

# Branding im Banking: Die Trends

**Stefan Vogler**

Chairman & Managing Partner  
Grey Worldwide AG<sup>1</sup>, Werbeagentur BSW, Zürich  
stefan.vogler@grey.ch



Stefan Vogler

einem Markenwettbewerb. Die Frage, welche Bank es durch hohe Bekanntheit und eigenständiges Profil schafft, eine hohe Präferenz bei Kunden und potenziellen Kunden zu erzielen, wird zur Schicksalsfrage. Weil wir hierzulande und in Deutschland «overbanked» sind, steht das Halten und Gewinnen von Marktanteilen weit oben auf den Agenden der Banker. Deshalb zählen Finanzdienstleister auch zu den grossen werbetreibenden Branchen. In der Schweiz hat die Finanzbranche im Jahre 2003 einen Brutto-Werbeaufwand von 174,4 Mio. CHF ausgewiesen. Dieser teilt sich in die Bereiche Finanzen mit 86 Mio. CHF, Versicherungen mit 63,8 Mio. CHF und Kredite und Finanzierungen mit 24,6 Mio. CHF. Angesichts dieser Investitionen – als solche sind die Ausgaben für Branding auch im Banking zu verstehen – lohnt es sich, ohne Anspruch auf Vollständigkeit die wichtigsten Trends des Branding im Banking aufzuzeigen.

Banker erkannt. Der Tag, an dem diese «intangible assets» und damit auch der Wert einer Bankmarke hart bilanziert wird, rückt näher. Denn auch die Finanzmärkte haben erkannt, dass zukünftige Erträge stark von der Bewirtschaftung dieser intangiblen Aktiven abhängen. Das erklärt, weshalb Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberatungen mit Hochdruck an Bewertungsmodellen arbeiten, welche diese Erkenntnis in zukünftige Unternehmensbewertungen einfließen lässt. Und weil die wichtigste Aufgabe der obersten Unternehmensführung das Value Management ist, hat das Branding auch im Banking Einzug in die Chefetage gehalten. Eine gut reputierte Marke kann aber nicht nur Erträge generieren, sondern mögliche Risiken abfedern. Je höher das Ansehen einer Bank ist, desto unbeschadeter wird sie eine Krise überstehen. Denn jegliche unternehmerischen Krisen sind immer auch Reputations-Krisen. Bei Banken in hohem Masse. Aufgrund ihrer volkswirtschaftlichen Bedeutung werden sie von den Medien und der Öffentlichkeit mit Argusaugen beobachtet. Das erklärt auch, weshalb die CEO von Banken ihre Reputationsrisiken für die grössten halten (vergl. Grafik 1). Wem das zu wenig präzise ist, der sei auf eine einschlägige Studie von PricewaterhouseCoopers verwiesen, welche schon im Jahre

## Trend Markenwert

Noch vor wenigen Jahren hielten Banker Marken nur für Konsumgüter relevant. Heute wird der scharfe und zunehmende Wettbewerb im Bankenbereich mehr und mehr zu

Dass der Wert der Marke (Brand) neben dem Potenzial der Kunden und der Mitarbeitenden zu den «most important intangible assets and value drivers» einer Bank zählt, haben viele

## Ranking von Bankrisiken

1. Reputationsrisiko	34%
2. Kreditrisiko	25%
3. Marktrisiko	25%
4. Regulatorische Risiken	18%
5. Strategierisiken	16%
6. Operationelle Risiken	14%
7. Unternehmensweiterführung	13%
8. IT-Risiken	13%
9. Corporate-Governance-Risiken	7%
10. Politische Risiken	7%

Grafik 1: Studie PWC/EIU, 2004

## Top 100 Global Brands: Banken

13. Citibank	19.9 \$ Bil.	USA
14. American Express	17.6	USA
26. Merrill Lynch	11.5	USA
27. Morgan Stanley	11.4	USA
30. JP Morgan	9.7	USA
33. HSBC	8.6	GB
37. Goldman Sachs	7.9	USA
45. UBS	6.5	CH
88. ING	2.8	NL
<b>Total 9 Banken</b>	<b>95.9</b>	<b>(+ 20% vs. 2003)</b>

Grafik 2: Interbrand, 2004

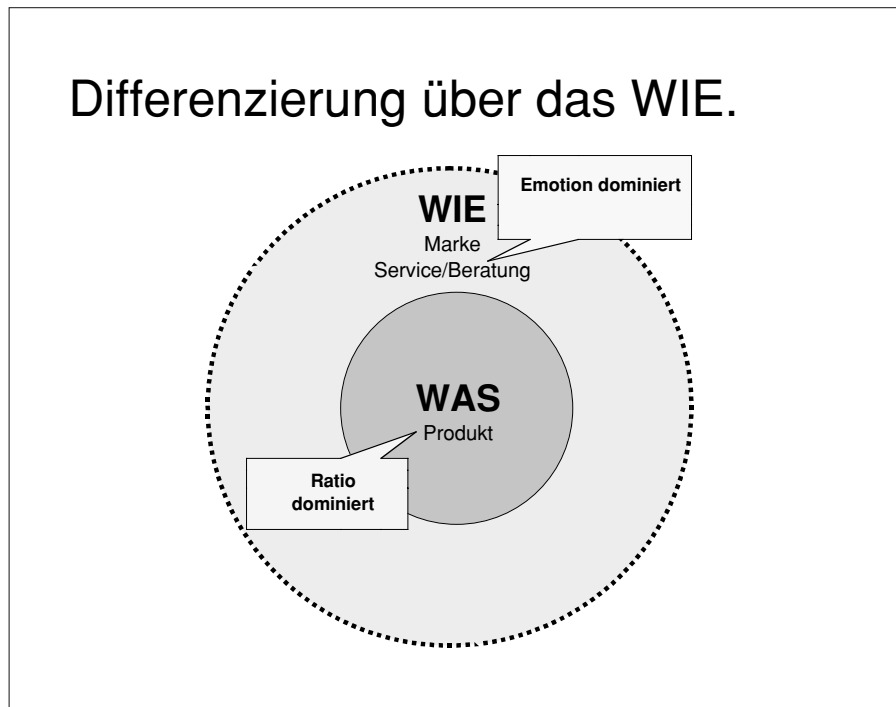
1999 feststellte, dass rund 50% des Unternehmenswertes deutscher Dienstleister aus dem Markenwert besteht. Dass die Banken zunehmend in ihr Branding investieren, zeigt auch ein Blick auf die «Top 100 Global Brands» von Interbrand (vergl. Grafik 2): Im Jahre 2003 schafften es erst 7 Banken mit einem totalen Markenwert von 80,3 Mrd. USD in dieses Ranking. 2004 waren es bereits 9 Banken mit einem Markenwert von stolzen 95,9 Mrd. USD. Das entspricht einer Zunahme von 20%! Zu den Aufsteigern zählte übrigens auch die UBS, deren globaler Brand bislang noch nie in die Top 100 gelangte. Der Wert der globalen Marke UBS erschien im Interbrand-Ranking 2004 mit 6,5 Mrd. USD.

*Fazit*

Branding ist Value und Risk Management zugleich. Und: «You can't only manage what you can't measure!»

**Trend Single Brand**

In der New Economy zahlten auch Markenexperten Lehrgeld. Der Irrglaube, dass sich rein virtuelle Banken am Markt durchsetzen, musste schmerzlich beerdigt werden. Kaum eine der reinen Internet-Bankmarken überlebte. Oft konnte das Geschäft nur gerettet werden, indem diese Marken vollumfänglich integriert wurden. So ist heute z.B. die deutsche Marke «Bank 24» obsolet bzw. der ganze Bereich wieder integrierter Teil der Ur-Marke «Deutsche Bank». Parallel dazu bauten viele Banken eigenständige Produktmarken auf oder entwickelten ihre Bankmarke zur Dachmarke. Diese ermöglichte eine «line extension» und die Integration von zumeist teuer zugekauften Marken, ohne sie aufzugeben (Beispiel: Credit Suisse First Boston). Dass diese Markenstrategie viel Geld kostet, weil in die Bekanntheit und Profilierung jeder Submarke investiert werden musste, wurde bald deutlich. Hinzu kam die Verschärfung des Wettbewerbs. Der Kampf um die Vorherrschaft einer bestimmten Bankmarke in den Köpfen der Bankkunden musste mit immer mehr Mitteln geführt werden. Eine Produkt- und/oder Dachmarkenstrategie bedingte einen aufwändigen «Mehrfrentenkrieg». Auch die nach aussen sichtbare Spezialisierung setzte sich – mit Ausnahme der echten Privatbank – immer weniger durch. Bei den grossen Banken erlebte das Geschäftsmodell «Universalbank» eine Renaissance. Der Erfolg der grossen, global tätigen Banken baut heute auf einer einzigen globalen Marke, die über alle Geschäftseinheiten, Produkte, Märkte und Stakeholder hinweg um die Aufmerksamkeit und das Vertrauen der Kunden kämpft. Selbstverständlich werden die Kunden auch in Zukunft stark segmentiert, wenn nicht sogar mit Direktmedien wie E-Mail individuell bearbeitet. Aber die Marke, die als Vertrauens-



Grafik 3

garant hinter den immer spezifischeren Bankprodukten steht, ist immer dieselbe. So kommentierte die Neue Zürcher Zeitung die Bekanntgabe des Rekordergebnisses der UBS im Jahre 2004 am 9. Februar 2005 unter dem treffenden Titel «Alles im Griff»: «Neben der Beharrlichkeit zeichnet auch Mut die UBS-Führungsmannschaft aus: Sie ist nicht davor zurückgeschreckt, bekannte Markennamen wie Warburg oder PaineWeber zugunsten einer Ein-Marken-Strategie aufzugeben. Die Kunden haben dies ohne weiteres akzeptiert.» Wie das Beispiel zeigt, entscheiden sich Bankkunden in der Regel für eine bestimmte Marke. Und erst in zweiter Linie für ein bestimmtes Bankprodukt – vorausgesetzt ihre Hausbank bleibt genügend innovativ und damit auf der Produktebene konkurrenzfähig. Dass jedes einzelne Bankprodukt vom Vertrauen, dass Kunden in eine starke Bank- bzw. Unternehmensmarke haben, beherzigte auch Credit Suisse. Sie hat vor einigen Monaten bekannt gegeben, auch auf eine globale Ein-Marken-Strategie zu setzen.

*Fazit*

Die Marken-Erfolgsformel «one brand, one voice, one power» gilt auch für Banken. Für grosse globale ohnehin. Und für kleine lokale erst recht.

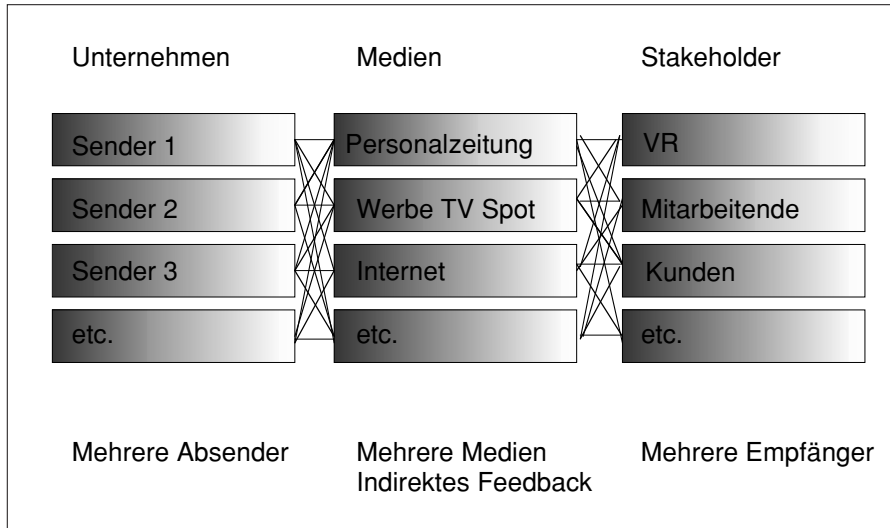
**Trend Differenzierung**

Die Marktforscher haben eruiert, dass die meisten Konsumentinnen und Konsumenten auf den ersten Blick erkennen, dass es sich um eine Bankenwerbung handelt. Wenn es

aber darum geht, die werbende Bank bzw. Marke abzurufen, fallen klare Antworten spärlicher aus. Die wichtigste Aufgabe des erfolgreichen Branding besteht jedoch genau darin. «Be different – or die» gilt heute für Banken im selben Masse wie für Konsumgüter. Da sich die Banken über das WAS (Produkte bzw. rationaler Nutzen) kaum noch unterscheiden, schafft nur das WIE (Service, Wahrnehmung bzw. emotionaler Zusatznutzen) die entscheidende Differenzierung im harten Wettbewerb (vergl. Grafik 3). Kühl rechnende Banker werden in Zukunft nur ins Branding investieren, wenn sie es schaffen, sich auf den ersten Blick von den Mitbewerbern abzuheben. Dazu braucht es Professionalität für eine glasklare Positionierung (Welches Markenversprechen zeigt und beweist nur unsere Marke?) und Mut, dieses Markenversprechen konsequent, kreativ und damit auch effektiv zu kommunizieren. Mit einer «happy people»-Duchschnittsbankenwerbung, die auf jede halbwegs gute Bank zutrifft, oder mit dem landesüblichen Sei-doch-froh-dass-ich-dich-überhaupt-bediene-Auftritt ist das nicht zu schaffen. Der auf Banken spezialisierte Mario Rutz, salestrainer.ch hat dazu treffend gesagt «Kunden werden nicht an andere Banken, sondern an deren Berater verloren.»

*Fazit*

Nur eine Bankmarke, die mehr oder anderes als alle andern verspricht (und hält!) wird sich einen Platz in den Köpfen und Herzen der Konsumenten erobern. In Analogie zu physischen Markenartikeln müssen sich Banken bewusst sein, dass ihre Beraterinnen und



Grafik 4

Berater die «Packungen» ihrer Bank-Produkte und -Services sind.

**Trend Vertriebsmarke und Markenartikel**

Mit der Einführung der sogenannten «offenen Architektur» verkauft die Credit Suisse seit jeher sämtliche Anlagefonds aller Anbieter bzw. bietet eine «best-in-class»-Selektion. Heute bieten die meisten Banken denselben Service, wobei umstritten ist, wie stark sie die

Anlageprodukte aus dem eigenen Hause empfehlen. Auch wenn der Vergleich zum Detailhandel für viele Banker schwer nachvollziehbar ist, aber im Grunde erleben die Banken dieselbe Entwicklung: Migros steigerte durch die Zulassung von ausgesuchten Markenartikeln ihren Umsatz – auch denjenigen ihrer Eigenmarken. Die Banken stehen vor derselben Herausforderung. Je mehr sie ihre Marke als Vertriebsmarke pflegen («In dieser Bank finde ich alle Produkte») und je begehrter sie ist, desto mehr werden ihre

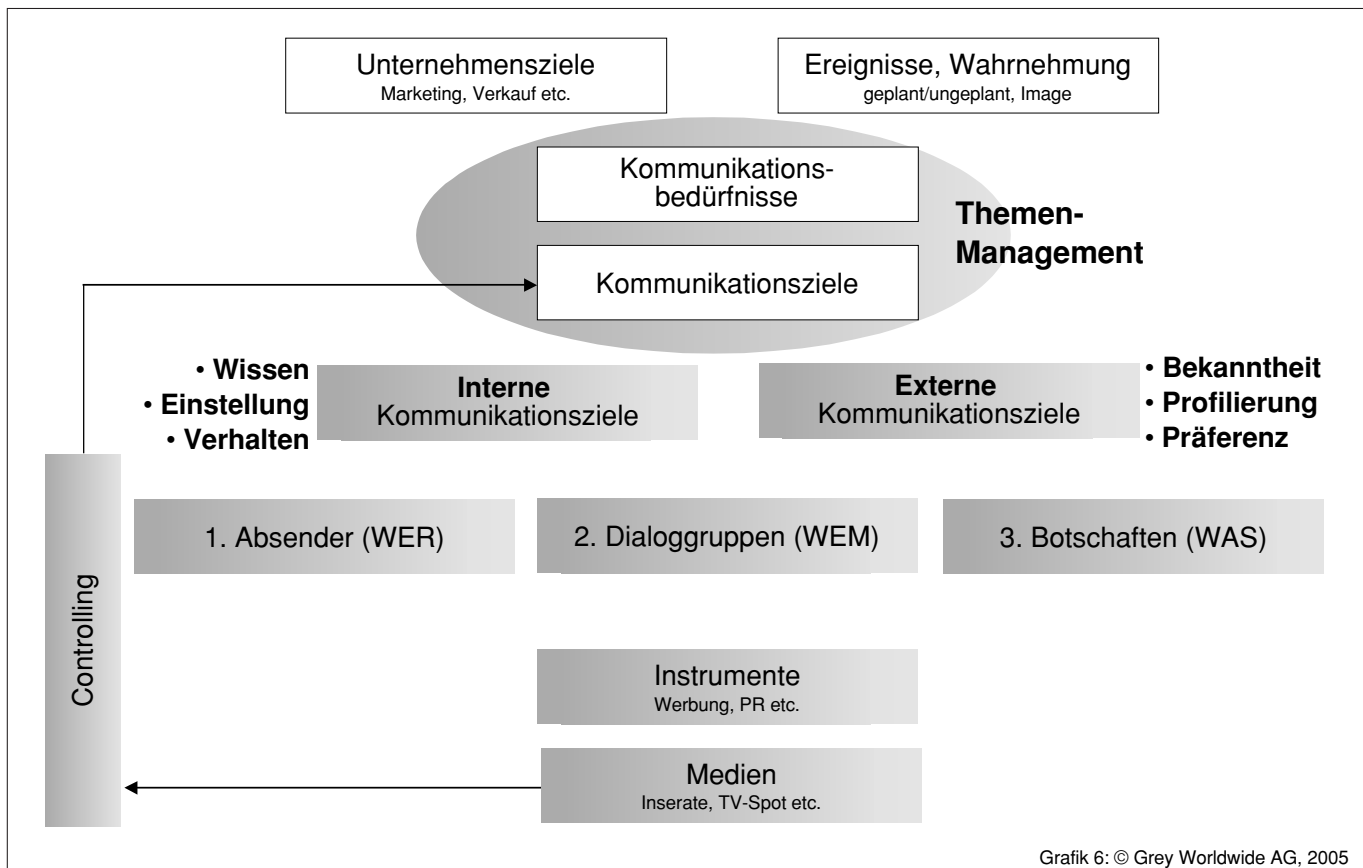
Produkte von andern Banken und in weiteren Vertriebskanälen angeboten. Das Vertrauen in bestimmte Anlagefonds wird durch das gute Image der dahinter stehenden Bankmarke entscheidend beeinflusst. Unter dem Markengesichtspunkt ist es unverständlich, dass viele der in Deutschland führenden Banken ihre Fondsprodukte unter anderem Namen vertreiben. Und umso verständlicher ist es, dass die gemeinsame «Fondsfabrik» der Kantonalbanken, die «Swissca» kürzlich in «Swisscanto» umbaute. Jeder Auftritt prägt eine Marke bzw. leistet einen Beitrag zur Wahrnehmung. Wahr ist bekanntlich nur das, was wahrgenommen wird. Je glaubwürdiger ein Qualitätsversprechen einer Bank erscheint, desto mehr vertrauen ihr die Kunden, desto höher fällt der imaginäre Mehrwert aus.

*Fazit*

Banken funktionieren im Absatz ähnlich wie im Detailhandel. Je stärker eine Bankmarke als Vertriebsmarke ist, desto eher werden ihre Produkte als Markenartikel die imaginären Verkaufsregale anderer Banken und weiterer Vertriebskanäle erobern.

**Trend Integrierte Kommunikation**

Banken leben wie kaum eine andere Branche im Spannungsfeld verschiedenster Stake-



Grafik 5

holder. Oft spielt die Bank eine entscheidende Rolle im Leben ihrer Kunden. Das Vertrauen ist das höchste Gut, was eine Bank auszeichnet, denn niemand vertraut ihr sein hart verdientes Geld an, wenn ihre Reputation nicht intakt ist. Das «Reputation Management» von Banken wirkt heute vernetzt und interdisziplinär. Und es beinhaltet sowohl die Unternehmens- als auch die Marketingkommunikation. Die Stakeholder machen in der Wahrnehmung einer Bankmarke keinen Unterschied zwischen imageorientierter Unternehmens- und absatzorientierter Marketingkommunikation. Was und wie eine Bankmarke kommuniziert oder was und wie über sie berichtet wird, schlägt unmittelbar auf alle Stakeholder durch. Im Gegensatz zur direkten Kommunikation, die auch mit einfachem Sender-Medium-Empfänger-Modell schon recht kompliziert sein kann, ist die Kommunikation des Unternehmens Bank eine komplexe Aufgabe. Mehrere (Ab)Sender kommunizieren multimedial mit mehreren Empfängern (vergl. Grafik 4). Die Marke ist dabei der kleinste und grösste gemeinsame Nenner. Durch sie wird eine Bank sichtbar und erlebbar. Banken benötigen ein feines Sensorium, um alle Reputationsrelevanten Ausschläge im guten wie im schlechten zu dokumentieren, analysieren und daraus die richtigen Kommunikationsmassnahmen abzuleiten. Mit wenigen, einmedialen Mitteln ist diese Herausforderung nicht zu bewältigen. Was dies in der Praxis bedeutet und wie das Branding von Banken ein permanenter Prozess ist, lässt sich am Modell Integrierte Kommunikaton ablesen (vergl. Grafik 5). Das Aneinanderreihen verschiedenster Kommunikationsinstrumente wie Werbung, PR, Verkaufsförderung etc. schafft nicht den notwendigen Mehrwert. Die richtigen Instrumente und Medien werden in einem ziel- und zielgruppenorientierten Prozess ermittelt, eingesetzt, vernetzt und mit permanentem Controlling wird deren Wirkung (und Auswirkung!) gemessen. Genauso wichtig wie die Beherrschung dieses Prozesses ist für erfolgreiche Banken die Verankerung der Kommunikations- und Brandingverantwortung auf höchster Stufe. Der offizielle Medienauftritt der UBS zur Bekanntgabe des Abschlusses 2004 zeigte dies unmissverständlich: Neben dem CEO und dessen Stellvertreter repräsentierte der Chief Communications Officer die Bank vor den Kameras.

#### Fazit

Integrierte Kommunikation ist inhaltlich, formal, medial und zeitlich aufeinander abgestimmt und schafft Mehrwert, in dem das Ganze mehr als die Summe der Teile ergibt. Organisatorisch muss die Verantwortung für die «Brand Governance» beim CEO liegen, dem ein «Chief Branding Officer» auf Geschäftsleitungsebene zur Seite steht.

## Product vs. Service Brands

### Produkt

Tangible  
Easy to copy  
Value delivering system is invisible to Customer  
Marketing departement as main brand Builder  
Only certain staff has to be integrated in product branding  
Perceived quality depends on product and communication  
Few points of customer contact  
Easy to sustain branding consistency  
Tight controll of branding by production  
Communication and distribution systems

### Services

Intangible  
Hard to copy  
Value delivering system is visible to customer  
Staff as main brand builder  
All staff has to be integrated in services branding  
Perceived quality depends on numerous interfaces, interactions and staff behaviour  
Many points of customer encounters  
Challenging to sustain branding consistency  
Influence staff behaviour by corporate values and culture

(Source: Leslie de Chernatony & Susan Segal-Horn, European Journal of marketing, Vol. 37 No. 7/8, 2003)

*Das Branding von Banken stellt aufgrund der Komplexität («Wahrnehmungskette») wesentlich höhere Anforderungen ans Brand Management als bei physischen Produkten. Ohne enge interdisziplinäre Zusammenarbeit unterschiedlichster Abteilungen wie Strategische Planung, Marketing, HR, Qualitätsmanagement, Controlling etc. ist diese Aufgabe kaum erfolgreich zu bewältigen.*

### Markenführung bleibt im Trend

Dass sich die Credit Suisse im vergangenen Jahr einen ausgewiesenen Marketingexperten aus der Konsumgüterindustrie ins Haus holte beweist, wie sehr die Banken bezüglich Branding und Marketing aufgeholt haben.

Die Markenführung ist für Banken einer der zentralen Wertetreiber und fordert eine interdisziplinäre Vernetzung, u.a. von Marketing, Personalentwicklung, Qualitäts- und Prozessmanagement.

Der Druck im Markenwettbewerb und die geforderten Produkteinnovationen können auch im Banking nicht aufgehoben werden. Ein Marken-Schlagabtausch wie wir sie von Konsumgütern kennen, ist kein Tabu mehr.

Die besten Banken sind dafür gerüstet. Die andern können noch aufholen. Aber sie werden es immer schwieriger haben, das höchste Ziel einer Bankmarke in den Köpfen und vielleicht sogar Herzen der Kunden und potenziellen Kunden zu erreichen:

*«Ja, diese Bank kenne ich.  
Ja, diese Bank finde ich gut.  
Ja, dieser Bank vertraue ich mein Geld an.  
Ja, diese Bank hält, was sie verspricht.  
Ja, mit dieser Bank arbeite ich auch langfristig zusammen.  
Ja, diese Bank empfehle ich weiter.»*

### Buchtip: «Banks & Brands»

Im interdisziplinären Fachbuch über Branding im Banking finden Banker alles, was sie zum Thema wissen müssen: Markenmanagement, Markenkommunikation, Markenwert, Markenbilanzierung und Markenrecht.

Rund 25 schweizerische und deutsche Autorinnen und Autoren aus Wissenschaft und Praxis behandeln alle wichtigen Aspekte.

Banks & Brands  
M. Pedergnana, M. Schneider,  
S. Vogler (Herausgeber), 2003  
483 Seiten, 159 Abbildungen  
CHF 118.–, EUR 79.–  
ISBN 3-258-06639-6  
Infos: [www.banksandbrands.ch](http://www.banksandbrands.ch)

<sup>1</sup> Grey Worldwide zählt mit 11000 Markenspezialisten in 460 Agenturen und 90 Ländern zu den ältesten und grössten globalen Werbeagenturen. In der Schweiz ist Grey mit full-service-Werbeagenturen BSW in Zürich, Genf und spezialisierten Units für Direct Marketing, Internet, PR, und Corporate Identity tätig. In Deutschland ist Grey als zweitgrösste Agenturgruppe in allen grossen Städten vertreten. [www.grey.ch](http://www.grey.ch), [www.grey.de](http://www.grey.de)