

## «Die Credit Suisse ist nicht die Swissair. Diese Bank wird von vielen nicht mehr geliebt»: Branding-Experten sind uneins, ob die Marke CS eine Zukunft hat

Die UBS will «Credit Suisse» als zweite Marke vorläufig weiterführen. Doch wie die Bank, so hat auch der Brand massiv an Vertrauen und Wert verloren. Die Markenrettung wird teuer, der Erfolg ist ungewiss.

Eflamm Mordrelle | NZZ | 15. April 2023



Die Credit Suisse wird von der UBS übernommen, das ist der Plan. Dann wird es in der Schweiz nur noch eine Grossbank geben, die CS und ihr Name werden Geschichte sein. Doch seit vergangener Woche ist offiziell, worüber zuvor nur spekuliert wurde, der Name «Credit Suisse» soll weiterleben. An der Generalversammlung der Grossbank sagte der UBS-Vizepräsident Lukas Gähwiler: «Die Marke Credit Suisse wird in der Schweiz auf absehbare Zeit bestehen bleiben.

Das Schweizer Geschäft sei solide und habe eine starke Kundenbasis. Da sei viel Potenzial, so Gähwiler. Dieser Entscheid ist umstritten. Die UBS hat angesichts eines Übernahmepreises für die CS von 3 Milliarden Franken die Marke zwar praktisch geschenkt bekommen. Doch der Markenwert wurde über die Jahre dezimiert. Vor zehn Jahren war die CS-Marke gemäss Berechnung des Markenberaters Interbrand 3,7 Milliarden Franken wert. Heute dürfte dieser gemäss einer Analyse von Unicepta nicht einmal mehr ein Zehntel davon betragen.

Die Entscheidung, die Marke weiterzuführen oder ihr ein neues Image zu verpassen, hängt jedoch nicht nur von ihrem Restwert ab, sondern auch von ihrem künftigen Potenzial. Erst vergangenes Jahr hatte die CS noch in ihren Markenauftritt investiert. Sie verpasste dem Logo ein diskretes Redesign des Schriftbildes. Eine Veränderung, die kaum jemandem auffiel. Die beiden Segel, die ursprünglich von der integrierten US-Investmentbank First Boston stammen, wurden beibehalten.

Mit dem dramatischen Untergang der Bank hat auch die Marke grossen Schaden genommen. Kunden zogen massenweise Geld ab – für eine Bank das ultimative Misstrauensvotum. Die Marke wurde damit toxisch und zu einem Synonym für Gier und Misswirtschaft. Wie kann sie unter diesen Umständen weiterbestehen? Ist ein «zweites Leben» unter dem Dach der UBS realistisch? Die NZZ hat dazu drei Schweizer Markenexperten befragt. Vorweg: Über die Zukunftschancen der Marke CS sind sie sich nicht einig.

### **«Der Wert der CS sind ihre Mitarbeitenden»**

Roland Bernhard weiss, wie erfolgreiche Marken funktionieren. Er ist ehemaliger Marketingchef von Red Bull und Coca-Cola, heute arbeitet er bei der Implement Consulting Group, einer Beratungsfirma. Gemäss Bernhard überschätzt die Öffentlichkeit die Langzeitwirkung von Krisen. So stehen Marken wie Volkswagen oder Shell trotz grossen Problemen wie dem Dieselskandal oder dem «Deepwater Horizon»-Unglück, das eine riesige Ölpest zur Folge hatte, wieder in gutem Glanz da. Auch die UBS-Marke hat sich von der Rettung durch den Staat nach der Finanzkrise wieder erholt. Dass sich die Markenreputation auch im Fall CS mit der Zeit erholt, ist aber ungewiss. «Die Marke wurde viel zu lange beschädigt, vor allem in der Schweiz», sagt Bernhard.

Insofern hat ihn die Entscheidung, die CS-Marke zu behalten, erstaunt. In der Regel übernimmt die starke Marke – in dem Fall die UBS – die schwächere. Nur bei zwei starken Marken könne in einer Übergangsphase ein Co-Branding, also das parallele Führen von zwei Marken, sinnvoll sein. Das war etwa bei der Übernahme der Winterthur-Versicherung durch Axa Ende 2006 zu beobachten, als sich die zusammengeführte Firma während einiger Zeit Axa Winterthur nannte. Heute gibt es nur noch Axa. Konzerne sind grundsätzlich an der Konsolidierung ihrer Marken interessiert, auch aus Kostengründen.

Bernhard gibt jedoch zu bedenken, dass es nicht nur betriebswirtschaftliche und marketingtechnische Gründe für den Erhalt einer Marke gebe. Auch bankinterne Überlegungen spielen eine Rolle. So diene eine Marke Mitarbeitenden auch als «innere Heimat», sie stifte Identität, sagt der Branding-Experte. Er schränkt aber zugleich ein: «Die CS ist nicht die Swissair, diese Bank wird von vielen nicht mehr geliebt.» Damals seien viele noch stolz auf die Swissair gewesen, obwohl die Airline am Boden gelegen sei.

Bei der CS ist das viel weniger der Fall. Hier müsste viel mehr Aufbau- und Vertrauensarbeit geleistet werden. Dabei sollte sich die Bank gemäss Bernhard auf ihre verbliebenen Stärken abstützen: «Der Wert der CS sind ihre Mitarbeitenden, denn sie verkörpern die Marke.» Im Schweizer Teil der Bank werde immer noch hervorragende Arbeit geleistet. Diese vernünftigen, professionellen Menschen müssten in den Vordergrund gerückt werden, auch um die alten Feindbilder abzubauen. Zudem gibt es im Marketing durchaus noch Potenzial: «Eine Perle ist die Online-Marke CSX.» Diese sei noch frisch und würde einen raffinierten Ansatz bieten, um die Marke wiederzubeleben, glaubt Bernhard.

### **«Zwei Marken zu unterhalten, ist sehr teuer»**

Auch Nik Stucky ist überrascht, dass die UBS entschieden hat, die CS als Marke zu erhalten. Stucky hat sich mit der Agentur Unicepta darauf spezialisiert, die Entwicklung von Markenwerten und Reputation zu messen. Auch er stellt im Fall der CS einen gigantischen Wertverlust fest, die Marke sei im Kern getroffen worden. Eine Bank habe die Aufgabe, als Dienstleisterin das Vertrauen zu bündeln. Das sei für Banken ungleich schwieriger zu bewerkstelligen als für herkömmliche Unternehmen. «Die Marke ist da, um dieses Vertrauen zu transportieren», sagt Stucky.

Die Schweizer Grossbanken sind bisher Ein-Marken-Strategien gefahren. So hat die Credit Suisse in der Vergangenheit etwa die Investmentbank CS First Boston und die Privatbank Clariden Leu integriert und deren Marken verschwinden lassen. Alles unter eine Marke zu nehmen, ergebe Sinn, glaubt Stucky, denn diese diene auch als Führungsinstrument. Man möchte nach innen eine Identität schaffen, am gleichen Strick ziehen. «Zwei Marken zu unterhalten, ist sehr teuer, besonders in einer Krisensituation», sagt er. Auch die UBS habe angesichts der erlebten Turbulenzen viel Markenarbeit vor sich.

Eine Herausforderung sieht Stucky darin, dass UBS und CS als grosse Universalbanken ähnlich positioniert sind. Will die CS als Zweitmarke bestehen, muss sich ihr Angebot differenzieren. Entscheidend sei deshalb die künftige Ausrichtung der Bank. «Klare Kommunikation bezüglich Zukunftsabsichten ist wichtig. Dann ist schon viel erreicht», sagt Stucky. Unmittelbar ist für die CS kommunikativ aber nicht viel zu holen. «Mehr als Krisenkommunikation ist derzeit schwer denkbar. Es kann nur darum gehen, Stabilität herzustellen», glaubt Stucky. Mit Markenaufbau habe das noch nichts zu tun.

### **«Eine Imagekampagne bringt jetzt nichts»**

Im Gegensatz zu Stucky und Bernhard sieht Stefan Vogler im Erhalt der CS-Marke einen «geschickten Schachzug». Der Preis sei ein Schnäppchen gewesen, denn es hätte Milliarden gekostet, von Grund auf eine neue Marke aufzubauen. Vogler ist Markenexperte und Marketing-Dozent an der Hochschule für Wirtschaft in Zürich. Für ihn ergibt es wenig Sinn, die UBS-Marke für alle Dienstleistungen zu verwenden. Im Corporate Banking etwa sei die CS besser positioniert.

«Verwendet man dort den UBS-Brand, könnte das zu weiteren Kundenabgängen führen», glaubt er. Die Gefahr eines Markeneinheitsbreis sei gross, wenn die UBS alles unter das Dach einer internationalen Grossbank packe. Das könnte Kunden abschrecken, glaubt Vogler. Für die UBS könnte ein Abrücken von der Ein-Marken-Strategie – zumindest in der Schweiz – deshalb zielführend sein. Die UBS sei auch aus Markensicht gut bedient, den gut laufenden Schweiz-Teil unter der CS-Marke weiterlaufen zu lassen. Die Markenarchitektur müsse dafür auch nicht unbedingt entlang der künftigen Unternehmensstrukturen verlaufen.

Unmittelbaren kommunikativen Handlungsbedarf sieht auch Vogler nicht. «Zuerst braucht es Taten. Mitarbeiter und Kunden müssen wissen, wie es weitergeht. Erst dann kann ein konkretes Angebot beworben werden», sagt er. Je nach Angebot könnte danach ein Redesign der Marke sinnvoll sein. Zunächst müsse sich die Kommunikation aber auf die Mitarbeitenden und die Kunden konzentrieren. Eine reine Imagekampagne würde jetzt nichts bringen, meint er. Image sei das Ergebnis einer Identität und nicht umgekehrt.