

Marketing im Generationenwechsel einer Privatbank

Vermögensübergang, Positionierung und Wandel im Schweizer Private Banking

Illustratives Beispiel. Ein anonymisiertes, selbst entwickeltes Musterprofil, keine reale Bank.

Ausgangslage

Der grösste Vermögensübergang der Geschichte ist im Gang. Bis 2045 gehen weltweit **über 84 Billionen Dollar** an die nächste Generation über. Für Anbieter, deren Wert auf langjährigen persönlichen Beziehungen ruht, verschiebt sich damit die Geschäftsgrundlage. Der Capgemini World Wealth Report beziffert es deutlich: **81 Prozent** der Erben wollen den Anbieter ihrer Eltern innerhalb von ein bis zwei Jahren nach der Erbschaft wechseln. Loyalität wird nicht mitvererbt.

Diese Fallstudie betrachtet das Segment, das der Übergang am unmittelbarsten trifft: die traditionsreiche Schweizer Privatbank in Familienbesitz. Als Beispielpprofil dient eine familiengeführte Partnerschaft in fünfter Generation, ein Partnerkreis von sechs, rund **CHF 5 Milliarden** verwaltetes Vermögen, etwa 150 Mitarbeitende und eine Kundschaft, die im Schnitt über 65 Jahre alt ist. Ein Muster, das für einen grossen Teil des Segments steht, kein reales Institut.

In einer solchen Bank überlagern sich zwei Generationenwechsel, und das macht die Aufgabe anspruchsvoll.

Der erste betrifft die Kundschaft. Die Erben recherchieren und vergleichen digital, lange bevor sie ein Gespräch suchen. Dort, wo ihre Entscheidung fällt, ist das Institut kaum sichtbar. Es gilt als die Bank der Eltern, nicht als eigene Wahl.

Der zweite betrifft die Bank selbst. Die nachrückende Partnergeneration sieht den Handlungsbedarf, kann aber nicht allein entscheiden. Die etablierten Partner hüten die Substanz, und Diskretion und Zurückhaltung sind in diesem Segment der Kern der Marke. Sichtbare Veränderung droht als Bruch mit der Gründertradition gelesen zu werden. Jede Entscheidung braucht Konsens im Partnerkreis.

Damit ist die Aufgabe umrissen. Das Institut hat weder ein Qualitäts- noch ein Produktproblem. Es hat ein Problem der Positionierung, der Sichtbarkeit und der Bindung, und es muss dieses lösen, ohne die eigene Tradition preiszugeben. Relevanz für die nächste Generation aufbauen, die Substanz bewahren und dafür einen uneinigen Partnerkreis gewinnen: darauf läuft alles hinaus.

Strategie

Zielbild. Die Kennzahl, die den Partnerkreis wirklich bewegt, ist der Firmenwert, und der hängt daran, wie viel Vermögen den Übergang im Institut übersteht. Das Zielbild ist deshalb doppelt: Die Bindung der nächsten Generation steigt planbar, und die Marke bleibt für sie relevant, ohne an Substanz zu verlieren. Sichtbarkeit zahlt dabei auf den Werterhalt ein und bleibt daran gemessen.

Leitidee. Meine Leitidee ist zugleich der Schlüssel zum Partnerkreis:

Substanz behalten, Sichtbarkeit aktualisieren.

Wenn ich die Marke für die Erbgeneration öffne, bewahre ich die Tradition. Was über Generationen aufgebaut wurde, hält nur, wenn es für die nächste Generation sichtbar bleibt. Damit steht die Modernisierung auf der Seite der Bewahrer. Genau über diese Umdeutung gewinne ich die etablierten Partner, nicht über das bessere Argument für Marketing.

Die vier Hebel.

Erstens, die Erbgeneration als eigene Zielgruppe. Die Kinder der bestehenden Kundschaft sind heute weder angesprochen noch gebunden, dabei schützt genau ihre Bindung den Firmenwert. Ich mache sie zur eigenständigen Zielgruppe, mit einem eigenen Programm, das die Beziehung aufbaut, lange bevor die Erbschaft und damit die Wechselfrage ansteht.

Zweitens, die Positionierung vom Erbe zur bewussten Wahl. Diese Generation übernimmt keine Loyalität, sie entscheidet sich. Ich übersetze die Werte, die die Bank tragen, in eine Form, die diese Generation aktiv wählt. Beständigkeit und Diskretion bleiben, werden aber auffindbar und zeitgemäss erfahrbar. Applied AI liefert dabei die persönliche Relevanz, an der heute rund **44 Prozent** der Anbieter scheitern.

Drittens, der Wirkungsnachweis von Beginn an. Der Partnerkreis braucht einen Business Case, und Wirkung lässt sich in diesem Vorhaben von Anfang an messen: die Retention des Vermögens über den Übergang, der Bindungsgrad der nächsten Generation, Herkunft und Qualität der Empfehlungen. Solche Kennzahlen geben jeder weiteren Entscheidung einen belegbaren Grund.

Viertens, der Weg über einen Pilot. Aus Erfahrung beginne ich ein solches Vorhaben nie mit dem sichtbaren Schritt. Ein Rebranding mit grosser Ansage würde den etablierten Kreis sofort blockieren. Tragfähig ist ein kleiner, klar abgegrenzter Pilot, der Evidenz schafft, bevor über den grossen Schritt entschieden wird. Die etablierten Partner binde ich dabei als Hüter der Substanz ein, damit die Veränderung als Kontinuität ankommt.

Das Bindungsprogramm für die nächste Generation

Der Hebel steht und fällt mit dem Zeitpunkt. Wer die Erben erst am Tag der Übertragung kennenlernt, tritt gegen andere an, die sie längst recherchiert haben. Wer sie Jahre vorher begleitet, für den stellt sich die Wechselfrage kaum. Das Programm baut die Beziehung auf, bevor die Erbschaft kommt.

Zugang. Erben sind heute meist keine Kunden, also dürfen sie nicht direkt kontaktiert werden. Der einzige saubere Weg führt über die Elterngeneration. Gemeinsam mit dem bestehenden Berater führe ich die nächste Generation ein, auf Einladung und mit Einverständnis der Kundenfamilie. Das wahrt Diskretion und Bankkundengeheimnis und ist zugleich der wärmste denkbare Erstkontakt, weil er aus einer bestehenden Vertrauensbeziehung entsteht. Am Kunden vorbei geschieht nichts.

Die Beziehungsleiter. Das Programm führt jede Familie über fünf Stufen, die zugleich die Skala für die Beziehungstiefe bilden:

- 1 Erkennen.** Innerhalb der bestehenden Kundenfamilien wird sichtbar, wer die nächste Generation ist, in welcher Lebensphase sie steht und was sie beschäftigt.
- 2 Einführen.** Der Berater stellt den Kontakt her, diskret und aus der bestehenden Beziehung heraus.
- 3 Wert stiften.** Noch bevor es ums Geschäft geht, erhält diese Generation Orientierung zu Themen, die sie wirklich betreffen.
- 4 Vertiefen.** Ein eigener Ansprechpartner, regelmässiger persönlicher Kontakt, ein schrittweises Vertrautwerden mit dem Gesamtbild der Familie.
- 5 Übergang begleiten.** Ist die Übertragung fällig, besteht die Beziehung bereits. Der Übergang wird begleitet, nicht neu verhandelt.

Die Formate. Alle einladungsbasiert, im kleinen Kreis, mit dem Berater als Gastgeber:

- **Kreis der nächsten Generation (Stufen 3 und 4).** Ein wiederkehrender Kreis aus Erben bestehender Kundenfamilien, klein gehalten. Der stärkste Bindungshebel, weil diese Generation von Gleichgesinnten mehr annimmt als von einer Institution. Wenn hier Beziehungen unter den Erben entstehen, wird der Kreis selbst zum Grund zu bleiben. Zwei bis drei Zusammenkünfte im Jahr, jede mit einem Thema, das diese Generation beschäftigt, und viel Raum für den Austausch untereinander.
- **Wissensreihe «Verantwortung mit Vermögen» (Stufe 3).** Kleine Gesprächsrunden mit ausgewiesenen Fachleuten zu Themen, die Erben real betreffen: der Umgang mit ererbtem Vermögen, unternehmerische Nachfolge, Philanthropie, nachhaltiges Anlegen. Die Bank zeigt sich als Ort, der Orientierung gibt. Vier bis sechs kompakte Formate im Jahr.
- **Kuratierte Zugangsformate (Stufen 2 und 3).** Beziehung entsteht selten am Konferenztisch. Anlässe entlang der Interessen dieser Generation, etwa zu Unternehmertum, Kunst oder Nachhaltigkeit, und Zugang zu einem Netzwerk aus Unternehmerfamilien, das sich nicht kaufen lässt. Ein Wert, den nur ein gut vernetztes Institut bietet.

- **Familienformat zum Übergang (Stufen 4 und 5).** Das sensibelste Format, weil beide Generationen im Raum sind. Begleitung durch den Übergang selbst: Familiengovernance, das Zusammenspiel der Generationen, die Rollenverteilung. Anlassbezogen, dann, wenn die Familie bereit ist.

So wird die Bank vom Vermögensverwalter zum Begleiter über Generationen.

Applied AI, im Hintergrund. Die Technik bleibt unsichtbar, die Beziehung führt der Mensch. Was AI beisteuert, ist die Relevanz, die den Unterschied macht. Für jeden Erben entsteht mit seiner Einwilligung ein Relevanzprofil aus freigegebenen und öffentlich verfügbaren Signalen, damit Thema und Ansprache sitzen. So finde ich für die einzelne Person das eine Thema, das sie wirklich beschäftigt, in einer Genauigkeit, die von Hand nie erreichbar war. Der Berater bekommt zudem einen Vorschlag, welches das nächste sinnvolle Gespräch ist. Er bereitet damit bessere Gespräche vor und wird nicht ersetzt. So nehme ich das Team mit.

Kennzahlen des Programms. Die fünf Stufen liefern die Skala, der Rest sind Quoten:

- **Bekanntheitsgrad:** Anteil der relevanten Erben, die überhaupt identifiziert und der Bank bekannt sind, gemessen am Ausgangswert aus der Standortbestimmung.
- **Kontaktquote:** Anteil mit erfolgreichem, einvernehmlichem Erstkontakt.
- **Aktivierungsquote:** Anteil mit mindestens einem geführten Gespräch oder einer Teilnahme.
- **Beziehungstiefe:** Verteilung der Familien über die fünf Stufen.
- **Frühbindungsindex:** Reichweite und Tiefe, gewichtet nach anstehendem Übergangsvolumen, damit die Familien im Fokus stehen, bei denen der grösste Wert auf dem Spiel steht.
- **Empfehlungen:** innerhalb der Familie und im Kreis der Erben.

Das KPI-Cockpit

Der Wert selbst, also wie viel Vermögen im Institut bleibt, zeigt sich erst über Jahre. Deshalb steuere ich über Frühindikatoren, die diesen Wert vorhersagen, und über einen Nachweis, dass die Bank den Wandel mitträgt. Die Kennzahlen sprechen die Sprache des Partnerkreises.

Ebene	Was sie zeigt	Beispielkennzahlen	Takt
Wert	der Beweis am Firmenwert	Retention des Vermögens über tatsächliche Übergänge; Neugeld aus der Erbengeneration	jährlich
Bindung der nächsten Generation	ob die Beziehung vor der Erbschaft entsteht	Bekanntheits-, Kontakt- und Aktivierungsquote; Beziehungstiefe; Frühbindungsindex; Empfehlungen	monatlich bis quartalsweise
Sichtbarkeit und Relevanz	ob die Marke gefunden und gewählt wird	Auffindbarkeit und Reichweite in der Zielgeneration; Anteil selbst initiiertter Erstkontakte; Markenresonanz im Vorher-Nachher-Vergleich	quartalsweise
Interne Verankerung	ob der Wandel getragen wird	Partnerkonsens; Beteiligung der Berater; Übergang in die Regelsteuerung	quartalsweise

Die Ebenen bauen aufeinander auf: Die Verankerung ermöglicht das Programm, Bindung und Sichtbarkeit treiben es, der Wert folgt. Solange die Wertkennzahl sich noch nicht bewegt, zeigen die mittleren Ebenen, ob sie sich bewegen wird. Der Quartalsrhythmus hält das Cockpit im Partnerkreis lebendig, und die unterste Ebene stellt sicher, dass der Erfolg im Unternehmen verankert ist und nicht an einer Person hängt.

Umsetzung und Zeitachse

Zwei Spuren laufen parallel: der Pilot des Bindungsprogramms, intern und evidenzierend, und die Positionierung nach aussen, sichtbar, aber behutsam. Die Reihenfolge ist Absicht. Zuerst schafft der Pilot Vertrauen und Zahlen, die sichtbare Veränderung folgt erst, wenn der Partnerkreis sie mitträgt.

► Monat 1 bis 3 • Fundament

Standortbestimmung und Ausgangsmessung: Wie viel Vermögen steht in den nächsten zehn Jahren zur Vererbung an, und wie viele der Erben sind der Bank bekannt? Dazu ein Positionierungsworkshop mit dem Partnerkreis, in dem ich die etablierten Partner ausdrücklich als Hüter der Substanz einbinde.

Meilenstein: Partnerkonsens für den Pilot. • Kennzahlen live: Ausgangswert des Abwanderungsrisikos, Anteil bekannter Erben.

► Monat 4 bis 6 • Pilotstart

Erste Einführungen über die Berater, erste kuratierte Zugangsformate, Aufbau der einwilligungsbasierten Relevanzprofile im Hintergrund.

Meilenstein: definierter Anteil der Piloterben kontaktiert. • Kennzahlen live: Kontaktquote.

► Monat 7 bis 9 • Pilot vertieft

Erste Wissensreihe und erster Kreis der nächsten Generation, erste geführte Erstgespräche. Parallel entsteht das Konzept für die behutsame Auffrischung des Markenauftritts.

Meilenstein: erste Zwischenevidenz für den Partnerkreis. • Kennzahlen live: Aktivierungsquote, erste Beziehungstiefe.

► Monat 10 bis 12 • Sichtbarkeit und Pilotbilanz

Die aufgefrischte Marke und die digitale Auffindbarkeit gehen live, das Cockpit läuft erstmals im Quartalstakt, am Ende steht die Pilotbilanz.

Meilenstein: zweiter Partnerkonsens, Entscheid zur Skalierung. • Kennzahlen live: Sichtbarkeit und Resonanz in der Zielgeneration, Anteil selbst initiiertter Erstkontakte.

► Monat 13 bis 18 • Skalierung

Das Programm öffnet sich über die Pilotgruppe hinaus, die Formate laufen im festen Rhythmus, das Familienformat startet anlassbezogen, das Wissen wandert ins Team.

Meilenstein: Übergang in den Regelbetrieb. • Kennzahlen live: Frühbindungsindex über die breitere Basis, Beteiligung der Berater.

► Monat 19 bis 24 • Verstetigung

Das Cockpit ist im Quartalsrhythmus etabliert, erste tatsächliche Übergänge werden mit ihrer Retention gemessen, das Programm ist zum Standard geworden.

Meilenstein: erste belastbare Datenpunkte auf der Wertkennzahl. • Kennzahlen live: Retention über erste Übergänge, Neugeld aus der Erbgeneration.

► Ab Jahr 3

Die Wertkennzahl reift über die folgenden Jahre. Der Partnerkreis steuert nun keine Initiative mehr, sondern eine dauerhafte Fähigkeit der Bank.

Der Zeitplan trägt die Leitidee in sich: Die sichtbare Veränderung nach aussen kommt erst, nachdem der Pilot intern Vertrauen und Zahlen geschaffen hat. So liest der etablierte Kreis die Modernisierung als Ergebnis, das er selbst mitgetragen hat. Ein Weiterbauen, das sich bis in die Reihenfolge der Schritte zieht.