

# STRATEGY YOU HAVE. BRAND YOU GET.

Von Steven Loepefe\*



Reise in die Zukunft – Privat Banken buhlen um Aufmerksamkeit.

**Wo Veränderung draufsteht, steckt meist auch Entwicklung drin. Das ist gut so. Vor allem im Bereich Private Banking. Fallende Kurse, steigende Kosten und neue Technologien kennzeichnen das Umfeld, in dem immer mehr Privatbanken um immer weniger Assets buhlen. Das Prinzip "Structure follows Strategy" führt zu Fusionen, Umstrukturierungen oder Neupositionierungen. Und somit auch zu Rebrandings-, Image- und Positionierungskampagnen.**

Privatbanken unterscheiden sich in der Wahrnehmung geringfügig voneinander: Jede Bank bietet "wirklich" persönliche Beratung, eine umfassende Produktpalette und von der Steuererklärung bis zur Erbschaftsregelung einen integrierten Service. Eben Mass- statt Massenware. Mit massgeschneiderten Leistungen richtet sich Private Banking gezielt nach bestimmten Segmenten. Sei dies in Bezug auf den Vermögensumfang, auf die Herkunft oder den beruflichen Hintergrund der zu betreuenden Privatperson. Vorausgesetzt, man qualifiziert sich als vermöglicher Kunde für die Liga des Top-Banking, ist es dennoch kaum möglich, die Stärken und Schwächen der einzelnen Privatbanken gegeneinander abzuwägen und die "richtige" Wahl zu treffen. Branding – verstanden als Konzept zur Erlebbarmachung der Werthaltungen von Produkten und Unternehmen – dient als Orientierungshilfe für den überstrapazierten Kunden.

Auch bei Privatbanken, die sich am Jahrmarkt der Eitelkeiten mit neuen Logos, neuen Umgangsformen und im Extremfall gar mit neuen Namen eindecken, um – eben – eine Orientierungshilfe zu bieten. Wer dies nicht tut, ist zu spät. Und wer zu spät ist, den bestraft der Markt. So lautet überspitzt formuliert die Haltung, die uns in den vergangenen Jahren die Fülle von neuen Finance Brands und Kampagnen beschert hat. In diese Ironie eingebettet schlummert ein Quäntchen Wahrheit, eine Legitimation, strategische Veränderungen und Weichenstellungen von Privatbanken sichtbar- und erlebbar zu machen.

## Auf der Suche nach Halt

In Zeiten der Veränderung sehnen wir uns nach dem Vertrauten, dem Bekannten. Wir suchen Halt bei Dingen, Marken, Personen, Institutionen und Netzwerken. Das Neue lehnen wir ab und würgen den Mut zur Erneuerung ab. So gesehen müssten sich Branding-Experten hinreissen lassen zur graduell-organischen Anpassung des Bestehenden im Sinne einer Fortführung der Tradition. Das Gegenteil ist der Fall. Zu Recht. Ein Branding-Experte ist Dialektiker, wagt in der Synthese der Extreme den erfolgreichen Schritt Richtung Zukunft. Dies ist nicht nur in entwicklungsgeschichtlicher Hinsicht einer Marke das einzig Richtige. Sondern auch aufgrund des dynamischen, strategischen Umfeldes, in dem sich eine

Marke bewegt, das Einzige, was wirklich Sinn macht. Wohl nirgends ist das Spannungsfeld zwischen gradueller Anpassung und "traumatischer" Neumarketenentwicklung so ausgeprägt wie im Bereich Private Banking. Dort wo die aktuelle Agenda voll ist von Begriffen wie "Schulterschluss", "Zusammenführung" oder "Neupositionierung". Nach Jahren hoher Inflationsraten fand die Schweiz zu Beginn der neunziger Jahre auf den Pfad der Tugend zurück. Eine Politik, geprägt von institutioneller Sparsamkeit, führte zu Steuerentkennungen und somit zu einem Zuwachs an Geldern für die private Vorsorge. Finanzinstitute antworteten mit neuen Produkten wie Fonds oder Aktiensparplänen, welche im Zuge des Aktienbooms immer beliebter wurden. Gleichzeitig entwickelten sich neue Informationstechnologien. Der private Anleger hatte nebst mehr verfügbarem Geld plötzlich Zugang zu Informationen. Somit konnte sich der kleine Mann in einer zunehmend globalisierten Finanzwelt verhalten wie ein Big Player. Die Transaktionen nahmen zu, die betreuten Vermögen ebenfalls, das Private Banking boomte und bescherte Finanzinstituten gesunde Margen. Banken investierten Milliardenbeträge in Erfolg versprechende Brands für Informations- und Tradingportale wie youtrade.com, um schwindende "Informationsmargen" zu kompensieren. Vor allem aber, um die technisch affinen "High Affluents" – die anspruchsvollen neuen Vermögenden – mit standardisierten Produkten und Tools überall und jederzeit bedienen zu können. Dieses "moderne" Kundensegment – unternehmerisch, vermögend, markenbewusst – begann sich gegenüber dem "Old Money"-Segment – den eher der Tradition verpflichteten konservativen Kunden – immer stärker zu etablieren.

## Private Banking im Umbruch

Die Dynamik der Entwicklung der privaten Vermögen wurde mit dem "Dotcom-Shakedown" jäh gebremst. Die Börsenkurse begannen zu fallen, die betreuten Vermögen zu sinken, die Kommissionen und Courtagen ebenfalls. Das Resultat: Das Private Banking ist unter einen immer stärker werdenden Kostendruck geraten. Institute können heute aufgrund ihrer historisch gewachsenen Strukturen und Prozesse auf der Kostenseite nicht flexibel genug agieren. Personal- und Sach-



Lombard Odier Darier Hentsch



Brand follows strategy – Neue Logos für Privatbanken.

aufwand können nur verzögert reduziert werden. Spätestens jetzt sind neue Strategien gefragt. Was die Einnahmen betrifft, so ist das langfristige Überleben im Private Banking heute primär eine Frage der Grösse, der Verfügbarkeit von geeigneten Vertriebskanälen und dem Angebot an spezialisierten Dienstleistungen wie Family Offices für integriertes Wealth Management oder Brokerage-Geschäfte. Was die Kostenseite betrifft, so suchen Banken nach Einsparungen im Backoffice-Bereich durch Zusammenlegen von operativen Einheiten oder durch die Einführung neuer IT-Tools. Egal ob strategische Weichen auf der Kosten- oder der Ertragsseite gestellt werden – eine neue Strategie bildet letztlich immer den Kern eines Brands und des daraus abgeleiteten Marktauftritts.

## Strategie wird erlebbar

Eine neue Strategie muss sich im Private Banking nicht zwingend im Design des Brands widerspiegeln. So hat die UBS Mitte Februar angekündigt, ihre fünf Schweizer Privatbanken Armand von Ernst, Banco di Lugano, Bank Ehinger, Cantrade, Ferrier Lullin und ihre in London domizilierte GAM in einer neuen Holding zusammenzuführen. Das Ziel hier: Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen. Auf das Brand Design der einzelnen Gesellschaften hat dieser Entscheidung keinen Einfluss. Dies weil die Häuser als eigentliche "Vermögensverwaltungs-Boutiquen" gelten und einem verhältnismässig kleineren Kundensegment ihre Dienste anbieten. Das Zusammengehen der Sarasin mit der Rabobank-Gruppe wie auch der beabsichtigte Verkauf der Rüd Blass an die Deutsche Bank (Schweiz) werden mit Bestimmtheit keine neuen Brands entstehen lassen. Die Kunden kennen "ihre" Bank und würden Neues nicht aufnehmen. Während sich diese "kleineren" Private Banking Brands weiterhin in ihren Nischen behaupten können, sieht die Lage bei mittelgrossen Banken, sprich bei Häusern mit verwalteten Kundenvermögen zwischen 5 und 70 Milliarden, deutlich anders aus. Die Marktlage und das strategische Umfeld führen dazu, dass Brands im Sinne der langfristigen Positionierung entweder neu geschaffen oder bestehende Brands mit neuen Werten "aufgeladen" werden. Im Sommer 2002 gaben die Genfer Privatbankiers Lombard Odier & Cie und Darier Hentsch & Cie bekannt, sie würden ihre Kräfte vereinen, um eine der grössten Privatbankengruppen der Schweiz und in Europa zu bilden. Zu Beginn des Jahres wurde denn auch der neue Brand Lombard Odier Darier Hentsch präsentiert. Wenn sich zwei renommierte, über 200 Jahre alte Traditions-

institute zu einer neuen Einheit zusammenschliessen, stellt sich die Frage nach den gemeinsamen Werthaltungen, nach dem verbindenden Element des neuen Brands. Denn hat man sich früher auf dem Markt als Mitbewerber Kunden und ihre Assets streitig gemacht, beginnt nach einem Zusammenschluss die Suche nach Gemeinsamkeiten. Ein Schulterschluss zweier Traditionsmarken hinterlässt Spuren auch bei der Marke. So wird mit einer schlichten typografischen Lösung das "Neue" manifest. Die zweifache Einzigartigkeit des Bisherigen wird in einer Synthese zu einem neuen Brand vereint. Die Bank unterstreicht das Persönliche, den einzig wahren Kern des Private Banking, mit der Nennung der Namen der Gründerfamilien.

## New Brands

Eher organisch verlaufen in der Regel Neupositionierungen. Hier geht es nicht primär um die markentechnische Zusammenführung und Erlebbarmachung von zwei oder mehreren unterschiedlichen Strategien und Kulturen. Sondern um die gekonnte und harmonische Synthese der bestehenden mit den in Zukunft angestrebten Werthaltungen. Im Wesentlichen geht es bei Neupositionierungen im Sinne einer markentechnischen Frischzellenkur darum, Bestehendes mit Neuem

### VP-Bank – New Strategy. New Brand.

Die Verwaltungs- und Privat-Bank – kurz VP Bank – wurde im Jahre 1956 in Vaduz gegründet. Seither hat sie sich als mittelgrosses Finanzinstitut im Bereich Private Banking etabliert und betreut heute mit rund 600 Mitarbeitenden weltweit ein geschätztes Gesamtkundenvermögen von rund 30 Milliarden Franken. Im Zuge der Ende 2002 erfolgten strategischen Fokussierung der VP Bank auf die Kernkompetenz "Wealth Management" – der ganzheitlichen, nachhaltigen Vermögenspflege – wurde der bestehende Brand der Bank komplett neu entwickelt. Unter der Leitung der renommierten Pariser Branding-Agentur desgrrippes/gobé (d/g) entstand zwischen Dezember 2002 und März 2003 ein Markenkonzept, welches sich vom bisherigen krass abhebt. Dieser "New Brand" baut auf der neuen Wealth-Management-Strategie auf und bringt Kernwerte der Bank – "frank", "flexible", "forward" – klar zum Ausdruck. Der neue Brand wird mit einer Kampagne aus dem Hause Wirz Ende März 2003 weltweit eingeführt.

Julius Bär

True to you.

"aufzuladen", um so neue Orientierungshilfen zu bieten. Zwei aktuelle Beispiele aus dem Bereich Private Banking illustrieren die Spannweite solcher Positionierungen. Getreu der Kausalkette "Brand follows Strategy" präsentiert sich die Liechtensteiner Verwaltungs- und Privat-Bank mit einer krassen Neuinterpretierung ihres bisher eher biederen Corporate Brands (vgl. Kasten). Nach der Neudefinition der Strategie mit Fokus auf globales Wealth Management eröffnen sich im Brand Design komplett neue Perspektiven – weg von der verstaubten, traditionsreichen "Ländle-Bank" hin zu einem weltoffenen, agilen Player. Die Beibehaltung des Namens schafft eine wichtige Orientierung. Der neu designte Brand wird zur zukunftsbejahenden Plattform innovativer Strategien und Werthaltungen. Ebenfalls in die Kategorie des "Aufladens" der Marke gehört, wenn auch etwas weniger ausgeprägt, die Neugestaltung der direkten Ansprache des Kunden via klassische Kommunikation. Die aktuelle "True"-Kampagne von Julius Bär ist ein gelungenes Beispiel, wie neue Werthaltungen gekonnt transportiert werden, ohne dass das Brand Design oder gar die Marke selbst korrigiert werden. "True to You." ist eine Art Mantra im Sinne der Haltung der Bank: echt, ehrlich und unverfälscht. Im Zeitalter steigender Nervosität, schwindender Assets und noch stärker sinkender Aktienkurse ein hehres Ideal.

## Massenkommunikation für Massgeschneidertes?

Private Banking ist per Definition etwas "Privates". Es stellt sich daher die Frage, ob sich klassische, an die Massen gerichtete Kommunikation und Werbung dazu eignen, die Reputation der Marke zu stärken, eine Differenzierung zu bewirken oder gar als Entscheidungshilfe für den Vermögenden zu dienen. Denn Private Banking ist und bleibt eine Interaktion zwischen einem einzigartigen Kunden – mit ebenso einzigartigem Vermögen – und "seinem" Private Banker. In der Regel ist dieser ein langjähriger Intimus, der von der Schattenspesenabrechnung über die Steuererklärung bis hin zur Finanzierung von "Hobbys" schlicht alles über die Finanzen seines Klienten weiss. Weil dieses Verhältnis so einzigartig, persönlich und intim ist, gibt es in der Kommunikation wohl keine besseren Mittel als das persönliche, direkte Gespräch. Und einen starken, glaubwürdigen Brand, der das wirklich Persönliche sichtbar-, fühl- und erlebbar macht. ■

\* Steven Loepefe ist Managing Partner von Loepefe & Partner Identity Reputation.