

Private Banking für die nächste Generation

Diverse Banken haben die «Jeunesse dorée» auf dem Radar. Doch kaum ein Finanzinstitut setzt so konsequent auf diese Zielgruppe wie die Sallfort Privatbank. Der wirklich neue Ansatz besteht darin, die Kundschaft von morgen gezielt in bestimmte Anlageprozesse und Entscheidungen einzubinden.

VON CLAUDE BAUMANN | FOTO: PETER FROMMENWILER

Wollen Schweizer Banken auch künftig über die Runden kommen, müssen sie neue Ertragsquellen anzapfen. Denn innert weniger Jahre hat sich das Umfeld für die einst so unbeschwert agierende Finanzbranche enorm verändert. Heute sind die Geldhäuser sowohl mit strukturellen als auch mit gesellschaftlichen und politischen Veränderungen konfrontiert. Unzählige neue Bestimmungen und Gesetze erschweren das Geschäft. Höhere Eigenmittelanforderungen verteuern es gleichzeitig, während viele Kunden das Vertrauen in ihre Bankberater verloren haben und entsprechend immer weniger gewillt sind, die bislang üblichen Gebühren und

Kommissionen zu bezahlen. So wenden sie sich ab und suchen ihr Heil im Internet oder bei branchenfremden Finanzdienstleistern, die ihnen erst noch mit wesentlich mehr Emotionalität begegnen.

Die grossen Veränderungen wirken sich auf die Margen der Banken aus und drücken auf die Erträge. Kein Wunder, dass unter solchen Prämissen die Schweizer Banken nicht umhin kommen, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken. Doch in vielen Fällen resultieren bloss Lippenbekenntnisse. Der Grund: Nach den langen Jahrzehnten des vermeintlich endlosen Erfolgs im Private Banking sind viele Geldhäuser gar nicht mehr imstande, über ihren Tellerrand hinaus zu denken und sich bis zu einem gewissen Grad auch neu zu erfinden. Sie bleiben gefangen in den Endlosschleifen ihrer ausgeleiteten Konzepte.

Diesen Eindruck gewann auch der 38-jährige Mike Baur, als er noch bei der Zürcher Bank Clariden Leu arbeitete. Dort erlebte er, wie die 1755 gegründete und damit in ihren Ursprüngen älteste Bank der Schweiz über die Jahre hinweg regelrecht heruntergewirtschaftet wurde, bis sie schliesslich in den Credit-Suisse-Mutterkonzern integriert wurde. Im Rückblick ist der Niedergang von Clariden Leu ein Schulbeispiel dafür, wie es gehen kann, wenn die Verantwortlichen versäumt haben, eine Bank mit einer einzigartigen Marke und Ausstrahlung an die neuen Gegebenheiten im Private Banking auszurichten und mit einer innovativen Strategie vielversprechende Kundengruppen und Märkte gezielt anzusprechen.

EIN INNOVATIVES TRIO

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass das Ende von Clariden Leu eine grosse unternehmerische Chance für Mike Baur darstellte. Denn nach der erforderlichen Karenzzeit wechselte der Private Banker Anfang Oktober 2012 zur Sallfort Privatbank (siehe Kasten), wo er die Leitung des Bereichs Private Banking übernahm und in die Geschäftsleitung berufen wurde. Baur sagt, ihm sei damals klar geworden, dass seine Zukunft nicht in einer Grossbank liegen könne, weil dort der unternehmerische und individuelle Kundenansatz zu wenig vorhanden sei. Zudem seien viele Banken dermassen mit ihrer Vergangenheit beschäftigt, dass sie gar nicht in der Lage seien, über neue Geschäftsmodelle nachzudenken – geschweige denn, solche umzusetzen.

Kurz nach Baus Amtsantritt berief Sallfort – nicht ohne dessen Initiative – den schrillen, damals gerade einmal 28-jährigen Jungunternehmer und Junginvestoren Patrick Liotard-Vogt in ihren Verwaltungsrat.

Zum Unternehmen

→ Die **Sallfort Privatbank** entstand aus der Sallfort AG in Basel und der P&P Private Bank AG in Zürich und wird von Johannes T. Barth aus der achten Barth-Generation geleitet. Die Sallfort AG ging 1981 aus dem 1794 gegründeten, weltweit führenden Nürnberger Hopfenhandelshaus Joh. Barth & Sohn hervor und wird auch nach der Übernahme der P&P Private Bank AG als vollständig unabhängiges Schweizer Familienunternehmen der Familie Barth geführt. Heute ist die Sallfort Privatbank AG mit ihrem Hauptsitz in Zürich eines der ganz wenigen Schweizer Finanzinstitute, das in den 1980er-Jahren als Family

Office gegründet wurde, das sich in den 1990er-Jahren zum Vermögensverwalter mit Effektenhändlerlizenz weiterentwickelte und schliesslich mit dem Kauf der P&P Private Bank 2012 den Bankstatus erlangte. Die Bank, die insgesamt rund 30 Personen beschäftigt, hat etwa 800 Kunden und verwaltet derzeit über eine Milliarde Franken an Kundengeldern. Gemäss Johannes Barth hat sich die Bank zum Ziel gesetzt, in den nächsten zwei bis drei Jahren ihre Kundendepots auf 3 Milliarden Franken zu steigern. Um dieses Ziel zu erreichen, will die Bank weitere Mitarbeiter engagieren und auch externe Vermögensverwalter übernehmen.

In Finanzkreisen wunderte man sich gehörig, was die Verantwortlichen der noblen Firma mit Wurzeln in Basel getrieben hatte, den aus begütertem Hause stammenden Mann in ihre Reihen zu nehmen. Immerhin eilte ihm der Ruf eines selbstverliebten Jet-setters und Lebemanns voraus. Inzwischen ist klar, welche Bewandnis diese Personalie auf sich hatte.

Sozusagen innert Jahresfrist haben Baur und Liotard-Vogt zusammen mit dem Internet-Unternehmer und Private-Equity-Spezialisten Michael Bornhäuser, der ebenfalls in der Geschäftsleitung der Privatbank sitzt, ein Konzept erarbeitet, das sich an eine junge, vermögende Klientel richtet – einerseits an Jungunternehmer, die bereits zu Geld gekommen sind, andererseits an Erben grosser Familienvermögen. «Private Banking Reloaded», wie das Konzept heisst, ist allerdings mehr als nur ein verrückter Marketing-Gag. In der Branche sucht man bis jetzt vergebens nach einem vergleichbaren Plan, der so konsequent und umfassend die sogenann-

«**Noch hören sie nicht alle. Aber es gibt im Private Banking viel neue Musik.**»

Mike Baur, Leiter Private Banking der Sallfort Privatbank

te «Next Generation» anspricht. Doch worum geht es?

ZIELSEGMENT 20- BIS 40-JÄHRIGE

Der wirklich neue Ansatz am Ganzen besteht darin, dass die Bank nicht mehr ein-dimensional mit ihren Kunden kommuniziert, wie das früher der Fall war. Stattdessen werden die Kunden in bestimmte Prozesse und Entscheidungen eingebunden. Kon-

cret: Das offiziell vor einem Monat lancierte Konzept von «Private Banking Reloaded» zielt vielschichtig auf die Bedürfnisse und Interessen einer Klientel ab, die zwischen 20 und 40 Jahren alt ist und über Vermögenswerte von mindestens einer Million Franken verfügt. Im Kern des Konzepts steht die Absicht, von den Kunden selber zu erfahren, für welche Firmen und Investmentthemen sie sich interessieren, und in einem zweiten Schritt ihnen entsprechende Möglichkeiten zu erschliessen. «Damit schaffen wir massgeschneiderte Portfolios und Beratungsleistungen, mit denen sich der Kunde zu 100 Prozent identifizieren kann», erklärt Baur. Organisiert wird dieser Prozess über ein sogenanntes «Young Investors Board», bei dem sich interessierte und ausgewählte Kunden monatlich mit den Vertretern der Bank austauschen und entsprechende Anlageideen erörtern.

Die Affinität zum Finanzwesen wollen die Sallfort-Verantwortlichen auch über eine Art Mentoring-Programm verstärken, bei dem sie Erben oder Jungunterneh-

PUBLIREPORTAGE

Industrialisierung im Sinne des Wachstums

Auch wenn der Finanzplatz Schweiz Zeichen der Erholung zeigt, so bleibt der Kostendruck für Banken bestehen. Um dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen, bleibt eine Industrialisierung unumgänglich, fördert diese letztendlich doch auch langfristiges Wachstum.



Markus Gröninger
CEO B-Source AG

Vorwiegend die Vermögensverwaltung bleibt trotz des bestehenden Aufwärtstrends unter immensem Druck. Regulatorische Änderungen, Abflüsse im Swiss Offshore Private Banking und anspruchsvollere Kunden treiben den Strukturwandel weiter voran und setzen die Profitabilität der Banken weiter unter Druck.

Eine Industrialisierung ist die logische Konsequenz. Indem Banken ihre Wertschöpfungskette aufbrechen und Prozes-

se, die nicht zur Kernkompetenz gehören, an Spezialisten auslagern, setzen sie wichtige Ressourcen frei. So übernimmt ein Dienstleister das Back-Office und erwirkt eine erhebliche Effizienzsteigerung durch Standardisierung, Automatisierung und Nutzung von Skaleneffekten. Spezialisierte Anbieter verfügen zudem über modernste, standardisierte Systeme und Prozesse und verringern die Komplexität bei Themen wie der Implementierung von Abgeltungssteuern und neuer Compliance-Vorschriften.

Zudem ermöglichen die neu gewonnenen Ressourcen den Banken, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Neue, innovative Produkte können entwickelt und die Kundenbeziehungen können intensi-

viert werden – was den Verkauf zusätzlicher Produkte und eine verstärkte Fokussierung auf die selektive Erschliessung neuer Märkte und Segmente ermöglicht. Industrialisierung hilft Banken also nicht nur bei der Kostenoptimierung, sondern trägt dank gestärkter Wettbewerbsfähigkeit effektiv dazu bei, dass künftiges Wachstum generiert werden kann und dass man sich gegenüber der Konkurrenz abheben kann.

Unabhängig davon, ob sich ein Finanzinstitut in einer Krise befindet oder einer vielversprechenden Zukunft entgegenschaut, werden sich nur diejenigen, die sich von Gewohnheiten trennen und die überholte Strukturen aufbrechen, Wachstumsmöglichkeiten bieten.

mer während mehreren Monaten in allen wichtigen Facetten des Bank- und Finanzwesens sowie im Bereich von direkten Investments beraten und coachen.

Sozusagen die Klammer um «Private Banking Reloaded» bietet sodann der exklusive «Young Investor's Club», wo sich die Kunden bei geschäftlichen wie auch sozialen Anlässen untereinander kennenlernen und austauschen können. Für solche «Social Networking Events» bietet Liotard-Vogts weltweit tätige Plattform «A Small World» die Basis. Dabei handelt es sich um ein Netzwerk für junge Vermögende, das auch regelmässig Events und Partys organisiert. Von diesem Austausch erhofft man sich bei Sallfort einen neuen Zugang zur nächsten Generation von vermögenden Kunden. Auch in diesem Umfeld soll Finanz-Know-how, etwa zu Themen wie Asset Management, Private Equity oder Start-up-Lancierungen, ausgetauscht werden.

LUKRATIVE CO-INVESTITIONEN

Ein Beispiel, welches Potenzial in diesem Konzept schlummert, lieferte Sallfort unlängst: Im Juni 2012 hatte sich die Bank an der britischen Telekommunikations-Software-Firma Ubiquisys beteiligt. Neben den Sallfort-Aktionären partizipierten auch verschiedene Kunden an der Transaktion. Gemeinsam mit allen Partnern liessen sich so rund 19 Millionen Dollar investieren. Rund zehn Monate nach dem Einstieg gab der US-Technologiekonzern Cisco bekannt, dass er Ubiquisys für 310 Millionen Dollar übernehme. Dadurch realisierten die Investoren der Sallfort Privatbank beim Closing des Deals einen Gewinn von mehreren hundert Prozent auf ihrem eingesetzten Kapital.

Im Gegensatz zu anderen Finanzfirmen investiert Sallfort nicht in Private-Equity-Fonds, sondern aufgrund des eigenen Know-hows und eines weltumspannenden Netzwerks in der Technologie- und Medienszene, direkt in hoffnungsvolle Unternehmen. «Dabei können die Kunden selber entscheiden, bei welchen Investments sie mitmachen möchten», erklärt Michael Bornhäuser das Konzept, das mit «Private Banking Reloaded» eine neue Dimension erhält.

COMMUNITY BASED BANKING ALS GESCHÄFTSIDE

Natürlich haben auch andere Banken die «Jeunesse dorée» auf dem Radar und veranstalten Kurse und Workshops, um sie



Mike Baur ist ein überzeugender Botschafter für das «Next Generation Banking».

auf Themen rund um Geld und Vermögen einzustimmen. Allerdings sind diese Anlässe punktuell und beruhen folglich nicht auf einem permanenten Einbezug und auf der individualisierten Betreuung jedes einzelnen Jungkunden, wie das die Sallfort Privatbank anstrebt. «Manche Kunden können sogar eine Ambassadors-Rolle für die Bank übernehmen», erklärt Liotard-Vogt den langfristigen Ansatz der Idee hinter «Private Banking Reloaded». «Die Einbindung der jungen Kundschaft, auch «Community based Banking» genannt, ist damit eine gestaltende Kraft für die Bank, und sie verhilft ihr am Ende auch zu neuen Ertragsquellen», so die Überzeugung des jüngsten Sallfort-Verwaltungsrats.

«Als Kunde von morgen», so Liotard-Vogt weiter, «will ich nicht 08/15-Finanzprodukte kaufen, sondern ich will meine Bank als Plattform nutzen, um mit relevanten Leuten und Unternehmern zusammenzukommen und um einzigartige Deals zu strukturieren. Dafür bin ich auch bereit, etwas zu zahlen. Ich will mit Unternehmern, die so denken wie ich, beispielsweise in China oder in Brasilien investieren und «Club-Deals» anbahnen. Das hat bis jetzt keine Bank geschafft», sagt der wirblige Jungunternehmer.

Ein weiteres Differenzierungsmerkmal zu den bisher eher halbherzigen Versuchen anderer Banken, die jüngere, vermögende Klientel anzusprechen, sind Baur und Liotard-Vogt selbst. Denn durch ihr Alter und ihr Umfeld

liefern sie der Kundschaft als Ansprechpartner ein eindeutiges Identifikationspotenzial von «Private Banking Reloaded».

DAS ZEITFENSTER STEHT WEIT OFFEN

Noch steckt das «Private Banking Reloaded» in den Kinderschuhen und wurde als Kundensegment erst in diesem Frühjahr von Sallfort lanciert. Der Anteil an Zielkunden macht daher erst einen kleinen Teil der verwalteten Vermögen aus. Das Sallfort-Team glaubt aber nachhaltig an das Kundensegment und will dieses über die nächsten Jahre aufbauen. In drei Jahren soll das Konzept im Markt etabliert sein und über die Zeit einen relevanten Teil der Erträge der Bank bestreiten.

Baur ist zuversichtlich, erfolgreich die «Next Generation» ansprechen zu können. Argumente dafür liefern ihm seine bestehenden Kunden, aber auch Studien internationaler Beratungsunternehmen. Darin heisst es, dass 63 Prozent der Kinder vermögender Eltern die Bank bei einer Erbschaft aufgrund ihrer Bankbedürfnisse und auch ihres Netzwerks wechseln. «Es findet also, durchaus nachvollziehbar, eine Emanzipation statt», erklärt Baur, was ihn umso mehr ermutigt, an «Private Banking Reloaded» zu glauben. Bei diesem epochalen Umlagerungsprozess stehe das Zeitfenster nun offen. «Noch hören sie nicht alle. Doch es gibt viel neue Musik in der Private-Banking-Welt», sagt Mike Baur. ■