfall die nächste Generation nicht hinlänglich kennt. Laut Zwahlen fließen die Vermögen in einem solchen Fall meistens ab. Dies geschieht vor allem dann, wenn die erbende Generation mit den Leistungen ihrer bisherigen Banken zufrieden ist. Zudem haben Erben nicht selten selber schon das Pensionsalter erreicht oder stehen kurz davor, so dass das geerbte Geld teilweise in ihre Altersvorsorge fliesst.

Für eine Privatbank ist es also entscheidend, den Zugang zu jüngeren Generationen zu finden und sie in ihren Kundenstamm aufzunehmen. Julius Bär etwa setzt im Private Banking nicht nur auf das bestehende Netzwerk von Kunden, um den Zugang zu Nachfolgegenerationen zu finden. Die Bank lädt mehrmals pro Jahr erwachsene Kinder von Kunden zu mehrtägigen Treffen ein, die später in einem wenn immer möglich regelmässigen Austausch münden. An solchen Treffen bemüht sich die Bank, die jungen Kunden in spe an das Vermögensverwaltungsgeschäft, die Finanzplanung oder die Anlageberatung heranzuführen. Daneben sollen sie einen persönlichen Zugang zu erfahrenen Spezialisten erhalten.

Um jüngere Unternehmer zu gewinnen, beteiligt sich Julius Bär an Projekten im Startup-Segment und sponsert mit der elektrischen Formel E eine Rennserie, die ein an Mobilität interessantes, digital affines Publikum anspricht. Doch die jüngeren Kundengruppen sind umschwärmt, anspruchsvoll und ticken anders als noch frühere

Generationen. Sie sind technologisch affin, nutzen moderne Online- und Mobile-Banking-Plattformen. Und von ihrer Bank erwarten sie nicht nur, dass diese ihr Geld vermehrt, sondern zu sehends auch, dass sie ihre Wertvorstellungen teilt, sich für Nachhaltigkeit und eine möglichst intakte Umwelt einsetzt und sich gegen Fehlentwicklungen stemmt. Ihnen sind pompöse Bankgebäude, aufwendig ausgestattete Besprechungszimmer und formelle Kundenanlässe weniger wichtig als eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Aber nicht nur Privatbanken bemühen sich, jüngere Zielgruppen an sich zu binden. Das tun auch Universalbanken wie die UBS. Die zentrale Herausforderung ist es, einen Retail-Kunden über seinen gesamten Lebenszyklus zu begleiten. Und dieser beginnt nicht, wie bei einer Privatbank, mit 40 oder 45 Jahren. Vielmehr versuchen Retail-Banken, junge Kunden beim Übertritt in neue Lebensphasen, den sogenannten Überführungen, anzusprechen.

Die Rechnung geht auf

Als solche Zeitfenster gelten etwa das Erreichen des dreizehnten, vierzehnten Lebensjahrs, wenn ein junger Kunde sein erstes Konto eröffnet, oder die Volljährigkeit mit dem achtzehnten Lebensjahr, die den Zugriff auf alle Bankdienstleistungen möglich macht. Es folgen das Ende der Ausbildung und der Eintritt ins Berufsleben. Bis dahin, also bis spätestens mit 32 Jahren, gelten Kunden bei der UBS noch als jung.

Zu Beginn seiner Bankbeziehung hat ein Kunde in jungen Jahren noch kostenlos Zugang zu einfachen Produkten wie einem Sparkonto oder einer Kreditkarte. In dieser Phase investiert die Bank in die junge Beziehung und hofft später, wenn die in Anspruch genommenen Produkte und Dienstleistungen breiter und komplexer werden, eine gute «Rendite» herauszuholen. Diese Rechnung geht meistens auch auf, denn wer einmal Kunde einer Bank ist, bleibt es in der Regel viele Jahre oder gar sein gesamtes Leben lang.

«Ich bin grundsätzlich schweizerisch loyal»

Wie Marcel Franzen seine Bankbeziehungen einschätzt

Herr Franzen, Sie sind ein wohlhabender Kunde und Unternehmer. Wie viele Bankbeziehungen unterhalten Sie?

Ich bin Kunde einer Schweizer Grossbank. Zudem unterhalte ich Beziehungen zu einer Online-Trading-Bank, zu einer Schweizer Privatbank, zu einem ausländischen Fintech-Unternehmen und zu einer weiteren Bank, die für mich eine individuelle BVG-Lösung ausgearbeitet hat.

Nimmt eines dieser Institute die Rolle einer Hausbank wahr?

Die Universalbank deckt eine breite Palette meiner Bedürfnisse ab. Dazu zählen auf der privaten Seite neben klassischen Retail-Banking-Produkten wie Kontoführung und einfachen Wertpapiertransaktionen auch Lending-Produkte, insbesondere Hypotheken.

Wie und auf welchen Kanälen kommunizieren Sie mit Ihren Banken?

Ich kenne mich als Gründer einer Mergers-and-Acquisitions-Boutique gut im Finanz- und Kapitalmarkt aus, ich weiss, was ich von meiner Bank will. Meine Bedürfnisse sind transaktionsorientiert, daher erwarte ich eine direkte, effiziente Interaktion und Umsetzung. Ich möchte nicht über Portfolio-Allokation diskutieren – und schon gar nicht über Verwaltungsmandate. Dazu habe ich eine eigene Meinung. Ich bin ein anspruchsvoller Best-Execution-only-Kunde. Dabei interagiere ich in erster Linie digital mit meinen Banken.

Sie kommen also fast ganz ohne Berater aus?

Ich lese viel, orientiere mich über verschiedenste Informationskanäle, auch über Analytikerberichte der grossen Investmentbanken, verfolge die Märkte und bin auf dem Laufenden.

Gibt es trotzdem Situationen, in denen Sie sich an einen Berater aus Fleisch und Blut wenden?

Das ist zum einen dann der Fall, wenn ich mit meiner Bank über eine Hypothek verhandle oder diese optimiere. Da

«Was mir nicht gefällt, ist der Trend der Banken, Produkte in Consumer- oder Lifestyle-artige Pakete zu verpacken. Da erhält man Dinge, die man eigentlich gar nicht haben will.»

geht es darum, über Laufzeiten, Margen, Stückelungen und Rückzahlungsmodalitäten zu diskutieren. Zum andern wende ich mich an meinen Berater, wenn es um BVG-Fragen geht. Da agiert man in einem regulierten Rahmen.

Wie zufrieden sind Sie mit dem Service Ihrer Banken?

Meine Grossbank ist gut darin, mir ihre gesamte Expertise zugänglich zu machen. Wenn es etwa um Kredite, Immobilien, Finanztransaktionen oder Erb- und Nachfolgethemen geht, versucht sie, alle relevanten Fachleute an einen Tisch zu bringen. Das schätze ich, und ich nutze dieses Angebot, zumindest in Teilen. Ähnliches gilt für die Bank, die mir hilft, meine berufliche Vorsorge individuell zu optimieren.

Und wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?

Was mir nicht gefällt, ist der Trend der Banken, Produkte in Consumer- oder Lifestyle-artige Pakete zu verpacken. Da erhält man Dinge, die man eigentlich gar nicht haben will, beispielsweise zusätzliche Kreditkarten. Was mir zudem vermehrt auffällt, ist, wie viel Geld man bei einfachen Devisentransaktionen sparen kann. Beispielsweise lassen sich rasch einige tausend Franken sparen, wenn man sie nicht über eine Bank, sondern über Trading- oder Fintech-Anbieter abwickelt. Ich nehme lieber ganz spezifische Dienstleistungen in Anspruch und bin gerne bereit, auch dafür einen angemessenen Preis zu zahlen.

Wie würden Sie das Preis-Leistungs-Verhältnis charakterisieren?

Die Gebührenstruktur ist intransparent. Margen und Kommissionen sind an allen Ecken und Enden versteckt. Trotzdem lautet mein Fazit: Gefühlt ist es fair.

Wie treu sind Sie als Kunde?

Ich bin grundsätzlich schweizerisch loyal. Ich gehe beispielsweise heute noch dort Ski fahren, wo ich schon als Kind war. Das gilt auch im Umgang mit Banken. Eine echte Auseinandersetzung habe ich bisher noch nie gehabt. Ich ver-



Marcel Franzen
Gründer
Franzen & Company

suche vielmehr herauszufinden, was jede Bank am besten kann. Statt Beziehungen abzubrechen, ziehe ich es vor, sie für mich zu optimieren und zu diversifizieren. Wenn ich beispielsweise eine einfache Wertpapiertransaktion durchführe, mache ich das typischerweise über eine Online-Bank. Brauche ich eine neue Hypothek, gehe ich meine Grossbank an. Naturgemäss ergibt sich auf der Basis einer bestehenden Lending-Beziehung die grösste Loyalität.

Gibt es eine Situation, in der Sie von Ihren Grundsätzen abweichen und eine Bankbeziehung unverzüglich abbrechen würden?

Am ehesten wäre das der Fall, wenn meine Grossbank kreativ mit einer Hypothekbeziehung umginge, etwa indem sie die Konditionen nachträglich anpassen oder den Hypothekarkredit weiterverkaufen würde. Das wäre ein Vertrauensbruch, in einem solchen Fall würde ich die Beziehung abbrechen. Aber das ist mir noch nie passiert.

Welche Note auf einer Skala von 1 bis 10 würden Sie Ihren Banken geben?

Ich weiss, unter welch schwierigen Bedingungen sie ihr Geschäft betreiben müssen. Meine langfristige Zufriedenheit bewegt sich in der Spannweite zwischen 7 und 9.

Interview: Ermes Gallarotti

Franzen & Company

ti · Marcel Franzen war lange Jahre bei Firmen wie Morgan Stanley und Merrill Lynch im globalen Mergers-&Acquisitions-Geschäft in London, New York und Zürich tätig. 2013 gründete der 45-jährige Sohn des verstorbenen Interhome-Gründers Bruno Franzen die unabhängige Investment-Banking-Boutique Franzen & Company.