

*Marke als ganzheitliches Tool begreifen und zur Neuausrichtung nutzen.*

## Schweizer und Liechtensteiner Banken in der Identitätskrise.

### Unser Standpunkt

Steuerhinterziehung ist kein Kavaliersdelikt mehr – das dürfte spätestens seit dem Fall Hoeneß jedem klar sein. Sukzessiv und mit großer Härte hat die internationale Politik in den letzten Jahren den Kampf gegen Steuerhinterziehung vorangetrieben: Von der Ausschöpfung aller verfügbaren juristischen Mittel im Falle des Steuerstreits zwischen den USA und der Schweiz bis zum Ankauf von Daten-CDs in Deutschland war den Ermittlern jedes Mittel recht.



### Schweizer Banken

Bildquellenangabe: H.D.Volz / pixelio.de

### Veränderungen der Finanzmarktregeln, Konsequenzen für die Markenführung.

Nach langem Zögern haben sowohl Liechtenstein, als auch die Schweiz den OECD-Standards zur Erhöhung der internationalen Steuertransparenz zugestimmt und sich vom lang gehüteten Bankgeheimnis verabschiedet. Die Folgen dieser Entscheidung sind vor allem für das Private-Banking-Geschäft gravierend und haben entscheidende Konsequenzen für die Markenführung der betroffenen Institute.

### Aus ehemaligen Vertrauenspersonen werden vergleichbare Finanzanbieter.

Über Jahrzehnte war die Tradition der Verschwiegenheit, der Steueroptimierung und der idealen Geldanlage das zentrale Kundenversprechen vieler Finanzanbieter in der Region Schweiz und Liechtenstein. Offensives Marketing und Werbung galten als verpönt, wollte man doch möglichst wenig Aufmerksamkeit erregen. Entsprechend gering fielen die Investitionen in die Marke aus. Wenn es eine

Kommunikationsbotschaft gab, dann die absolute Diskretion. Die Kunden wiederum, die ihr Geld teils seit der Kriegs- oder Nachkriegszeit bei jenen Instituten angelegt hatten, blieben ihren Banken meist treu, wollten doch auch sie jede Art der Auffälligkeit vermeiden.

### **Unangenehme Herausforderungen stehen an.**

Die Auflösung des Bankgeheimnisses stellt diese Banken nun vor Herausforderungen, die man keinem Unternehmen wünschen möchte:

1. Sie müssen ein europaweit differenzierendes Service-Angebot aufgeben.  
Der Wegfall ihres einzigartigen Wettbewerbsvorteils wird den betroffenen Instituten teuer zu stehen kommen. Experten schätzen, dass bis 2016 Vermögenswerte zwischen 150 und 200 Milliarden Schweizer Franken von Schweizer Banken abgezogen werden. Durch den Wegfall des Bankgeheimnisses sehen sich die betroffenen Institute erstmals in ihrer Geschichte mit dem gleichen Problem konfrontiert wie die meisten Marken: Sie werden in Zukunft vergleichbare Anbieter auf einem internationalen Markt sein.
2. Sie müssen zahlungskräftige Kunden vor den Kopf stoßen.  
Als wäre der Wegfall eines einzigartigen Wettbewerbsvorteils nicht problematisch genug, sind die Finanzanbieter darüber gezwungen, sich gegen ihre eigenen Kunden zu wenden, diese zu nötigen, das versteckte Kapital zu "weißen", und sich selbst anzuzeigen. Leisten die Kunden dem nicht Folge, drohen die Banken, sie mitsamt einem Kofferchen voll Geld vor die Tür zu setzen. Wenn man davon ausgeht, dass es sich bei besagten Kunden nicht um Lieschen Müller und ihren Sparstrumpf handelt, kann man sich den Konflikt, dem diese Kunden aufgrund des drohenden Strafmaßes ausgesetzt sind, leicht vorstellen.
3. Sie müssen zukunftsfähige Kundenversprechen entwickeln und erlebbar machen.  
Die Kommunikationsexperten von Schweizer Banken gehen davon aus, dass die Steueroptimierungsproblematik bereits deutlich negative Effekte auf das Image der Institute hatte und weiter haben wird<sup>2</sup>. Neben dem oben genannten Vertrauensverlust sowie dem (z.T. daraus resultierenden) Imageschaden, den es zu reparieren gilt, müssen die Institute vor allem eine Antwort darauf finden, wie sie auf die veränderten Marktbedingungen reagieren und für welche Versprechen sie in Zukunft stehen wollen.
4. Sie müssen intern einen rapiden Kulturwandel vollziehen.  
Das Bankgeheimnis und die Tradition der Verschwiegenheit prägten nicht nur das Service-Angebot der Banken, sondern das gesamte Kultur und Werteset der betroffenen Institute. Über Jahrzehnte haben sich bestimmte Denk- und Verhaltensweisen innerhalb der Unternehmen etabliert. Besonders auf Mitarbeiterebene dürften die Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen daher großen Stress und Orientierungslosigkeit zur Folge haben. Gleichzeitig stellen die Mitarbeiter jedoch den zentralen Kontaktpunkt zum Kunden dar –

besonders im Falle der Privatbanken. Hier ist es von essentieller Bedeutung, den Mitarbeitern die neue Ausrichtung des Unternehmens zu kommunizieren und sie zu befähigen, diese im Alltag umzusetzen und an die Kunden weiter zu geben.

### **Marke als ganzheitliches Tool begreifen und zur Neuausrichtung nutzen.**

Angesichts der immensen Herausforderungen vor denen die betroffenen Institute in der Schweiz und Liechtenstein stehen, gehen Experten mittelfristig von einer Konsolidierung des Marktes aus, welche vor allem kleine und mittlere Privatbanken treffen wird<sup>3</sup>. Neben der Suche nach neuen, tragfähigen Geschäftsmodellen sowie der damit verbundenen internen Neustrukturierung und Kostenoptimierung, ist es für diese Unternehmen von zentraler Bedeutung eine klare Markenstrategie zu entwickeln und sich deutlich und differenzierend am internationalen Finanzmarkt zu positionieren. Markenführung kann und muss in diesem Falle sehr viel mehr leisten als ein reines Kommunikationswerkzeug zu sein. Die Marke muss die Leitplanken definieren, anhand derer ein Unternehmen sein Angebot, sein (Mitarbeiter-)Verhalten, seine kommunikativen Botschaften sowie sein Erscheinungsbild strategisch neu ausrichten kann.

Was eine Marke leisten muss:

- Positionierung in Abgrenzung zum Wettbewerb.
- Profilierung im Hinblick auf die individuellen Stärken.
- Orientierung für die Neuentwicklung des Produktangebots.
- Formulierung eines relevanten und zukunftsfähigen Kundenversprechens.
- Definition von Werten als Hilfestellung für die tägliche Arbeit.

### **Zur Autorin: Katrin Menne**

... ist seit drei Jahren Consultant bei der GMK Markenberatung und begleitet als Projektleiterin Kunden von der strategischen Positionierung ihrer Marke bis zur Implementierung an allen internen und externen Kontaktpunkten.

[k.menne@gmk-markenberatung.de](mailto:k.menne@gmk-markenberatung.de)

März 2014

## Über die GMK Markenberatung:

Die GMK Markenberatung bietet Lösungen zur Konzeption, Kreation und Implementierung von Marken. Als strategischer Partner begleiten wir Unternehmen von der Analyse und Positionierung ihrer Marke über die Definition einer schlüssigen Markenerlebniskette bis zur Implementierung der Marke an allen Kontaktpunkten. Zu unseren Kunden zählen namhafte Unternehmen wie die BMW Group, Vaillant, TÜV Rheinland, Weidmüller, Kaldewei, KIA oder der WDR. Unsere Arbeit wurde und wird regelmäßig ausgezeichnet – zuletzt erhielten wir von brand eins Wissen und Statista die Auszeichnung als „Beste Berater 2016“ in der Kategorie Marketing, Marke und Preis.

[www.gmk-markenberatung.de](http://www.gmk-markenberatung.de)

## Referenzen



tradebit



VAILLANT GROUP



vitra.

interstuhl



DEUTSCHE BÖRSE  
GROUP



(Auszug)

Schweizer und Liechtensteiner Banken in der Identitätskrise von GMK Markenberatung ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.