

Marcel Ospel

Marcel Ospel ist der Marketingpreisträger 2003 der GfM Gesellschaft für Marketing. Die GfM hat den UBS-Verwaltungsratspräsidenten gewählt, weil sich die UBS klar auf das integrierte Business-Modell fokussiert, einen nachhaltigen Geschäftserfolg der Single-Brand-Strategie erzielt und ein ausgezeichnetes Marketing im Heimmarkt Schweiz betreibt. "persönlich" hat Marcel Ospel befragt, nach welchen Kriterien er die UBS aufgestellt hat. Interview: Oliver Prange, Fotos: Marc Wetli

“In unseren Kerngeschäften verfügen wir heute über die kritische Grösse.”

“Demzufolge führt der Präsident den Verwaltungsrat. Sein Aufgabenkatalog beinhaltet die Oberleitung.”

“Es gibt klare Anzeichen, dass wir im kommenden Jahr aus der wirtschaftlichen Schwäche herauskommen.”

“Das Bankgeheimnis ist kein Hindernis für eine effiziente Blockierung von Geldern krimineller Herkunft.”

“Zwischen dem Segelsport und einem weltweit integrierten Finanzkonzern wie der UBS gibt es deutliche Parallelen.”

“Erst mit der Ernennung eines Finanzchefs sind wir wieder zur amerikanischen Funktionsterminologie CEO/CFO zurückgekehrt.”

Am 9. Juni 2003 lancierten Sie die so genannte Single-Brand-Strategie.

Warum opfern Sie die in den USA beziehungsweise in Grossbritannien bekannten Namen PaineWebber und Warburg zu Gunsten der UBS, die als Marke international wenig bekannt ist?

“Wir haben von der Stärke und der Bekanntheit der traditionsreichen Marken Paine-Webber und Warburg sehr profitiert. Deren Ansehen konnten wir im Laufe der Jahre auf die Marke UBS übertragen. Eine starke Einheitsmarke unterstreicht auch unser integriertes Geschäftsmodell und verschafft uns entscheidende Vorteile bei der Neugewinnung von Kunden.

Aufgrund einer Untersuchung in 14 Ländern wissen wir, dass unsere aktuellen und potenziellen Kunden diesen Schritt verstehen und akzeptieren. In dieser Umfrage erreichte UBS zudem von all unseren damaligen Marken weltweit den höchsten Bekanntheitsgrad und verzeichnete quer durch alle Kundengruppen das positivste Image.”

Sie tätigen für die Single-Brand-Strategie einen Abschreiber von einer Milliarde Franken. Man erkennt den Willen, doch wird sich diese Strategie je bezahlt machen?

“Die Abschreibung der Marke PaineWebber beruht auf den geltenden Rechnungslegungsstandards, die es nicht erlauben, Werte einer Marke auf eine andere zu übertragen und zu aktivieren. Wie ich vorher erwähnte, hat die Marke UBS bereits stark von PaineWebber profitiert. Und in der Zukunft können wir nun all unsere Kräfte auf die Pflege einer einzigen, unverwechselbaren Markenidentität konzentrieren. Damit erhöhen wir die Wirkung und Nachhaltigkeit unserer Marketingausgaben.”

Die meisten konsumorientierten Branchen werden von Marken mit globaler Reichweite beherrscht. Im Bankensektor steckt die Markenentwicklung dagegen immer noch in den Anfängen. Welche Stellung soll die UBS als weltweiter Brand bekommen?

“Die Wahrnehmung unserer Marke entspricht noch nicht der starken Marktposition, die wir heute in unseren Kerngeschäften einnehmen. Noch ist beispielsweise zu wenig bekannt, dass wir die weltweit grösste Privatbank sind. Unsere Marke soll unseren privaten und institutionellen Kunden sowie den Firmenkunden Vertrauen und Sicherheit vermitteln. Die Einheitsmarke signalisiert, dass wir auf der ganzen Welt die gleiche Spitzenqualität anbieten und all unsere Ressourcen einsetzen, um unseren Kunden attraktive Lösungen zur Verfügung zu stellen.”

Wie wichtig ist der UBS noch die Assoziation zur Schweiz, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Schweiz im Banking nicht nur positive Assoziationen weckt (Thema: Schwarzgelder)?

“Die Marke UBS steht für ein weltweit tätiges Finanzdienstleistungsunternehmen, das stolz ist auf seine Schweizer Wurzeln. Auch diesbezüglich konnten wir aus Kundenbefragungen wichtige Schlüsse ziehen. Wealth-Management-Kunden, Firmenkunden, Institutionelle und Intermediäre sehen uns klar als eine ‘globale Bank’. Erst in zweiter Linie sehen sie uns als ‘Schweizer Bank mit globaler Präsenz’ und kaum als reine ‘Schweizer Bank’. Retailkunden in der Schweiz zeigten eine deutliche Vorliebe für die Bezeichnung ‘Schweizer Bank mit einer globalen Präsenz’. Die ‘Swissness’ ist für unsere Kunden also keineswegs negativ besetzt. Gleichzeitig belegen die Ergebnisse der Forschung, dass die UBS in den Augen der Kunden mehr darstellt als eine Schweizer Bank.”

Welchen Stellenwert haben Marketingüberlegungen bei der UBS, wenn man bedenkt, dass bei der UBS wohl die meisten Mitarbeiter Finanzmarkt-Spezialisten sind?

“Dass Marketing-Strategien bei der UBS eine wichtige Rolle spielen, beweisen die grossen Anstrengungen, die wir in den letzten Jahren zur Stärkung und Vereinheitlichung unserer Marke unternommen haben. In den vergangenen zehn Jahren haben wir unsere Tätigkeit in verschiedenen Geschäftsfeldern und Regionen stark ausgeweitet. Damit verbunden waren die bekannten Zusammenschlüsse prominenter Marken wie Brinson Partners, SG Warburg, Dillon Read oder PaineWebber. Selbstverständlich hat das unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Thema sensibilisiert. Sie befassen sich heute verstärkt mit Marketingfragen und identifizieren sich auch mit der Marke UBS.”

Welche Ausstrahlung soll die Marke UBS haben?

“Die Marke UBS soll den Kunden das Vertrauen geben, in Finanzfragen die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Sie steht für ein Finanzdienstleistungsunternehmen, das sich konsequent für die finanziellen Ziele der Kunden einsetzt und ihnen bei Bedarf den Zugang zu unseren weltweiten Ressourcen ermöglicht. Wir bieten aktive Beratung zusammen mit einer breiten Auswahl von qualitativ erstklassigen Lösungen.”

Die UBS verlegt immer mehr Marketing-/Werbe-/ PR-Aufträge von Zürich (Publicis) nach London. Sind Londoner Agenturen professioneller?

“Es gibt bei der UBS keinen Trend, Kommunikationsaufträge in eine bestimmte Region zu verlagern. Vielmehr suchen wir für unsere Aufträge immer die bestmöglichen Ressourcen – egal ob sie aus London, New York, Paris oder Zürich kommen.”

Die UBS trat eine Zeit lang im Mondrian-Stil mit “Power of Partnership” auf, dessen Wiedererkennbarkeit sich gemäss Studien international bewährt hat. Doch im Frühling wurde diese Strategie abgebrochen, und man sieht derzeit nicht mehr viel. Warum ändert die UBS die Werbestrategie alle zwei bis drei Jahre?

“Ich bin kein Spezialist für Werbestrategien. Aber ich weiss, dass wir die Wirkung unserer Kommunikationsmassnahmen laufend prüfen und die Massnahmen an das äusserst dynamische Umfeld anpassen. Der Finanzsektor hat in den letzten Jahren einen rasanten Strukturwandel erlebt, und ich gehe davon aus, dass dieser noch nicht abgeschlossen ist. Deshalb ist es für mich selbstverständlich, dass wir auch unsere Kommunikation immer wieder verändern und verbessern müssen, um unsere Zielgruppen wirkungsvoll zu erreichen und uns im harten Wettbewerb zu behaupten.”

Fällt eine einheitliche langfristige Markenführung internen und externen Hahnenkämpfen zum Opfer?

“Die Einführung der Einheitsmarke beweist, dass dem nicht so ist. Sie ist ein entscheidender Schritt hin zur Stärkung unserer weltweit integrierten Bank.”

Die UBS beschäftigt 170 Mitarbeiter im Marketing und nochmals 500 Marketingmitarbeiter in den Unternehmensgruppen. In der Regel beschäftigt man sich bei einer so hohen Anzahl von Bereichsmitarbeitern hauptsächlich mit sich selbst. Was meinen Sie?

“Selbstverständlich braucht es in einem globalen Konzern wie der UBS mehr Zusammenarbeit und Abstimmung als in einem kleineren Betrieb. Die unterschiedlichen Bedürfnisse der

verschiedenen Unternehmensteile und Regionen müssen unter einen Hut gebracht werden. Für unsere Marketingorganisation gilt – wie für alle andern Geschäftsfelder auch – der Grundsatz, dass wir unsere Ressourcen effizient und zielführend einsetzen und allfällige bürokratische Tendenzen und Strukturen konsequent bekämpfen.”

Die UBS tat mit dem Alinghi-Sponsoring einen Glücksgriff. Die UBS-Marke ging durch den Cup-Gewinn um die Welt. Wie viel Zufall und wie viel Berechnung standen hinter der Sichtbarmachung des Erfolgs?

“Uns gefiel die Ausgangslage des Projektes: ein Wettbewerb, der rund um die Welt Beachtung findet, und ein international zusammengesetztes, verschworenes Team von Spezialisten, das sich zum Ziel setzt, den America’s Cup nach über 120 Jahren wieder nach Europa zu holen. Zwischen dem Segelsport und einem weltweit integrierten Finanzkonzern wie der UBS gibt es also deutliche Parallelen: Teamwork und eine klare Wettbewerbsstrategie in Kombination mit modernster Technologie entscheiden über den Erfolg. Selbstverständlich erreichen wir mit diesem Engagement direkt auch einen Teil unserer vermögenden Privatkunden und internationalen Firmenkunden. Sie sehen: Hinter diesem Engagement steckt eine klare Strategie.”

Die UBS möchte den etablierten Gattungsbegriff Private Banking, den alle Banken verwenden, nicht mehr anwenden, sondern spricht noch von Wealth Management. Ist das nicht ein Kampf gegen Windmühlen, denn ein Gattungsbegriff ist schwer zu ändern?

“Unsere Kunden erwarten mehr von uns als das traditionelle Private-Banking-Angebot, das sich ehemals vor allem auf das Anlagegeschäft konzentrierte. Unter ‘Wealth Management’ verstehen wir eine umfangreiche Palette von Finanz- und Anlageberatungsdienstleistungen, die auf sehr spezifische Bedürfnisse der Kunden zugeschnitten sind. Diese Bedürfnisse wandeln sich im Laufe eines Lebens. Wealth Management ist deshalb auch Lebenszyklus-Beratung. Der Begriff setzt sich weltweit immer mehr durch, weil er präziser und umfassender ist als die Bezeichnung ‘Private Banking’.”

Die UBS hat ihr Potenzial in den letzten Jahren so weit ausgeschöpft, dass sie kaum noch stark wachsen kann. Wie steht es mit Akquisitionen, nachdem die CS bekannt gegeben hat, dass sie in Deutschland eine grössere Übernahme anstrebt?

“In unseren Kerngeschäften verfügen wir heute über die kritische Grösse und streben deshalb ein organisches Wachstum an. In unseren internationalen Geschäftsfeldern Wealth Management, Asset Management und Investment Banking schliessen wir jedoch Arrondierungs-Akquisitionen nicht aus, um unser Portfolio abzurunden und qualitativ zu verbessern. In der Schweiz bleibt Retail Banking unser Kerngeschäft, im Ausland sehen wir für einen Ausbau in diesem Bereich zurzeit keine sinnvollen Möglichkeiten.”

Wie muss sich die UBS aufstellen, um auch international eine viel stärkere Rolle zu spielen, zum Beispiel im Investmentbanking in den USA?

“Wir sind überzeugt, dass im Investment Banking auch in Zukunft sechs bis acht globale Banken profitabel sein können. Die UBS gehört heute bereits zu dieser Gruppe. Unser Hauptaugenmerk liegt deshalb auf der Erhaltung und Förderung der Profitabilität und nicht nur auf prominenten ‘League Table’-Positionen.”

Des öfteren wird bei der UBS die Geschäftsleitung umgestellt. Was ist der Hintergrund?

“Regelmässige Ernennungen in die Geschäftsleitung und gelegentliche Anpassungen der Funktionen gehören zu einem dynamischen Unternehmen und einem kompetitiven Marktumfeld. Damit erreichen wir eine rechtzeitige und systematische Nachfolgeplanung und sichern die Kontinuität in der Führung unseres Unternehmens.”

Seit September hat die UBS wieder einen CEO, nachdem dieser Titel davor nicht mehr geführt wurde. Warum hatte die UBS eine Zeit lang keinen CEO?

“Erst mit der Ernennung eines Finanzchefs sind wir wieder zur amerikanischen Funktionsterminologie CEO/CFO zurückgekehrt.”

Was bedeutet der Nachsatz “der Titelzusatz bleibt ohne Folgen auf die Unternehmensführung und Kontrolle”, der bei der Ernennung von Herrn Wuffli zum CEO angeführt wurde?

“Er bedeutet, dass sich an den Führungsgrundsätzen und in der Corporate Governance der UBS nichts geändert hat.”

Wie sind bei der UBS die Aufgaben verteilt zwischen Verwaltungsratspräsident und CEO?

“Wir sind ein stark vernetztes Dienstleistungsunternehmen, was von beiden Personen eine hohe nationale und internationale Präsenz an der Kundenfront, bei den Behörden, den Aktionärsvertretern und den Mitarbeitern erfordert. Im übrigen entspricht unsere Aufgabenverteilung den Vorschriften des Aktienrechts und der Bankengesetzgebung. Demzufolge führt der Präsident den Verwaltungsrat. Sein Aufgabenkatalog beinhaltet unter anderem die Oberleitung (Konzernstrategie und -struktur, Nachfolgeregelung auf oberster Führungsebene) und Kontrollfunktionen. Der CEO steht der Konzernleitung vor, welche die Bank operativ führt und sicherstellt, dass die Geschäftsstrategie im Rahmen unseres integrierten Geschäftsmodells umgesetzt wird.”

Sie schätzten in einem Interview Ende 2002 die Wirtschaft für 2003 als sehr verhalten ein und behielten Recht. Wie schätzen Sie die Wirtschaftsentwicklung für 2004 ein?

“Es gibt klare Anzeichen, dass wir im kommenden Jahr auch in der Schweiz wieder aus der wirtschaftlichen Schwäche herauskommen werden. In den USA hat der Konjunkturaufschwung bereits deutlich an Tempo zugelegt. Er wird hauptsächlich von den Konsumenten getragen, welche von den starken Steuersenkungen profitieren. Der Fiskaleffekt wird auch im kommenden Jahr anhalten und den USA ein Wachstum im Bereich von 4 Prozent ermöglichen. Damit übernehmen die USA wohl einmal mehr die Lokomotivfunktion für die Weltkonjunktur, sofern der Dollar nicht einbricht. In Asien hat sich Japan von seiner langjährigen Stagnation gelöst. Hier waren es nicht Fiskalimpulse, sondern vorwiegend die Restrukturierungsmassnahmen in der Industrie, welche zur Belebung führten. Die japanische Exportindustrie hat ihre Hausaufgaben erledigt und ist heute auf den internationalen Märkten wieder voll konkurrenzfähig. Falls die Regierung nach den Wahlen im November den Reformprozess wieder ernsthaft angeht, bestehen gute Chancen, dass auch Japan endgültig aus der Krise findet. In Europa sind die Signale noch weniger klar, dass die lahmende Wirtschaft wieder in Schwung kommt. Positiv anzumerken ist allerdings, dass sich die Stimmung erheblich verbessert hat, insbesondere in Deutschland, unserem wichtigsten Handelspartner. Wir erwarten deshalb, dass wir sowohl in Europa als auch in der Schweiz im Jahre 2004 wieder mit einem ansprechenden Wachstum rechnen können. Für die Schweiz rechnen wir mit einem Anstieg des BIP von knapp 2 Prozent.”

Sind noch immer viele Überkapazitäten in allen Branchen feststellbar?

“Ein grosser Teil der Überkapazitäten wurde in den vergangenen Monaten abgebaut. Der Prozess ist aber noch nicht vollständig abgeschlossen. Das hat zur Folge, dass die konjunkturelle Erholung bis auf weiteres noch kaum Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt hat. Die zusätzliche Nachfrage kann vorerst noch problemlos absorbiert werden, ohne dass neue Arbeitsplätze geschaffen werden müssten. In der Schweiz rechnen wir deshalb erst gegen Mitte des kommenden Jahres mit einer Trendwende am Arbeitsmarkt. In den USA, wo eine konjunkturelle Belebung in der Regel schneller auf den Arbeitsmarkt durchschlägt, sehen wir bereits heute zaghafte Zeichen einer Verbesserung.”

Welchen Einfluss hatte der Krieg im Irak auf die Weltwirtschaft?

“Der Irak-Krieg hat die weltwirtschaftliche Erholung um fast ein halbes Jahr verzögert. Seit dem dritten Quartal 2002 wurde die Möglichkeit eines Krieges im Irak diskutiert. In den ersten Monaten dieses Jahres wurde ein Krieg dann immer wahrscheinlicher. In dieser Phase der Unsicherheit hielten sich sowohl Konsumenten als auch Investoren zurück. Erst mit dem Ausbruch und vor allem dem schnellen Ende des Krieges wich die Unsicherheit und damit auch die Zurückhaltung bei Konsumenten und Anlegern. Vor Beginn des Krieges hatte man erwartet, dass der Irak nach Kriegsende rasch wieder als Anbieter auf dem internationalen Ölmarkt auftreten werde und dies zu einem erheblichen Druck auf die Preise führen könnte. Dieser Effekt ist bisher nicht eingetreten. Die irakischen Förderanlagen sind offenbar in einem so schlechten Zustand, dass die Ölförderung bisher kaum nennenswert gesteigert werden konnte.”

Thema EU: Ist zu erwarten, dass die Schweiz wenn schon nicht politisch, so aber wirtschaftlich Teil der EU wird – durch die bilateralen Verträge, anhand welcher die Märkte immer stärker geöffnet werden (zum Beispiel im Lebensmittel-Detailhandel)?

“Die Schweiz ist mit den Ländern der EU bereits heute wirtschaftlich sehr eng verbunden. Die EU ist der grösste Exportmarkt für die Schweizer Wirtschaft. Mit den ersten bilateralen Abkommen machten wir einen entscheidenden Schritt zur gegenseitigen Öffnung der Märkte. Auch die zweite Runde der bilateralen Abkommen wird weitere Fortschritte bringen, sofern es gelingt, die noch bestehenden Differenzen mit der EU auszuräumen. Für unsere Wirtschaft ist der freie Zugang zu diesem Binnenmarkt, der am 1. Mai 2004 um mehr als 70 Millionen Personen wachsen wird, von grosser Bedeutung. Allerdings wollen wir dies nicht zu jedem Preis erreichen, sondern als Nichtmitglied der EU unsere bewährten Rechtsgrundsätze aufrechterhalten.”

Thema Bankgeheimnis: Haben wir dieses in fünf Jahren noch in der heutigen Form?

“Der Schutz der Privatsphäre des Bürgers, im speziellen Fall des Bankkunden, ist in allen demokratischen Ländern verfassungsmässiges Recht. Er wird in Zukunft wohl noch wichtiger, denn immer mehr persönliche Daten werden heute elektronisch erfasst und verfügbar gemacht. Die Schweiz hat in den letzten Jahren im Zusammenhang mit der Bekämpfung von Geldwäscherei und Terrorismus bewiesen, dass sie fähig und bereit ist, unbürokratische und rasche Rechtshilfe zu leisten. Das Bankgeheimnis ist kein Hindernis für eine effiziente Blockierung von Geldern krimineller Herkunft. Deshalb halten wir auch in der Zukunft an ihm fest. Selbstverständlich bildet das Bankgeheimnis nicht die einzige Stärke des Schweizer Finanzplatzes. Dazu gehören unter anderem auch die politische und wirtschaftliche Stabilität des Landes,

die Qualität und Effizienz unserer Dienstleistungen sowie das hohe Ausbildungsniveau und Know-how unserer Bankiers.“