BRANDING FÜR ASSET MANAGER UND VERMÖGENSVERWALTER: IHR STABILITÄTSANKER IN BEWEGTEN ZEITEN.

2025 EDITION

Die Bedeutung einer starken Marke in der Vermögensverwaltung ist ungebrochen: Sie schafft Differenzierung, Vereinfachung, Vertrauen, Reputation und Monetarisierung. Doch die Branche steht vor neuen Herausforderungen: strengere Regulierung, KI-Integration in Anlage und Kundenbetreuung, Neuausrichtung bei ESG-Themen, verstärkte M&A-Aktivitäten sowie wachsender Wettbewerb um Talente.

Fünf Jahre nach der Erstveröffentlichung und zwei Jahre nach dem letzten Update dieses Artikels steigt der Druck auf Vermögensverwalter, ihre operative Effizienz weiter zu steigern. In diesem dynamischen Umfeld ist Ihre Marke – geprägt durch Ihre Kultur und Geschichte – ein verlässlicher Anker. Sie könnte sich in den kommenden zehn Jahren als wichtigster Stabilitätsfaktor erweisen, nach dem Investoren zunehmend suchen.

In unserem Artikel analysieren wir zunächst die Vorteile einer starken, klar positionierten Marke für Vermögensverwalter. Anschliessend zeigen wir auf, wie Sie Ihre Marke erfolgreich entwickeln und kommunizieren können. Beginnen wir mit der grundlegenden Frage: Was macht eine Marke aus?

WIE JEDER MENSCH, SO IST AUCH JEDES UNTERNEHMEN EINZIGARTIG

Jedes Unternehmen besitzt, wie jeder Mensch, eine unverwechselbare Identität. Diese Einzigartigkeit spiegelt sich in der Marke wider, die nach Markus Kramer mehrere zentrale Funktionen erfüllt: Sie differenziert vom Wettbewerb, schafft Vertrauen, reduziert Risiken bei der Kaufentscheidung, stimuliert die Nachfrage und entwickelt Preissetzungsmacht. Im Idealfall führt sie zu Kundenloyalität und langfristiger Wertschöpfung[1].

Die Identität eines Unternehmens ist das Ergebnis seiner Geschichte – geprägt durch unzählige Entscheidungen und Handlungen über die Zeit. Seine wahre Einzigartigkeit wurzelt dabei tief: im kulturellen Code, in fundamentalen Wertesystemen, in fest verankerten Überzeugungen und nicht zuletzt im ureigenen Daseinszweck.

«Gewinn ist für ein Unternehmen das, was Sauerstoff für einen Menschen ist: Ohne ausreichende Versorgung ist man aus dem Spiel. Doch wer meint, das Leben bestehe nur aus Atmen, der hat dessen wahre Bedeutung nicht erkannt."

PETER DRUCKER,
WEGBEREITER DER MODERNEN MANAGEMENTLEHRE

[1] 'The Guiding Purpose Strategy – A Navigational Code for Brand Growth – Extended Edition' – Markus Kramer – Clink Street Publishing – 2020.

MARKE: EIN SCHATZ, DEN VIELE VERMÖGENSVERWALTER NOCH FINDEN MÜSSEN

Die Finanzbranche tut sich noch schwer mit dem Konzept der Marke. Der aktuelle Responsible Investment Brand Index (RIBI™), der über 600 Vermögensverwalter weltweit analysiert, zeigt: Nur etwa die Hälfte hat überhaupt einen Purpose formuliert – jenes schlagende Herz, das ihre Daseinsberechtigung begründet.[2] Noch ernüchternder: Die durchschnittliche Qualität dieser Missionsstatements erreicht auf einer Skala von 0 (mittelmässig) bis 5 (ausgezeichnet) gerade einmal 2,4 Punkte. Hier liegt erhebliches Verbesserungspotenzial brach.

Der Finanzsektor, traditionell auf Fakten und Zahlen fokussiert, zeigt sich oft zurückhaltend im Umgang mit Emotionen und Gefühlen. Doch genau diese bestimmen massgeblich Kaufentscheidungen. Oder wie es prägnant heisst: «Keine Emotion. Keine Entscheidung.»[3]

Die Neurobiologie belegt: Wir treffen Kaufentscheidungen emotional. Zwar rechtfertigen und erklären wir sie mit Fakten und Zahlen, doch der eigentliche Kaufimpuls entspringt unseren Gefühlen. Was bedeutet das für Vermögensverwalter? Welche Vorteile bietet ihnen eine klar definierte, stark positionierte Marke?

[2] The H&K Responsible Investment Brand Index – Jean-François Hirschel and Markus Kramer – https://www.ri-brandindex.org
[3] 'Neuromarketing – Understanding the 'Buy Buttons' in Your Customer's Brain'. Patrick Renvoisé, Christophe Morin. Thomas Nelson, 2007.

Eine Marke schafft Differenzierung. In einem überfüllten Markt ist Unterscheidbarkeit überlebenswichtig: Allein in Europa konkurrieren rund 4’500 Vermögensverwalter um dieselbe Kundschaft. Dabei müssen sich Anleger durch einen regelrechten Fondsdschungel mit fast 70’000 Angeboten navigieren. Eine starke Marke wird hier zum unverzichtbaren Leuchtturm.[4]

Eine Marke schafft Vertrauen. Vertrauen ist das Fundament der Kundenbeziehungen im Asset- und Vermögensmanagement – vielleicht mehr als in jeder anderen Branche. Selbst die erfolgreichsten Manager erleben Phasen unterdurchschnittlicher Performance, und es ist das Vertrauen, das Kunden in diesen herausfordernden Zeiten bindet. Diese Loyalität ist besonders wichtig angesichts der erheblichen Kosten für die Gewinnung neuer Kunden.

Der Vertrauensimperativ hat mit dem Aufkommen nachhaltiger Investments neue Dimensionen angenommen. Vermögensverwalter sehen sich heute einer noch nie dagewesenen Prüfung ihrer ESG-Verpflichtungen von allen Seiten ausgesetzt – von Kunden, der Öffentlichkeit, den Medien und den eigenen Mitarbeitern. Der Einsatz ist hoch: Zweifel an der Aufrichtigkeit können sich schnell zu Vorwürfen des «Greenwashing» entwickeln.

Für Unternehmen, die sich ernsthaft nachhaltigem Investment verschrieben haben, wird ihre Marke zum Schutzschild. Indem sie authentische ESG-Überzeugungen in ihre Markenidentität einbetten, schaffen sie eine natürliche Verteidigung gegen unangebrachte Skepsis und verstärken gleichzeitig ihr wahres Engagement für verantwortungsvolle Praktiken.

Eine Marke bringt Orienterung. Eine prägnante, inspirierende Identität erleichtert die Entscheidung. Wie Google nicht einfach «eine Suchmaschine baut», sondern «die Informationen der Welt organisiert und universell zugänglich macht», wirkt auch ein Vermögensverwalter überzeugender, der «Menschen Peace of Mind schafft» statt nur «langfristige Renditen erwirtschaftet". Dabei bleibt das «Wie» – die konkrete Wertschöpfung – zentral für eine starke Marke. Wer beides verbindet, bleibt im Gedächtnis von Kunden, Interessenten und Talenten.

Die Marke schafft Preissetzungsmacht: Pricing durch Markenstärke ist zu einem entscheidenden Vorteil geworden, während die Branche mit schrumpfenden Margen durch steigende operative Kosten und intensiven Gebührenwettbewerb kämpft. Blicken Sie über den Finanzdienstleistungssektor hinaus zu Marken, die diese Herausforderung gemeistert haben: Apple, BMW, Nespresso und Evian. Diese Unternehmen können durch ihre charakteristische Positionierung und makellose Markenaktivierung – sowohl intern als auch extern in ihren Organisationen – konsequent Premiumpreise durchsetzen.

Reputation als Schutzschild: Im digitalen Zeitalter kann eine einzelne Falschbehauptung massive Schäden verursachen. Eine starke, authentische und sichtbare Marke bietet dann den nötigen Rückhalt für eine selbstbewusste Reaktion. Ohne dieses Fundament bleibt nur die defensive Position – eine deutlich schwächere Strategie.

[4] ‘Asset Management in Europe – An overview of the asset management industry – 15th Edition – Facts and figures – December 2023’ – EFAMA, European Fund and Asset Management Association. ‘Trends in the European Investment Fund Industry in the Second Quarter of 2024’ – EFAMA, European Fund and Asset Management Association.

DIE ZWEIFACHE KRAFT DER MARKE: NACH INNEN UND AUSSEN

Eine starke, klar formulierte Marke bringt sowohl innerhalb als auch ausserhalb Ihrer Organisation Vorteile. Nach innen schafft sie eine vereinende Kultur und richtet Ihre Teams auf gemeinsame Ambitionen und Ziele aus. Die Stärke Ihrer Marke steht in direktem Verhältnis dazu, wie konstant und enthusiastisch Ihre Mitarbeiter – Ihre ersten Botschafter – diese auf dem Markt präsentieren.

Diese kulturelle Dimension ist für die Gewinnung von Talenten zunehmend entscheidend geworden. Die heutigen Fachkräfte suchen mehr als nur Vergütung; sie suchen nach Sinn und Zweck. Ihre Markenidentität und Kultur können der ausschlaggebende Faktor sein, ob sich Spitzentalente für – oder gegen – Ihr Unternehmen entscheiden.

Die Bedeutung einer klar definierten Kultur wird bei Fusionen und Übernahmen noch wichtiger. In einer Branche, die auf Humankapital und Expertise aufbaut, können selbst die finanziell solidesten Deals aufgrund kultureller Unvereinbarkeit scheitern. Dies unterstreicht, warum das Verständnis und die Abstimmung der Unternehmenskulturen genauso wichtig sind wie die Analyse von Finanzberichten und strategischer Passung.

DIE MAGIE DER RICHTIGEN METHODIK

Die wahre Essenz Ihrer Marke existiert bereits in Ihrer Organisation – Sie kennen sie besser als jeder andere. Jeder Branding-Partner sollte diese grundlegende Wahrheit mit Demut anerkennen: Seine Rolle ist es, Ihnen zu helfen, Ihre Marke zu entdecken und zu artikulieren und nicht sie von Grund auf neu zu erfinden.

Eine erfolgreiche Branding-Initiative erfordert eine robuste Methodik, die Ergebnisse liefert, die einzigartig, zukunftsorientiert und konkret sind. Hier sind die wesentlichen Elemente, die sie berücksichtigen muss:

Authentisch: In der heutigen transparenten Welt gibt es keine Versteckmöglichkeiten – und keinen Grund dafür. Wahre Markenstärke entspringt absoluter Integrität. Sie können – und sollten – nicht vorgeben, etwas zu sein, das Sie nicht sind. Ihre Marke muss eine authentische Widerspiegelung Ihrer internen Realität sein und umgekehrt. Was Sie nach aussen projizieren, muss widerspiegeln, wer Sie im Kern wirklich sind. Das verstehen wir unter Integrität von innen nach aussen.

Gemeinsam getragen: Wir haben es zu oft gesehen: Ein Markenprojekt endet mit einer losen Einigung auf die Geschichte, nur um sich dann wie ein verstreuter Vogelschwarm zu fragmentieren. Teammitglieder driften in verschiedene Richtungen ab, jeder erzählt seine eigene Version – manche verkürzt, manche ausgeschmückt, manche völlig vom Kurs abgekommen. Diese Fragmentierung untergräbt das eigentliche Fundament des Markenaufbaus: die Konsistenz in der Vermittlung Ihrer einzigartigen Position, Ihres Wertversprechens und Ihrer Geschichte, sowohl intern als auch extern. Die Stärke Ihrer Marke steht in direktem Verhältnis zur Konsistenz ihres Ausdrucks. Deshalb muss Ihre Methodik eine perfekte Ausrichtung in der gesamten Organisation schaffen und sicherstellen, dass jeder nicht nur versteht, wer Sie sind, sondern auch, wie man dies an jedem Berührungspunkt authentisch kommuniziert.

Einfach: Die Vermögens- und Asset-Management-Branche versteckt sich oft hinter einer Wand aus technischem Fachjargon. Aber die falsche Sprache und den falschen Ton für Ihre Marke zu wählen, birgt erhebliche Risiken. Ihre Organisation mag im Kern authentisch sein, aber diese Authentizität verliert an Wirkung, wenn sie unter komplexer Terminologie vergraben ist, die Aussenstehende nur schwer verstehen und mit der sie sich kaum verbinden können. Fachjargon weckt selten Emotionen – und Emotionen treiben Entscheidungen. Wenn Ihre Marke mit Klarheit und Resonanz spricht, tut sie mehr als nur zu kommunizieren; sie inspiriert. Diese menschliche Verbindung hilft bei Entscheidungen und stärkt die Loyalität sowohl bei Kunden als auch bei Talenten. Eine professionelle Branding-Methodik stellt sicher, dass Sie am Ende eine präzise definierte Botschaft haben, die Resonanz findet.

Effizient: Ein Branding-Projekt bezieht aufgrund seiner funktionsübergreifenden Natur mehrere Interessengruppen in Ihrer Organisation ein. Während breite Beteiligung wesentlich ist, ist Zeit wertvoll – je früher Sie den Prozess abschliessen, desto früher können Sie die Vorteile ernten. Die Komplexität Ihrer Organisation muss nicht die Komplexität Ihrer Branding-Reise bestimmen. Eine fundierte Methodik nutzt bewährte Frameworks, die in jedem Massstab effizient funktionieren.

GENERALISTEN ODER SPEZIALISTEN?

Der Blick über den Tellerrand lockt: Branchenfremde Agenturen bringen frische Perspektiven und Best Practices aus markenaffinen Industrien. Doch Vorsicht vor einem kostspieligen Umweg.

Branchenexpertise ist unverzichtbar. Sie verkürzt nicht nur die Lernkurve drastisch, sondern garantiert auch tiefes Verständnis für Kontext und Zielgruppe. Statt wertvolle Zeit damit zu verschwenden, Generalisten die Grundlagen der Vermögensverwaltung beizubringen (und frustrierte Kollegen zu besänftigen, wenn der «Branding-Workshop» zum «Asset-Management-Grundkurs» mutiert), beschleunigen Spezialisten Ihr Projekt von Anfang an.

Auch wenn seriöse Agenturen diese Einarbeitungszeit als «Onboarding» deklarieren – für Sie bedeutet sie vor allem eines: verlorene Opportunität.

STELLEN SIE IHRE MARKE AUF ERFOLG EIN!

In der heutigen dynamischen Zeit war es noch nie wichtiger, Ihre Kernwerte zu identifizieren und zu kommunizieren – sie sind Ihr Fundament, um Stabilität, Vertrauen und Vorwärtsdynamik auszustrahlen.

Während Produktexzellenz und operative Effizienz wichtig sind, besitzt Ihre Marke die wahre Kraft zur Differenzierung, zur Gewinnung und Bindung von sowohl Kunden als auch Spitzentalenten und letztlich zum Schutz Ihrer Margen in einem zunehmend wettbewerbsintensiven Umfeld.

Eine gut strukturierte Branding-Initiative leistet mehr als nur Ihre Identität zu definieren – sie wird zum Katalysator für strategische Transformation, indem sie Interessengruppen ausrichtet und bedeutsamen organisatorischen Wandel vorantreibt.

Die Frage ist nicht, ob man beginnen sollte – sondern warum warten?

JEAN-FRANÇOIS HIRSCHEL

Jean-François Hirschel ist der Gründer und CEO von H-IDEAS, einem Unternehmen, das sich zum Ziel gesetzt hat, das Vertrauen in die Finanzwelt wiederherzustellen. Sein Fachwissen liegt in der strategischen Positionierung von Finanzdienstleistungsunternehmen auf Marken- und Produktebene. Hirschel war in leitenden Positionen bei der Société Générale und Unigestion tätig. Er besitzt einen MSc der EPFL Lausanne, Schweiz, und verfügt über fundierte Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen Institutional-, Private- und Retail-Banking und Asset Management.

MARKUS KRAMER

Markus Kramer ist Managing Partner bei Brand Affairs, einem Beratungsunternehmen, das sich auf die strategische Positionierung und den Aufbau von Marken spezialisiert hat. Kramer hat zudem in zahlreichen Branchen globale Führungspositionen im Markenmanagement innegehabt. Er hat einen MBA der Universität Oxford und ist Gastdozent für strategisches Markenmanagement an der Bayes Business School London. Kramer ist der Autor von The Guiding Purpose Strategy, A Navigational Code for Brand Growth.

H-Ideas S.A.
Rue de la Cité, 1
1204 Genf, Schweiz
Tel: +41 22 561 8412
jf@h-ideas.ch
www.h-ideas.ch

Markus Kramer
Managing Partner
Brand Affairs AG
Mühlebachstrasse 8
8008 Zürich, Schweiz
Tel: +41 44 254 80 00
markus.kramer@brandaffairs.ch
www.brandaffairs.ch

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Herausgebers in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln, einschliesslich Fotokopien, Aufzeichnungen oder anderen elektronischen oder mechanischen Methoden, vervielfältigt, verbreitet oder übertragen werden, mit Ausnahme von kurzen Zitaten, die in kritischen Rezensionen enthalten sind, und bestimmten anderen nichtkommerziellen Verwendungen, die durch das Urheberrecht erlaubt sind.