

Pleitenrekord in Vorarlberg

Mehr als 800 Firmen und Privatpersonen haben in Vorarlberg in diesem Jahr Konkurs angemeldet. Damit wurde der Pleiterekord von 2004 um 35 Prozent übertroffen.

• VON BIRGIT KÖHLMEIER

Noch nie hat es in Vorarlberg so viele Firmenzusammenbrüche und Privatkonkurse gegeben wie in diesem Jahr. «Die Überschuldung der Privathaushalte nimmt immer mehr zu», schlägt der Geschäftsführer des Kreditschutzverbandes (KSV), Peter Mayer, Alarm. 525 Personen haben seit Jahresbeginn bei den Bezirksgerichten Privatkonkurse angemeldet, 95 wurden mangels hinreichenden Vermögens abgewiesen, das sind doppelt so viele wie im Jahr 2004. Bei 430 Personen wurden Schuldenregulierungsverfahren eingeleitet. Die geschätzten Verbindlichkeiten betragen 45 Mio. Euro.

2'000 Privatkonkurse in sieben Jahren

Beim Schuldenregulierungsverfahren (Privatkonkurs) einigen sich Schuldner und Gläubiger auf eine Rückzahlungsquote von 10 bis 30 Prozent innerhalb von sieben Jahren. «Bedingung ist ein sehr strenges und hundertprozentig einzuhaltendes Sparkonzept des Schuldners», erläuterte der Leiter der Schuldenberatung des Instituts für Sozialdienste, Peter Kopf. In den vergangenen sieben Jahren haben knapp 2'000 Personen Privatkonkurse angemeldet und befinden sich derzeit in einem Schuldenregulierungsverfahren. Inklusive Familienangehörigen sind mehr als 6'000 Personen in Vorarlberg von Privatkonkurs betroffen, das sind knapp zwei Prozent der gesamten Bevölkerung. Hohe Wohnungskosten und steigende Arbeitslosigkeit sind, so Kopf, Hauptursachen für die dramatische Entwicklung.

Baubranche an der Spitze

Auch die Zahl der Unternehmensinsolvenzen hat einen neuen Rekord erreicht. Bis Jahresende werden laut KSV rund 279 Unternehmer ihre Zahlungsunfähigkeit anmelden müssen. Die Summe der geschätzten Passiva hat sich mit 80 Mio. Euro gegenüber 98 Mio. im Jahr 2004 um gut 10 Prozent verringert. Erstmals ist der Bau mit Baumeistern, Bauträgern, Bauhandwerk und Baunebengewerbe mit 22 eröffneten Verfahren an der Spitze der Branchenstatistik, gefolgt von den unternehmensbezogenen Dienstleistungen und der Gastronomie. Bei der Baubranche dürfte es sich vor allem um den Abbau von Überkapazitäten handeln. Auch das Problem steigende Kosten in der Kalkulation unterzubringen, spiele mit, betont KSV-Geschäftsführer Peter Mayer. Insgesamt handle es sich bei den meisten insolventen Unternehmen um Klein- und Kleinstbetriebe, bei denen in vielen Fällen das kaufmännische Rüstzeug nicht im erforderlichen Ausmass vorhanden sei, resümiert der Kreditschutzverband.

Bündner Hotels besser gebucht

sda.- Die Bündner Hotellerie hat in der Sommersaison 2005 rund 60'000 Übernachtungen mehr verbucht als in der entsprechenden Vorjahresperiode. Vor allem die hohe Nachfrage im Oktober trug massgeblich dazu bei. Das Traumwetter, das fast den ganzen Monat Oktober über herrschte, führte zu einem Anstieg der Übernachtungszahlen um 18,4 Prozent, wie Graubünden Ferien (GRF) bekannt gab. Zulegen konnten alle Destinationen. Mit einem Plus von je 43 Prozent profitierten Lenzerheide und Pontresina am stärksten. Als wesentliche Faktoren für die gute Saison-Bilanz nennt GRF die Erholung im wichtigen Markt Deutschland und die Stabilität der Nachfrage im Hauptmarkt Schweiz. Im Tourismusjahr 2005 von November 2004 bis Ende Oktober 2005 resultierte trotz des guten Sommers ein Minus von 0,5 Prozent.

Starke Marken im Private Banking

Wachstum wird für Privatbanken immer schwieriger. Daher versuchen viele durch Kooperationen oder Übernahmen aus der Stagnation auszubrechen. Die eigene Marke wird dabei häufig ausser Acht gelassen.

• VON STEPHAN FEIGE UND SIMONE HOFSTETTER*

Den Privatbanken ist bewusst, dass Wachstum im Markt Schweiz immer schwieriger wird. Die Attraktivität Schweizer Banken für europäische Kunden wird noch von der lokalen Gesetzgebung bestimmt. Der Standort Schweiz alleine taugt jedoch je länger je weniger zur Gewinnung neuer Kunden.

Markt im Wandel

Darüber hinaus drängen immer mehr ausländische Banken wie HSBC oder BNP Paribas in den Markt. Zudem haben die Kantonal- und Raiffeisenbanken das Geschäft mit den Privatkunden für sich entdeckt und versuchen Marktanteile zu gewinnen.

Weiter wächst eine neue Generation von Privatkunden heran. Die Erbengeneration geht oft nüchterner mit ihrem Geld um, sie legt es mit höherer Risikobereitschaft an und erwartet eine gewisse Performance der Anlagen. Kunden sind zudem immer besser informiert und entsprechend verlangen sie auch mehr von ihrer Bank.

Kurz: der Markt ist im Wandel; es herrscht ein klarer Verdrängungswettbewerb. Konsolidierungstendenzen sind die Folge. Aus der Stagnation brechen zum Beispiel die Bank Vontobel durch ihre Kooperation mit den Raiffeisenbanken, wie auch Julius Bär mit der Übernahme der drei Privatbanken Banco di Lugano, Ehinger & Armand von Ernst und Ferrier Lullin sowie GAM von der UBS aus.

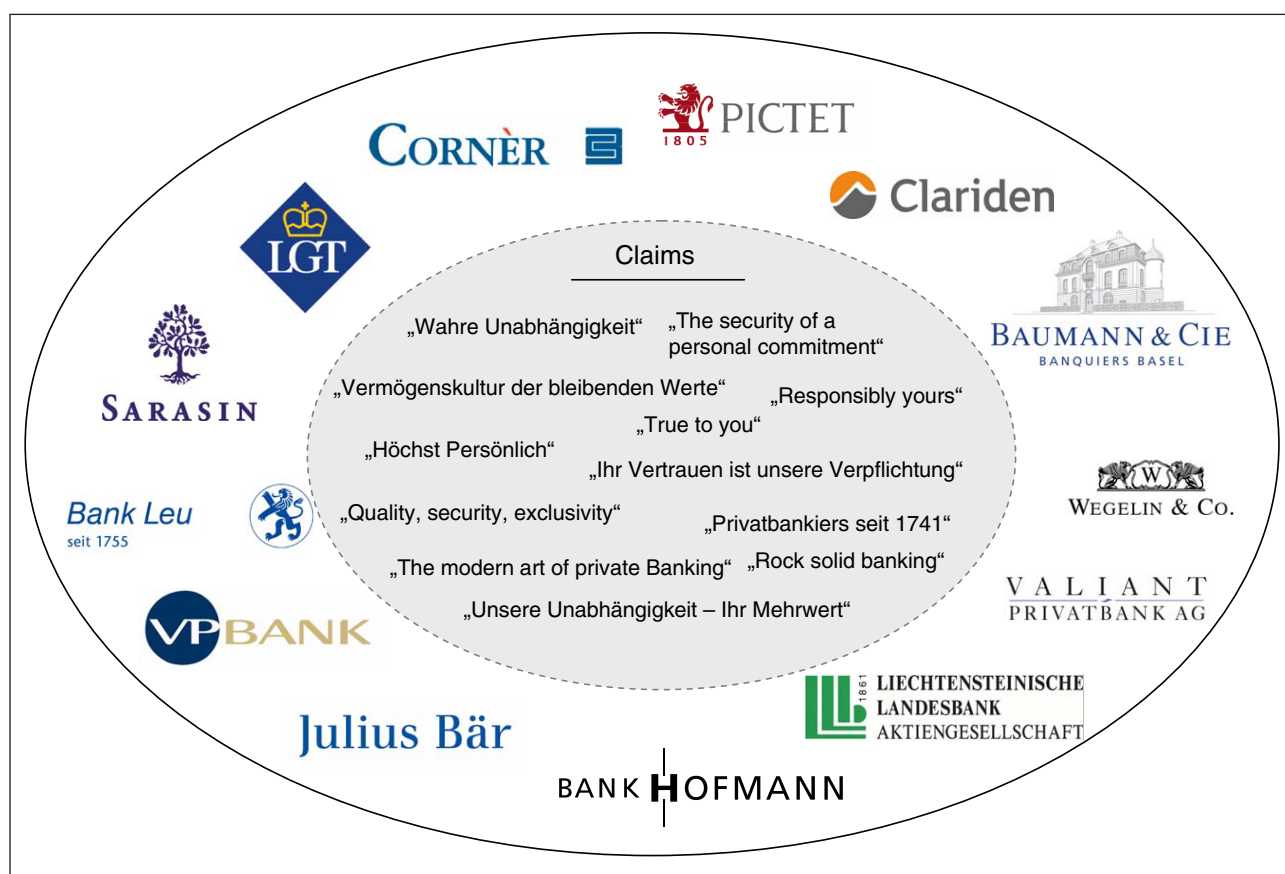
Bei der Suche nach weiteren Wachstumsquellen wird ein wichtiger Baustein des Erfolgs häufig vernachlässigt – die eigene Marke. Heute sind die Privatbanken in ihrem Auftritt weitgehend austauschbar. Wer kann die Banken und ihre Leistungsversprechen noch auseinander halten (siehe Grafik)?

Wettbewerbsfaktor Marke

Vor allem im traditionell von der persönlichen Kundenbeziehung geprägten Private Banking kommt der Marke aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs eine immer wichtigere Rolle zu. Marken geben dem Kunden Orientierung und Sicherheit in der Entscheidungssituation. Sie signalisieren Qualität und schaffen Vertrauen. Eine starke Marke einer Privatbank leistet für das Wachstum einen zentralen Beitrag, unter anderem durch

• Kundenakquisition:

Die Leistung der Bank ist erst in einer intensiven Kundenbeziehung erlebbar. Woher weiss der Kunde aber, was ihn erwartet? Potenzielle Kunden orientieren sich an der Aussagekraft einer Marke, das heisst den mit der Marke kommunizierten Werten. Die



Markenlandkarte Private Banking: Eine Markenstrategie muss die Bank differenzieren.

Grafik: htp St. Gallen

Marke ist damit ausschlaggebend, welcher Privatbank der suchende Kunde überhaupt die Chance auf ein persönliches Gespräch gibt.

• Kundenbindung:

Eine starke Marke bindet den Kunden ein Stück weit an die Bank. Bringt der Kunde einen substanziellen Anteil der von ihm geschätzten Leistungen direkt mit der Bank und nicht nur mit seinem Kundenberater in Verbindung, wird er unempfindlicher gegenüber einem Wechsel auf Beraterseite.

• Durchsetzung eines Preispremiums:

Kunden haben schliesslich für Marken eine höhere Zahlungsbereitschaft. Marken reduzieren damit möglichen Preisdruck und erlauben höhere Margen.

Was macht den Unterschied?

Eine starke Marke besteht nicht nur aus einer guten Kommunikationsstrategie. Sie basiert zunächst einmal auf einer klaren Positionierung, die auf den Grundbedürfnissen der Kunden aufbaut. Kunden im Private Banking haben primär das Bedürfnis, ihr Geld sicher anzulegen. Dies wird man keiner seriösen Privatbank absprechen wollen. Daher ist das Versprechen von Sicherheit alleine kaum für eine differenzierende Positionierung der Marke geeignet. Gleichermassen ist die persönliche und kompetente Beratung durch einen definierten Ansprechpartner im Private Banking gesetzt. Um eine Marke wirkungsvoll vom Wettbewerb abzugrenzen, muss man an anderen Bedürfnissen ansetzen. Das Markenversprechen einer Bank muss die gleichen «technischen» Anforderungen erfüllen wie andere Dienstleistungsmarken auch.

Erstens sollte die Positionierung für den Kunden relevant sein. Zweitens

muss man sich klar vom Wettbewerb abheben. So vermittelt z. B. der Zusatz «seit 1873» dem Kunden zwar Stabilität und Sicherheit, es gibt jedoch einige Privatbanken, die auf eine mindestens gleich lange Tradition zurückblicken können.

Drittens muss die Markenbotschaft kurz und prägnant, nicht interpretierbar und vor allem ohne Erläuterungen verständlich sein. Viertens ist es wichtig, dass die Positionierung glaubwürdig vermittelt werden kann. Gerade weil Private Banking ein auf persönlichem Vertrauen basierendes und nur beschränkt transparentes Geschäft ist, kommt der Frage nach der Glaubwürdigkeit der Marke eine hohe Bedeutung zu.

Fünftens unterscheidet sich eine Markenstrategie von einer Werbe- oder Umsetzungsidee durch die Langfristigkeit. Die Botschaft der Marke kann den Zielkunden bei überschaubarem Mitteleinsatz nur langfristig vermittelt werden. Der Kunde fängt in der Regel erst dann an, die Botschaft zu lernen, wenn sie den Kundenberatern, dem Marketingleiter und allen anderen Beteiligten langweilig wird. Eine Positionierung sollte damit zumindest den Anspruch haben, die nächsten fünf Jahre gültig zu sein, was gerade in einer Konsolidierungsphase des Marktes sicher ein ambitioniertes Ziel ist.

Schwerpunkte setzen

Schlussendlich setzt eine erfolgreiche Positionierung Schwerpunkte sowohl nach innen wie auch im Marktauftritt nach aussen. Dies sichert den zielgerichteten Einsatz der Marketinginstrumente. Es ist eben gerade keine glaubwürdige Positionierung, für alle Kunden alle Probleme lö-

sen zu wollen. Alles in allem ist die Positionierung eine herausfordernde Aufgabe.

Auf der anderen Seite: Die meisten Privatbanken sind wirtschaftlich gesund. Solange Julius Bär für die Akquisition der drei Privatbanken der UBS 225 Mio. Franken Integrationskosten veranschlagt, muss einem um die Fähigkeiten, eine gute Markenstrategie zu entwickeln und umzusetzen, nicht bange sein.

Und der Hebel ist gross. Ob beim Wechsel eines Kundenberaters ein Prozentpunkt Vermögen mehr oder weniger abfließt oder bei der Akquisition einer Privatbank 95 oder 98 Prozent der Kunden gehalten werden können, ist ein Unterschied, der es Wert ist.



* Stephan Feige ist Geschäftsführer, Simone Hofstetter Projektleiterin bei der Htp St. Gallen Managementberatung AG.

Htp St.Gallen

Htp St.Gallen ist das Beratungs-Spin-Off des Marketinglehrstuhls der Universität St. Gallen. Sie unterstützt Kunden bei der Positionierung von Marken, sowohl von Konsumgüter- und Dienstleistungsunternehmen als auch speziell Banken.

«Wir glauben an die Zukunft»

Garnproduzent Spoerry will sich am Weltmarkt behaupten

Die Spoerry & Co AG beschafft fünf neue Spinnmaschinen und dokumentiert damit ihren Glauben an eine Zukunft in Flums. Nach Entlassungen im Jahre 2004 ist nun Aufbruchstimmung spürbar.

• VON REINHOLD MEIER

Die Lage der heimischen Garnproduktion präsentiert sich bekanntermassen aussichtslos: «Der textile Markt in Europa ist zusammengebrochen», erläutert Frédéric Bonhôte, Verwaltungsratspräsident der Spoerry & Co, die Situation. Im kommenden Frühjahr fände sich daher in der Schweiz neben Spoerry nur noch eine einzige weitere Baumwollspinnerei:

«Unsere Kunden verlagern ihre Produktion nach Asien.» Konventionelle Garne, die sich anderenorts genauso fertigen liessen, gerieten dadurch unter enormen Preisdruck. Dies sei auch der Hintergrund der Entlassungen bei Spoerry im Jahre 2004 gewesen. Damals hatte der Garnspezialist rund ein Viertel seiner einst 200-köpfigen Belegschaft abgebaut.

Auf Nischenprodukte konzentrieren

Doch Bonhôte schätzt die wirtschaftliche Zukunft der Spinnerei als durchaus hoffnungsvoll ein. Mit einer Doppelstrategie wolle man auf dem Weltmarkt bestehen: Zum einen konzentriere man sich künftig auf hochwertige Nischenprodukte und werde

zugleich den Produktnamen stärker positionieren: «Wir müssen den Kunden verdeutlichen, was man aus unseren Garnen machen kann», kündigte er an. Dazu gehöre auch die Präsentation von Endprodukten, also Stoffen, Tüchern und Kleidern.

Vorsprung erringen

Entscheidend werde jedoch sein, einen Vorsprung bei der Entwicklung bei der Verarbeitung allerfeinster Baumwolle zu erringen. Mit der Produktion von Garnen der kostbaren «Sea Island»-Baumwolle sei man da auf einem guten Weg. Der seltene Rohstoff aus der Karibik enthält mit bis zu 52 Millimetern die weltweit längsten Fasern, ist extrem reissfest, dazu weich und fein wie Cashmere und

kaum haarend. Ähnliches gelte vom aus Ägypten stammenden «Giza 45», das handgepflückt werde und sich durch Seidenglanz und weichen Griff auszeichne. «Diese Produkte stellen wir auf modernster Technik her», erläutert Bonhôte weiter. Daher plane man für 2006 die Beschaffung von fünf neuen Spinnmaschinen: «Wir sind der erste Besteller weltweit, der diese neue Technik ordert», betonte er den Innovationscharakter der Anschaffung. Zudem plane man eine «Boutique-Spinnerei» innerhalb des Betriebes. Sie werde sich auf kleinere Produktlinien und Mengen konzentrieren und damit flexibler auf Kundenwünsche reagieren können. Kein einfacher Weg liege vor dem Unternehmen, hielt er fest, «doch all das dokumentiert, dass wir an eine Zukunft glauben».