

## Image der Primärbanken profitiert – auch im Private Banking?

Die Bankinstitute bleiben inmitten der aktuellen Berichterstattung und neuen Meldungen um Staatshilfen und die Folgen der globalen Rezession nicht unbeschadet. Kunden verlieren das Vertrauen in ihre Bank, und das öffentliche Ansehen bröckelt. Diese Entwicklung ist nicht verwunderlich, wenn man die Kommunikation der Banken in der Krise betrachtet: Statt offen und ehrlich mit Kunden und Medien zu kommunizieren, haben sich viele Geldhäuser in der Krise versteckt.

### Reputation und Vertrauen

Dabei ist es für Finanzdienstleister generell von großer Bedeutung, ein positives Image in der Öffentlichkeit aufzubauen. Dies liegt im Kaufverhalten des Konsumenten begründet: Jede Kaufentscheidung ist für den Kunden grundsätzlich mit einem gewissen Risiko verbunden. Bei Bankprodukten liegt das Risiko zum Beispiel nicht nur darin, eine zweitklassige Leistung zu erhalten. Vielmehr birgt die Wahl eines Bankhauses auch finanzielle Gefahren für den Kunden – ein höchst sensibles Thema also. Um ein möglichst geringes Risiko einzugehen, sucht der Kunde bewusst nach Informationen und zieht öffentliche Meinungen heran. Gleichzeitig wägt er ab, ob die Bank seinen Erwartungen an ein Geldinstitut in der Vergangenheit gerecht wurde. Der Bankkunde evaluiert ein Geldinstitut vor allem nach zwei Aspekten: Reputation und Vertrauen.

Die Reputation ist der Ruf eines Unternehmens, der sich aus allen öffentlich verfügbaren Informationen über das Unternehmen zusammensetzt. Basis für diese Informationen sind vergangene Handlungen des Unternehmens, die sowohl von branchenkundigen Dritten als auch durch Medien verbreitet werden. Unternehmen mit einem guten Ruf werden als kompetente

und leistungsfähige Organisationen geschätzt. Da Bankkunden bei der Wahl ihres Instituts vermehrt die öffentliche Meinung heranziehen, gilt die Reputation als wesentliches Differenzierungsmerkmal der Bank.

Während die Reputation eines Unternehmens auf der Umweltbeobachtung des Kunden basiert, gründet das Vertrauen auf seiner persönlichen Meinung. Der Kunde hat dann Vertrauen in ein Unternehmen, wenn seine Erwartungen an das Unternehmen über einen längeren Zeitraum hinweg erfüllt wurden. Besonders für Bankinstitute spielt der Vertrauensaspekt eine maßgebliche Rolle, um dem Kunden die Sicherheit seiner Geldanlage zu vermitteln.

### Wertvolle Assets verspielt

Es sollte also selbstverständlich für ein Bankinstitut sein, die gute Reputation und das Vertrauen der Anleger zu schützen. Jedoch haben die meisten Banken in der Krise alles andere getan, als in diese wert-

vollen Assets zu investieren. Die Kommunikation der Banken war häufig nicht nur unzureichend, sie war auch unehrlich und unaufrichtig. Beispiel UBS: die Schweizer Großbank wurde für ihre geplanten Bonuszahlungen in Höhe von zwei Milliarden Euro für 2008 scharf von der Schweizer Finanzkommission kritisiert. Obwohl das Jahresergebnis die hohen Boni nicht rechtfertigt, hatte die Bank die Gründe für die Zahlungen im Vorfeld nicht ausreichend kommuniziert. So kam es zumindest zeitweilig zu großer Verwirrung und zu einer negativen öffentlichen Diskussion, die wiederum den Ruf angreift. Allgemein sind die Banken ihrer Rolle als qualifizierter Berater und kompetenter Partner nicht gerecht geworden. Die Kunden wurden damit in ihren Erwartungen an die Kreditinstitute enttäuscht und haben ihnen ihr Vertrauen entzogen.

Die Studie German Wealth Monitor des Instituts für Marketingcontrolling Brand-Control untersucht die genaue Entwicklung der Reputation und des Vertrauens in die Banken im Zuge der Finanzkrise. Für die zweimal jährlich erscheinende Analyse befragt das Institut jeweils 1 000 Spitzenverdiener, die über mindestens 100 000 Euro Jahreseinkommen verfügen und damit zur Zielgruppe des Private Banking und Wealth Management zählen. Das Institut erhebt in seiner Studie unter anderem die Reputation und das Vertrauen der Anleger in 42 deutsche und ausländische Bankinstitute.

Die aktuellen Ergebnisse der Studie zeigen eindeutig, dass die Reputation und das Vertrauen in die Banken so schlecht sind wie noch nie. Von den 42 berücksichtigten Instituten haben mehr als die Hälfte gegenüber dem Vorjahr an Ruf und Vertrauen eingebüßt. Nur wenige Banken konnten ihre Werte stabil halten, drei haben sich in

*Dr. Harald Jossé, Geschäftsführer, Brand-Control GmbH, Frankfurt am Main*

*Die Euphorie der beiden großen Verbundgruppen über den starken Einlagenzuwachs nach der Lehman-Pleite ist längst wieder einer nüchternen Einschätzung gewichen. Was Sparkassen wie auch Volks- und Raiffeisenbanken bleibt, ist ein Vertrauensbonus in ein solides Geschäftsmodell. Von den Grundvoraussetzungen könnte dieser den Primären auch im Segment des Private Banking zu dem lang erhofften Aufschwung verhelfen. Denn neben einem ausgeprägten Sicherheitsstreben hat der Autor bei vermögenden Neukunden eine erhebliche Wechselbereitschaft ausgemacht. Genau die wollen aber auch viele der verbliebenen Privatbankiers ausnutzen. (Red.)*

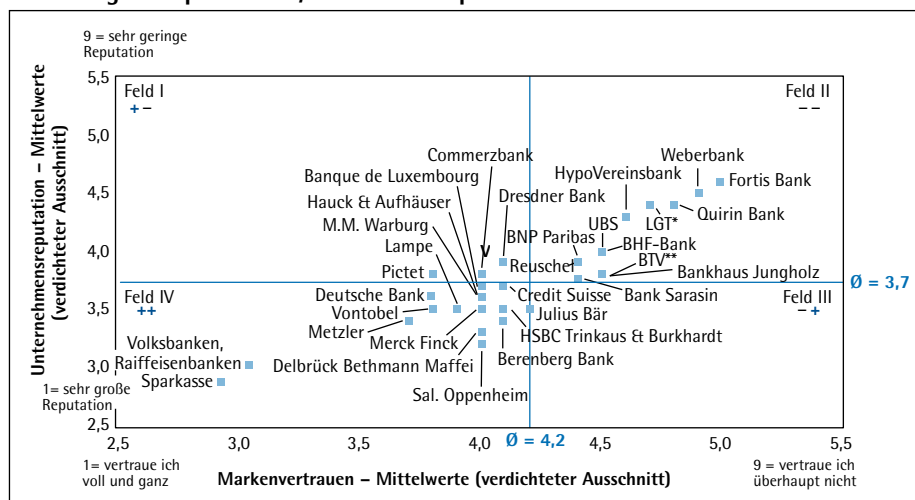
ihren Reputations- und Vertrauenswerten verbessert.

### Reputationswerte stabiler als Vertrauenswerte

Betrachtet man die Entwicklung der Reputations- und Vertrauenswerte im Vergleich, so lässt sich feststellen: Die Reputation der Bank ist allgemein stabiler als das Vertrauen, das die Anleger in das Institut haben. Grund für die höhere Sensibilität des Vertrauens ist, dass es die direkte Betroffenheit einer Person ausdrückt, wohingegen die Reputation die Summe aller öffentlichen Meinungen repräsentiert. Da das Vertrauen auf eigenen Erfahrungen und Einschätzungen beruht, wird es unmittelbarer beeinflusst als die Reputation. Sinkt das Vertrauen jedoch ständig, bleibt auf Dauer auch die Reputation nicht unbeschadet.

Setzt man die Vertrauens- und Reputationswerte in Relation, so lässt sich die

**Abbildung 1: Reputations-/Vertrauensmap Banken**



Quelle: Brand-Control GmbH, German Wealth Monitor Dezember 2008

Positionierung einer Bank im direkten Vergleich zum Wettbewerber ablesen (Abbildung 1: Reputations-/Vertrauensmap Banken). Dazu werden die Werte in ein

Vier-Felder-Portfolio eingetragen, aus dem sich Stärken und Schwächen der Bank sowie konkrete strategische Handlungsoptionen ableiten lassen.

Abbildung 2: Vertrauen der vermögenden Anleger in Bankinstitute

Markenvertrauen deutsche und ausländische Banken				Markenvertrauen deutsche und ausländische Banken			
Rang	Bankinstitut	Durchschnittliches Markenvertrauen*	Veränderung 2008 zu 2007	Rang	Bankinstitut	Durchschnittliches Markenvertrauen*	Veränderung 2008 zu 2007
1	Volks-/Raiffeisenbank	3,1	+	22	Reuschel	4,6	-
2	Sparkasse	3,2	+	24	UBS	4,7	-
3	Deutsche Bank	4,0	-	24	Hypovereinsbank	4,7	-
4	Vontobel	4,1	+	26	Bank Sarasin**	4,8	n.e.
4	Commerzbank	4,1	-	26	Weberbank	4,8	+
6	Julius Bär	4,2	-	26	BHF-Bank**	4,8	n. e.
7	Credit Suisse	4,3	-	29	LGT Liechtenstein	4,9	-
7	Sal. Oppenheim	4,3	-	30	Fortis Bank	5,1	n. e.
7	Metzler	4,3	+	30	Bremer Landesbank	5,1	-
7	Lampe	4,3	+	30	Rheinland-Pfalz Bank**	5,1	n. e.
7	M.M. Warburg	4,3	=	33	Quirin Bank	5,2	-
7	HSBC Trinkaus & Burkhardt	4,3	-	33	Helaba Landesbank Hessen-Thüringen	5,2	-
7	Dresdner Bank	4,3	-	35	LBBW Landesbank Baden-Württemberg	5,3	-
14	Banque de Luxembourg	4,4	-	35	Nord-LB Norddeutsche Landesbank	5,3	-
14	Delbrück Bethmann Maffei	4,4	+	37	WestLB	5,4	-
14	Merck Finck	4,4	-	37	Saar-LB Landesbank Saar	5,4	-
14	Berenberg Bank	4,4	=	37	HSH Nordbank	5,4	-
18	BNP Paribas	4,5	-	40	LBB Landesbank Berlin	5,5	-
18	BTV** – Bank für Tirol und Vorarlberg	4,5	n. e.	41	Bayern-LB	5,7	-
18	Pictet	4,5	-	42	Sachsen Bank**	5,8	n. e.
18	Hauck & Aufhäuser	4,5	-				
22	Bankhaus Jungholz**	4,6	n. e.				

Quelle: Brand-Control GmbH, German Wealth Monitor Dezember 2008

Feld I zeigt alle Banken, die beim Vertrauen der Anleger überdurchschnittlich gut abschneiden, bei der Reputation aber unterdurchschnittlich stark sind. Die Anleger verlassen sich zwar auf die Bank, trauen ihr aber leistungsmäßig nur wenig zu. Die Banken müssen ergründen, warum ihre Kompetenzen unbekannt sind oder als gering erachtet werden. Das hohe Vertrauen in diese Banken kann als differenzierender Faktor genutzt werden, um das allgemeine Ansehen der Bank zu steigern.

In Feld II sind die Banken abgebildet, deren Reputation und Vertrauen unterdurchschnittliche Werte zeigen. Hier besteht höchster Handlungsbedarf, um aus dieser problematischen Positionierung heraus zu kommen. Die Gründe für die schlechten Werte müssen analysiert werden. Eine offensive Kommunikation der Vorteile der Bank kann ein erster Richtungswechsel sein.

Feld III bildet jene Banken ab, die im Vergleich zum Wettbewerb über eine überdurchschnittlich hohe Reputation verfügen, allerdings unterdurchschnittliches Vertrauen bei ihren Anlegern genießen. Mit anderen Worten: Der Bankkunde res-

pektiert die Institute, mag sie persönlich aber nicht. Die kommunikative Darstellung der Bank muss analysiert werden, um festzustellen, warum die Bank in der Öffentlichkeit respektiert wird, die Anleger ihr dennoch nicht vertrauen. Dies kann beispielsweise am unglücklichen öffentlichen Auftreten von Verantwortlichen der Bank liegen oder auch an einer mangelhaften Kundenorientierung.

Die Banken in Feld IV weisen sowohl eine überdurchschnittlich hohe Reputation als auch ein überdurchschnittlich hohes Vertrauen ihrer Anleger auf. In diesem Fall sollten die Wettbewerbsvorteile identifiziert werden, sodass die Position mindestens gehalten und bestenfalls ausgebaut werden kann.

**Neuorientierung der Anleger im Lichte der Krise**

Fraglich ist nun, wer der größte Verlierer der Krise sein wird – und wer der größte Gewinner. Denn jede Krise birgt nicht nur Risiken, sondern auch Chancen. Zehntausende gut situierte Anleger prüfen ein Neuengagement. Das kommt gerade den Banken zugute, die trotz Krise noch relativ

positiv von den Anlegern eingeschätzt werden. Dies sind aktuell die Sparkassen und Volks- und Raiffeisenbanken sowie kleine in- und ausländische Privatbanken (siehe Abbildung 2: Vertrauen der vermögenden Anleger in Bankinstitute).

Während fast alle Großbanken von Problemen berichtet haben und in ihren Reputations- und Vertrauenswerten deutlich angeschlagen sind, blieben die Werte vieler kleinerer Bankhäuser relativ stabil. Die Kunden bringen diese Häuser nicht direkt mit der Krise in Verbindung – die Erwartungen der Kunden an diese Banken wurden also nicht enttäuscht, und das Vertrauen in die Häuser ist nach wie vor da.

Jetzt liegt es an den Instituten, das Vertrauen der Anleger gezielt zu nutzen, um sich von den großen Wettbewerbern abzugrenzen. Wer sich als angesehenes und vertrauenswürdige Institut positioniert, kann die Verunsicherung und Wechselbereitschaft vieler Anleger zu seinem Vorteil nutzen und eine Reihe von vermögenden Neukunden auf seine Seite ziehen. Dann produziert die Finanzkrise nicht mehr nur zahlreiche Verlierer, sondern auch einige wenige Gewinner.