

LUX TEAM BRANDS FOR LIFE

Marken-Konzeption und Management-Systeme zur Alleinstellung von Marken im Hyperwettbewerb.

Eine Studie der KPMG/ Universität St. Gallen:

Privatbanken in Switzerland – Quo vadis?

Die Untersuchung befasst sich mit den Veränderungen, die Branchenvertreter als Folge der Finanzkrise, interner Konsequenzen und von Marktveränderungen in den nächsten drei bis fünf Jahren erwarten.

«Schweizer Privatbankensektor vor einem Umbruch» überschrieb die NZZ vom 21.10.2009 ihren Artikel zu dieser Studie. 30 Spitzenmanager führender Privatbanken in der Schweiz wurden befragt und zum Teil persönlich interviewt. Deren Banken repräsentieren über 55% des Schweizer Bankenmarkts (ohne UBS/Credit Suisse) und verwalten zusammen ein Vermögen von 1,4 Billionen Franken in der Schweiz und in Liechtenstein.

Im Bericht ist viel von «strengerer Regulierung», «Wachstumsstrategien», «strukturellen Veränderungen», «Transparenz», «Rationalisierung», «Repositionierung», «einfacheren Produkten» und «anspruchsvolleren Kunden» die Rede. Wenig erfahren wir über die Qualität der Beziehungen zu Kunden – und nichts über «Markenführung»!

Das hat seinen Grund: Marke – mehr noch: aktive «Markenführung» – ist für die Mehrheit der befragten Banken ein unterschätzter, vernachlässigter Erfolgsfaktor. Sie begnügen sich noch immer mit einer langjährigen, «guten Reputation». Doch für die harten Herausforderungen der sich verändernden Finanzmärkte ist «Reputation» kein taugliches Konzept mehr. Es ist zu allgemein, zu schwammig, zu sehr vergangenheitsbezogen. Der Schweizer Privatbanken-Sektor geht einem harten Hyperwettbewerb entgegen.

Zeitgemässes Marken-Verständnis geht von den Sichtweisen, Bedürfnissen und Vorstellungen der Kundschaft aus und ist so ausgerichtet, dass die Marke den grösstmöglichen Unterschied zur Konkurrenz schafft. Allerdings: Solche Marken müssen aktiv geführt werden. Doch davon sind die meisten Banken noch weit entfernt. Allein ein Blick auf die Anzeigenlandschaft macht das deutlich. Inhalte und Aufmachung vieler Anzeigen sind austauschbar. Auch jetzt noch nach der Krise!

Die befragten Bankenvertreter erwarten strengere regulatorische und politische Vorgaben, die zu strukturellen und strategischen Anpassungen in den Banken zwingen werden und in den nächsten drei Jahren zu dramatischen Marktveränderungen führen dürften.

Dieser Prozess könnte aber zu einem grossen Erfolg werden: für alle, die Markenführung ernst nehmen. Für sie haben wir in 12 Punkten skizziert, wo wir Ansätze

für eine aktive Marken-Führung in Zeiten des kommenden Hyperwettbewerbs sehen:

1. Bankenlandschaft: **Wer wird von aktiver Marken-Führung profitieren?**
2. Wettbewerbsdruck: **Günstiges Klima für Marken-Wachstum**
3. Bankwachstum: **Retention Management durch aktive Marken-Führung**
4. Margen: **Der Geldwert des Marken-Vertrauens**
5. unzufriedene Kunden: **Geburtshelfer starker Bank-Marken**
6. Wertvorstellungen: **Geldwerte, immaterielle Güter**
7. Kundennutzen: **Wichtigster Unterschied zwischen Geschäftsmodellen**
8. Image: **Für den Hyperwettbewerb zu schärfen**
9. Schlüsselrisiken: **Risiko-Management durch aktive Marken-Führung**
10. Geschäftsmodelle: **Nur erfolgreich, wenn deutlich unterscheidbar**
11. «offene Architekturen»: **Marke als Coach der Kundenberater**
12. CRM-Weiterentwicklung: **Marke als Team-Coach**

Diese 12 Kommentare leuchten die aktive Führung einer Bank-Marke von verschiedenen Blickwinkeln aus. Wenn Sie sich eine Übersicht verschaffen möchten, was aktive Marken-Führung heute umfasst und von welchen Annahmen und Überzeugungen wir in unserer Markenberatung ausgehen, dann möchten wir Sie einladen, sich auf dieser Website umzusehen. Oder kommen Sie am besten zu einem Gespräch vorbei.

12 Anregungen, die sich aus der Studie aufdrängen

1. Bankenlandschaft: **Wer wird von aktiver Marken-Führung profitieren?**

- Ergebnisse der Studie

Drei Gruppen von insgesamt 26 Banken (verwaltetes Kundenvermögen CHF 15-50 Mia.) mit einem Marktanteil (MA) von ca. 16% und 73 Banken (verwaltetes Kundenvermögen <CHF 15 Mia.) mit einem MA von 7% repräsentieren das am stärksten fragmentierte Segment des Schweizer Markts. In diesen Gruppen sind die grössten Veränderungen und die meisten Konsolidierungen zu erwarten.

Die drei Gruppen sind: klassische Privatbanken («Pure Players»), Universal- und Kantonalbanken mit Privatbanken-Geschäft und drittens global operierende Banken, die Kundengruppen, Produkte und Service stärker integriert haben.

- **Unsere Ansicht**

Gehört Ihre Bank zu einer dieser Gruppen? Dann gehört sie zum erlesenen Kreis derjenigen Banken, die von einem gezielten Auf- und Ausbau ihrer Marke am meisten profitieren werden. Besonders jetzt, in Zeiten verschärften Wettbewerbs. Aber jede Veränderung, ob operativ intern oder strategisch auf den Markt gerichtet,

bringt erst dann die maximale Rendite, wenn sie denen bekannt ist, die davon einen Vorteil haben – und diesen honorieren sollen: Ihren Kunden.

Das erfordert – wie wir noch sehen werden – eine andere Art Kommunikation: Marken-Kommunikation. Also eine, in der sich die Kundschaft wiedererkennt, Antworten und Angebote auf ihre konkreten Bedürfnisse findet und sich in unverwechselbarer Weise angesprochen fühlt. Banken jedoch, die weiterhin an die omnipotente Ausstrahlung ihres Logos glauben, werden im Lärm des zukünftigen Hyperwettbewerbs nur noch wispern.

Basis jeder Kommunikation starker Marken ist ein Marken-Kern, der aus einer sorgfältigen Kundenforschung heraus verdichtet und an die Langfristziele der Bank assimiliert wurde. Er gibt der Ausgestaltung von Services und Produkten, von Verhalten und Kommunikation die Modalitäten vor – so etwa sprachliche Formulierungen für die Kundenansprache, damit möglichst jede Aussage das Marken-Bewusstsein der Kunden «anreichert».

Derartige Marken-Kommunikation nutzt sämtliche Mittel und Medien zur Konditionierung aller Sinneswahrnehmungen der Kundschaft. Sie ist ein wichtiger Bereich der aktiven Marken-Führung.

2. Wettbewerbsdruck: **Günstiges Klima für Marken-Wachstum**

- Ergebnisse der Studie

Fast 90% der Befragten sehen einen verschärften Wettbewerb in der PB-Branche voraus als Folge eines vermehrten Abflusses privater Vermögen und zu erwartender schärferer Regulierungen. Das wird dazu führen, dass mehr Banken sich um insgesamt weniger Privatvermögen bewerben; und dass Kunden zwischen mehr Bankangeboten auswählen können und allgemein der Zwang stark zunimmt zu höherer, bedarfsorientierter Qualität der Kundenleistungen.

79% der Befragten erwarten, dass wachsender Preis- und Wettbewerbsdruck den Zusammenschluss von Banken ankurbeln wird. Allerdings ist ein Wachstum durch M&A für mehr als 85% der Befragten zu riskant.

- **Unsere Ansicht**

Wer im schrumpfenden Markt unabhängig bleiben, organisches Wachstum erzielen und schwarze Zahlen schreiben will, muss besser sein als das Gros der Mitwettbewerber. Für den Erfolg braucht es zwei Hebelpunkte: das Leistungsportfolio, das auf den Bedarf einer kritischen, anspruchsvollen Kundschaft ausgerichtet ist; und eine aktive, strategische Marken-Führung.

Beiden Hebeln gemeinsam ist, dass sie nur durch solide, umfassende Kundenkenntnisse erfolgreich greifen können. Manche Bank wird dafür erst einmal eine Hürde überwinden müssen. Denn unseres Wissens ist der Informationsstand über Kunden

in den meisten Banken nur am erforderlichen Minimum ausgerichtet – und dazu noch oft «Privatbesitz» der Kundenberater.

Nötig ist eine Kundenforschung, die von Marken-Spezialisten und Sozialforschern zusammen sorgfältig durchgeführt wird. Sie ist unverzichtbare Grundlage, um Bankdienstleistungen für die aktuellen Kundenbedürfnisse weiterzuentwickeln und auszudifferenzieren. Ziel muss sein, schlummernde Marktpotenziale auszumachen und erfolgreich, d. h. in typischer Art der Bank, zu realisieren. Dazu muss die Bank ihre Marktaktivitäten so überarbeiten, dass dieses neue Angebot von interessierten Kreisen ihr – und keiner anderen – sicher zugeschrieben wird. Sonst ernten die smarten Konkurrenten die saftigen Früchte.

Solide Kundenforschung liefert dafür die Inputs und der Marken-Kern die Vorgaben für Botschaften und Nutzenversprechen, in denen die Kunden sich wiedererkennen und ihre persönlichen Bedürfnisse aufgegriffen sehen. Das ist aktuelles Kundenwissen – auf das sich jede aktive Marken-Führung ausrichtet.

3. Bankwachstum: **Retention Management durch aktive Marken-Führung**

- Ergebnisse der Studie

93% aller Befragten wollen die Zahl der Kundenberater in den nächsten drei Jahren erhöhen, obwohl nur 25% mit der Leistung ihrer Berater zufrieden sind.

Mehr CRMs einzustellen ist die am meisten bevorzugte Massnahme, um Wachstum im Privatbanken-Sektor zu generieren. Sie beinhaltet nach Meinung der Befragten nur ein mittleres Risiko und verspricht im Allgemeinen gute Aussichten auf neue Kundenvermögen.

- **Unsere Ansicht**

Um anspruchsvolle Kunden zu gewinnen, sind qualifizierte Kundenberater unverzichtbar. Aber erfolgreiche Kundenberater haben ihren Preis. Und die Suche nach ihnen wird aufwendiger. Denn in den nächsten Jahren wird die Nachfrage nach Kundenberatern deutlich steigen. Kann also die hergebrachte Praxis auch in Zukunft noch erfolgreich sein?

Aktive Marken-Führung bringt Vorteile auf dem Personalmarkt und reduziert das Risiko von Kundenabwanderungen.

Erstens: Je profilierter die Bank-Marke ist – hohe Bekanntheit reicht nicht aus –, desto attraktiver wird auch die Bank als Arbeitgeberin auf dem Personalmarkt. Seit Jahren lässt sich dies an diversen Rankings ablesen.

Zweitens: Erfolgreiche Kundenberater werden nicht geboren. Sie haben ihre Fähigkeiten bei anderen Banken bewiesen. Wechselt ein qualifizierter Kundenberater seine Arbeitgeberin, wandert sehr oft auch ein Teil seiner Klientel ab. Jeder in der

Branche weiss dies. In solchen Fällen wird aktive Marken-Führung zum Instrument des HR-Managements. Ein abwegiger Gedanke? Keineswegs. Aus der Kienbaum-Retention-Studie (2001) geht hervor, dass der Handlungsbereich «Image und Kultur» den höchsten Stellenwert für die Mitarbeitererhaltung hat*. Denn aktive Marken-Strategie versammelt alle Bankmitarbeiter «hinter ihrer Marke». Weil der Marken-Kern für alle kundenrelevanten Ziele und Prozesse der Bank Modalitäten vorgibt, die transparent und nachvollziehbar sind: im CRM beispielsweise für die Kundenkategorisierung und Zuteilung zu Kundenberatern, die Beratungsleitbilder, die Entwicklung von Bankdienstleistungen. (*Quelle: Monia Vidi, Retention Management, in HRM-Dossier Nr. 43)

Drittens: Der Kundenberater ist nicht die Bank. Durch aktive Marken-Strategie lernen die Kunden, zwischen den persönlichen Qualifikationen des Kundenberaters und der gemeinsamen Leistung eines Teams bzw. des ganzen Instituts zu unterscheiden. Das Dienstleistungsangebot der Bank und der Kundenberater als Dienstleister werden weniger verwechselt, dafür aber in den jeweiligen eigenen Qualitäten besonders gewürdigt. Verlässt dann ein Kundenberater die Bank, können sich seine Kunden für die vorteilhaftere Alternative entscheiden.

4. Margen: **Der Geldwert des Marken-Vertrauens**

- Ergebnisse der Studie

Fast die Hälfte aller Befragten war unsicher, ob sich die heutigen Margen halten lassen. Nur 14% glauben, dass die gegenwärtigen Gewinn- bzw. Bruttomargen gehalten werden können.

Von denjenigen, die im Hinblick auf ihre Margen verunsichert sind, zeigen sich die kleineren Banken besonders pessimistisch. Die klassischen Privatbanken hoffen, mit qualitativen Verbesserungen des Kundenservices ihre Margen erhöhen zu können. Was es kleinen und mittleren Banken wiederum erschweren wird, ihre Margen zukünftig zu halten.

40% der Befragten sehen einen wachsenden Trend bei Kunden, niedrigere Gebühren zu verlangen.

- **Unsere Ansicht**

Preise und Margen sind nie nur eine Frage des Verhältnisses von Preis und Leistung, auch nicht nur von Angebot und Nachfrage. Erzielte Preise reflektieren immer auch die Einschätzung des Anbieter- bzw. Marken-Versprechens durch den Käufer/Kunden. Ist das Versprechen sein Geld wert, dann zahlt er auch die Gebühr. Preise bzw. Margen sind Vorauszahlung des Kunden auf der Basis seines Vertrauensvorschusses. Geraten Margen unter Druck, ist dies auch ein Anzeichen für einen Vertrauensentzug des Kunden. Oder der Hinweis auf mangelnden Nutzen, geringe Attraktivität oder gar Austauschbarkeit des Angebots.

Andererseits ist ein Kunde sogar bereit, einen Aufpreis (z. B. bei Premium-Marken) zu zahlen, wenn die materielle und/oder ideelle Gegenleistung (z. B. hohes Ansehen der Bank) für ihn begehrenswert genug und mit Wettbewerbsangeboten nicht zu vergleichen ist.

Nimmt man die obigen Befunde zum Nennwert, kann das Preis-Leistungs-Verhältnis im Privatbanken-Sektor nicht mehr stimmen. Gründe gibt es viele. Aus Sicht einer aktiven Marken-Führung liegt einer darin, dass Banken oft nicht wirklich wissen, mit welchen Erwartungen die Kunden zu ihnen kommen. Würden sie jedoch markenorientierte Kundenforschung betreiben, dann stiessen sie frühzeitig auf wichtige Quellen des Kundenunmuts – aber auch auf neue Bedürfnisse. Sie wüssten dann zusätzlich, dass im Kundenvertrauen zur eigenen Bank auch ein hoher Anteil an Vertrauen ins gesamte Bankensystem steckt und worin dieser besteht. – Und was zu tun ist, damit ihre Kunden im Vertrauen zur eigenen Bank nicht verunsichert werden. Auch so lassen sich Margen sichern.

5. Unzufriedene Kunden: **Geburtshelfer starker Bank-Marken**

- Ergebnisse der Studie

96% der Befragten beobachten bei den Kunden ein wachsendes Verlangen nach Transparenz und nach Produkten, die vom Aufbau her leichter zu verstehen sind. 57% der Befragten sagen, Kunden wollen mehr Gebührentransparenz.

89% der Befragten meinen, dass Kunden zu ihren Investitionszielen umfassende Beratung und klare Informationen zu den Risiken erwarten.

88% der Befragten glauben, dass die Kunden immer mehr ein Reporting wünschen, das analytisch und regelmässig, klar und ausführlich ist.

- **Unsere Ansicht**

Die Ergebnisse sind eine herbe Kritik an der bisherigen Praxis von Privatbanken – vor allem an dem ihr zugrunde liegenden Dienstleistungsverständnis: den impliziten Denkmustern, die solches Verständnis rechtfertigen.

Den Kunden der Privatbanken geht es offensichtlich nicht ums Geld allein. Sie erwarten auch z. B. Wertschätzung. Sie wollen das Gefühl haben, wichtig zu sein und ernst genommen zu werden. Nachvollziehbare Bankdienstleistungen, verständliche Produkte, umsichtige Verwaltung des Kundenvermögens empfinden sie als Ausdruck solcher Wertschätzung ihrer Bank. Sie wollen das Handeln der Bank verstehen und von dieser in ihrer eigenen Denkweise verstanden werden. Das und mehr.

Wer bankenintern nach Ursachen für die Unzufriedenheit von Kunden sucht, findet viele, z. B. im CRM: mangelnde Qualifikation der Kundenberater; zu viele Kunden pro Berater und zu wenig Zeit pro Kunde; fehlende Kriterien zur Kundensegmentie-

rung; fehlende Beratungsleitbilder; Ablehnung strukturierter Beratungsprozesse; fehlende Kriterien im Vergütungssystem etc.

Solche Defizite aufzuarbeiten, ist mit Aufwand verbunden und mit unsicherem Ausgang. Dagegen bietet ein solides Marken-Konzept die notwendige Erfolgsgarantie. Es leitet dazu an, nicht grundsätzlich alles zu optimieren, sondern nur das, wofür die Bankkundschaft eine ausgeprägte Präferenz hat. Wie findet man die Auswahl mit dem grössten Erfolg? Durch einen Marken-Kern-Prozess, bei dem die Ergebnisse aus sorgfältiger Kundenforschung methodisch ausgewertet, verdichtet und den langfristigen Bankzielen angepasst werden. Die Leitfrage dafür ist: «Worin soll die Bank-Marke stark sein und so speziell, dass der Unterschied zu Mitbewerbern so gross wird, dass jeder Kunde ihn bemerkt, persönlich schätzt und honoriert?»

Eine Bank, die das «Hilfsangebot» ihrer unzufriedenen Kunden nicht annimmt und die Kundenvorstellungen nicht sorgfältig erforscht, könnte an manchen Bedürfnissen vorbei optimieren – zu hohen Opportunity Costs. Sie wird von potenziellen Kunden nicht wahrgenommen und für viele in der «Profillosigkeit der Bankenmehrheit» verharren, statt mit einem begehrenswerten Dienstleistungsportfolio unter eigener Marke den Hyperwettbewerb erfolgreich bestehen.

6. Wertvorstellungen: **Geldwerte, immaterielle Güter**

- Ergebnisse der Studie

Tabelle 1 Die gegenwärtig wichtigsten grundsätzlichen Wertvorstellungen der befragten Privatbanken (alle Antworten / nach Grössenkategorien):

Wertvorstellungen	gesamt	kleine bis mittlere	grosse Banken
<i>Kundenorientierung / Kundenfokus</i>	71%	57%	86%
<i>Image (brand reputation)</i>	50%	50%	50%
<i>Beratungsqualität</i>	39%	36%	43%
<i>Solidität/Kontinuität</i>	36%	--	--
<i>Diskretion/Geheimhaltung</i>	36%	50%	79%

Der CEO einer global operierenden Bank wird zitiert mit der Aussage: «In einer Privatbank-Beziehung können Kunde und Bank unter Wert sehr Verschiedenes verstehen. Banken, beispielsweise, verkünden stolz, dass ihr Wert in der Solidität/Kontinuität, in der Marke etc. liegt. Kunden scheinen jedoch auf konkrete Dinge mehr Wert zu legen. Wie zum Beispiel ein ausgezeichnetes und fehlerfreies Reporting, das konkret beurteilen lässt, was mit ihrem Vermögen gemacht wird.»

- **Unsere Ansicht**

Die Wertvorstellungen («value propositions») in der Tabelle 1 können gedankliche Konzeptionen (Denkmuster) bezeichnen, an denen sich das Handeln - speziell in den Banken – heute orientiert. Sie können aber auch für grundsätzliche Kundennutzen von Banken stehen, immaterielle Basisgüter, die durch Dienstleistungen erbracht werden und gegen direkte/ indirekte Vergütung den Bankkunden angeboten werden. Wir wollen hier auf die Wertvorstellungen als «Denkmuster» eingehen.

Für die meisten in der Schweiz sind die obigen Wertvorstellungen grundsätzliche Einstellungen zum Geschäft, die sie allen Banken, besonders den Privatbanken, pauschal unterstellen. Und deren Befolgung sie von der Bank automatisch erwarten. Ohne diese elementaren Wertvorstellungen ist eine Bank für sie keine «richtige» Bank. Zudem wissen viele, dass Banken einigen dieser Werthaltungen nachleben müssen, um von der Bankenaufsicht nicht abgemahnt zu werden.

Die Finanz- und mit ihr die Bankenkrise erschütterten nicht nur so manches Kundenvertrauen in die einzelne Bank, sondern auch in das gesamte Bankensystem. Heute gilt es, mit überlegten Massnahmen das Vertrauen in die einzelne Bank zurückzugewinnen. Darüber hinaus aber auch in das Bankensystem generell. Denn das Bankensystem-Vertrauen dient einer Bank wie auch dem Bankkunden als generelle «Rückversicherung» des Vertrauens in die Einzelbank. Dieser «Doppelauftrag» ist für weitsichtige, strategisch denkende Geschäftsleitungen die einmalige Chance, mit relativ wenig Investitionen die Mitbewerber in der (erneuerbaren) Gunst der Kunden zu überholen – indem sie eine aktive Marken-Führung beginnen.

Was wären die wichtigsten Schritte?

(1) Sich nicht weiter ausschliesslich auf die eigene Reputation zu verlassen. (2) Die Kundenschaftsgruppen in ihrer Befindlichkeit und Bedürfnislage kennenzulernen durch seriöse, externe (!) Kundenforschung. (3) Daraus den Marken-Kern zu verdichten zu einem Profil von Wertvorstellungen und Eigenschaften, welches stereotype, in Wirklichkeit aber vieldeutige Werte, wie sie oben in der Tabelle stehen (das sind lediglich Basics), vermeidet. (4) Danach die wichtigsten Merkmale des Marken-Kerns in der überprüfaren Qualität von Dienstleistungen zu realisieren und (5) der Kundenschaft darüber authentisch zu berichten – ohne Beschönigungen, Übertreibungen, Auslassungen, Fachjargon und transparent.

So gewinnen Sie das Vertrauen besonders kritischer Kunden zurück. Und die Aufmerksamen unter den Neukunden lassen sich überzeugen, dass die Bank aus der Krise viel gelernt hat und nun die beste Wahl für sie darstellt.

7. Kundennutzen: **Wichtigster Unterschied zwischen Geschäftsmodellen**

- Ergebnisse der Studie

In der Studie werden die drei Geschäftsmodelle mit teilweise unterschiedlichen Positionierungen beschrieben. Als Merkmale dienten die in Tabelle 1 (im Kommentar 6)

aufgeführten Wertvorstellungen. Aufgrund der Kommentare in der Studie haben wir hier die Positionierungsmodelle ergänzt bzw. modifiziert.

Tabelle 2 Wertvorstellungen der drei Geschäftsmodelle als Kundennutzen

Wertvorstellungen	Geschäftsmodelle		
	Privatbanken	Globale, integrierte Banken	Privat Banking von Universal-/Kantonalbanken
Kundenorientierung / Kundenfokus	XXX	XX	X
Nähe zum (regionalen) Kunden	--	--	XXX
Image (brand reputation)	XX	XXX	--
Beratungsqualität	XX	--	--
Unabhängige Kundenberatung	XX	--	--
Qualität des Kundenservices	--	--	XXX
Solidität/Kontinuität	XX	--	XXX
Diskretion/Geheimhaltung	XX	--	XX
Offene Produktarchitektur	XX	--	--
Marktzugang	--	X	--

(Legende: XXX = sehr wichtig / XX = weniger wichtig / X = noch wichtig / -- nicht genannt.)

Fett: Wertvorstellungen in der Tabelle 1 enthalten)

Zur Erinnerung hier nochmals die Aussage des bereits zitierten CEO einer globalen, integrierten Bank: «In einer Privatbank-Bziehung können Kunde und Bank unter Wert sehr Verschiedenes verstehen. Banken, beispielsweise, verkünden stolz, dass ihr Wert in der Solidität/Kontinuität, in der Marke etc. liegt. Kunden scheinen jedoch auf konkrete Dinge mehr Wert zu legen. Wie zum Beispiel ein ausgezeichnetes und fehlerfreies Reporting, das konkret beurteilen lässt, was mit ihrem Vermögen gemacht wird.»

- **Unsere Ansicht**

Auf Wertvorstellungen als Denkmuster, die im Marken-Kern einer Bank-Marke definiert sein sollten, wurde im Punkt 6 eingegangen. Hier verstehen wir dieselben Begriffe (Tabelle 2) als «Kundennutzen» (propositions). Die Begriffe «Wertvorstellung» und «Kundennutzen» sind inhaltlich nicht gleichzusetzen. Grundsätzlich lässt sich jedoch ein Zusammenhang zwischen beiden Bedeutungen konstruieren, der im Hinblick auf eine aktive Marken-Führung sehr bedenkenswert ist.

Nehmen wir als Beispiel den Begriff «Kundenfokus». Nach Meinung der Befragten benennt er die wichtigste Wertvorstellung (Tabelle 1). Wie wird daraus ein konkreter Kundennutzen?

Jeder Mensch hat Wertvorstellungen. Sie im Leben zu seiner Zufriedenheit erfüllt zu bekommen, ist ihm viele Anstrengungen (viel Geld) wert. Das wünscht er sich auch

von anderen – zumal wenn er als Kunde glaubt, die Befolgung seiner Wertvorstellungen vom Gegenüber erwarten zu dürfen.

Verspricht ihm eine Bank also «Kundenfokus», geht er automatisch davon aus, ein Leistungsspektrum geboten zu bekommen, das seinen Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen entspricht. Darüber hinaus will er beachtet und respektiert werden, er will für die Bank «im Mittelpunkt» ihrer Aufmerksamkeit stehen.

Hat eine Bank die Wertvorstellung «Kundenfokus» verstanden und verinnerlicht, wird sie die Kunden in dieser Hinsicht zufriedenstellen wollen. Sie wird ihre Ziele, Eigenschaften, den Umfang und Aufwand jeder Leistung für den Kunden so bestimmen, dass er an vielen Einzelheiten bemerkt: Er ist für die Bank tatsächlich derjenige, für den die Leistung konzipiert, organisiert und ausgeführt wurde. Kommen beim eigentlichen Leistungsablauf und beim Ergebnis dann keine Zweifel auf, wächst beim Kunden ein echtes Gefühl, durch die Bank und ihre Angestellten aufmerksam, zuvorkommend und seinem Selbstverständnis gemäss betreut zu werden. – Nicht verwunderlich, dass dieser Kunde seiner Bank durch dick und dünn treu bleibt!

Echten Kundenfokus festzulegen, ist eine Kernfunktion des Marken-Kerns. Seine Verwirklichung dann für lange Zeit zu garantieren, ist die vornehmste Aufgabe einer aktiven Marken-Führung. Wie für die Wertvorstellung «Kundenfokus » steuert sie auch alle anderen Wirkungsketten über die prinzipiellen Stufen «Wertvorstellung des Kunden – Wertvorstellung der Bank – wahrnehmbare Merkmale der Dienstleistungen – materieller/sachlicher Kundennutzen – ideeller Kundennutzen» zur vollen Kundenzufriedenheit.

So schafft sich die Bank beste Voraussetzungen, um auf der Angebotsseite mit keinem Wettbewerber austauschbar zu sein.

8. Image: **Für den Hyperwettbewerb zu schärfen**

- Ergebnisse der Studie

Tabelle 1 Die heute wichtigsten grundsätzlichen Wertvorstellungen der befragten Privatbanken (alle Antworten / nach Grössenkategorien):

Wertvorstellungen	gesamt	kleine bis mittlere	grosse Banken
<i>Kundenorientierung / Kundenfokus</i>	71%	57%	86%
Image (brand reputation)	50%	50%	50%
<i>Beratungsqualität</i>	39%	36%	43%
<i>Solidität/Kontinuität</i>	36%	--	--
<i>Diskretion/Geheimhaltung</i>	36%	50%	79%

- **Unsere Ansicht**

Image, ob Selbstbild oder Fremdbild, entsteht durch das, was in Öffentlichkeit und Fachkreisen von einer Bank gewusst wird. Durch das, was sie zurzeit leistet, wie sie sich verhält, wie sie vor ihren Interessengruppen auftritt und wie diese darüber anderen berichten. Image ist also die Folge von Handeln: ein komplexes Gemenge vernetzter Eindrücke und assoziativer Ergänzungen, das im besten Fall von den übrigen Wertvorstellungen (siehe Tabelle) beeinflusst wird. Image ist keine eigenständige Wertvorstellung im Sinne der übrigen genannten. Was die Befragten der Studie in diesen Begriff hineinlegten, bleibt deren Geheimnis.

Da aber die Vorstellung «Image» in allen Geschäftsmodellen mit 50% einen hohen Stellenwert hat und bei positiver Ausprägung den Kunden wichtig ist, lohnt es sich für viele Privatbanken, diese «Blackbox» für sich auszuleuchten. Statt aber eine dieser stereotypen Imageuntersuchungen zu buchen, raten wir dazu, eine Studie zu beauftragen, die individuell für die Bank konzipiert wird und auf den Merkmalen des Marken-Kerns beruht. Und sie erst dann durchzuführen, wenn das Dienstleistungsportfolio so systematisch überarbeitet wurde, dass es unter den Geschäfts- und Marktbedingungen des Schweizer Markts in den kommenden Jahren Erfolg zu bringen verspricht (siehe auch Punkt 7).

Die definierten Sollvorstellungen für das Image dann konkret in Form von Angeboten, Leistungsabläufen, Auftreten und Verhalten der Mitarbeitenden erfahrbare Wirklichkeit werden zu lassen, ist Aufgabe aktiver Marken-Führung. Nur so entsteht das, was Domitzlaff ein «positives Vorurteil» gegenüber der Privatbank genannt hat.

9. Schlüsselrisiken: **Risiko-Management durch aktive Marken-Führung**

- Ergebnisse der Studie

56% aller Befragten haben vor, Ressourcen des Risikomanagements bzw. die Investitionen dafür zu erhöhen.

Schlüsselrisiken, die aus Bankensicht zukünftig zu berücksichtigen sind:

<i>Regulierungsänderungen</i>	<i>83%</i>
<i>Auftragserfüllung (compliance)</i>	<i>79%</i>
<i>Reputationsrisiko</i>	<i>46%</i>
<i>Unpassende Verkäufe/ Beratung</i>	<i>38%</i>
<i>Gebührenstruktur/ Preise</i>	<i>21%</i>
<i>Kundennähe</i>	<i>21%</i>
<i>IT-Risiken/ Techn. Fortschritt</i>	<i>21%</i>
<i>Andere</i>	<i>4%</i>

(Frage an alle Befragten: Welche dieser Schlüsselrisiken werden in drei Jahren in Ihren Managementprozessen berücksichtigt worden sein? – max. 3 Antworten möglich)

- **Unsere Ansicht**

Die Regulierungsänderungen werden sich auf die Strategie, die Positionierung und das operative Geschäft auswirken. Das Reputationsrisiko ist – zumindest teilweise – die Folge von Fehlentscheidungen und Fehlschlägen im finanziellen oder operativen Geschäft und mangelnder Kundennähe, also das, was die übrigen in der Aufzählung genannten Risiken umfassen.

Eine Bank kann jedes einzelne Schlüsselrisiko sorgfältig minimieren und trotzdem Gefahr laufen, ihrer Reputation zu schaden. Nämlich dann, wenn die Abstimmung zwischen den Einzelaktivitäten nur nach funktionalen und sachlichen Zielen erfolgt und nicht nach einem «Generalplan». Einem, der aus den konkreten Bedürfnissen und Erwartungen der Kundschaft heraus entwickelt wurde und deshalb jegliche Nebelschau von Anfang an vermeidet. Solch ein Generalplan umfasst die methodische Entwicklung eines Marken-Kerns und dessen konsequente, konsistente Umsetzung. Das verstehen wir unter aktivem Marken-Management.

Es ist ein methodischer Prozess, der die speziellen Bedürfnisse und Erwartungen der Bankkunden mit den Vorgaben des Managements zum Marken-Kern verheiratet, sodass dieser zu einer Art Richtschnur für alle Entscheidungen des Managements und alle Massnahmen der Mitarbeitenden wird.

Weil diese Abläufe zum Marken-Kern passen, erlebt die Mehrheit der Bankkundschaft im Kontakt mit der Bank die Marken-Eigenschaften tatsächlich und fühlt sich in der Bankenwahl bestätigt. Und da bereits zu Beginn des Marken-Aufbaus auf Unterschiede zu den Konkurrenten sorgfältig geachtet wird, unterscheidet sich die Bank in der Wahrnehmung der Kundschaft auffallend und wirkungsvoll von den Konkurrenten.

Auf diese Weise reduziert sich nicht nur das Reputationsrisiko. Auch die Fehlertoleranz der Bankkunden und deren Goodwill gegenüber der Bank steigen!

10. Geschäftsmodelle: **Nur erfolgreich, wenn deutlich unterscheidbar**

- Ergebnisse der Studie

Eignung und Entwicklungsperspektiven eines Bankgeschäftsmodells lassen sich anhand einer Reihe von Kriterien bestimmen, zu denen Transparenz, Reputation und Spezialisierung, Grösse und globale Präsenz, Umgang mit Interessenskonflikten und Kundennutzen gehören.

60% aller Befragten glauben, dass das Beratungsmodell der klassischen Privatbanken in den nächsten drei Jahren Marktanteile gewinnen wird.

Während 40% aller Befragten meinen, dass Privat Banking zum Massengeschäft geworden ist, glauben 75% der Befragten, dass die Kunden die Besonderheiten ihrer Bank von anderen unterscheiden können.

- **Unsere Ansicht**

Das Geschäftsmodell des Private Banking scheint sich den erwarteten regulatorischen Rahmenbedingungen und Veränderungen in den Märkten gut anpassen zu können. Das wird auch notwendig sein. Aus dem Bericht geht ja hervor, dass fast jede Bank ihren speziellen Nachhol- oder Entwicklungsbedarf auf der Produktseite und besonders bei der Gestaltung ihrer Dienstleistungen hat.

Somit bietet sich in den kommenden Jahren der strukturellen Reorientierung den meisten Banken eine hervorragende Gelegenheit, die anstehenden Veränderungsprozesse nicht nur nach sachlichen, funktionalen und Kostengesichtspunkten vorzunehmen. Seit Langem ist jetzt erstmals eine Ausgangslage entstanden, durch vertiefte Kenntnisse über die bevorzugten Kundengruppen das Geschäftsmodell auf eine solide Grundlage zu stellen. Wer jetzt die emotionalen Bedürfnisse, Befindlichkeiten und Erwartungen der – vielleicht neu definierten? – Kundschaft bewusst einbezieht, legt den Grundstein für engere Bindung mit bestehenden Kunden und wird die attraktivsten unter den Neukunden gewinnen.

Der «Preis», den das Bankmanagement zu zahlen bereit sein muss, ist die Aufgabe der Illusion, die Bankkunden würden die *Besonderheiten ihrer Bank* kennen und von denen *anderer Banken unterscheiden können*. Rendite- und Marktziele für die nächsten Jahre werden hoffentlich auch dieser Legende zusetzen.

Was immer in der Bank verändert wird und kundenrelevant sein kann, sollte mit diesen Zielen vor Augen geschehen und kann nur geschäftswirksam werden, wenn die frohe Botschaft die Kundschaft auf verschiedenen Wegen erreicht. Doch das reicht noch nicht. Erst die Nachvollziehbarkeit der Argumente und des Nutzens für den Kunden, die Transparenz der Zusammenhänge von Geschäftsmodell und internen Veränderungen wird die gewünschte Bindungskraft bei den Kunden erzeugen.

Kundenkommunikation, so deutlich verfasst, baut auf einem Marken-Kern auf, der sich nicht in branchentypischen Merkmalen erschöpft, sondern auch Ziele der Unverwechselbarkeit vorgibt. Merkmale also, die es wert sind, durch eine aktive Marken-Führung bewirtschaftet zu werden. Erst dann wird eine Bank mit Recht vom Erfolg ihres Geschäftsmodells sprechen dürfen.

11. «Offene Architekturen»: **Marke als Coach der Kundenberater**

- Ergebnisse der Studie

60% aller Befragten gaben an, den Ausbau ihrer Produkt- und Serviceangebote als «offene Architektur» vorzunehmen.

LUX TEAM BRANDS FOR LIFE

Für 30% aller Befragten war die Einführung einer offenen Architektur sogar einer der wichtigsten Eckpfeiler des gegenwärtigen Leistungsangebots.

Die Diskussion zukünftiger Produkttrends ergab ein breites Spektrum, doch wird kein «Mega-Trend» in nächster Zeit gesehen.

- **Unsere Ansicht**

Ob Banken selbst Finanzprodukte entwickeln oder von Dritten übernehmen, läuft für den Kunden aufs Gleiche hinaus: Die Bank muss ihm gegenüber so auftreten, dass er Vertrauen in das Angebot, in die Bank und in den Kundenberater hat. Qualifizierte Kundenberater mit langjähriger Erfahrung und grossem Einfühlungsvermögen können das. Leider gibt es von dieser raren Spezies zu wenige auf dem heutigen Personalmarkt. Und die Aussichten dürften sich in den nächsten Jahren nicht aufhellen. Aktive strategische Marken-Führung bringt in dieser Situation Entlastung.

Diese Art professionelles Marken-Management beruht nämlich auf einem nachhaltig konzipierten Marken-Kern, der aus sorgfältiger und umfassender Kundenforschung entwickelt wurde und die erforderlichen Vorgaben für alle kundenrelevanten Massnahmen beeinflusst. Markenbezogen entwickelt, können Marketingmassnahmen diejenigen Kundenkreise gezielt ansprechen, von denen man weiss, dass sie für die Bank-Marke Sympathie zeigen.

Kommen die potenziellen Kunden dann zum ersten Gespräch, profitiert der Kundenberater von seinem Vorwissen über die Charakteristiken der Marken-Kundschaft. Er hat klare Vorstellungen von den Lebensweisen und Lebenskonzepten seiner Kundschaft. Er weiss auch, wie sie durch die Kommunikation der Marke zuvor eingestimmt wurde. Und zudem hat er Arbeitsunterlagen, in deren Erstellung die Kundenkenntnisse eingeflossen sind. So gelingt es jedem Kundenberater leichter, mit der Zeit aus dem Erstkontakt eine dauerhafte Kundenbeziehung zu formen.

Umfassende Kenntnisse des Kundensegments, in dem die Marke verankert ist (sein soll), können bis zu einem gewissen Grad fehlende persönliche Erfahrung und Gespür für den Kunden und seine Bedürfnisse kompensieren. Gleichzeitig wird jeder Kundenberater in seiner Rolle als Marken-Botschafter gefördert – und gefordert.

12. CRM-Weiterentwicklung: **Marke als Team-Coach**

- Ergebnisse der Studie

Rund 90% aller Befragten sind davon überzeugt, dass nur mit mehr Kundenberatern das verwaltete Kundenvermögen – und damit das organische Wachstum – gesteigert werden kann.

Mehr als 90% der Banken wollen definitiv mehr Kundenberater in den nächsten drei Jahren anstellen. Die Nachfrage nach Kundenberatern wird also extrem ansteigen.

Nach Meinung von 61% der Befragten ist der Schweizer Markt attraktiv. Allerdings sind nur 25% der Befragten auch zufrieden mit dem bisherigen Volumen an Kundenvermögen, das die Kundenberater hereinholen konnten. Klassische Privatbanken waren da zufriedener mit ihren neuen Kundenberatern.

61% der Befragten glauben, dass ihre gegenwärtigen CRM-Mitarbeitenden besser im Verwalten von Kundenvermögen sind als in der Akquisition neuer Kundenvermögen. Fast alle Befragten stimmten überein, dass sich das gegenwärtige CRM-Profil grundsätzlich weiterentwickeln muss, sowohl auf der Finanzseite als auch hinsichtlich sozialer Kompetenzen. Die Vision von CRM-Exzellenz einiger klassischer Privatbanken zielt auf eine Trennung des jeweiligen Investment-Entscheidungsprozesses von der eigentlichen Kundenbetreuung, die sich auf die Auswahl von Investitionsstrategien und des bevorzugten Risikos konzentrieren würde. Ungefähr 80% dieser Banken sehen dies unausweichlich auf sie zukommen aufgrund anspruchsvollerer Kundenerwartungen.

Sehr oft werden ganze Beraterteams eingestellt. Es kann bis zu zwei Jahre dauern, bis neue Kunden der Bank ihr Vermögen transferiert haben.

- **Unsere Ansicht**

Diese Befragungsergebnisse unterstreichen erneut die starke Bedeutung der Kundenberatung und -betreuung für den Erfolg einer Bank. Der erwartete Hyperwettbewerb der nächsten Jahre wird diese Funktion des CRM verstärken und in Richtung Akquisition von Kundenvermögen deutlich erweitern. Das hat Folgen. Das sachliche und qualitative Leistungsprofil wird sich drastisch verändern. Und die komplexen Aufgaben des Einzelberaters werden teilweise auf ein Team von Spezialisten übergehen. – Ein interessanter Ansatz schon deshalb, weil dadurch sich das Risiko reduzieren dürfte, dass mit einem Kundenberater auch von ihm verwaltete Kundenvermögen die Bank verlassen.

Die unangenehme Konsequenz daraus ist: Die Nachfrage nach Kundenberatern auf dem Personalmarkt wird drastisch zunehmen. Hoch qualifizierte CRMs werden zu Mangelware und nur gegen «Premiumpreise» zu haben sein.

In einer solchen Lage könnte die Gründung von CRM-Teams tatsächlich eine spürbare Entlastung bringen.

Zeit ist Geld und für eine reibungslose Zusammenarbeit unerlässlich. Also müssen zukünftig Teams sich selbst besser koordinieren, um effizient zu sein. Interne Ziele mit den Bedürfnissen kritischer, anspruchsvoller Kunden zur Deckung zu bringen, braucht aber Zeit für Abstimmungen und kann Prozesse verlangsamen. Energie zehrende Konflikte werden nicht zu vermeiden sein, weil zu Sachfragen unterschiedliche Meinungen vertreten werden. Und auch, weil die intern Beteiligten immer auch verschiedene, teilweise sich widersprechende, persönliche Interessen verfolgen.

Der Ausweg aus dieser Bredouille heisst aktive strategische Marken-Führung.

Sie ermöglicht im CRM, dass alle am Kundenmandat Beteiligten sich für ihre Entscheidungen an einem Referenzrahmen orientieren können, wenn Widersprüchliches ausgehandelt oder schnell entschieden werden muss. Dieser Referenzrahmen ist die

LUX TEAM BRANDS FOR LIFE

konkretisierte Marken-Strategie, die den Marken-Kern jeweils für einen bestimmten Zeitraum interpretiert. Da diese Marken-Strategie den Aktivitäten der Bank bestimmte Ausführungsmodi vorgibt, ist sie auch für die meisten Ziele und Interessen im CRM als übersteuernd zu verstehen.

In diesem Sinne wirkt der Marken-Kern als eine neutrale Instanz, letztlich mit dem Effekt, dass alle Marken-Botschafter (nicht nur im CRM) in der Bank zum intensiven Marken-Erleben der Kundschaft beitragen.

© PETER G. C. LUX