

neXt^{GEN}

Wealth Management im Jahr 2030

Juli 2014

Prof. Dr. Teodoro D. Cocca

Global Financial Institute

Ihr Zugang zu fundiertem
Wissen im Finanzbereich





Prof. Dr. Teodoro D. Cocca

Lehrstuhl für Asset und Wealth
Management
Johannes Kepler Universität Linz

Email:
teodoro.cocca@jku.at

Internetseite:
→ [Klicken Sie bitte hier](#)

Teodoro D. Cocca ist Professor für Asset und Wealth Management an der Johannes Kepler Universität Linz sowie assoziierter Professor am Swiss Finance Institute in Zürich. Davor war er einige Jahre bei der Citibank im Investment und Private Banking tätig, forschte an der Stern School of Business in New York und lehrte am Swiss Banking Institute in Zürich.

Seit 2010 ist Prof. Dr. Teodoro D. Cocca Vizepräsident des Verwaltungsrates der in Zürich ansässigen Geneva Group International, eines der größten weltweiten Netzwerke von unabhängigen Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten und Treuhändern. Zudem ist er seit April 2011 Mitglied des Verwaltungsrates der VP Bank in Vaduz.

 Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung – Warum es diesmal anders ist	04	4.3.	Szenario 3: Apple und Facebook gründen „iWealth“	17
2.	Charakteristika der neXt ^{GEN} -Kunden.....	06	4.4.	Szenario 4: Millionäre bauen sich ihre eigene virtuelle Bank	18
3.	Anforderungen an neXt ^{GEN} -Wealth Management ...	09	5.	Schlusswort.....	19
3.1.	Interagiere virtuell!.....	09		Literaturverzeichnis	20
3.2.	Gib mir Macht!	09			
3.3.	Gib mir Sinn!	10			
3.4.	Vernetze mich!	10			
3.5.	Emotionalisiere mich!.....	11			
3.6.	Respektiere mich!	12			
3.7.	Begeistere mich!.....	12			
3.8.	Öffne dich!.....	13			
3.9.	Überzeuge dich!.....	13			
3.10.	Erfinde dich neu!.....	14			
4.	Vier Szenarien für das Jahr 2030.....	16			
4.1.	Szenario 1: Alles eine Illusion!	16			
4.2.	Szenario 2: Die beeindruckende Evolution der etablierten Anbieter	16			

 Über das Global Financial Institute

Das Global Financial Institute (GFI) hat im November 2011 seine Arbeit aufgenommen. Ziel des neu konzeptionierten Thinktanks ist es, professionellen Investoren und Privatanlegern eine einzigartige Vordenkerrolle zu bieten. Dazu werden die Perspektiven aus zwei unterschiedlichen Welten – der Finanzwelt und der akademischen Welt – in wirksamer und ansprechender Weise zusammengeführt. Die Veröffentlichungen des Global Financial Institute richten sich in erster Linie an die internationale Gemeinschaft der Fondsanleger. Sie sind aber auch für all diejenigen relevant, die auf der Suche sind nach unabhängigen, fundierten und langfristigen Einschätzungen zu global bedeutenden wirtschaftlichen, politischen, finanziellen und sozialen Themen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, vereinen die Veröffentlichungen die Ansichten der Anlageexperten von Deutsche Asset & Wealth Management mit denen von weltweit renommierten akademischen Einrichtungen in Europa, den Vereinigten Staaten und Asien. Viele dieser Institute

blicken auf jahrhundertealte Traditionen zurück und verfügen über eine entsprechend umfangreiche Expertise bei Fragen rund um die Weltwirtschaft. Um den Lesern ausgewogene Einblicke zu bieten, decken die Publikationen darüber hinaus eine breite Vielfalt an Forschungsgebieten von der Makroökonomie und Finanzwirtschaft bis hin zur Soziologie ab. DeAWM lädt Sie dazu ein, sich regelmäßig auf der GFI-Homepage zu informieren. Dort finden Sie relevante und für professionelle Investoren leserfreundlich aufbereitete Inhalte wie etwa White Papers, Interviews, Videos und Podcasts. Den inhaltlichen Input liefern neben Dr. Asoka Wöhrmann, Co-CIO Deutsche Asset & Wealth Management, auch Johannes Müller, CIO Deutsche Asset & Wealth Management Germany, und bedeutende Professoren von renommierten Instituten wie zum Beispiel der Universität Cambridge, der University of California, Berkeley, und der Universität Zürich.

neXt^{GEN}

Wealth Management im Jahr 2030

Prof. Dr. Teodoro D. Cocca

Johannes Kepler University Linz

Juli 2014

1. Einleitung – Warum es diesmal anders ist

Substantielle Vermögenssummen werden in den kommenden Jahren an die nächste Generation vererbt werden. Die Schätzungen dazu gehen von 12 bis 30 Billionen US-Dollar für die kommenden 30 Jahre für die USA¹ aus oder von rund 2,6 Billionen Euro bis 2020 für Deutschland.² Auf die anstehende Vererbungswelle sind sowohl die betreuenden Finanzdienstleister wie auch die Erblasser und Erbnehmer ungenügend vorbereitet. Für das Wealth Management stellt dieser Vermögenstransfer eine enorme strategische wie auch operative Herausforderung dar, da das Vermögensverwaltungsgeschäft aufgrund der Altersstruktur der bestehenden Kunden besonders stark von dieser Entwicklung betroffen ist. Wenn man berücksichtigt, dass der Kundenberater oftmals keine Beziehung zur Erbengeneration hat, lässt sich die geschäftspolitische Gefahr, die von dieser Entwicklung ausgeht, erahnen.³ Bei den Erblassern ist es nach wie vor üblich, dass Eltern ihren erwachsenen Kindern mehrheitlich die Vermögensverhältnisse gänzlich verschweigen oder diese nur teilweise ansprechen.⁴ Eine bewusster und geplante Vorbereitung auf die anstehende Vererbungswelle erscheint somit für Wealth Manager wie auch für deren Kunden dringend erforderlich.

Die Erbengeneration wird aller Wahrscheinlichkeit nach veränderte bankspezifische Nachfrage- und Erwartungsmuster aufweisen. Die technologische Entwicklung hat in den letzten 20 Jahren die Art und Weise, wie Menschen sich informieren, wie sie kommunizieren oder Produkte und Dienstleistungen nachfragen, dramatisch verändert. Ihren Ursprung nahm diese Entwicklung Mitte der neunziger Jahre, als die Fortschritte der modernen Telekommunikationstechnologien und das sich schnell ausbreitende Internet die Erwartung einer Revolution in der Finanzdienstleistungsbranche heraufbeschworen. Ihren Kulminationspunkt fand dieser disruptive Zukunftsglaube in der berühmten – Bill Gates zugeschriebenen – Aussage „Banking is essential, banks are not“. Die in der Folge enttäuschten Erwartungen des Internetbooms stützen die These, dass das Potential technischer Innovationen kurzfristig überbewertet wurde. Die Finanzbranche erfuhr nur punktuelle Veränderungen, und die etablierten Banken haben es verstanden, die neue Technologie erfolgreich in die eigenen Geschäftsmodelle zu integrieren. Langfristig wird das Potential technologischer (disruptiver) Innovationen hingegen eher unterschätzt. Es ist die schleichende Art

¹ Vgl. Munnell, A. / Webb, A. / Karamcheva, Z. / Eschtruth, A., How Important are Intergenerational Transfers for Baby Boomers?, Center for Retirement Research at Boston College, 2011; vgl. Havens, J. / Schervish, P., Why the \$41 Trillion Wealth Transfer Estimate Is Still Valid: A Review of Challenges and Questions, *The Journal of Gift Planning*, 7, No. 1, 2003, S. 11-15; vgl. Accenture, *The "Greater" Wealth Transfer Capitalizing on the Intergenerational Shift in Wealth*, 2012; vgl. Allianz Life, *The Allianz American Legacies Study*, 2012; vgl. Avery, H., *Private Banking for the Next Generation*, *EuroMoney*, Vol. 43, Issue 526, 2013, S. 85-85.

² Vgl. Deutsches Institut für Altersvorsorge: *Erben in Deutschland*, Köln 2011.

³ Im Durchschnitt sind 70% der Kunden eines Vermögensverwalters älter als 50 Jahre. Dies deutet auf die ausgeprägte Problematik des Generationenwechsels hin. Akzentuiert wird diese Entwicklung durch die Feststellung, dass in 40% dieser Fälle die Folgegeneration des aktuellen Kunden nicht bekannt ist (vgl. Cocca, T. D., *External Asset Managers*, Studie, Zürich, 2011, unveröffentlicht).

⁴ „Just 39 percent of parents whose children are age 25 or older have fully disclosed their wealth to children, while 53 percent have disclosed just a little and 8 percent have disclosed nothing at all“ (U.S. Trust 2013 *Insights on Wealth and Worth*, 2013, S. 5). Vgl. auch Coutts, *Breaking the Wealth Taboo: Making Succession a Success*, 2013, S. 23; vgl. Northern Trust, *Wealth in America Survey*, 2012; vgl. Allianz Life, *The Allianz American Legacies Study*, 2012.

der Veränderung, die deren Tiefenwirkung zeigt. Zurzeit findet ein Innovationssprung statt, dem wiederum viel Revolutionspotential beigemessen wird.

Was spricht dafür, realisiert werden? Viele Aspekte deuten darauf hin, dass die in den neunziger Jahren erwarteten Veränderungen – mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung – nun eintreten werden. Während die Entwicklung des Internets in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts eine technologische Neuerung darstellte, mit allen einer solchen Innovation innewohnenden typischen Kinderkrankheiten (fehlende Telekommunikationsinfrastruktur, Sicherheits-mängel, langsame anfängliche Adaptionsrate, fehlende technische Reife etc.), bewirken die unter dem Stichwort „Social Media“ zusammengefassten aktuellen Innovationen mehr eine Änderung des sozialen Verhaltens und greifen deshalb viel tiefer in die gesellschaftlichen Strukturen ein.⁵ Neu ist auch, dass ganze Generationen in einer Welt aufwachsen („Digital Natives“), die von Anbeginn an durch die neuen technischen und sozialen Rahmenbedingungen geprägt ist und deshalb auch als „technologische Normalität“ und nicht als revolutionäre Innovation wahrgenommen wird. Gerade in der Normalität der Veränderung liegt somit das Revolutionspotential.

Für das Wealth Management bedeutet der absehbare Generationenwechsel eine prinzipielle Herausforderung in zweifacher Hinsicht: Erstens führt die Übertragung von Vermögen auf die Erbengeneration zu einer Gefährdung der bestehenden Kundenbeziehung, da die

Gefahr eines Bankenwechsels durch die Erben besteht. Zweitens verändern sich im Laufe der Zeit Bedürfnisse und Verhaltensmuster von Kunden, so dass Wealth Manager riskieren, die neuen Kundengenerationen nicht adäquat anzusprechen und zu bedienen. Einzelne wären diese beiden Aspekte schon Grund genug für eine grundlegende strategische Auseinandersetzung mit diesen Entwicklungen, treten diese allerdings wie zu erwarten zeitlich parallel auf, erhöht sich das Potential für strukturelle Veränderungen in der Wealth-Management-Branche stark.

In diesem White Paper werden die durch diesen Generationenwechsel induzierten Änderungen der Präferenzstruktur vermögender Kunden beleuchtet und deren systemische Konsequenzen auf die Struktur der Wealth-Management-Branche erarbeitet.

Hierfür werden in Kapitel 2 die Charakteristika der zukünftigen Kundengenerationen in konziser Form dargestellt. Kapitel 3 behandelt die daraus abzuleitenden Anforderungen an das Wealth Management der kommenden 20 Jahre. Diese Erkenntnisse werden in Form von zehn Imperativen für Wealth Manager von morgen zusammengefasst. Kapitel 4 leitet daraus vier sehr unterschiedliche Szenarien ab, welche die sich daraus ergebenden Veränderungen für die Wealth-Management-Landschaft verdeutlichen. Kapitel 5 schließt diese Überlegungen mit einigen zusammenfassenden Bemerkungen ab.

⁵ Vgl. Bahlinger, T.: Der Wettbewerb wird zunehmend im Web entschieden, Die Bank, EFW Special 2011 S. 38 ff.; vgl. Deloitte, A new breed – Opportunities for Wealth Managers to Connect with Gen X and Y, 2012, S. 3 ff.; vgl. Jessica F. Furseth, Millennial Banking comes of age, BANKING INSIGHT, June, 2012, S. 12-15.

2. Charakteristika der neXt^{GEN}-Kunden

Die Betrachtung von Generationen erweist sich als sinnvoll, weil dabei Generationen als soziale Kategorien wahrgenommen werden, welche aufgrund der Gleichzeitigkeit des Aufwachsens oder aufgrund gemeinsam erlebter Ereignisse gewisse soziale Gemeinsamkeiten (Wertvorstellungen, Präferenzen, Lifestyle) aufweisen.⁶ Als zukünftige Kundengeneration im Wealth Management kann die sogenannte Generation X herangezogen werden. Als Generation X und damit als Erbgeneration werden die heute 30- bis 45-Jährigen bezeichnet.^{7,8} Zusätzlich wird die Generation Y miteinbezogen, um mögliche weitere Entwicklungsszenarien und generationenübergreifende Beeinflussungen mit zu berücksichtigen. Die Generation Y sind die heute 15- bis 30-Jährigen. Dies ist die erste Generation, die direkt in die Informationsgesellschaft hineingeboren wurde (auch „Digital Natives“ genannt).

Studien, die sich mit Bedürfnissen, Präferenzen und Wertvorstellungen der Generation X auseinandersetzen, zeichnen folgendes Bild (zusammengefasst):

- Lebensstil: Ein ausgewogenes Arbeits-Freizeit-Verhältnis gewinnt im Vergleich zu früheren Generationen an Bedeutung. Für die Babyboomer-Generation war die Karriere besonders wichtig, und oft wurde diese vor die Interessen der Familie gestellt.⁹ Die Generation X arbeitet hingegen, um zu leben, und lebt nicht, um zu arbeiten. Humor und Informelles sind mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes bestens vereinbar. Weil die Generation X in einer Zeit steigender Scheidungsraten, Zwei-Einkommens-Haushalte und schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen aufgewachsen

ist, gilt sie als individualistischer und unabhängiger. Selbstbestimmung ist ihnen ein zunehmend wichtiger Wert (hoher Grad von Selbstbestimmung bei Arbeit und Freizeit). Selbstbeteiligung, Autonomie, Freiheit und Selbstverantwortung werden eher geschätzt und Autoritäten, Konventionen und starre Strukturen gerne hinterfragt.¹⁰ Der Umgang mit Geld kann als vorsichtig, konservativ und aufs Sparen ausgerichtet beschrieben werden.¹¹

- (Finanz-)Bildung: Die Generation X ist deutlich besser ausgebildet als die Vorgängergeneration der Babyboomer. Dieser höhere Bildungsgrad trifft in besonderem Maße auch auf das Finanzwissen zu.¹² Diese Generation hat die Mediatisierung der Finanzwelt und die Ökonomisierung des gesellschaftlichen Lebens am eigenen Leib erlebt. In den neunziger Jahren wurde in den Medien damit begonnen, über Börsen- und Finanzthemen zunehmend zu berichten, und die Zahl der spezialisierten Publikationen erhöhte sich stark. In den traditionellen Medien wie Fernsehen und Zeitung wurde zudem dem Thema Finanzen viel mehr Raum gegeben. Dadurch wurden ein gewisses Allgemeinwissen in Finanzfragen aufgebaut und eine kritischere Haltung gegenüber dem Verhalten von Banken entwickelt. Die Bedeutung der Wirtschaft oder Finanzwelt erfuhr in diesen Jahren eine Verstärkung – Wirtschaftsthemen wurden zu dominanten Themen im gesellschaftlichen Diskurs. Geprägt ist diese Generation auch durch das direkte Miterleben der Asien- und Russlandkrise, das Platzen der Internet-Bubble oder durch 9/11. Ebenfalls Teil der kollektiven Erinnerung ist der Fall der Mauer bzw. des Eisernen Vorhangs oder die

⁶ Vgl. Jablonski, G., Generation X: Selbst- und Fremdbeschreibung einer Generation, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, 2002, S. 6.

⁷ Unter Berücksichtigung, dass jemand, der 1950 in Deutschland geboren wurde, eine statistische Lebenserwartung von 64 (Männer) bzw. 68 Jahren (Frauen) hat (vgl. <http://www.lebenserwartung.info/index-Dateien/ledeu.htm>).

⁸ Vgl. Hole, D. / Zhong, L. / Schwartz, J., US Deloitte Review, Talking about whose Generation?, Issue 6, 2010.

⁹ Vgl. Helms, R. M., New Challenges, New Priorities: The Experience of Generation X Faculty, The Collaborative on Academic Careers in Higher Education, Harvard University Graduate School of Education, 2010.

¹⁰ Vgl. Williams, K. C., / Page, R. A., Marketing to the Generations, Journal of Behavioral Studies in Business, Volume 3, April, 2011, S. 1-17.

¹¹ Vgl. Hammill, G., FDU Magazine, Winter/Spring 2005.

¹² Vgl. Cocca, T. D. / Volkart, R. / von Siebenthal, P., Equity Ownership in Switzerland 2008, Zürich, 2008, S. 28; vgl. Cocca, T. D., LGT Private Banking Report 2012, Vaduz, Juni 2011, S. 28. Im Gegensatz dazu stehen die Resultate der Merrill Lynch Private Banking and Investment Group, Young High Net Worth Insights Survey, 2013.

stärkere Integration Europas und die Einführung des Euros. Ebenso hat diese Generation das Entstehen und die Verbreitung von multinationalen Unternehmen verfolgen können, wie auch die damit verbundene öffentliche Diskussion über deren teilweise stark kritisierten Geschäftspraktiken. Einige dieser Unternehmen kamen in Konflikt mit den kollektiven Wertvorstellungen und dem damaligen Zeitgeist und mussten die neue Macht der globalen Mediengesellschaft mit schmerzhaftem Reputationsverlust bezahlen (Stichwort z.B. die geplante Versenkung der Öl-Plattform Brent Spar im Atlantik durch Shell und die globale Reaktion darauf). Diese Generation hat somit sowohl die Kraft wie auch die Gefahr von Massenbewegungen hautnah miterleben können. Die im Jahr 2007 ausgebrochene Finanzkrise traf die Mitglieder dieser Generation in einer Lebensphase, in der sie zum ersten Mal in ihrem Leben über substantielles eigenes Vermögen verfügen konnten. Das Ausmaß der Krise und ihre möglichen Folgen waren so unüberschaubar, dass sie Existenzängste um sich und um die eigene Familie verdrängen mussten.

- Konsumverhalten: Der Generation X wird eine geringere Loyalität gegenüber einer bestimmten Marke zugesprochen, dafür neigt sie dazu, aufgeschlossener gegenüber neuen Marken zu sein. Durch die persönliche Erfahrung der zunehmenden Bedeutung des PC und der Verbreitung des Internets ist es die erste Generation mit einer ausgesprochenen Affinität zu neuen Technologien. Im Verhältnis zu Banken hat diese Generation die Mehrbankenbeziehung und den häufigeren Bankenwechsel stärker genutzt als frühere Generationen. Die Erwartungen an die Servicequalität haben sich mit dieser Generation ebenfalls sehr stark verändert: der „Bankschalter“ und der „Bankbeamte“ machten der „Kundenzone“ und dem „Relationship-Manager“ Platz. Überhaupt ist es die erste Kundengeneration, welche Finanzdienste in Anspruch nehmen konnte, ohne jemals physisch in einer Bank gewesen zu sein.

Andererseits ist dieses auch die Generation, welche über den „Informationsoverload“ klagt und in vielen Konsumthemen das „Retro“-Element wiederentdeckt.

Studien, die sich mit der Generation Y auseinandersetzen, zeichnen folgendes Bild (zusammengefasst):

- Lebensstil: Die Generation Y ist in Zeiten eines sich beschleunigenden Wandels aufgewachsen, der sowohl durch gesellschaftliche wie auch durch technologische Veränderungen geprägt war. Sie wurden in eine technologische, elektronische und drahtlose Gesellschaft hineingeboren, in der sich Grenzen global auflösten. Sie sind ichbezogen und eigenverantwortlich, mit einem starken Sinn für Unabhängigkeit und Autonomie. Die eigene Selbstdarstellung hat eine erhöhte Bedeutung, genauso wie das Bedürfnis, von ihren Standesgenossen akzeptiert zu werden und mit ihnen in Verbindung zu treten. Am Puls der Zeit zu sein und Innovationen als Imageträger zu nutzen ist Teil dieser Selbstdarstellung. Gerade durch die neuen Medien und durch eine vermeintliche Individualisierung entsteht ein neuer sozialer Druck, der stark vereinheitlichende Tendenzen hat. Die Masse hat sich in einen „Schwarm“ verwandelt, dessen Mitglieder sich nicht an starren Formen und Normen orientieren, sondern am Verhalten der anderen, derjenigen, denen man auf Twitter, Facebook oder in Communities folgt; die neuen Normen sind die Must-haves, wenn man zu denjenigen gehören will, die am Puls der Zeit sind. Wer nicht vernetzt ist, existiert nicht. Und wer nicht alles von sich preisgibt, wird vom Netz nicht akzeptiert.¹³
- (Finanz-)Bildung: Die Generation Y ist ebenfalls gut ausgebildet und ist auch bereit, Neues zu lernen und zu entdecken. Neue Konzepte werden schnell verstanden, und es besteht die Bereitschaft, über den gesamten Lebenszyklus hinweg zu lernen.¹⁴ Die Grenzen zwischen Bildung und Entertainment verschmelzen. Dies gilt

¹³ Vgl. Liessmann, K. P., In der Ich-Falle, Die Presse, Spectrum, 28/9/2013, S. II.

¹⁴ Vgl. Williams, K. C. / Page, R. A., Marketing to the Generations, Journal of Behavioral Studies in Business, Volume 3, April 2011, S. 8.

aber auch für andere Bereiche, wo Entertainment als Teil der Erlebniswelt zu einem Kernelement des Nachfrageverhaltens wird (siehe Konsumverhalten). Das Bild der Finanzwelt ist für diese Generation durch die Internet-Blase und die im Jahr 2007 ausgebrochene Finanzkrise geprägt – aus Imagesicht keine stabile Basis für ein enges Vertrauensverhältnis zu einer Branche. Zudem herrscht als Folge der Krisenerfahrung ein gewisses Desinteresse für Finanzthemen und eine Desillusionierung über weite Teile der Finanzwelt vor. Der Rat von Freunden (evtl. auch von Verwandten) wird höher eingestuft als ein allfälliges Beratungsgespräch mit der Bank. Am vertrauenswürdigsten ist die eigenesoziales Umfeld bzw. das Urteil unabhängiger Dritter.

- Konsumverhalten: Entertainment als Teil der Erlebniswelt ist ein zentrales Bedürfnis im Nachfrageverhalten. Die Generation Y definiert sich über und lässt sich stark von visuellen und ästhetischen Reizen leiten. Diese

Generation ist ungeduldig und muss immer wieder neu herausgefordert werden. „Content is king“ ist für diese Generation ein unabdingbarer Leitgedanke, und die Möglichkeit, Inhalte von Plattform zu Plattform ohne Einschränkungen verschieben zu können, ist ein Muss. Viele sind gleichzeitig Erzeuger, Verteiler und Nutzer von Inhalten. Sie kaufen bevorzugt Produkte, die ihnen empfohlen wurden, und vertrauen neuen Informationsmedien mehr als traditionellen. Es ist auch die erste Kundengeneration, die Finanzdienste in Anspruch nimmt, ohne jemals physisch in einer Bank gewesen zu sein. Bankenmarken genießen keine hohe Reputation und haben keine wesentliche Kundenbindungskraft. Dominante Marken in dieser Kundengruppe sind vorwiegend dem Technologiebereich zuzuordnen.

Im Folgenden werden die beiden hier genannten Generationen X und Y mit dem Begriff „neXt^{GEN}-Kunden“ zusammengefasst.

3. Anforderungen an neXt^{GEN}-Wealth-Management

Das vorangehende Kapitel hat dargelegt, dass sich die kommenden Kundengenerationen von Wealth Managern in vielerlei Hinsicht sehr stark von den heutigen Kunden unterscheiden werden. Aus den generationentypischen Charakteristika lassen sich nun wesentliche neue Anforderungen an das Wealth Management von morgen ableiten.

Zehn Imperative, die ein modernes Wealth Management für die neXt^{GEN}-Kunden skizzieren, werden in diesem Kapitel formuliert.

3.1. Interagiere virtuell!

neXt^{GEN}-Kunden stellen im Vergleich zu ihren Vorgängergenerationen einen radikal anderen Anspruch an Transparenz und Spontaneität in der Interaktion mit Produkt- und Dienstleistungsanbietern. neXt^{GEN}-Kunden akzeptieren kein Bankinstitut mehr, das langsam, arbeitsaufwendig und weit entfernt von ihrer Lebenswirklichkeit agiert. Während etliche Finanzinstitute im Kundenverhältnis noch nicht bei der E-Mail-Kommunikation angekommen sind, erachten viele junge Kunden dieses Medium bereits als veraltet.¹⁵ Da soziale Interaktion zunehmend in neuen Formen stattfindet, wird auch die Interaktionsweise zwischen Bank und Kunde im Bereich des Wealth Managements eine Ausweitung oder gar Neudefinition erfahren. Während heute weiterhin der persönliche Kontakt in Form eines physischen Beratungsgesprächs die dominante Form der Interaktion darstellt,¹⁶ wird dies in Zukunft zugunsten virtueller Kanäle ausgeweitet werden. Die Verbreitung neuer Medien belegt, dass für die neXt^{GEN}-Kunden eine vertrauensvolle Umgebung, in der sehr persönliche und intime Informationen ausgetauscht werden können, auch im virtuellen Raum geschaffen werden kann. Die Verbreitung einer solchen Interaktionsumgebung im Wealth Management könnte an besondere technische Anforderungen bezüglich Datensicherheit bzw. Schutz der Privatsphäre geknüpft

sein, insbesondere dort, wo Dienstleistungen für sehr vermögende Kunden oder Familien erbracht werden. Einer grundsätzlichen Akzeptanz virtueller Kommunikation wird aber nichts entgegenstehen. Der neXt^{GEN}-Kunde wird hierbei auf eine Vielfalt von Kommunikationsalternativen zugreifen wollen, welche ihm erlauben, jederzeit und/oder permanent in Kontakt mit der Bank zu treten/zu sein. Die klassische Beratungsdienstleistung (one-to-one) wird dabei über virtuelle Kanäle angeboten (Chat, Video-Conferencing¹⁷, Skype, Social Media). Neben der Herausforderung, über alle Kommunikationskanäle ein konsistentes Kundenerlebnis zu vermitteln, ergeben sich auch ganz neue Möglichkeiten in der Unterstützung eines Beratungsgesprächs durch Multimedialösungen.¹⁸ Eine physische Präsenz bzw. ein physisches Zusammentreffen kann weiterhin bedeutungsvoll sein, wird aber nur dort unumgänglich bleiben, wo äußerst komplexe Dienstleistungen zu erstellen sind. Für ein zunehmend standardisierbares Leistungsspektrum werden sich rein virtuelle Anbieter etablieren. Die Eignung zur Standardisierung, Automatisierung und Digitalisierung von Beratungsdienstleistungen wird zurzeit durch etablierte Anbieter stark unterschätzt.

3.2. Gib mir Macht!

Dem Aspekt der smarten Lösung, das heißt der Lösung, welche dem neXt^{GEN}-Kunden ganz neue Möglichkeiten eröffnet, seine Finanzgeschäfte zu tätigen, verbunden mit einer ästhetischen Eleganz in der Umsetzung, kommt eine hohe Bedeutung zu.¹⁹ Der Wealth-Management-Kunde entwickelt sich dabei vom Objekt zum Subjekt. Diese Philosophie des „Customer Empowerment“ wird zum Leitgedanken im Innovationsprozess der Bank. Der neXt^{GEN}-Kunde möchte den Grad an Autonomie und Selbstbestimmung erhöhen und erwartet von der Bank, dass sie ihm ermöglicht, seine Interessen eigenständig, selbstverantwortlich und selbstbestimmend zu vertreten. Empowerment des Wealth-Management-Kunden bezieht sich

¹⁵ Vgl. Buhl, H. U. / Weiß, C. / Moser, F. / Fridgen, G. / Eistert, T., Die digitale (R)evolution, Die Bank, Heft 06/2012, S. 46-50.

¹⁶ Vgl. Cocca, T. D., Beratungsqualität, Sonderauswertung, LGT Private Banking Report 2010, Vaduz, Juni 2011, S. 23.

¹⁷ Beispiel: Videoberatung der HypoVereinsbank in Deutschland, <http://www.hypovereinsbank.de/portal?view=/privatkunden/250235.jsp> oder Bank Austria <https://kundewerden.bankaustria.at/smartbanking/index.html#>

¹⁸ Vgl. Böhmeler, C. / Schäfer, L. / Madlener, S. / Ruf, S., Privatkundengeschäft: Multi Channel Banking 2020, Die Bank 9/2011, S. 36 ff.; vgl. Grahl, A. / Ullrich, O., Hightech im Kundenservice: Durchbruch für die Videotelefonie?, Die Bank, 5/2011, S. 68 ff.

¹⁹ Vgl. The Economist, Revenge of the nerds – An explosion of start-ups is changing finance for the better, August 3, 2013; vgl. Leurs, C., Next Generation im Private Banking – Tradition meets Twitter, Die Bank, Heft 12/2012, S. 34-37.

darauf, dem Kunden mehr Macht- und Einflussmöglichkeit zu geben, indem neue Gestaltungsspielräume gewährt werden. Ein Wesensmerkmal von Customer Empowerment in virtuellen Welten ist die Gewährung von Zugang. Das traditionelle Geschäftsmodell von Banken beruht darauf, einen Informationsvorsprung gegenüber dem Kunden zu haben und diesen in einzelnen Bereichen dem Kunden zugänglich zu machen. In einer Informationsgesellschaft mit ubiquitärem Informationszugang kann diese Form der Nutzung asymmetrischer Informationsverteilung nicht mehr die Basis eines Geschäftsmodells sein. Im Wealth Management von morgen wird es darum gehen, dem Kunden Instrumente und Lösungen zur Verfügung zu stellen, welche es ihm ermöglichen, direkten Zugang zu internen Banksystemen, Handelsplattformen, Datenbanken sowie Know-how zu erhalten. Exklusivität im Wealth Management wird eine Frage des Zugangs zu clevereren und intelligenteren Anlagelösungen und Investitionsmöglichkeiten sein. In der Bank von morgen erhält der Kunde dabei einen viel direkteren Zugang zu Teilen der Wertschöpfungskette bzw. nimmt selbst eine aktivere Rolle in der Leistungserstellung ein. Dabei wird dem fundamentalen Unterschied zwischen Information und Wissen (Verknüpfung und Beurteilung von Informationen) eine höhere Bedeutung zukommen. Für Banken leitet sich daraus die Frage des strukturierten Umgangs mit Wissen (Wissensmanagement) ab.²⁰ Sowohl die methodische Pflege der Wissensbasis des Unternehmens als auch der direkte Zugang von Kunden zu dieser Wissensbasis werden ungeahnte neue Möglichkeiten eröffnen. Zu einer modernen Wealth Manager gehört deshalb auch ein moderner Kunde, ein emanzipierter Kunde, der viel von seiner Bank fordert und dadurch auch wesentlich die Bank mitprägt. Die gestaltende Kraft der Kunden wird bei der Evolution von Bankstrategien häufig unterschätzt oder vernachlässigt. Zu häufig folgen Bankstrategien dem Primat der internen Notwendigkeiten, anstatt sich konsequent an den Anregungen und Wünschen der Kunden auszurichten.

3.3. Gib mir Sinn!

Vermögende haben eine besondere gesellschaftliche

Verantwortung und möchten dieser auch gerecht werden. Es zeichnet sich ab, dass Bankkunden bestrebt sind, diese Rolle aktiver wahrzunehmen. Dazu gehört auch die Frage danach, was mit dem veranlagten Geld an Gutem bewirkt wurde (Was bewirkt mein Investment? Werden Ausbildungsplätze geschaffen? Wird ökologisch nachhaltig gewirtschaftet? Dienen die eingesetzten Mittel der Kriegsindustrie oder Atomwirtschaft?). Die Frage nach der Sinnhaftigkeit der Investments ist bei neXt^{GEN}-Kunden deutlich ausgeprägter. Anders als bei klassischer Philanthropie erwartet der neXt^{GEN}-Investor – neben der messbar positiven sozialen Wirkung – die Rückzahlung des eingesetzten Kapitals, möglicherweise mit einer Rendite. Ein zunehmend großer Anteil ist auch bereit, auf Rendite zu verzichten, wenn die Unternehmung dafür einen hohen gesellschaftlichen, politischen oder ökologischen Beitrag leistet. Anhänger dieser unter dem Stichwort Social Investing oder Impact Investing bekannten Entwicklung organisieren sich und bilden Communities über beispielsweise Social Media bzw. Internet (Global Impact Investing Network, Big Society Capital oder toniic). Social Investing erschließt Finanzierungsquellen (privates Investmentkapital in Form von Fremd- und Eigenkapital statt Spenden und Zuwendungen) für gesellschaftliche und soziale Vorhaben, begünstigt die Entstehung von sozial motivierten Unternehmen und fördert soziale Innovationen. neXt^{GEN}-Kunden sind besonders sensibilisiert für solche Themen, weil sie dem Wertegefüge dieser Generation entsprechen und als Gegenstatement zur „Geiz ist geil“-Kultur passen: Tu etwas Gutes mit deinem Geld! Unternehmerisches Denken für den gesellschaftlichen Nutzen ist für die Bank wie auch für den Kunden nachhaltig sinnstiftend.

3.4. Vernetze mich!

Formen kooperativer Wissenserzeugung oder Leistungserbringung sind in der Welt sozialer Netzwerke erst in Ansätzen sichtbar, sind aber eine unerschöpfliche Quelle für neue Geschäftsmodelle – Finanzdienstleister müssen für ihre Kunden den Zugang zu solchen Gemeinschaften sicherstellen.²¹ Das im Wealth Management durchaus übliche Zusammenbringen von Kunden mit gleichen Interessen

²⁰ Ein Wissensmanagementsystem ist ein Informations- und Kommunikationssystem, in dem vorhandenes Wissen gespeichert und präsentiert wird. Ursprünglich wurden solche Systeme, insbesondere Beratungssysteme, nur von Großunternehmen eingerichtet und verwendet. Das Ziel dabei war, das Gesamtwissen des Unternehmens, das in Form von Daten und Informationen vorliegt, allen Mitarbeitern der Firma zur Verfügung zu stellen. Damit sollte verhindert werden, dass Mitarbeiter sich Wissen erarbeiten müssen, welches bereits vorhanden ist. Dies kann die Effizienz und Wissensverbreitung erheblich steigern. (Vgl. Accenture, Winning in the New Banking Era: Next Generation Core Banking, a Catalyst for Success, 2013.)

²¹ Vgl. dazu auch das Angebot von www.starmind.com.

oder der Wealth Manager, der als Türöffner in eine exklusive Gesellschaft für einen seiner Kunden fungiert, ist in der Branche eine schon jahrhundertlang praktizierte Form der Nutzung von „Communities“. In virtuellen Welten ist diese Vernetzung von Kunden genauso möglich, allerdings skalierbarer und gezielter umsetzbar, wenn es gelingt, den für die gehobene Kundschaft eines Wealth Managers wichtigen Aspekt der Exklusivität zu erhalten. Das kann bedeuten, sich mit Experten in verschiedenen Sachfragen vernetzen zu können, den Zugang zu exklusiven Communities zu erlangen (Millionärsklub wie Tiger 21, aSmallWorld, Diamond Lounge, LuxuryRatings.com, Affluence.org oder Squa.re.), den Zugang zu Private Equity zu ermöglichen (Pi Capital, c-crowd, crowdcube, kickstarter, bergfürst), Anlagestrategien offenzulegen und zu diskutieren (eToro, twindpot, covestor, ayondo, StockTwits, DragonWealth) oder sogar gemeinsam Anlagestrategien umzusetzen (investor.de, Sharewise). Dabei werden diese Communities zum Austausch von Informationen verwendet oder auch um gemeinsame Investments zu tätigen (Family Bhive). Aber auch echte virtuelle Community-Banken, die den Kunden erlauben, ihre Anlagen selbst zu verwalten, bieten inzwischen ihre Dienste an (Fidor Bank, Holvi, SIMPLE, yavalu). Daneben gibt es Anbieter, die für den Kunden die Suche nach einem passenden Vermögensverwalter erleichtern (assetinum.com, Ameriprise) oder ihm neuartige Anlagelösungen bieten (Interactive Investor, Fixnetix, Fidessa, gekko, MyMoneyPark, StockPulse). Die Vergabe von Krediten wird über Social-Lending-Plattformen zwischen Kapitalgeber und -nehmer direkt abgewickelt (Lending Club, Funding Circle, Zopa, IWOCA, prosper, FINPOINT, auxmoney), und neue Kreditvergabeprozesse werden implementiert (Wonga, Smava, MarketInvoice). Das Konzept eines Family Office kann ebenfalls in der virtuellen Welt abgebildet werden (CCC Alliance, FutureAdvisor). Die Vernetzung kann dabei auch den B2B-Bereich betreffen (z.B. E-Merging: ein Kommunikationsforum für unabhängige Vermögensverwalter). Derselbe Anbieter veranstaltete im letzten Jahr auch die erste virtuelle Finanzmesse. Neue Wege

können aber auch im Customer-Care-Bereich verfolgt werden, indem etwa „Kunden helfen Kunden“-Portale errichtet werden.²² Das Ziel eines Anbieters kann darin bestehen, die eigenen Kunden als Community zu vernetzen oder eine Community rund um das eigene Angebot entstehen zu lassen.

3.5. Emotionalisiere mich!

Das Image der gesamten Bankenbranche hat unter den Turbulenzen der Krisenjahre 2007 bis 2013 stark gelitten. Auch einzelne Anlageklassen sind in Verruf geraten: gegenüber Aktien ist beispielsweise aufgrund der Krisenerfahrungen der aktuellen Anlegergeneration eine gewisse Abneigung erkennbar.²³ Anbieter im Wealth Management weisen zudem häufig einen austauschbaren Auftritt in der Werbung auf. Während bislang vor allem Werte wie Sicherheit und Stabilität im Vordergrund standen, muss ein neXt^{GENL}-Angebot Assoziationen wie Innovation, Fortschritt, Cleverness, Coolness und Smartness hervorrufen. Während die Nennung der eigenen Bankbeziehung heute eher sehr diskret erfolgt (wenn überhaupt), sind neue Kundengenerationen nicht mehr in einer Welt des Bankgeheimnisses und der eisernen Verschwiegenheit aufgewachsen. Mit der Nennung seines bevorzugten Anbieters für Vermögensverwaltung will der Kunde ein Statement machen. Eventuell will der Kunde sogar stolz auf seinen Anbieter sein, weil er dafür bekannt ist, neue Wege in der Finanzwelt zu gehen. Dafür muss eine Bank viel in den Aufbau eines entsprechenden Images investieren. Zentral ist dabei, dass die Markenbotschaft entlang der gesamten Wertschöpfungskette und im gesamten Kundenerlebnis vermittelt wird. Der Emotionalisierung der Marke und des gesamten Kundenerlebnisses wird eine größere Rolle zukommen als heute. In dieser Hinsicht sind Banken aus Marketingsicht noch wenig entwickelt, da sich Bankenmarken eher durch wenig moderne bzw. wenig technologieaffine Markenattribute positionieren. Kaum Raum für ein prägendes Markenerlebnis resultiert aus einem Produktangebot, das als absolute „Commodity“ zu betrachten ist. Dies ist gerade bei sehr standardisierten Produkten wie

²² Vgl. Accenture, Banking Technology, Vision – The technology waves that are reshaping the banking landscape, 2013, S. 8.

²³ „Approximately half (51 percent) of Gen Y said that investing in the stock market is overrated and an equal number said they do not think they will ever be comfortable investing money in the stock market for fear of losing it. By comparison, 19 percent of Baby Boomers said the stock market is overrated.“ (U.S. Trust, Insights on Wealth and Worth, New York, 2012, S. 7); vgl. auch Farah, P. / Macaulay, J. / Ericsson, J., The Next Growth Opportunity for Banks – How the Post-Crisis Financial Needs of Younger Consumers Will Transform Retail Banking Services, Cisco Internet Business Solutions Group, February 2010.

z.B. passiven (teilweise auch bei aktiven) Anlagefonds der Fall, wo eine hohe Austauschbarkeit des Produkts gegeben ist. Wo das Kernprodukt kaum Differenzierung zulässt, ist das rund um das Kernprodukt geschaffene Kundenerlebnis zentral – hierfür bieten virtuelle Welten eine ideale Möglichkeit zur Differenzierung der Gesamtdienstleistung. Hochstandardisierte Produkte eignen sich grundsätzlich sehr gut für einen virtuellen Vertriebskanal, werden aber erst durch die Erzeugung einer attraktiven Verkaufsumgebung zum wahren Kundenerlebnis.

3.6. Respektiere mich!

Das Verhalten der Bank selbst steht in einer modernen Gesellschaft ebenfalls unter besonderer Beobachtung – nicht zuletzt aufgrund der Krisenereignisse und dem damit verbundenen Vertrauensverlust der Branche. Zum Ausdruck kommt hierbei die klassische Spannung zwischen Legalität und Legitimität. Es ist nicht ausreichend für die Anerkennung unternehmerischen Handelns, dass es sich lediglich im Rahmen der Legalität bewegt; eine Unternehmung benötigt darüber hinaus die Zustimmung und damit die Legitimierung durch die Mitarbeiter, Kunden, Aktionäre, Kapitalgeber und alle weiteren vom Unternehmen betroffenen Kreise (Stakeholder). Legitimität wird durch Einhaltung der rechtlichen Anforderungen und von über die rechtliche Pflicht hinausreichenden ethischen Wohlverhaltensregeln erzielt. Nachhaltiges Unternehmertum wird etwa unter dem Begriff der „Corporate Responsibility“ erfasst. Wesentlicher Bestandteil einer verantwortungsbewussten und nachhaltig wertorientierten Unternehmensführung ist deshalb die laufende Entscheidung darüber, was im Rahmen der Corporate Responsibility jeweils getan und unterlassen werden soll – und zwar jenseits des gesetzlich Gebotenen. Gerade in der heutigen Zeit, in der Banken besonders kritisch von der Öffentlichkeit beobachtet werden, ist ein kohärentes Verhalten als Corporate Citizen im Einklang mit dem Zeitgeist und den gesellschaftlichen Werten eine enorme Chance, als Bank Zeichen zu setzen und damit den Standard einer gesamten Branche neu zu definieren. neXt^{GEN}-Kunden erwarten das. Die Vermögensverwaltungsbranche hat strukturelle Probleme, die noch nicht befriedigend gelöst wurden und die sich gerade in der Finanzkrise offenbart haben. neXt^{GEN}-Kunden sind besonders stark sensibilisiert für gewisse Themenfelder:

versteckte Gebühren, intransparente Vertriebsprovisionen, falsche Anreize setzende Vergütungssysteme oder Berater als reine Verkaufsmaschinen für hauseigene Produkte. Dies alles ist nicht vereinbar mit der Konsumwelt der neXt^{GEN}-Kunden – die unmittelbare Reaktion der Community über soziale Medien kann zu einem kompletten Verlust der Reputation führen. Der Gesetzgeber fordert richtigerweise von den Banken, dass im Geschäftsgebaren Tun und Reden mit der eigenen Gesinnung übereinstimmen müssen und dass ohne versteckte Nebengedanken und versteckte Absichten gehandelt wird. Jede Handlung der Bank muss den geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen der modernen Konsumwelt entsprechen und ist darauf hin zu prüfen, ob sie dieser Maxime genügt. In dieser Hinsicht stehen Banken in einer besonderen gesellschaftlichen Verantwortung, weil sie eine zentrale Rolle im Wirtschaftssystem einnehmen. Wollen Banken demnach ihr verlorengegangenes Vertrauenskapital wieder aufbauen, benötigen sie eine öffentliche und glaubwürdige Verpflichtung zu hohen ethischen und professionellen Standards. Die neXt^{GEN}-Kunden empfinden ein solches unternehmerisches Agieren als Respektbekundung und honorieren dies mit einem Wiederaufbau von Vertrauen und erhöhter Kundenbindung.

3.7. Begeistere mich!

Im Wealth Management spielt in der Neukundenakquisition die Weiterempfehlung von Kunden eine zentrale Rolle. Dieser Feedback-Prozess wird durch die Nutzung neuer Medien um ein Vielfaches verstärkt: gute Kundenbeurteilungen (likes) wie auch schlechte Kundenbeurteilungen (dislikes) verbreiten sich im virtuellen Raum schneller. Banken wie auch die Berater selbst werden von der Community bewertet (ratemybank.org). Damit wird die qualitative Leistung der Bank/des Beraters (z.B. auch die erreichte Anlagerendite) für Dritte sichtbar gemacht. Jeder Kunde erhält somit mehr Möglichkeiten, die Community zu beeinflussen. Diese Form der Kommunikation ist aber durch die Bank weniger beeinflussbar, als es traditionelle Medien sind. Erfolg und Aufmerksamkeit generieren die Unternehmen, für die „gut“ nicht genug ist und für die das permanente Streben nach Verbesserung Teil der „DNA“ der Unternehmung ist. Beispielfhaft sei hier aus den Mission Statements von Google zitiert: „Das permanente Hinterfragen und die Unzufriedenheit mit den gegenwärtigen

²⁴ <http://www.google.com/about/company/philosophy/>

Stand der Dinge ist die treibende Kraft, die hinter allem steht, was wir tun.²⁴ Zufriedenheit ist nicht mehr genug, gerade im gehobenen Bereich des Wealth Managements muss der Anspruch die Begeisterung der Kunden sein. Kunden vergleichen zunehmend Banken nicht nur untereinander, sondern auch mit Best-in-Class-Anbietern aus anderen Branchen. Die Ansprüche der modernen, technologieaffinen und kosmopolitischen Kundschaft sind somit enorm hoch.

3.8. Öffne dich!

Die bisher dargelegten Imperative verlangen eine weitgehende Neuorientierung der Bankorganisation und der geschäftspolitischen Ausrichtung. Ein Wealth Manager der neXt^{GEN}-Kunden muss sich in vielerlei Hinsicht nach außen wenden und sich öffnen. Die gerade im Zuge der Finanzkrise erhöhte Regulierungsdichte verleitet viele Bankorganisationen dazu, innengerichtet zu sein und sich vor allem mit bankinternen Problemen zu beschäftigen. Dies lenkt von den Entwicklungen an der Kundenfront ab und eröffnet für Neuanbieter strategische Fenster. Strategisch muss sich ein moderner Wealth Manager viel bewusster nach außen hin bzw. an den Kunden ausrichten. Auf systemischer Ebene ist ebenfalls eine konsequente Strategie der Öffnung zu verfolgen: Bereits digitalisierte interne Prozesse, die dem Kunden aus vielfältigen Überlegungen nicht direkt zugänglich gemacht werden, geraten unter Druck. Früher oder später wird eine Öffnung des Zugangs erzwungen werden. Kernelemente der Beratungsdienstleistungen, welche bereits heute für den Kundenberater durch eine Software erstellt werden, eignen sich besonders gut für eine derartige Öffnung des Zugangs. Beispiele hierfür sind etwa interne Bank-Systeme, die Bedürfnismuster der Kunden an bestimmte Anlagevorschläge koppeln (Beispiel für einen software-basierten Finanzberater: wealthfront.com). Geschlossene proprietäre Systeme sind nicht mehr State-of-the-Art und müssen durch offene kompatible Lösungen ersetzt werden. Die strategische Zielsetzung besteht darin, dass ein System von einer kritischen Kundenmenge angenommen wird und dadurch andere Systeme aus dem Markt drängt. Solche kompatiblen Lösungen werden beispielsweise das Bedürfnis nach einer Aggregation aller Bankbeziehungen ansprechen. Das

Bedürfnis des Kunden, seine aggregierte Vermögenssituation über mehrere Bankbeziehungen per Tastendruck einsehen zu können, wird von Account Aggregation Services angeboten, welche direkt auf die Kundendaten zugreifen werden (z.B. mint.com, SigFig, Personal Capital, numbrs.com).

3.9. Überzeuge dich!

Das Wealth Management blieb bisher von technologisch-revolutionären Veränderungen an der Schnittstelle zwischen Wealth Manager und Kunde weitgehend verschont. Technologie spielt vor allem eine Rolle bei der Erstellung einer Anlagelösung und deren Umsetzung innerhalb der Finanzinstitution (zentraler Teil der Wertschöpfungskette des Asset Managements). Es besteht die begründete Gefahr, dass im Wealth Management die Entwicklung technologischer Lösungen an der Kundenfront nicht die gebührende Aufmerksamkeit erhält. Auffallend ist allerdings auch, dass es bisher keinem rein virtuellen Wealth Manager gelungen ist, eine bedeutende Marktstellung einzunehmen. Die meisten Banken bieten ihren Kunden heute virtuelle Banking-Lösungen an (mit Transaktionsdiensten), jedoch weniger aus Überzeugung als vielmehr aus einer defensiven Optik: Man möchte verhindern, dass eigene Kunden zur Online-Konkurrenz abwandern. Steht aber nicht die ganze Bankführung und -organisation hinter einer virtuellen Geschäftsstrategie, wird man nicht in der Lage sein, in diesem innovationsgetriebenen Bereich zur Spitze zu gehören. Dieses Dilemma erschwert die Strategiefindung. Sofern nicht eine kritische Größe von Entscheidungsträgern der Bank von der Notwendigkeit überzeugt ist, sich auf die neuen Kundengenerationen vorzubereiten, wird eine Umsetzungsstrategie im Sinne des 10. Imperativs nicht möglich sein. Wartet man umgekehrt, bis die Evidenz für den Erfolg eines neXt^{GEN}-Bankings unübersehbar ist, werden andere Anbieter die relevanten Knotenpunkte im virtuellen Netz bereits besetzt haben. Die Grundgesetze der Netzwerkökonomie sprechen eine klare Sprache: the winner takes it all. Damit ist angesprochen, dass aufgrund des sogenannten Netzwerkeffekts der Nutzen an einem Standard oder Netzwerk wächst, wenn dessen Nutzerzahl größer wird. Wenn der Nutzen für alle bei steigender Nutzerzahl weiter anwächst, spricht man von positiver Rückkopplung.

²⁵ Vgl. Shapiro, C. / Varian, H. R., Information Rules - A Strategic Guide to the Network Economy, Harvard Business School Press, 1998, S. 176.

Wird eine kritische Masse erreicht, so steigt die Nutzerzahl exponentiell an. Wenn zwei oder mehr Firmen um einen Markt konkurrieren, in dem es starke positive Rückkopplung gibt, kann nur eine davon als Sieger aus diesem Wettbewerb hervorgehen. Es ist unwahrscheinlich, dass alle überleben werden²⁵. Somit gilt es, sich bereits frühzeitig in den entsprechenden Märkten zu positionieren, es könnte sonst schnell zu spät sein.

3.10. Erfinde dich neu!

Die Veränderung eines etablierten Wealth Managers -Anbieters zu einem bevorzugten Anbieter der neXt^{GEN}-Kunden bedingt die Bereitschaft, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen und auch „heilige Kühe“ zu schlachten.²⁶ Die Schwierigkeit besteht darin, Altbewährtes in Frage zu stellen und unter Umständen gänzlich neue Lösungen anzubieten. Die Innovationszyklen werden

dabei immer kürzer, weshalb sich ein Anbieter personell, prozessual, organisatorisch und vor allem kulturell auf diese stetige Veränderungsbereitschaft ausrichten muss. Der Druck, sich ständig neu erfinden zu müssen, stellt hohe Anforderungen an die institutionelle Ausgestaltung einer Unternehmung. Hierarchische Lösungen könnten dabei durch Netzwerkorganisationen abgelöst werden. Dieser Weg der Erneuerung braucht unter Umständen Mut und Durchhaltewillen, denn die Adaptionzeit der Kunden an ein völlig neues Modell kann erfahrungsgemäß länger dauern, als man sich vorstellt. Trotzdem – oder gerade deshalb – gilt: Wer die Zeichen der Zeit erkennt oder gar antizipiert hat, wer jetzt neue Chancen anpackt, wird gestärkt aus dieser Umbruchphase hervorgehen.

²⁶ Vgl. Karasu, I., Technologietrends: Digitale Agenda für das Bankgeschäft, Die Bank, EFW Special 2011, S. 22 ff.

Facts and Figures...

... zur Nutzung von Social Media durch neXt^{GEN}-Kunden

- 52% der Twitter- und Facebook-Nutzer sind über 35 Jahre alt. Die Nutzung in der Altersklasse 50 bis 56 Jahre ist zwischen 2008 und 2011 von 9% auf 20% gestiegen.²⁷
- 70% der Millionäre in den USA nutzen Social Media.²⁸
- Im Durchschnitt ist eine vermögende Person in den USA Mitglied bei 2,8 Social Networks mit einem Durchschnitt von 110 Kontakten.²⁹
- 47% der Ultra High Net Worth Individuals in Europa nutzen Facebook.³⁰
- Mittlerweile besitzt ein Viertel der Älteren in der Schweiz ein Tablet – das sind genau so viele wie bei den Digital Natives, also jenen Personen, die bereits in eine Welt mit Mobiltelefonen, Computern und Internet hineingeboren wurden. Nach wie vor am größten ist mit 37% der Anteil an Tablet-Besitzern bei den 30- bis 54-Jährigen³¹
- Schon heute können sich über 20% im Alter zwischen 60 und 69 Jahren ein Leben ohne Social Media nicht mehr vorstellen.³²

... zur Umsetzung bei Finanzinstituten

- 60% der Vermögensverwalter haben keine Präsenz in Social Networks.³³
- Nur 22 von 50 Privatbanken haben ihre Webseite für die Integration von Smart-Phone-Applikationen optimiert.³⁴
- Die Nachfrage nach web-basierten (mobilen) Finanzdienstleistungen wird exponentiell zunehmen: im Jahre 2030 werden 44 Millionen Deutsche Online-Banking betreiben (heute 27 Millionen).³⁵

...zum Bedarf der neXt^{GEN}-Kunden

- Mehr als 50% der Ultra High Net Worth Individuals in Europa betrachten Social Media als wichtigen Kommunikationskanal mit ihrer Bank.³⁶
- Die über 65-Jährigen haben die höchsten Wachstumsraten im Online-Banking und werden 2060 die größte Nutzergruppe für Online-Banking sein.³⁷

...zur Erbthematik

- Nur ein Viertel der Babyboomer gibt an, dass ihr Bankberater eine Beziehung zu ihren Kindern oder Erben hat.³⁸
- Nur jeder zweite Private-Banking-Kunde im Alter zwischen 30 und 49 Jahren, der in absehbarer Zukunft erben wird, ist mit seinem Hauptansprechpartner in Vermögensfragen zufrieden.³⁹
- Nur 46% der Anleger im Alter von 20 bis 30 Jahren besprechen finanzielle Aspekte mit ihren Eltern.⁴⁰

²⁷ Vgl. KPMG, The growth of social media in Wealth Management, Perspectives, 7/5/2012.

²⁸ Vgl. KPMG, The growth of social media in Wealth Management, Perspectives, 7/5/2012.

²⁹ Vgl. Forbes, Five Social Networking Sites Of The Wealthy, 5/2/2008.

³⁰ Vgl. Assentium, Social Media Study, Zürich, 2012.

³¹ Vgl. <http://www.yr-gruppe.ch/category/mui...>

³² Vgl. Dapp, T. / Berscheid, H., Deutsche Bank, Silver surfers – The importance of older generations for the internet, 2013, Deutsche Bank Research, S. 4.

³³ Vgl. KPMG, The growth of social media in Wealth Management, Perspectives, 7/5/2012.

³⁴ Vgl. Booz & Company, Talking Wealth Management Digital, Zürich, 2013, S. 2.

³⁵ Vgl. Dapp, T., Online banking and demography – Future generations will take online (banking) for granted, Deutsche Bank Research, 2013, S. 1.

³⁶ Vgl. Assentium, Social Media Study, Zürich, 2012.

³⁷ Vgl. Deutsche Bank, Silver surfers – The importance of older generations for the internet, 2013, S. 7.

³⁸ Vgl. US Trust / Bank of America, Insights on Wealth and Worth, 2013, S. 5.

³⁹ Vgl. Accenture, The "Greater" Wealth Transfer Capitalizing on the Intergenerational Shift in Wealth, 2012.

⁴⁰ Vgl. Accenture, The "Greater" Wealth Transfer Capitalizing on the Intergenerational Shift in Wealth, 2012..

4. Vier Szenarien für das Jahr 2030

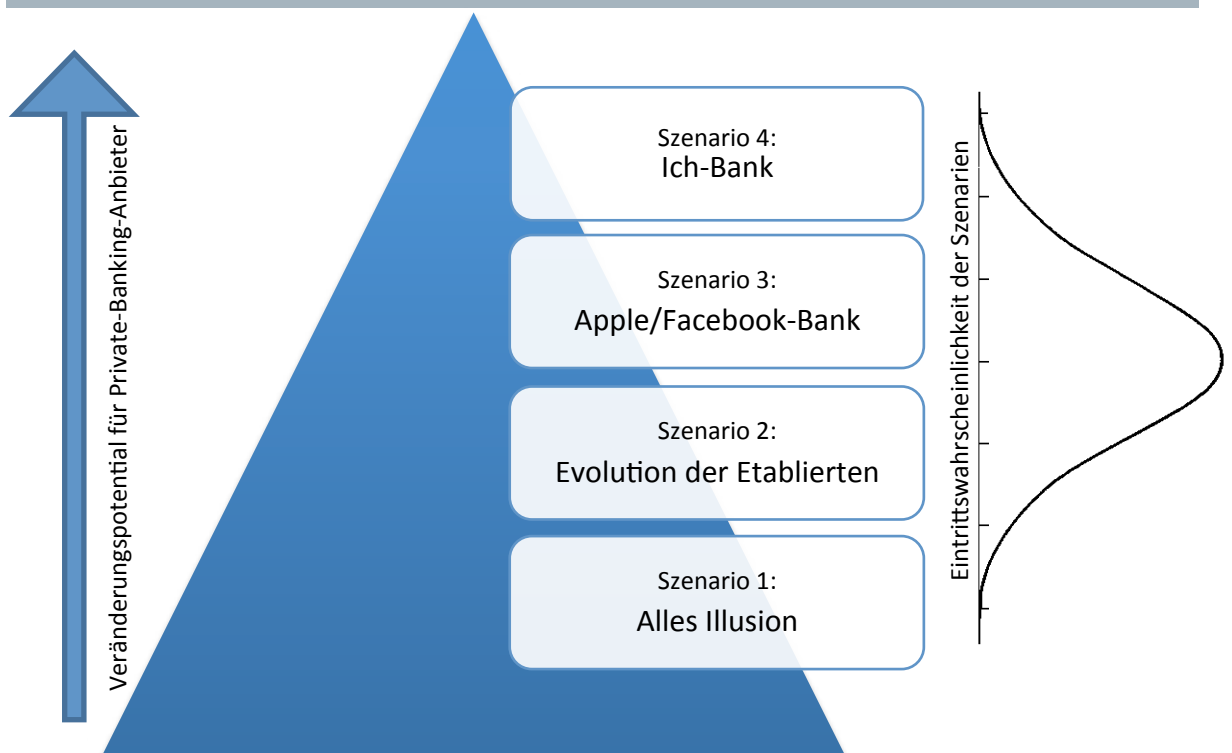
Aus den skizzierten neuen Rahmenbedingungen, Wertvorstellungen und Präferenzen der neXt^{GEN}-Kunden werden vier Szenarien entwickelt, welche die mögliche Struktur der zukünftigen Wealth-Management-Branche darlegen. Dabei bildet Szenario 1 in gewissem Sinne die Antithese zu den drei anderen Szenarien, weil es eine Entwicklung skizziert, in der einige hemmende Faktoren dazu führen, dass sich die gesamte Bankenlandschaft nicht verändert. Die anderen drei Szenarien stellen hingegen futuristische Szenarien dar, deren Revolutions- und Veränderungspotential für das Wealth Management von Szenario zu Szenario zunimmt. Den Szenarien 2 und 3 wird eine höhere Eintrittswahrscheinlichkeit zugeordnet.

4.1. Szenario 1: Alles eine Illusion!

Die technologischen Entwicklungen finden bei vermögenden neXt^{GEN}-Kunden keine breite Akzeptanz, und die prognostizierten Veränderungsszenarien erweisen sich als falsch. Die Präferenz- und Verhaltensmuster ähneln stärker als erwartet denen der älteren Kundengeneration, je älter die neXt^{GEN}-Kunden werden. Somit überlagert der altersbedingte

Konservatismus die Technologieaffinität in jungen Jahren. Die „Digital Deniers“ – eine Kundengruppe, welche die Integration von Informationstechnologie in Bankgeschäfte weitestgehend ablehnt, bleiben die dominante Kundengruppe. Skandale um veruntreute Gelder, Sicherheitslücken und fehlender Schutz der Privatsphäre bei den ersten innovativen Anbietern führen zu einem Vertrauensverlust der vermögenden Kunden in neue technologische Lösungen. Der Regulator interveniert in der Folge massiv und erhöht die Anforderungen an Anbieter im Finanzdienstleistungssektor stark. Dadurch werden Start-ups im Finanzdienstleistungssektor praktisch verunmöglicht. Die etablierten Anbieter haben in der Folge keinen Anlass, ihr Geschäftsmodell zu „kannibalisieren“, und integrieren technische Innovationen nur sehr zaghaft. Im Jahr 2030 erfolgt Beratung in der Vermögensverwaltung genauso wie im Jahr 2014: Die gleichen traditionellen Anlageprodukte werden durch klassische Anbieter über alle Anlageklassen hinweg angeboten, der Vertrieb dieser Produkte erfolgt durch Banken bzw. Kundenberater, die den Kunden in persönlichen Gesprächen beraten.

Figure 1: Szenario



4.2. Szenario 2: Die beeindruckende Evolution der etablierten Anbieter

Die heute etablierten Anbieter bieten selbst Lösungen für die Bedürfnisse der neXt^{GEN}-Kunden an und entwickeln graduell und zügig ihr eigenes Angebot weiter. Dabei lassen sie Drittanbietern keine Möglichkeit, substantielle Marktanteile zu erobern. Der Regulator unterstützt diese Entwicklung, indem er regulatorisch die Anforderungen an neue Angebote so weit erhöht, dass die Einstiegskosten für Neuanbieter substantiell sind. Die Adaptionsraten erweisen sich im Wealth Management als mittelfristig tiefer als ursprünglich angenommen. Vermögende Kunden schätzen die Kombination von altbewährter physischer Präsenz, etablierten Markennamen und Track-Record mit einer Vielfalt von Kommunikationskanälen, u.a. auch Social Media. Auch hier ähneln die Präferenz- und Verhaltensmuster stärker als erwartet denen der älteren Kundengeneration, je älter die neXt^{GEN}-Kunden werden; somit überlagert der altersbedingte Konservatismus die Technologieaffinität in jungen Jahren. Das klassische Wealth Management wird um neue Interaktionskanäle erweitert, neue Technologien unterstützen dabei beispielsweise das Beratungsgespräch. Letzteres bleibt aber primär eine physische Face-to-Face-Interaktion. Für standardisierbare Lösungen werden Kunden interaktiver bedient, bei steigender Komplexität der Bedürfnisse allerdings erweist sich der direkte Kontakt zwischen Berater und Kunden als effizienteste Interaktionsform. Die Kunden fühlen sich bei zentralen Entscheidungen, welche das gesamte vererbte Familienvermögen tangieren, weiterhin deutlich wohler, wenn sie mit einem Berater vor Ort sprechen können. Es gelingt virtuellen Angeboten nicht, für breite Massen eine vertrauensvolle und effiziente Interaktionsumgebung aufzubauen. In einzelnen Nischen finden rein virtuelle Angebote eine Existenzberechtigung. Der überwiegende Teil des Marktes bleibt aber in Händen der etablierten Anbieter. Besonders erfolgreiche neue innovative Angebote werden wegen ihrer Finanzstärke von den etablierten Playern im Markt aufgekauft und in das eigene Angebot integriert. Hierzu spezialisieren sich führende Wealth Manager auf das Screenen und das Monitoring von innovativen Lösungen und entwickeln Kompetenzen in der Integration von Innovationen.

4.3. Szenario 3: Apple und Facebook gründen „iWealth“

Die etablierten Anbieter im Wealth Manager haben es nicht verstanden, die neuen Bedürfnisse und die Charakteristika der neXt^{GEN}-Kunden tiefgehend zu verstehen und das eigene

Geschäftsmodell entsprechend auszurichten. Zu viele interne Hemmnisse haben die Umsetzung einer glaubwürdigen und konsistenten neXt^{GEN}-Strategie verunmöglicht. Neben der Trägheit etablierter Organisationen in der Erkennung des Potentials der neuen Technologien und des aufkommenden neuen Kundensegments der technologieaffinen, vorwärtsgerichteten, unkonventionellen und virtuell vernetzten Millionäre ist den etablierten Anbietern die unternehmerische Kultur abhanden gekommen, die sie in die Lage versetzt, innovationswillig und innovationsfähig zu sein. Die Banker mussten feststellen, dass sie „keine Erfinder“ sind und stets rückwärtsgewandt waren, als es darum ging, die Zukunft zu gestalten. Ebenso haben veraltete und inkonsistente interne IT-Umgebungen die Implementierung von neuen Lösungen verhindert. Das Top-Management hat der Thematik zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt, da man in den entscheidenden Jahren aufgrund der sich verändernden regulatorischen Rahmenbedingungen im Nachzug der Finanzkrise zu sehr mit sich selbst beschäftigt war. Kunden haben sich auch zunehmend von traditionellen Banken abgewandt, weil die Bankenbranche nicht die richtigen Lehren aus der Finanzkrise ziehen wollte oder konnte. Die Branche leidet unter einem enormen Vertrauensverlust und gilt als rückwärtsgewandt und als „Bad Corporate Citizen“, da immer wieder Skandale um undurchsichtige Geschäfte und zweifelhafte Geschäftspraktiken aufkommen. Im Gegenzug haben Dritte, welche ursprünglich nicht im Finanzgeschäft zu Hause waren, die aber in der Lage waren, die Konsumpräferenzen der neXt^{GEN}-Kunden genauestens anzusprechen, einen hohen Marktanteil gewinnen können und dominieren die Kundenschnittstellen auch in der Vermögensverwaltung. Drittanbieter sind vor allem auch deswegen attraktiv für neXt^{GEN}-Kunden, weil sie ihre Unabhängigkeit in den Vordergrund stellen können. Die Unabhängigkeit eines Anbieters unterstützt sowohl den ausgeprägten Drang zur Mündigkeit des Kunden als auch die durch die Finanzkrise geprägte kritische Haltung gegenüber Banken, die ihre eigenen Produkte verkaufen. Die von Apple und Facebook gegründete erste globale virtuelle Privatbank „iWealth“ etabliert sich innerhalb kurzer Zeit als neue Kraft im Vermögensverwaltungsgeschäft. iWealth ist zuerst in den USA und in ausgewählten asiatischen Ländern aktiv, wo sie die überdurchschnittlich hohe Technologieaffinität der dortigen Vermögenden nutzt, und erobert in der Folge auch Europa. Im Jahre 2030 vernetzt iWealth über fünf Millionen Millionäre weltweit und hat damit den größten Marktanteil

im Wealth Management. Vergleicht man die Bedeutung der größten Wealth Manager im Jahr 2013 mit derjenigen des Jahres 2030, so sind die ehemals großen Player in der Wertschöpfungskette in den Hintergrund gedrängt worden, weil sie sich nicht an die neuen Gegebenheiten angepasst haben. iWealth bietet ihren Kunden ein komplett virtuelles Beratungserlebnis an. Basis des Erfolgs ist das größte Netzwerk von vermögenden Personen weltweit, welches sich unter dem Titel „Millionairbook“ in Facebook über die Jahre entwickelt hat, was 2018 zur Gründung von iWealth geführt hat. Der physische Kontaktpunkt über SmartTablets, SmartTV und SmartWatch sowie Design und Promotion der Endgeräte wie auch die weltweite Werbekampagne wurden von Apple (als Mitgründer) umgesetzt. Die Abwicklung der Geschäfte erfolgt im Hintergrund durch Transaktions- und Depotbanken, welche beim Endkunden allerdings nicht in Erscheinung treten. Die Anlageprodukte auf der offenen Plattform von iWealth stammen von traditionellen Banken, die aber nie in direkten Kontakt zu den Endkunden treten und die zu billigen Produzenten einer reinen „Commodity“ degradiert sind. iWealth operiert aufgrund der enormen Markentreue mit höheren Margen und nutzt technologische Skalenvorteile in erheblichem Maße.

4.4. Szenario 4: Millionäre bauen sich ihre eigene virtuelle Bank

Weder das innovative Angebot etablierter Vermögensverwalter noch der Erfolg von Drittanbietern (iWealth) setzt sich nachhaltig durch. Erstere scheitern an der langfristigen Unfähigkeit, Innovation erfolgreich ins eigene Geschäftsmodell zu integrieren, und am ramponierten Ruf. Den Drittanbietern gelingt es nicht, das Image der Unabhängigkeit zu wahren. Je größer deren Marktanteil wird, desto dominanter wird ihre Position. Bei der Auswahl der Netzwerkpartner entstehen gegenseitige Abhängigkeiten und Interessenkonflikte, die an die früheren Zeiten erinnern. Kunden verlieren die Flexibilität und können nur Dienste beanspruchen, die durch den Drittanbieter aufgenommen werden. Der Vorwurf des Missbrauchs der Marktmacht wird von der Konsumentenseite immer lauter und mündet in einem Reputationsverlust dieser Anbieter. Je größer Anbieter wie iWealth werden, desto schwieriger wird die Beibehaltung der kulturellen und organisatorischen Charakteristika, welche die Innovationsfähigkeit sicherstellen. Die Kunden suchen nach Lösungen, welche die Annehmlichkeiten und die Convenience der neuen Technologien ermöglichen, aber

auch dem Kunden die Möglichkeit geben, jeweils neue Best-in-Class-Angebote nutzen zu können und so die Flexibilität in der Angebotsgestaltung zu wahren. Der neXt^{GEN}-Kunde wünscht sich, sein maßgeschneidertes Dienstleistungspaket selbst zusammenstellen zu können, indem er die jeweiligen Bestandteile einer Finanzdienstleistung entlang der Wertschöpfungskette selbst auswählt. Die Kundenschnittstelle wird von Portalen dominiert, welche den Usern den Zugang zu verschiedenen Finanzdienstleistern ermöglichen und die Integration verschiedener Anbieter in eine Gesamtlösung auf einfache Art und Weise erlauben. Portale haben sich im Laufe der Zeit zu Aggregatoren und Organisatoren von Informationsinhalten entwickelt und geben dem Benutzer die Möglichkeit, Dienste verschiedener Finanzdienstleister zu suchen und zu vergleichen sowie die konsolidierte Darstellung von Daten der gewählten Anbieter und die Durchführung von Online-Finanztransaktionen über mehrere Anbieter und Schnittstellen mit einem einzigen Passwort zu ermöglichen. Die Digitalisierung macht es möglich, die Wertschöpfungskette in ihre Einzelteile aufzubrechen und entsprechend den Wünschen des Users neu zusammensetzen. Der User nutzt sein Finanzportal, um einzelne Teile der Wertschöpfungskette vom jeweils besten Spezialanbieter zu beziehen. Auf diese Weise setzt sich die Wertschöpfungskette flexibel zusammen, so dass jedes Glied der Wertschöpfungskette (Advisory, strategische und taktische Asset Allocation, Portfoliomanagement, Trading, Risikomanagement, Vermögensreporting, Steuerausweis, Customer Care) austauschbar ist. Diese Dienstleistung entsteht vor dem Hintergrund abnehmender Loyalität der Kunden und der damit verbundenen höheren durchschnittlichen Zahl von Bankbeziehungen. Der User stellt sich seine eigene Bank zusammen – die Ich-Bank, welche eigentlich gar keine Bank ist, sondern eine Vernetzung von einzelnen aufeinander abstimmbaren Finanzdienstleistungen. Die Community steuert dazu wesentlich bei, indem jeder User auf das aggregierte Feedback der anderen Mitglieder der Community zugreifen kann und so die Best-in-Class-Anbieter eruiert. Banken verlieren in diesem Szenario die Schnittstelle zum Kunden und haben nur mehr eine untergeordnete Rolle: Sie stellen im Wesentlichen die technische Infrastruktur bzw. die Abwicklungsfunktion zur Verfügung.

5. Schlusswort

Wealth Manager stehen heute vor großen Herausforderungen. Um erfolgreich zu sein, müssen sie ihre traditionellen Werte mit den Anforderungen einer hochtechnologischen Welt vereinen und sich der Präferenz- und Wertestruktur der kommenden Kundengeneration bewusst werden. Für den Erfolg eines Finanzinstituts ist es wichtiger denn je, sich mit den hier dargestellten Umweltveränderungen auseinanderzusetzen. Das oberste Management muss sich eingehend mit der Thematik beschäftigen und zu einer eigenen Einschätzung der Möglichkeiten neuer Technologien kommen, diese mit den eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen vergleichen und dann die entsprechenden Schlussfolgerungen ziehen. Die hier dargelegten Ausführungen und die dazu entwickelten Zukunftsszenarien können diesen Findungsprozess unterstützen.

Es ist anzunehmen, dass dieser Strategieprozess zu der Erkenntnis führt, dass dringende Investitionen in die technische Weiterentwicklung des Wealth Managements notwendig sind. Zum heutigen Tage gewinnt man den Eindruck, dass Wealth Manager eine signifikante Möglichkeit

verpassen, sich in einem attraktiven Markt zu positionieren und zu profilieren. Darauf weisen etwa die Erkenntnisse hin, dass nur ein Viertel der Babyboomer angibt, dass ihr Bankberater eine Beziehung zu ihren Kindern oder Erben hat, oder dass nur jeder zweite Kunde im Alter zwischen 30 und 49 Jahren, der in absehbarer Zukunft erben wird, mit seinem Hauptansprechpartner in Vermögensfragen zufrieden ist. Diese Beispiele verdeutlichen, dass Abwarten eine mögliche, aber wohl keine aussichtsreiche Strategie ist. Nur wer frühzeitig die Betreuung neuer Kundengenerationen einleitet, kann Erfolgchancen erwarten. Vermögende Kunden sind „early adopters“ von neuen Technologien, weshalb eine neue Kundengruppe von technologieaffinen Millionären keine Kundengruppe sein kann, die man als Wealth-Management-Anbieter mit dem Selbstanspruch, zukunftsgerichtet und innovativ zu sein, ignorieren kann. Die Chancen dieser Entwicklung sind mit Risiken verbunden. „Nichts tun“ stellt dabei das wohl größte Risiko dar.

Literaturverzeichnis

- Accenture, Banking Technology Vision - The technology waves that are reshaping the banking landscape, 2013, <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-banking-technology-vision-reshaping-landscape.aspx>
- Accenture, The "Greater" Wealth Transfer Capitalizing on the Intergenerational Shift in Wealth, 2012, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-CM-AWAMS-Wealth-Transfer-Final-June2012-Web-Version.pdf>
- Accenture, Winning in the New Banking Era: Next generation core banking, a catalyst for success, 2013, <http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture-Winning-In-New-Banking-Era.pdf>
- Allianz Life, The Allianz American Legacies Study, <https://www.allianzlife.com/NewYork/Insights/AmericanLegacies.aspx>, 2012
- Assentium, Social Media Study, Zürich, 2012, <http://www.assetinum.com/de/social-media-banking.page.html>
- Avery, H., Private banking for the next generation, Euromoney, Vol. 43, Issue 526, 2013, S. 85-85.
- Bahlinger, T., Der Wettbewerb wird zunehmend im Web entschieden, Die Bank, EFW Special 2011 S. 38 ff.
- Böhmler, C. / Schäfer, L. / Madlener, S. / Ruf, S., Privatkundengeschäft: Multi Channel Banking 2020, Die Bank 9/2011, S. 36 ff.
- Booz& Company, Talking Wealth Management Digital, Zürich, 2013.
- Buhl, H. U. / Weiß, C. / Moser, F. / Fridgen, G. / Eistert, T., Die digitale (R)evolution, Die Bank, Heft 06/2012, S. 46-50.
- Cocca, T. D., External Asset Managers, Studie, Zürich, 2011, unveröffentlicht.
- Cocca, T. D. / Volkart, R. / von Siebenthal, P., Equity Ownership in Switzerland 2008, Zürich, 2008.
- Cocca, T. D., Beratungsqualität, Sonderauswertung, LGT Private Banking Report 2010, Vaduz, Juni 2011.
- Cocca, T. D., LGT Private Banking Report 2012, Vaduz, Juni 2011.
- Coutts & Co, Breaking the Wealth Taboo: Making Succession a Success, London, 2013, http://www.coutts.com/files/pdfs/Reports-and-publications/wealth_succession_report.pdf.
- Dapp, T. / Berscheid, H., Deutsche Bank, Silver surfers - The importance of older generations for the internet, 2013, Deutsche Bank Research, S. 4.
- Dapp, T., Online banking and demography - Future generations will take online (banking) for granted, Deutsche Bank Research, 2013, S. 1.
- Deloitte, A new breed - Opportunities for Wealth Managers to Connect with Gen X and Y, 2012, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_fsi_banking_WealthMgmtReachingGenXYDec08.pdf.
- Deutsches Institut für Altersvorsorge, Erben in Deutschland, Köln 2011, http://www.empirica-institut.de/kufa/erben_in_d_bis_2020.pdf.
- Farah, P. / Macaulay, J. / Ericsson, J., The Next Growth Opportunity for Banks - How the Post-Crisis Financial Needs of Younger Consumers Will Transform Retail Banking Services, Cisco Internet Business Solutions Group, February 2010.
- Forbes, Five Social Networking Sites Of The Wealthy, 5/2/2008, http://www.forbes.com/2008/05/02/social-networks-vip-tech-personal-cx_nr_0502style.html
- Furseth, J., Millennial Banking comes of age, BANKING INSIGHT, June, 2012, S. 12-15.
- Grahl, A. / Ullrich, O., Hightech im Kundenservice: Durchbruch für die Videotelefonie?, Die Bank, 5/2011, S. 68 ff.
- Hammill, G., Mixing and Managing four Generations of Employees, FDU Magazine, Winter/Spring, 2005, <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Havens, J. / Schervish, P., Why the \$41 Trillion Wealth Transfer Estimate Is Still Valid: A Review of Challenges and Questions, The Journal of Gift Planning, 7, No. 1, 2003, S. 11-15.

Helms, R. M., *New Challenges, New Priorities: The Experience of Generation X Faculty*, The Collaborative on Academic Careers in Higher Education, Harvard University Graduate School of Education, 2010.

Hole, D. / Zhong, L. / Schwartz, J., *US Deloitte Review*, Talking about whose Generation?, Issue 6, 2010, http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Services/additional-services/talent-human-capital-hr/5d6e2bb18ef26210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm

Jablonski, G., *Generation X: Selbst- und Fremdbeschreibung einer Generation*, Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, 2002, <http://docserv.uni-duesseldorf.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-2629/629.pdf>

Karasu, I., *Technologietrends: Digitale Agenda für das Bankgeschäft*, Die Bank, EFW Special 2011, S. 22 ff.

KPMG, *The growth of social media in Wealth Management, Perspectives*, 7/5/2012, <http://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/perspectives/Pages/social-media-in-wealth-management.aspx>.

Leurs, C., *Next Generation im Private Banking - Tradition meets Twitter*, Die Bank, Heft 12/2012, S. 34-37.

Liessmann, K.P., *In der Ich-Falle*, Die Presse, Spectrum, 28/9/2013, S. I-II.

Merrill Lynch Private Banking and Investment Group, *Young High Net Worth Insights Survey*, 2013.

Munnell, A. / Webb, A. / Karamcheva, Z. / Eschtruth, A., *How Important are Intergenerational Transfers for Baby Boomers?*, Center for Retirement Research at Boston College, 2011.

Northern Trust, *Wealth in America Survey*, 2012, <http://www.northerntrust.com/documents/white-papers/wealth-management/wealth-in-america-key-findings-2013.pdf?bc=23000299>.

Penzel, H. G. / Stahl, E., *Neue Anbieter greifen die Banken an*, Bank & Markt, 9/2011.

Shapiro, C. / Varian, H. R., *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, 1998, S. 176.

The Economist, *Revenge of the nerds - An explosion of start-ups is changing finance for the better*, August 3, 2013, <http://www.economist.com/news/finance-and-economics/21582512-explosion-start-ups-changing-finance-better-revenge-nerds>

U.S. Trust, *Insights on Wealth and Worth*, New York, 2012, <http://www.ustrust.com/Publish/Content/application/pdf/GWMOL/2012-UST-Insights-Wealth-and-Worth-Full-Report.pdf>.

Williams, K. C. / Page, R. A., *Marketing to the Generations*, *Journal of Behavioral Studies in Business*, Volume 3, April, 2011, S. 1-17.

Deutsche Asset & Wealth Management steht für die Asset Management & Wealth Management-Geschäftsbereiche der Deutsche Bank AG und ihrer Tochtergesellschaften. Die jeweiligen rechtlichen Einheiten, die Kunden Produkte oder Dienstleistungen der Deutsche Asset & Wealth Management anbieten, werden in den entsprechenden Verträgen, Vereinbarungen, Verkaufsunterlagen oder sonstigen Produktinformationen benannt.

Das vorliegende Dokument wurde ohne Berücksichtigung der speziellen Zielsetzungen, der finanziellen Situation oder der Bedürfnisse derjenigen Person zusammengestellt, welche Zugang zu diesem Papier erhalten könnte. Es soll lediglich dem Zweck der Information dienen und ist nicht dafür vorgesehen, als Grundlage für Anlageentscheidungen herangezogen zu werden. Es stellt keinerlei Anlageberatung, Empfehlung, Angebot oder Aufforderung dar und ist nicht infolge jeglicher in ihm enthaltener Informationen Grundlage eines Vertrags über den Kauf oder Verkauf eines Wertpapiers oder sonstigen Instruments. Ebenso wenig ist es Grundlage des Abschlusses oder der Vereinbarung einer Transaktion durch die Deutsche Bank AG oder deren Tochterunternehmen. Weder die Deutsche Bank AG noch eines ihrer Tochterunternehmen übernehmen die Garantie für Richtigkeit, Zuverlässigkeit und Vollständigkeit der in dem vorliegenden Dokument enthaltenen Informationen. Abgesehen von der gesetzlich vorgeschriebenen Haftung übernimmt kein Mitglied der Deutsche Bank Group, weder der Herausgeber noch jeglicher Funktionsträger, Mitarbeiter oder Partner derselben irgendeine (weder vertragliche, noch aus unerlaubter Handlung oder Fahrlässigkeit erwachsende noch sonstige) Haftung für einen in diesem Dokument enthaltenen Fehler oder eine Auslassung oder für einen dem Empfänger dieses Dokuments oder einer anderen Person dadurch direkt, indirekt, in Folge oder auf sonstige Weise entstehenden Verlust oder Schaden.

Die in diesem Dokument dargestellten Meinungen und Ansichten sind ausschließlich die Ansichten des Autors und können von den Ansichten von Deutsche Asset & Wealth Management und anderen Geschäftseinheiten der Deutschen Bank abweichen. Die in diesem Dokument vertretenen Ansichten stellen die Beurteilung des Autors zum Zeitpunkt der Veröffentlichung dar und unterliegen Veränderungen. Der Wert der Aktien/Anteile und das durch sie erzielte Einkommen können sowohl sinken als auch steigen. Die Performance in der Vergangenheit oder eine Vorhersage bzw. Prognose ist nicht maßgebend für zukünftige Ergebnisse.

Die gegebenen Prognosen des Autors basieren auf den Marktbedingungen zum jeweiligen Datum und können sich in Abhängigkeit von zukünftigen Marktveränderungen ändern. Eine Vorhersage, Projektion oder Prognose der Konjunktur, des Aktienmarktes, des Rentenmarktes oder der wirtschaftlichen Trends an den Märkten ist nicht unbedingt ein Hinweis auf die zukünftige oder wahrscheinliche Wertentwicklung. Investments unterliegen Risiken, insbesondere des möglichen Verlusts des eingesetzten Kapitals.

Die Verbreitung und Veröffentlichung dieses Dokumentes können in bestimmten Rechtsordnungen Beschränkungen unterworfen sein.

© Deutsche Bank · Juli 2014

Your input is important to us. For enquiries and feedback, please contact:

Dr. Henning Stein
Head of Global Financial Institute
henning.stein@db.com

