

WELCHE FARBE HAT IHRE BANK?

Banken-Marketing: Der Marktauftritt vieler Privatbanken ist ähnlich und austauschbar. Nur wenigen ist es bisher gelungen, sich im Markt klar zu positionieren und zu profilieren. Doch um langfristig Wachstum erzielen zu können, ist eine klare Position im Markt Pflicht. Auch Privatbanken müssen sich bewusst der Pflege ihrer Marke widmen, um die Kundenbindung und Kundenakquisition zu fördern und Markenwert zu schaffen.

Text: **Stephan Feige und Simone Hofstetter***

Das Private Banking in der Schweiz hat sich in den letzten Jahren wieder positiv entwickelt. Trotz Neugeldzufluss bei einigen Banken ist aber klar, dass Wachstum im Markt Schweiz immer schwieriger wird. Die Attraktivität von Schweizer Banken für europäische Kunden wird noch von der lokalen Gesetzgebung bestimmt. Der Standort Schweiz alleine taugt jedoch je länger, je weniger zur Gewinnung neuer Kunden. Darüber hinaus drängen ausländische Banken wie HSBC oder BNP Paribas in den Markt. Und auch die Kantonal- und Raiffeisenbanken haben das Geschäft mit den Privatkunden für sich entdeckt und versuchen, Marktanteile zu gewinnen. Gleichzeitig ändern sich die Kunden und ihre Bedürfnisse. Die Erbgeneration zum Beispiel geht nüchterner mit ihrem Geld um, sie legt es mit höherer Risikobereitschaft an und schaut klarer nach der Performance der Anlagen. Kunden sind zudem immer besser informiert, und entsprechend erwarten sie auch mehr von ihrer Bank.

Kurz: Der Markt ist im Wandel; es herrscht ein klarer Verdrängungswettbewerb. Konsolidierungstendenzen sind die Folge. Aus der Stagnation brechen zum Beispiel die Bank Vontobel durch ihre Kooperation mit den Raiffeisenbanken wie auch Julius Bär mit der Übernahme der drei Privatbanken Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst und

Ferrier Lullin sowie GAM von der UBS aus. Bei der Suche nach weiteren Wachstumsquellen wird ein wichtiger Baustein des Erfolgs häufig vernachlässigt – die eigene Marke. Heute sind die Privatbanken in ihrem Auftritt weit gehend austauschbar. Wer kann die Banken und ihre Leistungsversprechen noch auseinander halten (siehe Abbildung Seite 62).

Auch im traditionell von der persönlichen Kundenbeziehung geprägten Private Banking kommt der Marke aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs eine immer wichtigere Rolle zu. Marken geben dem Kunden Orientierung und Sicherheit in der Entscheidungssituation. Sie signalisieren Qualität und schaffen Vertrauen. Eine starke Marke einer Privatbank leistet für das Wachstum einen zentralen Beitrag.

BEDEUTUNG DER MARKE

Kundenakquisition: Die Leistung der Bank ist erst in einer intensiven Kundenbeziehung erlebbar. Woher weiss der Kunde aber, was ihn erwartet? Potenzielle Kunden orientieren sich an der Aussagekraft einer Marke, das heisst an den mit der Marke kommunizierten Werten. Die Marke ist damit ausschlaggebend dafür, welcher Privatbank der suchende Kunde überhaupt die Chance auf ein persönliches Gespräch gibt.

Kundenbindung: Eine starke Marke bindet den Kunden ein Stück weit an die Bank. Bringt der

Kunde einen substanziellen Anteil der von ihm geschätzten Leistungen direkt mit der Bank und nicht nur mit seinem Kundenberater in Verbindung, wird er unempfindlicher gegenüber einem Wechsel auf Beraterseite.

Durchsetzung eines Preispremiums: Kunden haben schliesslich für Marken eine höhere Zahlungsbereitschaft. Marken reduzieren damit möglichen Preisdruck und erlauben höhere Margen. Eine starke Marke besteht nicht nur aus einer guten Kommunikationsstrategie. Sie basiert zunächst einmal auf einer klaren Positionierung, die auf den Grundbedürfnissen der Kunden aufbaut. Kunden im Private Banking haben primär das Bedürfnis, ihr Geld sicher anzulegen. Dies wird man keiner seriösen Privatbank absprechen wollen. Daher ist das Versprechen nach Sicherheit alleine kaum für eine differenzierende Positionierung der Marke geeignet. Gleichermassen ist die persönliche und kompetente Beratung durch einen definierten Ansprechpartner im Private Banking gesetzt. Um eine Marke wirkungsvoll vom Wettbewerb abzugrenzen, muss man bei anderen Bedürfnissen ansetzen. Das Markenversprechen einer Bank muss die gleichen "technischen" Anforderungen erfüllen wie andere Dienstleistungsmarken auch:

Relevanz: Die Positionierung muss für den Kunden relevant sein. Sie muss auf der Problemlage und den Bedürfnissen der Kunden

* Stephan Feige und Simone Hofstetter führen die htp St. Gallen, das Beratungs-Spin-off des Marketinglehrstuhls der Universität St. Gallen.

Als fortschrittliche Bank benutzen wir biometrische Zugangskontrollen. Wir merken uns Ihr Gesicht, Ihre Stimme und Ihren Namen.

Julius Bär
True to you.

Gruppenpräsenz: Zürich (Hauptsitz), Basel, Genf, Lausanne, Lugano, Luzern, Zug, Dubai, Frankfurt, Grand Cayman, Guernsey, London, Los Angeles, Luxemburg, Mailand, New York und Wien. www.juliusbaer.com

Nie in die ferne Zeit verliere dich!
Den Augenblick ergreife! Der ist dein.
Friedrich Schiller

BANK HOFMANN
Höchst Persönlich

Bank Hofmann AG Zürich
Telefon +41 (0)44 217 51 11 www.hofmann.ch
Ein Unternehmen der Credit Suisse Group

Finanzdienstleistungen



wir betreuen Ihr Vermögen höchstpersönlich.

Die Erhaltung und Mehrung der betreuten Vermögen nehmen wir mit grösster Sorgfalt wahr. Mit Kontinuität und Professionalität auf höchstem Niveau, seit mehr als 140 Jahren.

Gegenseitiges Vertrauen und eine partnerschaftliche Beziehung sind die Kernelemente unserer ganzheitlichen Betreuung. Bei uns haben Sie einen persönlichen Ansprechpartner, der gemeinsam mit Ihnen massgeschneiderte Lösungen erarbeitet. In der umfassenden Finanzplanung, Anlageberatung, Vermögensverwaltung und bei Finanzierungen.

Profitieren Sie von dieser Partnerschaft. Wir freuen uns auf ein Gespräch mit Ihnen. Rufen Sie uns an.

Liechtensteinische Landesbank AG
9490 Vaduz · Liechtenstein · Telefon +423 236 88 11 · Fax +423 236 88 22 · E-Mail lib@lib.li
Liechtensteinische Landesbank (Schweiz) AG
8008 Zürich · Schweiz · Telefon +41 1 421 46 11 · Fax +41 1 421 46 22 · E-Mail lib@lib.ch
Internet www.lib.li

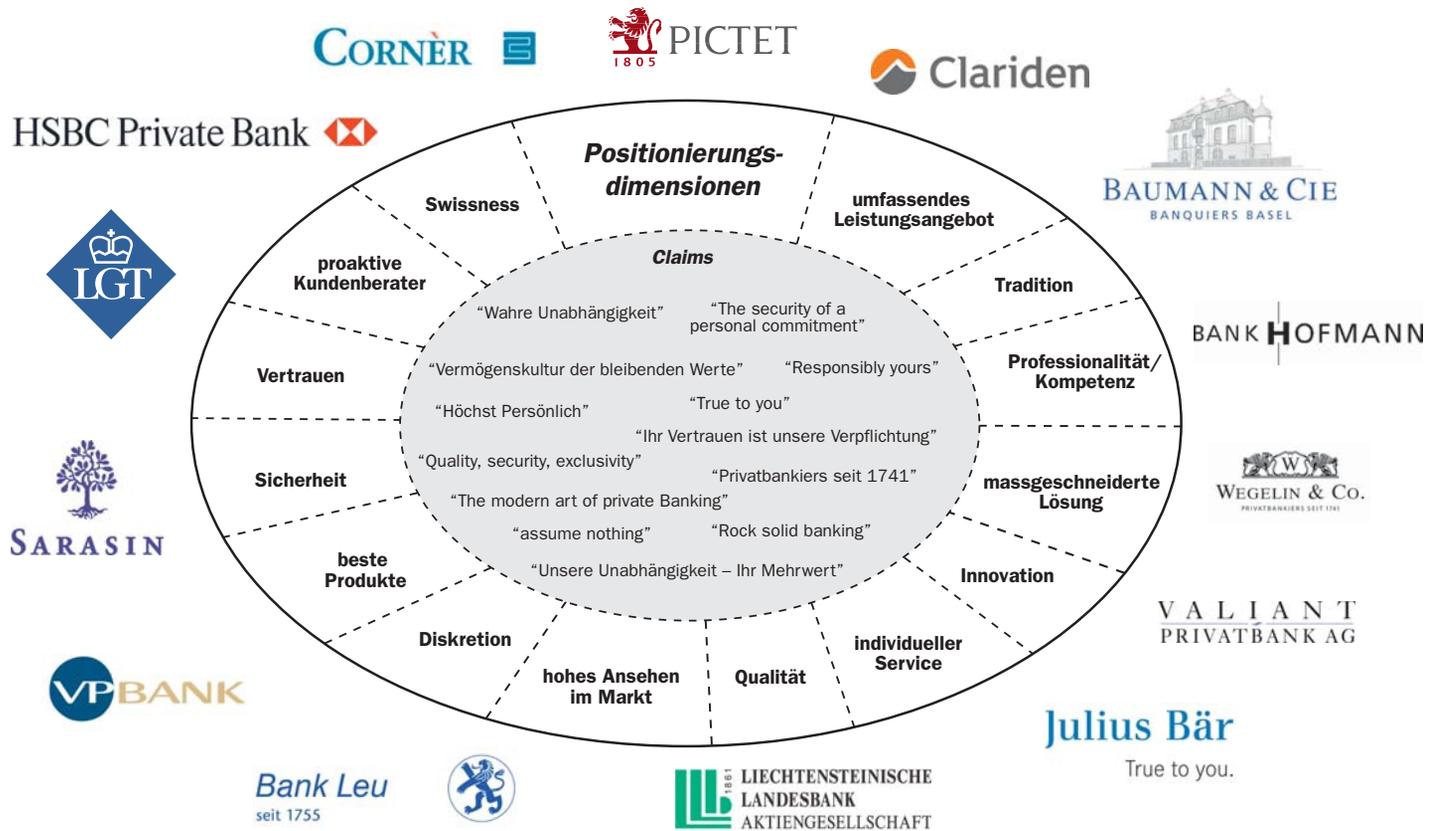
LIB LIECHTENSTEINISCHE LANDESBANK AKTIENGESELLSCHAFT

Geniessen Sie Lichtensteins «Grrrrrrrrrr!!», ohne an den Ölpreis denken zu müssen.



ZKB Private Banking bedeutet Vertrauen. Vertrauen, das auf einer individuellen Betreuung und einem exzellenten Know-how beruht. Ihr persönlicher Private Banker freut sich, Sie kennen zu lernen. ZKB Private Banking, Bahnhofstrasse 9, 8001 Zürich, Telefon +41 44 292 24 00.

www.zkb.ch/privatebanking Die nahe Bank **Zürcher Kantonalbank**



Markenlandkarte Private Banking.

aufsetzen und hierfür Lösungen bieten. Diese Lösungen beziehungsweise Benefits sind zum einen rationaler Art, haben zum anderen aber auch emotionale Komponenten.

Klarer Wettbewerbsvorteil (USP): Die Marke muss sich vom Wettbewerb abheben. So vermittelt zum Beispiel der Zusatz "seit 1873" dem Kunden zwar Stabilität und Sicherheit, es gibt jedoch einige Privatbanken, die auf eine mindestens gleich lange Tradition zurückblicken können.

Visionärer Anspruch – "a dream with a deadline": Eine Marke beschreibt nie das Hier und Jetzt, sondern vor allem die Zukunft. Sie formuliert intern den Anspruch an die eigene Entwicklung. Sie ist kühn und herausfordernd, aber nicht abgehoben, und damit für Kunden und Mitarbeiter gleichermaßen inspirierend.

Fokussierte, klare und verständliche Botschaft: Der Marke kommt im Rahmen der Kundenakquisition bereits vor dem ersten persönlichen Kontakt eine wichtige Aufgabe zu. Daher muss die Markenbotschaft kurz und prägnant, nicht interpretierbar und vor allem ohne Erläuterungen verständlich sein.

Überzeugender "reason to believe": Die Positionierung muss dem Kunden glaubwürdig zu vermitteln sein. Gerade weil Private Banking ein auf persönlichem Vertrauen basierendes

und nur beschränkt transparentes Geschäft ist, kommt der Frage nach der Glaubwürdigkeit der Marke eine hohe Bedeutung zu. An dieser Stelle kann zum Beispiel eine jahrhundertelange Tradition oder die persönliche Haftung der Gründerfamilie eine Rolle spielen.

Langfristig interessant und durchsetzbar: Eine Markenstrategie unterscheidet sich von einer Werbe- oder Umsetzungsidee durch die Langfristigkeit. Die Botschaft der Marke kann den Zielkunden bei überschaubarem Mitteleinsatz nur langfristig vermittelt werden. Der Kunde fängt in der Regel an, die Botschaft zu lernen, wenn sie den Kundenberatern, dem Marketingleiter und allen anderen Beteiligten langweilig wird. Eine Positionierung sollte damit zumindest den Anspruch haben, die nächsten fünf Jahre gültig zu sein, was gerade in einer Konsolidierungsphase des Marktes sicher ein ambitioniertes Ziel ist.

Dies alles bedeutet nun auch, dass eine klar positionierte Bank es kaum allen Kunden recht machen kann. Eine erfolgreiche Positionierung setzt Schwerpunkte sowohl nach innen wie auch im Marktauftritt nach aussen. Dies sichert schlussendlich den zielgerichteten Einsatz der Marketinginstrumente. Es ist eben gerade keine glaubwürdige Positionierung, für alle Kunden alle Probleme lösen zu wollen. Gerade dieser Fakt ist im Private Ban-

king sicher noch gewöhnungsbedürftig und schwierig umzusetzen. Seit Generationen ist es die zentrale Kompetenz der Banker, vermögende Kunden aufzuspüren und individuell ihre Probleme zu lösen. Kaum vorstellbar, einen Kunden ziehen zu lassen, weil man sich eigentlich auf andere Leistungen spezialisiert hat. Dies ist auch ein Problem in der Konsistenz der Strategieumsetzung. Fragt man heute fünf Kundenberater ein und derselben Bank nach den Vorteilen ihres Angebots erhält man mit Sicherheit drei verschiedene Antworten. Dies ist zum einen die "künstlerische Freiheit" eines guten Verkäufers, soll zum anderen aber sicher den persönlichen Wert des Beraters für die Bank erhöhen und offenbart zum dritten zumeist auch einen Mangel an guten und umsetzbaren Vorgaben.

Alles in allem ist die Positionierung eine herausfordernde Aufgabe. Auf der anderen Seite: Die meisten Privatbanken sind wirtschaftlich gesund. Solange Julius Bär für die Akquisition der drei Privatbanken der UBS 225 Millionen Franken Integrationskosten veranschlagt, muss einem um die Fähigkeiten, eine gute Markenstrategie zu entwickeln und umzusetzen, nicht bange sein. Und der Hebel ist gross. Ob beim Wechsel eines Kundenberaters ein Prozentpunkt Vermögen mehr oder weniger abfließt oder eben bei der Akquisition einer Privatbank 95 Prozent oder 98 Prozent der Kunden gehalten werden können, ist ein Unterschied, der es Wert ist. ■