

PRIVATE BANKING

Was eine starke Marke kann – und was nicht

Der Kampf um Kunden ist auch immer ein **Kampf um Werte**. Darum haben die Privatbanken in den letzten Jahren das Thema «Branding» für sich entdeckt. Doch die Profilierung im Private Banking hat auch ihre Grenzen.

JOHANN SCHLIEPER UND MARKUS MELCHING

Es sind Werte wie Vertrauen, hoher Qualitätsstandard, Stärke und Solidität oder Tradition, mit denen hiesige Privatbanken um die Gunst der in- und ausländischen Kundschaft buhlen. Für die jüngere Klientel ist es dann oft die Innovation, die im Vordergrund stehen soll. Die Wertedimension gewinnt darum zunehmend an Bedeutung, weil Produkte und Qualität der Kundenberater – die primären Profilvermerkmale des letzten Jahrzehnts – immer weniger geeignet sind, sich von der Konkurrenz abzuheben: Bankprodukte werden stetskomplexer und damit für den Kunden schwieriger verständlich,

gleichzeitig sind sie auch immer einfacher zu kopieren.

Die Qualität der Kundenberater leidet unter hoher Fluktuation und der Schwierigkeit, Beratungsprozesse zu standardisieren und damit eine einheitliche Qualität zu erreichen. Gegenüber ausländischen Kunden ist ein wichtiges – wenn nicht das wichtigste – Differenzierungsmerkmal das schweizerische Bankkündengeheimnis. Dieser starke Schutz hat vermutlich wichtige und notwendige Entwicklungen in Richtung einer Professionalisierung des Marketing lange gebremst. Doch das Bankkündengeheimnis gerät politisch immer mehr unter

Druck und wird in Teilbereichen stärker relativiert.

Auch die demografische Entwicklung bringt Veränderungen: In den Neunzigerjahren trat eine neue Kundengruppe auf den Plan, die «newly wealthy», die in kurzer Zeit an der Börse oder durch «stock options» zu einem Vermögen gekommen sind. Diese Gruppe stellt andere Anforderungen an Vermögensverwaltung, ist risikofreudiger und gleichzeitig weniger loyal als die Inhaber von über die Generationen erarbeiteten Vermögen.

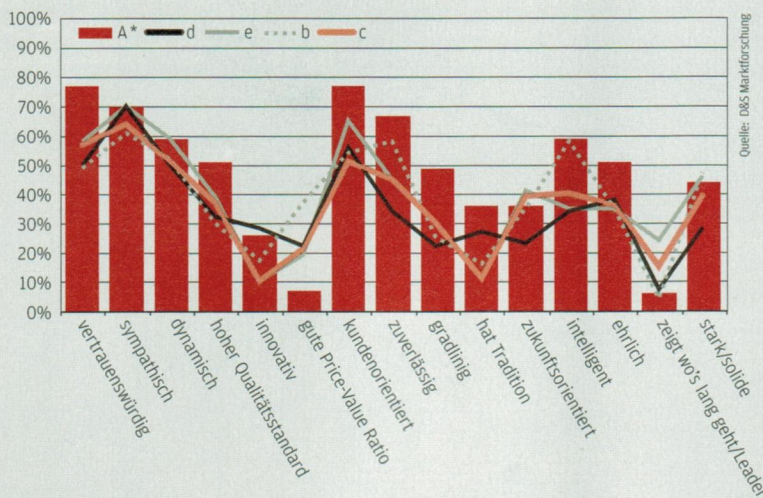
Die Werte sind sich ähnlich

Aus Sicht des Marketing fällt auf, dass die Unterschiede zwischen den einzelnen Marken heute noch sehr gering sind. Alle berufen sich in etwa auf ähnliche Werte (siehe Abb.1).

Bewährte Attribute werden von allen aufgenommen und nur leicht variiert. Darum können Verschiebungen im Marktanteil fast ausschliesslich über Akquisitionen erfolgen, sei es als Übernahme von einzelnen Kundenberatern der Konkurrenz oder von ganzen Organisationen. Die Marketingstrategie

Bewertung von fünf Schweizer Privatbanken

Abb. 1



* Die Balken von Bank A, für die ein Beratungsprojekt durchgeführt wurde, stellen die Vergleichsgrösse für die übrigen vier Banken dar.

Dr. Johann Schlieper, Geschäftsleitender Partner bei der input AG, Bern und Zürich.

Dr. Markus Melching, Stabschef der Bank Sal. Oppenheim jr. & Cie. (Schweiz) AG.