

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Bankenplatz: Der Schweizer Bankenplatz steht politisch und wirtschaftlich unter erheblichem Druck. Was vor wenigen Monaten noch undenkbar war: Viele Banken bangen um ihre Zukunft. Gibt es einen Weg zurück? Oder was müssen die Schweizer Geldinstitute tun, um ihren einstigen Glanz zurückzugewinnen?

Text: **Roland Bernhard und Tobias Ammann*** Bilder: **UBS**

Nach einem missglückten Mordanschlag auf einen afrikanischen Politiker wird Jason Bourne von italienischen Fischern bewusstlos aus dem Wasser gezogen. Der einzige Hinweis, der auf Bournes Identität schliessen könnte, ist ein unter seiner Haut implantierter Minisender – mit einem Nummernkonto der “Gemeinschaft Bank Zurich, Switzerland”. Wenig später wird Bourne bei der Bank in Zürich von einem verschwiegenen Sicherheitsbeamten zu seinem Schliessfach geführt. Darin findet er ein Vermögen in verschiedenen Währungen, etwa ein Duzend verschiedener Pässe und eine Handfeuerwaffe. Der Film “The Bourne Identity” hat weltweit über 210 Millionen Dollar in die Kinokassen gespült und damit einmal mehr ein dubioses Image des Schweizer Finanzplatzes in die Welt getragen. Wie dieses Beispiel zeigt, wird die Schweiz international auch heute noch als Zentrum von Geldwäscherei und Steuerhinterziehung kolportiert. Immerhin, Diskretion war ein Element, das im Film sehr anschaulich transportiert wurde.

ZWISCHEN IMAGE UND MARKENIDENTITÄT

Gemäss der Schweizerischen Bankiervereinigung sind die Kernwerte der Marke “Swiss Banking” Kompetenz, Stabilität, Internationalität und Diskretion. Zudem beinhalten die meisten Markenidentitäten und Wertesysteme von Schweizer Finanzinstituten das Element “Integrität”. Die allgemeine Wahrnehmung, beeinflusst durch Filme wie “The Bourne Identity” und durch die aktuelle politische Diskussion, zeigt eine klare Diskrepanz zwischen der be-



Abbildung: Einschätzung von Prophet zu den Treibern und Erfolgsfaktoren der Kernwerte von Swiss Banking (Schweizer Bankiervereinigung).

absichtigten Markenidentität und dem Markenimage des Schweizer Finanzplatzes und seinen Instituten auf. Zugegeben, die Grossbanken haben jüngst mit ihrer Geschäftspraxis im Offshore-Banking nicht gerade dazu beigetragen, das verzogene Bild zu korrigieren. Vielmehr ist die Schweiz nun gezwungen zu reagieren, spätestens nachdem sie auf einer grauen Liste der OECD gelandet ist.

ERHEBLICHER SCHADEN

Es stellt sich die Frage, ob die Lockerung des Bankgeheimnisses durch den Bundesrat Fluch oder Segen für die Schweiz ist. Kurzfristig werden die Schweizer Banken mit einem Weltmarktanteil von 27 Prozent im internationalen Offshore-Banking (von Ausländern auf einem Schweizer Bankkonto deponiertes Geld) mit Geldabflüssen zu kämpfen haben. Nach Einschätzung der Schweizerischen Bankiervereinigung (SBVg) muss langfristig jedoch nicht mit einem Nettoabfluss gerechnet

werden, da gleichzeitig mit der Schweiz auch andere bedeutende Finanzplätze den OECD-Standard übernehmen und zudem der Schutz der Privatsphäre für ehrliche Kunden nach wie vor gesichert ist.

Nicht genau bezifferbar ist der kurzfristige Einfluss auf die Marke “Swiss Banking”. Auf jeden Fall hat die Lockerung des Bankgeheimnisses in einer Nacht-und-Nebel-Aktion in der bereits sehr volatilen Vertrauenslage in unseren Finanzplatz für erhebliche Unsicherheit gesorgt. Dies nur wenige Tage, nachdem der Bundesrat am 5. März vor den Medien erneut “versprochen” hatte, dass das Bankgeheimnis nicht verhandelbar sei. Diese Verunsicherung ist zudem sehr problematisch, da nun die Zukunft des Bankgeheimnisses auf sehr wackeligen Beinen zu stehen scheint, wenn man bedenkt, wie schnell der Bundesrat von seiner festen Haltung – das Bankgeheimnis sei nicht verhandelbar – abgewichen ist. Dabei sind genau Stabilität und Sicherheit die

* Roland Bernhard ist Partner und Leiter der Zürcher Niederlassung des globalen Markenstrategie-Beratungsunternehmens Prophet. Tobias Ammann ist Associate in der Zürcher Niederlassung von Prophet.

wichtigsten Grundlagen, um das Vertrauen in unser Finanzsystem zurückzugewinnen.

STELLUNG DES FINANZGEHEIMNISSES

Langfristig könnte jedoch die Lockerung oder gar die Aufgabe des schweizerischen Bankgeheimnisses weniger gravierend sein als heute angenommen. Zum einen, da gleichzeitig mit der Schweiz auch andere Offshore-Zentren den OECD-Standard annehmen, zum anderen, weil das Bankgeheimnis nur einen von vielen Erfolgsfaktoren des Schweizer Finanzplatzes darstellt. Wie die Abbildung zeigt, tragen beispielsweise das Bildungswesen, die volkswirtschaftliche Stabilität oder die in der Schweiz angesiedelten Unternehmen ebenfalls zum Erfolg des "Swiss Banking" bei. Zudem wird durch die Aufgabe des Bankgeheimnisses die Diskrepanz zwischen der beabsichtigten Markenidentität und dem Image auf lange Sicht verschwinden, da die Mitarbeiter von Banken dadurch zu integrem Verhalten gezwungen werden.

INTEGRITÄT LEBEN

Durch die Lockerung des Bankgeheimnisses wird nämlich ein Wert hervorgehoben, den die meisten Schweizer Banken in ihrem Wertesystem oder ihrer Markenidentität fest verankert haben: Integrität. So ist beispielsweise auf der Credit-Suisse-Homepage zu lesen: "Wir sind in allem, was wir tun, um die Erhaltung und Stärkung unserer Reputation bemüht, indem wir [...] mit Professionalität, Integrität und Respekt unsere Leistungsorientierung und unser Verantwortungsbewusstsein gegenüber allen Anspruchsgruppen unter Beweis stellen." Und die UBS führt zum Grundwert "Integer handeln" aus: "Wir handeln im Einklang mit den strengsten ethischen Grundsätzen. Wir wahren unsere Integrität und vermeiden fragwürdige Geschäftsaktivitäten." Julius Bär beschreibt ihr Verhalten im Zusammenhang mit der Marke: "Wenn menschliche Kontakte auf Vertrauen und absoluter Integrität beruhen, dann sind sie für beide Seiten gewinnbringend."

Für eine starke Marke ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Markenwerte von den Mitarbeitern täglich gelebt werden. Denn nur eine Marke, die authentisch ist, das heisst, die sich verhält, wie sie kommuniziert, wird glaubhaft im Markt wahrgenommen und Erfolg haben. Nur wenn alle Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit integer sind, wird dieser Wert für ein Institut und als Markenelement zum Tragen kommen. Leider wurde nun dieses wichtige "on brand"-Verhalten nicht durch eine geplante "Internal Branding"-Initiative gesteuert, sondern durch internationalen politischen Druck, in welchem auch Indianer eine Rolle zu spielen scheinen.



Als Personalverantwortlicher kennt David Heller den Wert des Zuhörens. Und als passionierter Fliegenfischer weiss er, dass es für den Erfolg Zeit und Einfühlungsvermögen braucht. Darauf basiert auch unsere Partnerschaft mit Ihnen. Wir verstehen Ihre Bedürfnisse und bieten Ihnen massgeschneiderte Lösungen. Willkommen bei UBS: Bei uns können Sie sich auf Menschen wie David Heller verlassen, die auf Ihre Wünsche eingehen und Sie deshalb gezielt beraten können.



Als Direktionsassistentin kennt Sabrina Weber Venzl die Bedeutung von Planung und Organisation. Und als Mutter weiss sie, wie wichtig Sicherheit und Vertrauen sind. Genau dies ist entscheidend, wenn wir mit Ihnen über Ihre finanziellen Wünsche, Ziele und Möglichkeiten sprechen. Willkommen bei UBS: Bei uns können Sie sich auf Menschen wie Sabrina Weber Venzl verlassen, die Sie und Ihre persönliche Situation verstehen.



Werbung, als die Welt noch in Ordnung war: You & Us-Kampagne der UBS.

Ob aus politischem Druck oder durch Eigeninitiative der Banken, die Lockerung des Bankgeheimnisses wird den Finanzinstituten letztlich helfen, ihre proklamierten Werte im Alltagsgeschäft zu leben. Wer sich der Integrität verschreibt, sollte keine Steuerverdelikte aktiv ermöglichen. Bei der UBS hat man deshalb auch sofort Konsequenzen gezogen und das US-Offshore-Banking postwendend eingestellt und dadurch das Missverhältnis zwischen der beabsichtigten Markenidentität und der gelebten Realität aus der Welt geschafft. Auf lange Sicht haben nun die Schweizer Banken und somit auch die Schweiz die Möglichkeit, sich international ein neues Finanzgesicht zuzulegen – sich also einem "Re-Branding" zu unterziehen.

ZURÜCK IN DIE ZUKUNFT

Ein Re-Branding braucht jedoch Zeit, und das Bild des Schweizer Finanzplatzes, der auch "graue" Geschäfte ermöglicht, ist fest in den Köpfen der potenziellen und aktuellen ausländischen Kunden verankert, wie der eingangs erwähnte Film veranschaulicht. Kurzfristig haben die Bankinstitute keine Wahl. Sie müssen an ihren bisherigen Geschäftserfolg anknüpfen, wenn sie das Vertrauen der Kunden zurückgewinnen wollen. Die teilweise drastischen, jedoch überlebenswichtigen Schritte der Banken stiessen jedoch in der breiten Öffentlichkeit, nicht zuletzt durch die teils verzerrte Berichterstattung in den Medien und teilweise ungeschickte Kommunikation der Banken, auf grosses Unverständnis. Des Weiteren sollten die Banken

ihre externe und interne Kommunikation den neuen Realitäten anpassen. Die UBS zum Beispiel hat einerseits aus Kosten-, jedoch auch aus kommunikationsstrategischen Gründen ihre internationale Kampagne "You & Us" gestoppt und zwischenzeitlich mit einer Testimonial-Kampagne versucht, den Vertrauensverlust einzudämmen. Dies sind erste wichtige Schritte nach vorne. Nun geht es darum, Reputation wie auch Markenwerte wieder strategisch aufzubauen und die ureigenen Markenwerte weltweit bei der täglichen Arbeit zu leben. Die Finanzkrise hat nicht nur demonstriert, wie schnell Finanzwerte an Wert verlieren können, sondern auch, dass über lange Zeit aufgebaute Markenwerte eine Art Auffangnetz darstellen, die den totalen Fall verhindern. Starke Marken erholen sich relativ rasch und erstrahlen nach einer Krise in neuer Kraft, sofern die Hausaufgaben gemacht werden. Ziel für die Schweizer Banken muss es sein, dass Jason Bourne in Zukunft nicht im Zusammenhang mit verschiedenen Identitäten oder dubiosen Geld eine Schweizer Bank aufsucht, sondern wegen der ausserordentlichen Kompetenz, Stabilität, Internationalität, Diskretion und der gelebten Integrität. Die Schweizer Banken können diese ureigenen, zeitgemässen Werte auch ohne (oder mit einem gelockerten Bankgeheimnis) sicherstellen und sich mit diesen im internationalen Finanzsystem nachhaltig differenzieren. Es muss wieder ein eigenständiger, authentischer, relevanter Weg gefunden werden, anstatt jedem (angelsächsischen) Trend nachzurennen ... und sich dann zu verstolpern! ■