

# Generationenmanagement neu gedacht

Was erfolgreiche Institute anders machen  
und wie Sie sich im Wettbewerb um  
vermögende Kunden behaupten

LANGVERSION  
AUF  
> UNSERER <  
WEBSITE  
ANFRAGEN

Düsseldorf, 08. Juni 2026

horn & company



# Unsere Storyline auf einen Blick

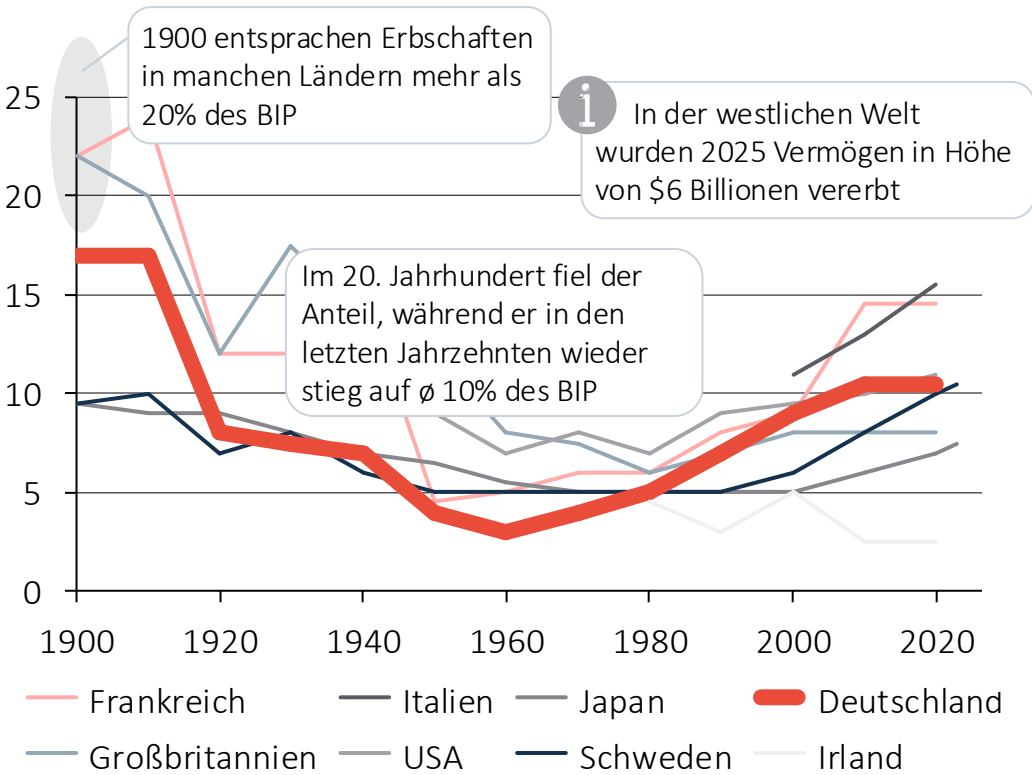
## Agenda

- 1 Der historische **Vermögenstransfer** – Struktureller Wandel im Wealth-Markt
- 2 Erben ticken anders – Neue Erwartungen & Wechselbereitschaft
- 3 Neue Player im Markt – Wettbewerbsdruck durch FinTechs & Plattformen
- 4 Best Practices führender **deutscher Institute** – Was die Besten im Generationenmanagement anders machen
- 5 Blick über die Grenze – Ergänzungen aus der Schweiz
- 6 Das Leistungsangebot – Von Nachlassplanung bis Unternehmensnachfolge
- 7 Deep-Dive: Stiftungs- und Nachfolgemanagement – Zentrale Differenzierungshebel
- 8 Transformation und neue **Beratungslogik** – Herausforderungen im Aufbau eines Generationenmanagements
- 9 Strukturierter Ansatz zur **Umsetzung** – Bewährtes Vorgehen in der Praxis
- 10 Ausblick bis 2030 – Zentrale Entwicklungen und Perspektiven

# /1 Die Bedeutung von Erbschaften anteilig zur Wirtschaftsleistung steigt

Der historische Vermögenstransfer – Struktureller Wandel im Wealth-Markt

Geschätztes Erbschaftsvolumen in % des Bruttoinlandsproduktes



Implikationen

**Reich wird man zunehmend durch Erben statt Arbeiten –**  
In vielen Ländern ist Erbschaft inzwischen fast genauso wichtig wie eigenes Einkommen

**Die «Erbgesellschaft» kehrt zurück –** Die heutige Wirtschaft ähnelt wieder der Welt von Jane Austen: Vermögen basiert stärker auf Herkunft als auf Leistung

**Erbschaften wachsen stark relativ zur Wirtschaftsleistung –** In Deutschland haben sich Erbschaften als Anteil der Wirtschaftsleistung seit den 1970er verdreifacht

**Demographie verstärkt den Trend massiv –** Weniger Kinder bedeuten: größere Erbschaften pro Kopf; allein in UK +24 % pro Erbe durch kleinere Familien

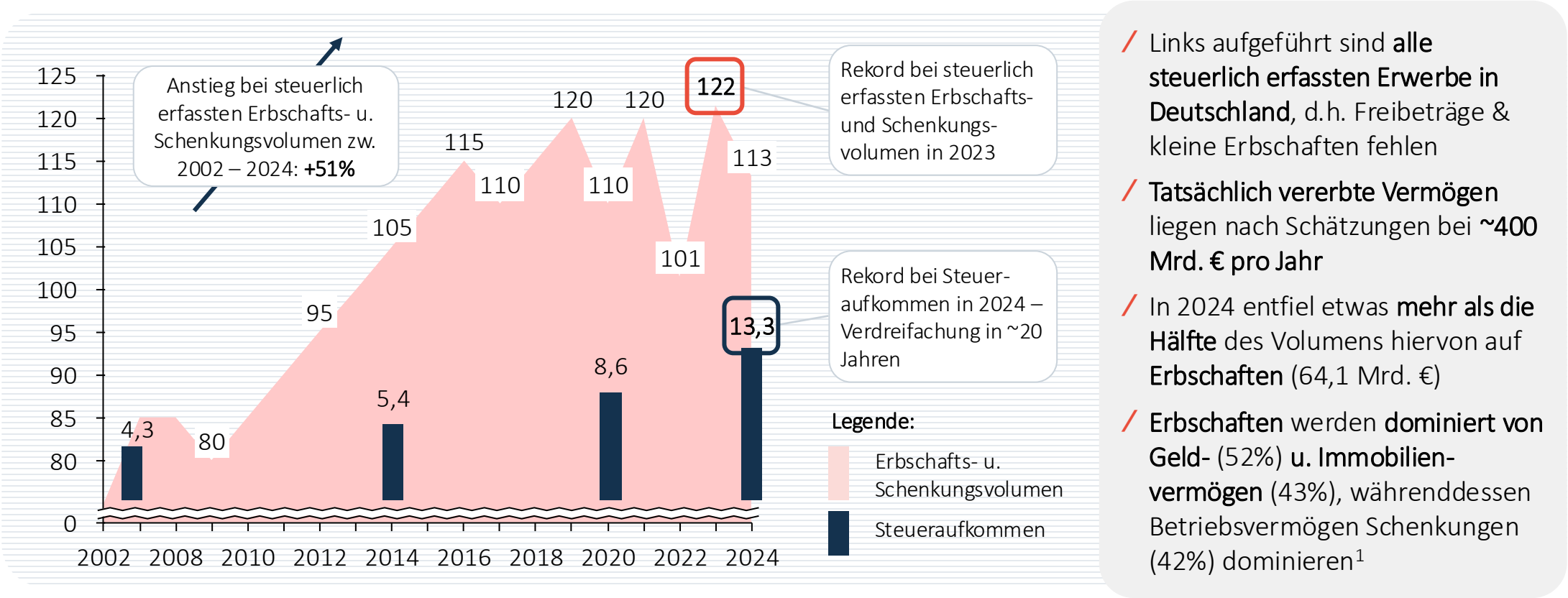
Die Bedeutung von Erbschaften hat in den vergangenen Jahren drastisch zugenommen und wird weiter steigen. Wohlstand, demographische Veränderungen und geringeres Wirtschaftswachstum tragen dazu bei.

Quellen: Economist, How to get rich in 2025, Februar 2025; Horn & Company, April 2026

# /1 Auch in Deutschland steigen steuerlich erfasste Erbschaften & Schenkungen

Der historische Vermögenstransfer – Struktureller Wandel im Wealth-Markt

Erbschafts- und Schenkungsvolumen sowie Steueraufkommen (Deutschland, in Mrd. €)



Auch in Deutschland beobachten wir einen drastischen Anstieg beim Erbschafts- und Schenkungsvolumen. Steuerlich erfasste Erwerbe lagen 2023 auf einem neuen Rekordhoch.

1) Struktur des erfassten Vermögens auf Basis der Werte von 2023; Quellen: Statistisches Bundesamt; Horn & Company, April 2026

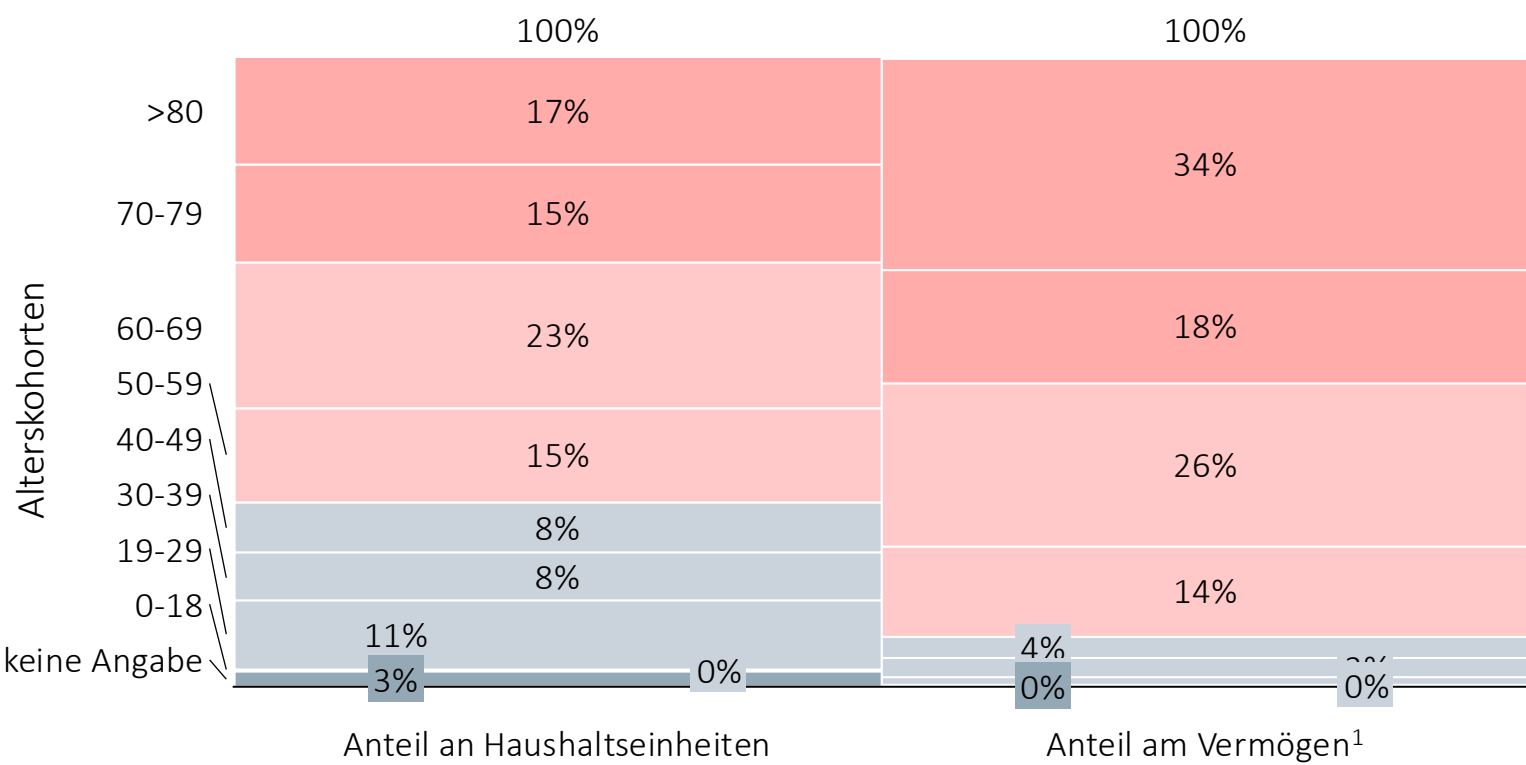
/1

# Gerade im PB ist Vermögensakkumulation bei Senioren überproportional hoch

Der historische Vermögenstransfer – Struktureller Wandel im Wealth-Markt

Kundenbeispiel

Private Banking: Alters- und Vermögensverteilung (Haushaltseinheiten, Daten per 31.03.2026)



**i** Zum Vergleich (Gesamtbevölkerung): Deutsche über 65 stellen ein Fünftel der Bevölkerung und besitzen ein Drittel des Vermögens

Kunden 70+ machen ein Drittel der Kunden im Private Banking aus und akkumulieren die Hälfte des Vermögens

Kunden zw. 50-70 machen knapp 40% der PB-Kunden aus und besitzen einen ähnlich hohen Vermögensanteil

Etwa ein Viertel der Kunden ist jünger als 50 und hält <10% des Vermögens

Im Private Banking verstärkt sich der Trend: Ältere Kunden machen einerseits einen höheren Anteil am Bestand als Menschen an der Gesamtbevölkerung aus & besitzen gleichzeitig einen höheren Anteil des Vermögens.

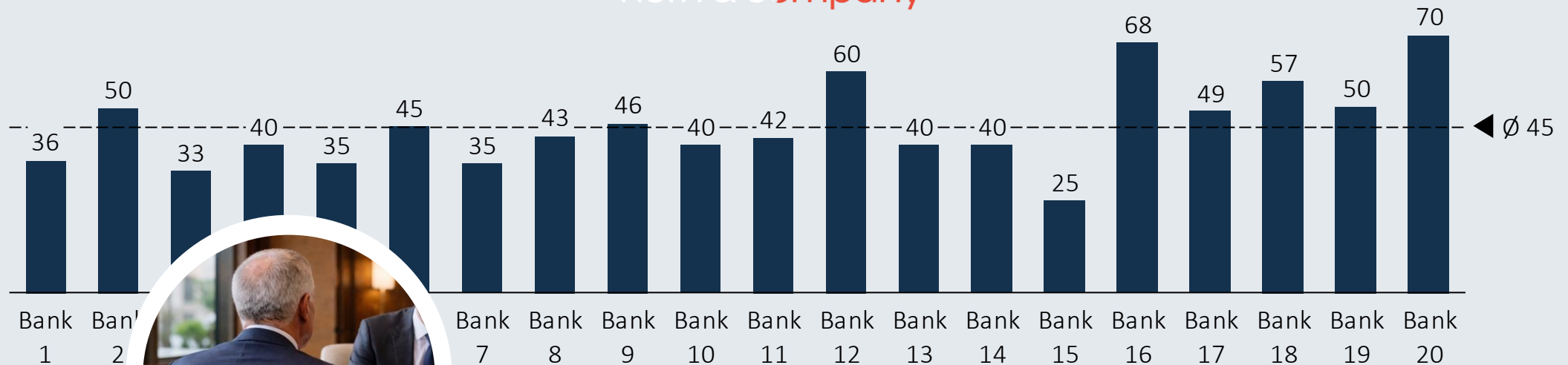
1) Bezogen auf das liquide Vermögen; Quelle: Kundenbeispiel Horn & Company, April 2026

# /1 Unsere Projekte belegen: Das Private Banking „ergraut“ in vielen Häusern

*Der historische Vermögenstransfer – Struktureller Wandel im Wealth-Markt*

Private-Banking-Kunden älter 65 Jahre (in %)

horn & company



Hohe Altersdurchschnitte finden sich bei nahezu allen etablierten Private-Banking-Anbietern.  
Im Schnitt sind 45% der Kunden älter als 65 Jahre.

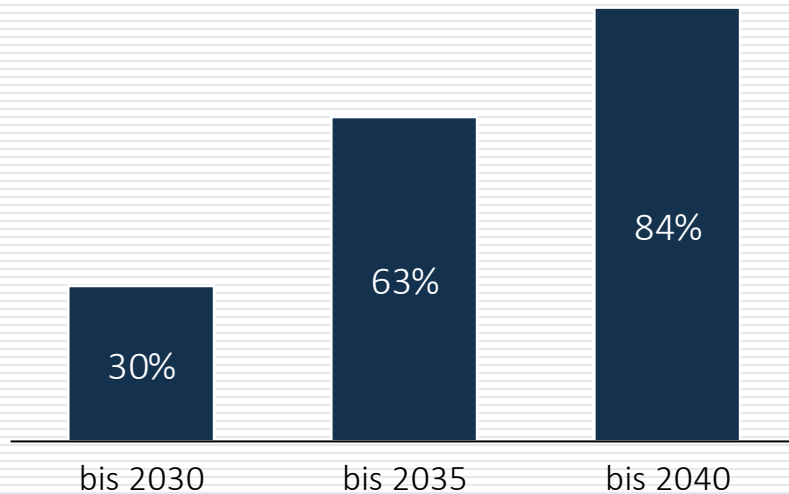
## /2 Entsprechend ist die Regelung der Nachfolge im Private Banking zeitkritisch

*Erben ticken anders – Neue Erwartungen & Wechselbereitschaft (1/2)*

Viele Erben und Erblasser sind sich des Zeithorizonts bis zum Erbfall bewusst...

...dennoch ist die Beschäftigung mit der Nachfolge eher langsam

„Bis wann erwarten Sie eine Erbschaft?“



**65%** der Erblasser haben kein Testament verfasst



**69%** haben den digitalen Nachlass nicht bedacht



**39%** sprechen erst nach einem Schicksalsschlag über das Erbe



**88%** der Testamentsverfasser suchen externen Rat



**55%** besitzen keine Patientenverfügung (>50J)

Obwohl sowohl Erben als auch Erblasser sich des zeitlichen Horizonts zur Regelung der Nachfolge bewusst sind, werden aktive Schritte häufig gerne erst „in der letzten Minute“ eingeleitet.

## /2 Im Übergang zu den Erben verändern sich Kundenansprüche grundlegend

*Erben ticken anders – Neue Erwartungen & Wechselbereitschaft (2/2)*

Neue Generationen ticken gänzlich anders als die abgebende Generation...



**Boomer**  
Jg. 1946-1964

/ Kapitalerhalt, persönliche Beratung, traditionelle Werte



**Generation X**  
Jg. 1965-1980

/ Technologieaffin, sucht anspruchsvolle und effiziente Beratung



**Millennials**  
Jg. 1981-1996

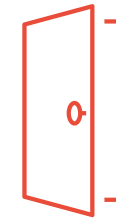
/ Digital-first, Interesse an sozialen und ökologischen Anlagen



**Generation Z**  
Jg. 1997-2010

/ Online & Social Media, Interesse an alternativen Anlageklassen (PE, Krypto)

...und zeichnen sich durch eine hohe Wechselbereitschaft aus



**81%**

Der Erben geben an, innerhalb von 1-2 Jahren nach Erbfall den Vermögensverwalter zu wechseln

Top3 Wechselgründe:

- 1 **46%** Fehlende digitale Services
- 2 **33%** Fehlender Zugang zu Alternatives
- 3 **25%** Mangelnde Value-Added-Services

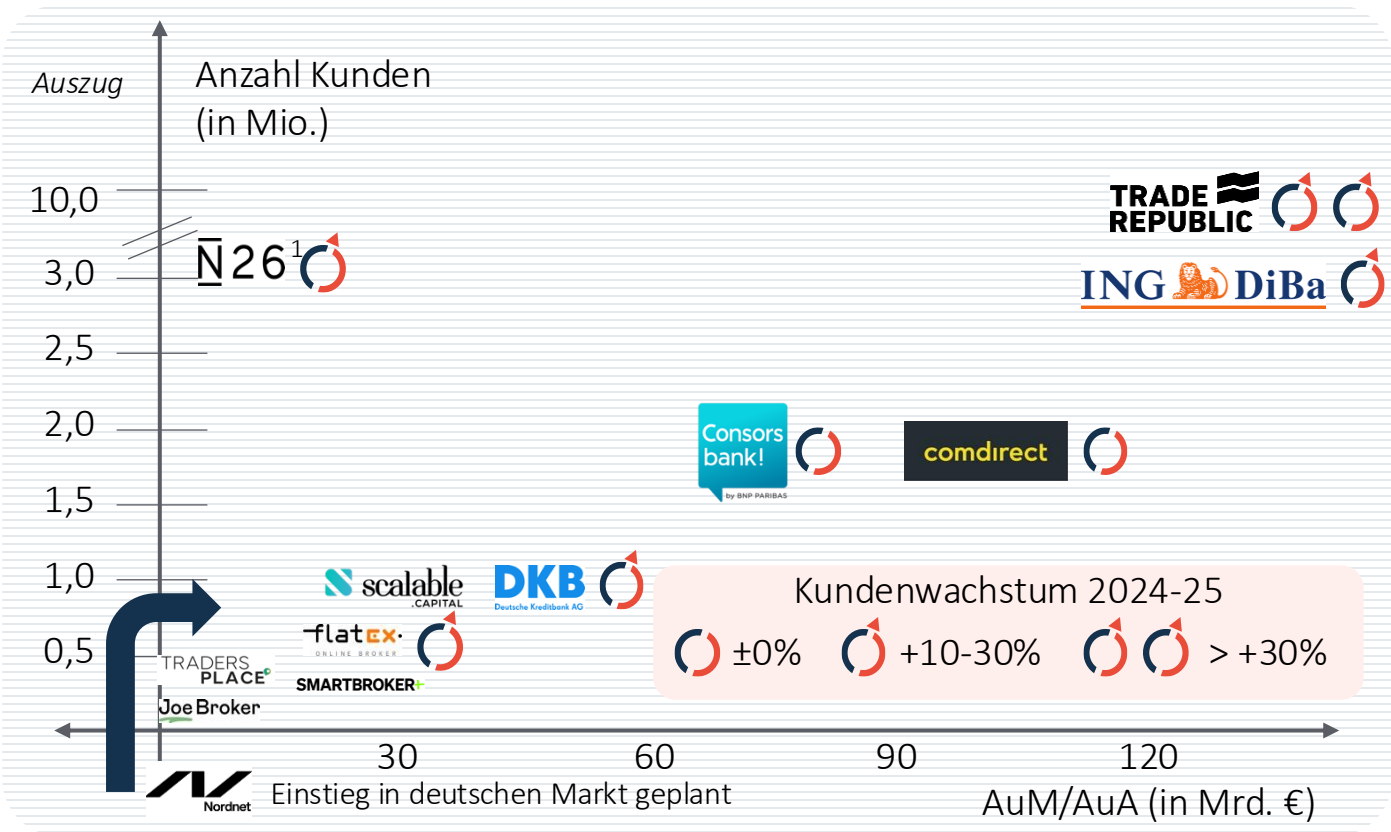
Im Generationenübergang verändern sich Kundenbedürfnisse grundlegend. Digitale Beratung, ein breites Angebotsspektrum und Mehrwerte jenseits des klassischen Bankings treten in den Vordergrund.

# /3 Neue Player drängen aggressiv auf den Markt um junge, vermögende Kunden vor

## Neue Player im Markt – Wettbewerbsdruck durch FinTechs & Plattformen

### Wettbewerb im Wealth Markt durch Neobroker, FinTechs & Direktbanken

### Implikationen



- / Neue Player haben das Potenzial im Wealth Management erkannt u. setzen traditionelle Player unter Druck
- / Dabei spielen sie v.a. **drei Stärken** aus:
  - / Sie **dominieren** den **Erstkontakt** zu den künftigen Erben
  - / Sie **setzen Preisanker** und Erwartungshaltungen
  - / Sie **normalisieren Plattformlogiken** (Self-Directed + Modular Advice)
- / Oft fehlt neuen Playern (noch) das Vertrauen und der **Kontakt zur Erbgeneration** – hier liegt ein **wichtiger Hebel traditioneller Institute**

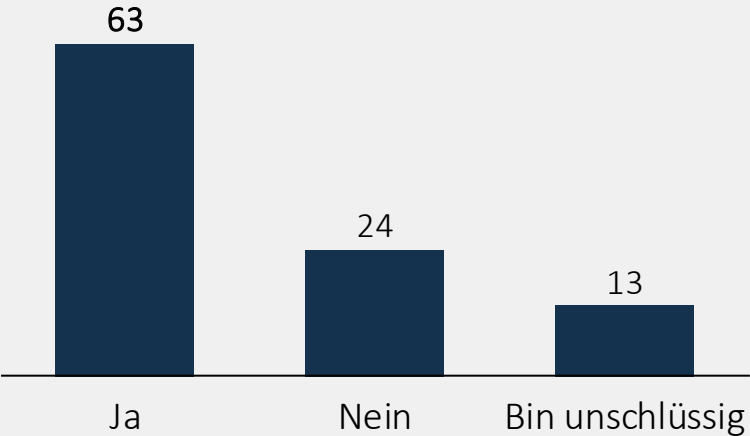
Während etablierte Institute den Kontakt zu Erben mitunter stiefmütterlich pflegen, stoßen neue Anbieter in den Markt und besetzen die Kundenschnittstelle.

# /3 Befragungen belegen: Neobroker machen vor dem Private Banking nicht Halt

Neue Player im Markt – Wettbewerbsdruck durch FinTechs & Plattformen

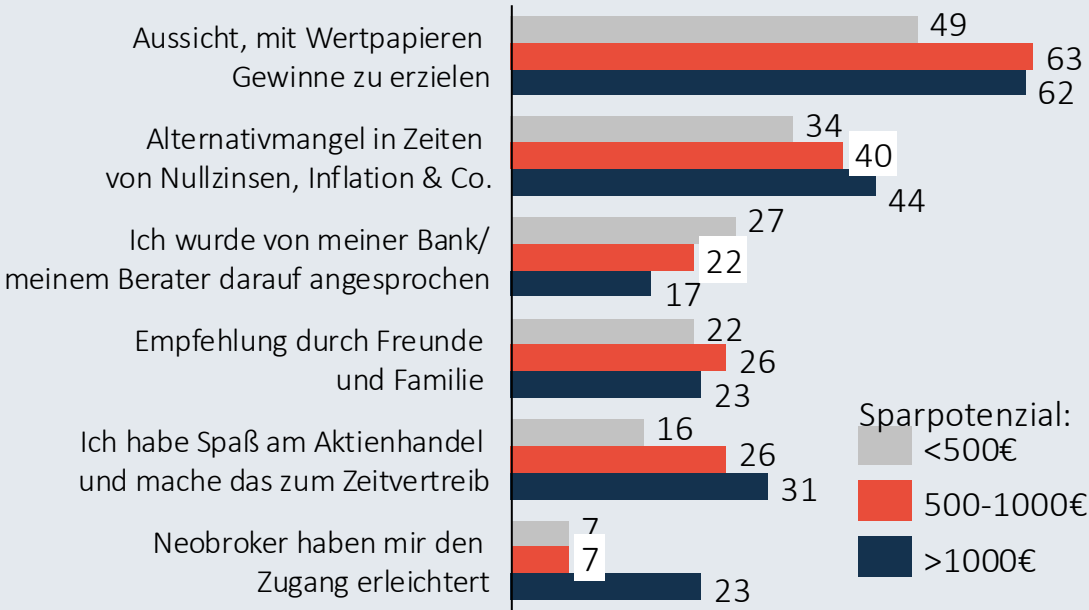
## Wechselbereitschaft von PB-Kunden zu Neobrokern

„Können Sie sich vorstellen, Ihre Wertpapieranlagen auch bei einem reinen Online Broker wie Trade Republic oder Scalable Capital vorzunehmen?“



## Motive bei der Geldanlage

„Was hat Sie dazu bewegt, in Wertpapiere zu investieren?“



Befragungen belegen: Neobroker sind nicht nur auf den Retailmarkt beschränkt. Auch Private-Banking-Kunden mit komplexeren Vermögen sind interessiert an selbstbestimmter Vermögensanlage.

Quelle links: Investors Marketing, Exklusivbefragung 06/2023, Private Banking Kundenpanel mit Vermögen 100T€ bis 1 Mio. €, n=243; Quelle rechts: Investors Marketing Wertpapierstudie, n=2.022

# /4 Insights: Wir haben 13 Institute in Deutschland und 5 in der Schweiz befragt

Best Practices führender Institute – Was die Besten im Generationenmanagement anders machen





Kreissparkasse

Köln



Wiesbadener

Volksbank



Kieler Volksbank



IIB

1861



Weberbank



Bethmann Bank

ABN AMRO

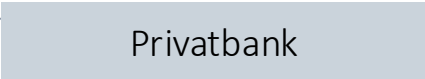


DZ PRIVATBANK



DONNER & REUSCHEL

PRIVATBANK SEIT 1798



Privatbank



Flossbach von Storch



hansen

heinrich



Single Family Office





Vontobel



UBS



Julius Bär



17 96

LOMBARD ODIER

LOMBARD ODIER DARIER HENTSCH



Rahn+Bodmer

BANQUIERS SEIT 1750



horn & company

In Gesprächen mit führenden Instituten haben wir zentrale Erfolgsfaktoren, strategische Prioritäten und Herausforderungen im Generationenmanagement diskutiert.

Wir bedanken uns herzlich für die rege Teilnahme und die spannenden Gespräche!

1) Quelle: Horn & Company, April 2026

## /4 Sieben Erkenntnisse stechen hervor

*Best Practices führender Institute – Was die Besten im Generationenmanagement anders machen*



Was wir von führenden Instituten lernen können



Interview-Ausschnitte

1

**Frühe Beziehung zur nächsten Generation statt Nachlass-Fixierung** – Führende Institute adressieren die Erbengeneration Jahre vor dem Vermögensübergang, nicht erst danach.

*„Von geschätzt 80% unserer Kunden kennen wir die Erben“.*

2

**Generationenmanagement ist ein Alleinstellungsmerkmal** – Führende Institute haben das Generationenmanagement fest in die DNA ihrer Bank verwoben.

*„Es ist ein unglaublich intensives Kundenbindungsinstrument“.*

3

**Nachfolgeplanung ist keine Frage des Alters** – Der Vermögenstransfer ist kein Punkt auf der Zeitachse, sondern ein mehrjähriger, oft jahrzehntelanger Prozess.

*„Nachfolgeplanung ist das blanke Leben, keine Altersfrage“.*

4

**Im Generationenmanagement wird der Berater zur Schlüsselfigur** – Die Qualifikation und Rolle des Beraters trägt entscheidend zum Erfolg des Generationenmanagements bei.

*„Man ist mehr Psychologe als Anlagespezialist“.*

5

**Beratungsphilosophie eines Trusted Advisor** – Bevor konkrete Lösungsbausteine zum Einsatz kommen, fokussieren sich Vorreiter auf die „Drei Großen S“: Strategie, Struktur, Steuerung.

*„Wir sehen uns nicht als Produktverkäufer“.*

6

**NextGen erfordert echte Differenzierung** – Die nächste Generation hat andere Prioritäten: Dialog statt Monolog, Purpose statt reiner Rendite, digitale Erfahrung statt analoger Routine.

*„Die nächste Generation lebt in einer anderen Lebensrealität“.*

7

**Quality in, quality out** – Führende Institute nutzen Daten gezielt, von der Gesprächsanbahnung bis hin zur Steuerung.

*„Ohne Messbarkeit kein Fokus“.*

# /6 Analog zum strategischen Stellenwert offerieren Institute ein breites Angebot

## Das Leistungsangebot im Generationenmanagement

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                   | Deep-Dives auf Folgefolien                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Leistungsbestandteile | Nachlassplanung                                                                                                                                                                                                                                                   | Vollmacht & Verfügung                                                                                                                                                                                                                                                        | Stiftungsmanagement                                                                                                                                                                                                                         | Unternehmensnachfolge                                                                                                                | Testamentsvollstreckung                                                                                                                                                                                                                              |
| Tätigkeiten (Auszug)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Gen.-übergreifende Vermögensplanung</li> <li>/ Lebzeitige Übertragungsstrategien</li> <li>/ Strukturierung von Vermögenswerten</li> <li>/ Begleitung Errich. von Legal Entities</li> <li>/ Beratung der Erben</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Letztwillige Verfügungen</li> <li>/ Notfallkoffer zu Vertretungsregelungen privat/betr.</li> <li>/ Patientenverfüg.</li> <li>/ Digitaler Nachlass</li> </ul> <p>„Klare Verhältnisse sind auch eine Form des Vermögensschutzes.“</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Beratung bei Stiftungserrichtung</li> <li>/ Bankfachliche Umsetzung (ZV, Vermögensbewirtschaftung, Reporting)</li> </ul> <p>„Ist ein Wachstumsfeld – die Kunden kommen teilweise nur deshalb.“</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Beratung der Nachfolge des Unternehmers/ M&amp;A-Beratung</li> <li>/ Geldeingang</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>/ Dauer- oder Abwicklungs-TV</li> <li>/ Nachlasssicherung</li> <li>/ Kapazitative Steuerung wg. geringer Planbarkeit</li> </ul> <p>Praxis-Tipp: Kombination der Rolle des TVers mit der des Finanzplaners</p> |
| Lesson Learned        | Sehr hoher Kundennutzen durch qualitativ hochwertige Beratung                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                              | Hohes Nachfragewachstum                                                                                                                                                                                                                     | Fokus i.d.R. auf Liquiditätsereignis                                                                                                 | Geringe Quote wg. operat. Komplexität                                                                                                                                                                                                                |
| Pricing               | Häufig keine separate Bepreisung                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                              | % des Anlagevolumen                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                      | % des Erbvolumen                                                                                                                                                                                                                                     |
| Differenzierung       | ★ Differenzierungshebel                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                              | ★ Differenz.-hebel                                                                                                                                                                                                                          | ★ Differenz.-hebel                                                                                                                   | ★ Differenz.-hebel                                                                                                                                                                                                                                   |

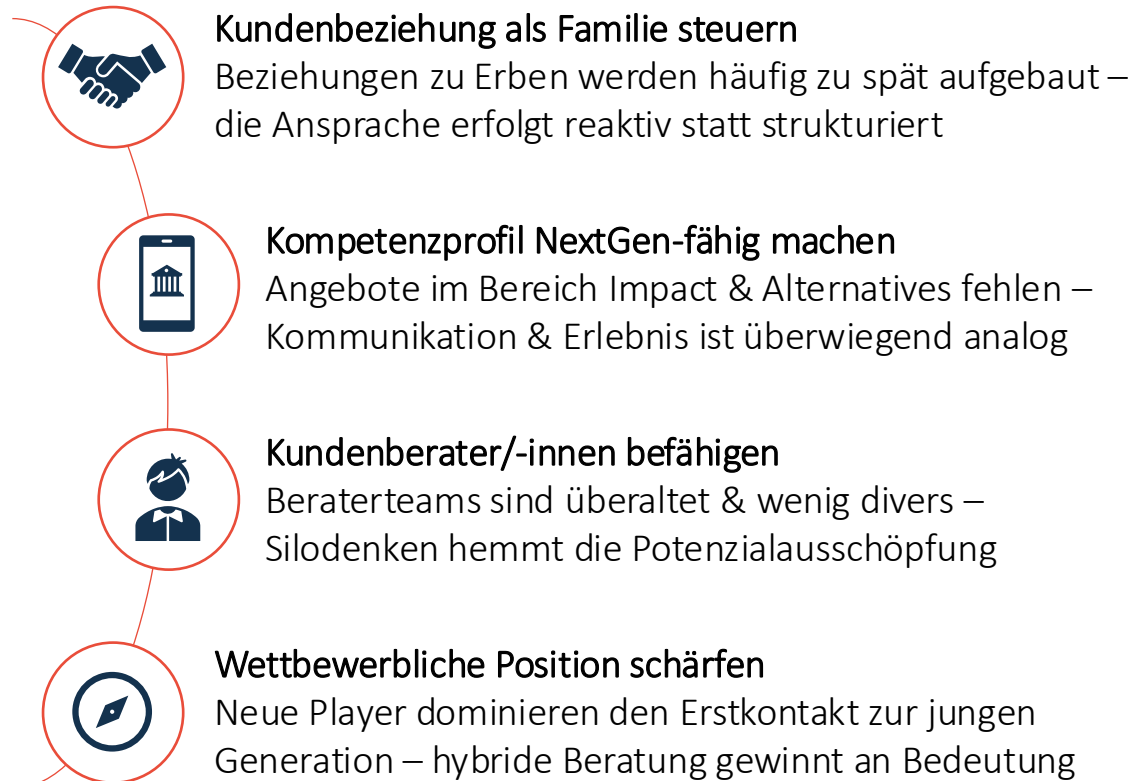
Führende Institute gestalten das Generationenmanagement als ein eigenständiges Leistungsangebot. Kein Add-On, sondern ein Kernangebot im Private Banking mit Zuständigkeiten, Zielen und Budget.

Quelle: Horn & Company, April 2026

# /8 Gleichwohl warten im Aufbau eines Generationenmanagements Hausaufgaben

## Transformation und neue Beratungslogik

### Zentrale Herausforderungen des Generationenmanagements



### Implikationen

- / Kennenlernen der Erben forcieren & nachhalten
- / Kennenlernformate initiieren; NextGen-Formate testen
- / Aktivitäten zur Vertiefung der Kundenbindung & Retention nach dem Tod des Vermögensstifters tracken
- / Ansprache & Interaktion digitalisieren (z.B. NextGen-Onboarding-Strecke aufbauen)
- / NextGen-Produktangebot etablieren (u.a. ESG, Impact)
- / Klare interne Zuständigkeit für NextGen benennen
- / Wachstumsorientierte, verjüngende Personalplanung
- / Dezidierte Fokus auf weibliche Beraterinnen
- / Investition in Qualifikation & technisches Enabling
- / Zusammenarbeit in der Bank vorantreiben
- / Hybrides Beratungsmodell als Standard etablieren
- / Erstkontakt zu junger Generation für 0 € ermöglichen
- / Beratung auch technisch in Qualität & Mehrwertigkeit heben (z.B. Szenarien-Kalkulation, steuerlicher Impact)

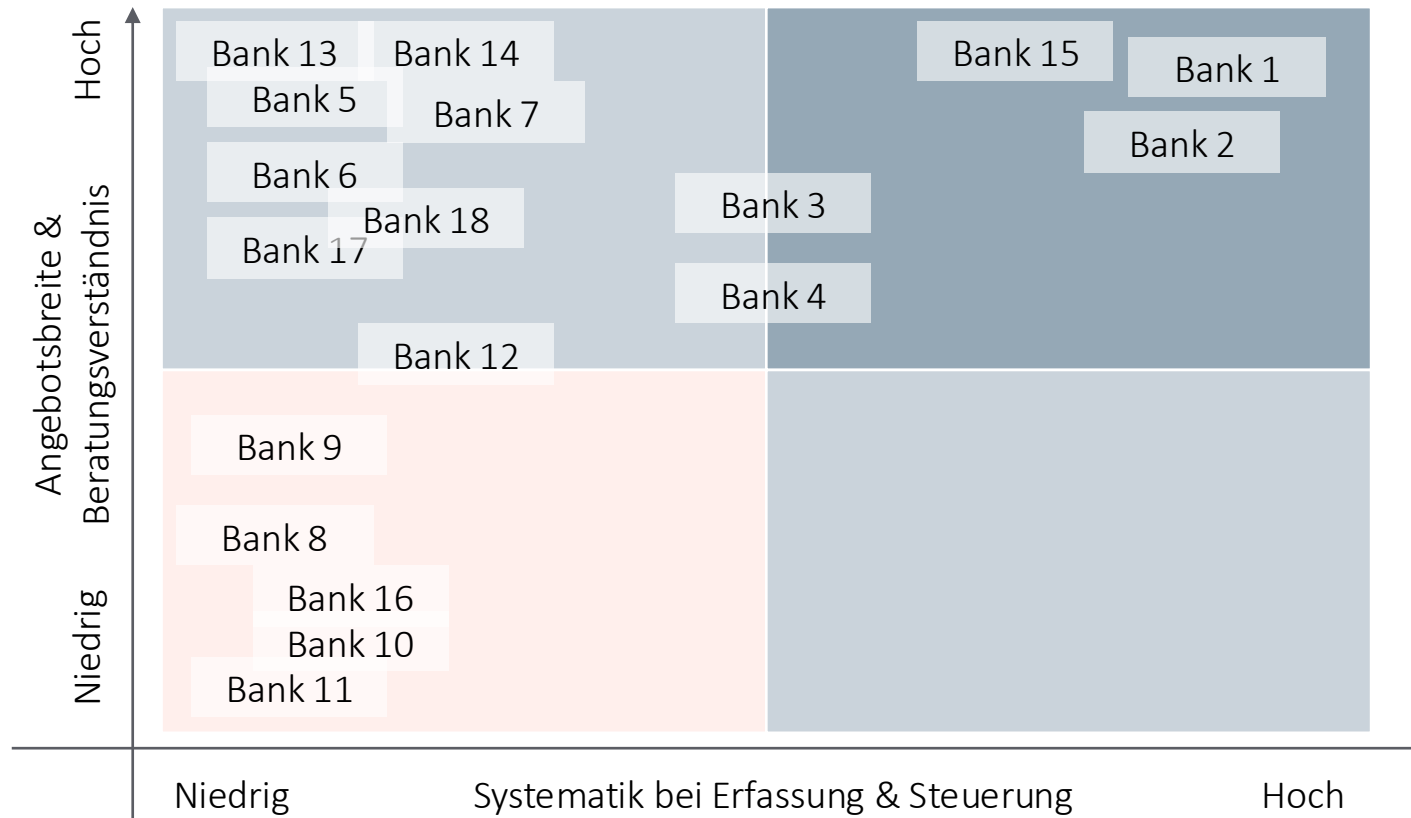
Nichtsdestotrotz ist der Aufbau eines Generationenmanagements kein Selbstläufer und erfordert Veränderung im Beziehungsmanagement, Leistungsangebot, digitalen Umgang bis hin zur strategischen Positionierung.

# /9 In der Professionalisierung sollten Angebot, aber auch Steuerung bedacht werden

## Grundsätzliche Wege der Professionalisierung im Generationenmanagement

### Professionalisierungsgrad im Generationenmanagement

### Implikationen



- / Befragte Institute verfolgen zumeist ein hohes Professionalisierungsdenken im Rahmen der Angebotsbreite und des Beratungsverständnisses im Generationenmanagement
- / Die wenigsten kombinieren dies mit einer nachhaltigen Steuerung, die darauf abzielt, vertriebliche Erfolge in der Breite zu generieren
- / Beide Denkrichtungen sind aus unserer Sicht erforderlich, um einerseits das Angebot auszubauen, und dieses andererseits ertragswirksam im Private Banking zu verankern

Grundsätzlich sollten in der Professionalisierung des Generationenmanagements sowohl die Veränderung des Beratungsverständnisses und Angebotes als auch die Steuerung bedacht werden.

## /9 In der Praxis hat sich ein strukturierter Ansatz im Aufbau des GMTs bewährt

### Strukturierter Ansatz zur Umsetzung (1/2)

#### Leistungsangebot

*Welche konkreten Leistungen und Formate umfasst das Generationenmanagement über alle Generationen hinweg?*

#### Zielgruppen & Familienlogik

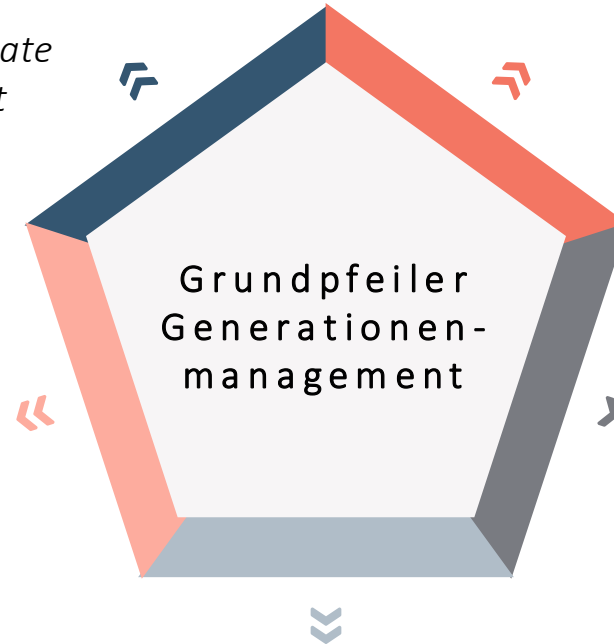
*Welche Generationen, Rollen und Familieneinheiten werden adressiert – und mit welchen Leistungen?*

#### Bepreisung & wirtschaftliche Steuerung

*Wie wird das Generationenmanagement bepreist, gesteuert und wirtschaftlich erfolgreich gemacht?*

#### Betreuungs- & Zusammenarbeitsmodell

*Wie ist die generationsübergreifende Betreuung organisiert, wie greifen Generalisten, Spezialisten und externe Partner ineinander?*



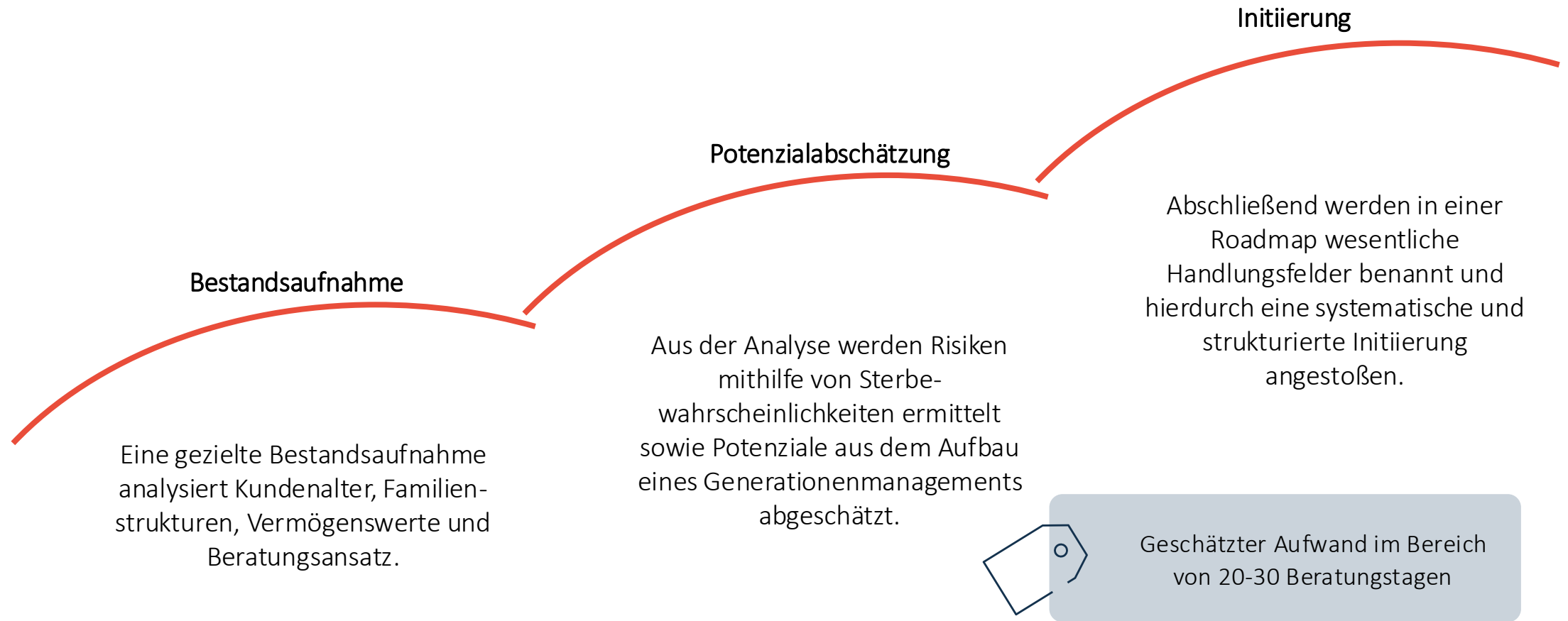
#### Rollen & Ressourcen

*Welche Rollenprofile, Kompetenzen und Kapazitäten sind erforderlich – und wo besteht Aufbau- oder Anpassungsbedarf?*

Der Aufbau eines Generationenmanagements erfordert einen strukturierten, organisationsweiten Ansatz mit klarer Zielsetzung, Verantwortlichkeiten und messbaren Ergebnissen.

# /9 Start ist häufig eine fundierte Bestandsaufnahme zur Potenzialabschätzung

## Strukturierter Ansatz zur Umsetzung (2/2)



Im Rahmen eines kurzen Projektes lassen sich Risiken und Potenziale mit geringem Aufwand ermitteln – für einen fundierten Start in den strukturierten Aufbau eines erfolgreichen Generationenmanagements.

## Ihre Ansprechpartner



**LANGVERSION**  
**› AUF UNSERER WEBSITE ‹**  
**ANFRAGEN**



**Nadine Hannemann**   
*Associate Partner*

Nadine.Hannemann@horn-company.de  
+49 170 7144277



**Samuel Egger**   
*Geschäftsführender Partner*

Samuel.Egger@horn-company.ch  
+41 79 399 3312



**Tom-Niklas Trautwein**   
*Associate*

Tom-Niklas.Trautwein@horn-company.de  
+49 152 22726073



**Saskia Wewege**   
*Manager*

Saskia.Wewege@horn-company.ch  
+41 76 835 4019

# horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH