

## Vontobel-Gruppe: Leistung schafft Vertrauen

### **Jürg Stähelin**

*Leiter Corporate Communications  
Vontobel Gruppe, Zürich*

*Jahrgang 1966, Betriebswirtschafts-Studium an der Universität Zürich, Schwerpunkt Marketing und Bank. Nach dem Studium journalistische Erfahrungen, unter anderem bei der Neuen Zürcher Zeitung und als PR-Berater in einer Agentur. Zehn Jahre bei Julius Bär als Leiter Corporate Communications, seit 2006 bei Vontobel.*



Vontobel ist eine international ausgerichtete Schweizer Privatbank. Die Gruppe ist spezialisiert auf die Vermögensverwaltung für private und institutionelle Kunden sowie das Investment Banking. Im Jahr 2007 wurden 79,5 Milliarden Schweizer Franken an Kundenvermögen betreut. Die Bank beschäftigt über 1 250 Mitarbeiter und erzielte zuletzt ein Konzernergebnis von 263 Millionen Schweizer Franken.

Die Vontobel-Gruppe ist in mehrfacher Hinsicht ein Unikat: Einerseits vereint unser Institut neben der klassischen Vermögensverwaltung das Investment Banking und Asset Management unter einem Dach. Damit erhalten unsere Kunden umfassende Lösungen aus einem Guss. Andererseits kombiniert die Vontobel-Gruppe die klare Positionierung als traditionelle Schweizer Privatbank mit der Innovationskraft eines modernen Vermögensmanagers. Gleichzeitig pflegen wir bewusst die Werte eines Familienunternehmens über Generationen hinweg.

Dank diesen Besonderheiten sticht die Bank Vontobel aus der dichten Masse traditionsreicher, edler Schweizer Privatbanken heraus. Vontobel ist eine Bank mit Profil. Die Betonung der Tradition geht einher mit einem frischen, persönlichen Auftritt. Wir verstehen uns als schnörkellose Bankiers, die rasch auf den Punkt kommen, die niemandem ein X für ein U vormachen.

Diesem Anspruch verleihen wir mit Kontinuität in unseren Aktivitäten Glaubwürdigkeit. Vontobel wächst kontinuierlich und vergleichsweise behutsam. Wir engagieren uns erst nach umsichtiger Abwägung der Vor- und Nachteile, dann dafür dauerhaft. Was einen guten Vermögensmanager ausmacht, namentlich das sorgfältige Erarbeiten und konsequente Umsetzen einer Vorgehensweise, Diversifikation wie auch Pragmatismus, praktizieren wir auch in Fra-

gen der Unternehmensstrategie. Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung komplexer Finanzprodukte, die passgenau auf die Bedürfnisse unserer Kunden konzipiert werden. Wir haben dieses Geschäftsfeld vor Jahren aufgebaut und prägen heute diesen inzwischen stark gewachsenen Markt aus unserer Führungsposition heraus.

Die stetige Entwicklung der finanziellen Eckwerte veranschaulicht unseren Erfolg. Die Vontobel-Gruppe hat beim Konzernergebnis, bei den betreuten Vermögen und bei der Eigenkapitalausstattung in den vergangenen Jahren sukzessive zugelegt. In der Sprache der Börsianer: Vontobel ist eher ein Value- denn ein Growth-Titel. Diese Wahrnehmung entspricht unseren ureigensten Positionierungsabsichten.

Unser Wertverständnis prägt nicht nur rein geschäftliche Vorhaben und Projekte, sondern auch die Philanthropie. Vontobel positioniert sich seit Jahren über gesellschaftliches, karitatives und kulturelles Engagement. Die Familien-Vontobel-Stiftung und die Vontobel-Stiftung unterstützen etwa Projekte bedürftiger Menschen. Darüber hinaus leisten die Stiftungen maßgebliche Beiträge an das Bildungswesen, etwa zugunsten der Universität Zürich und der Eidgenössischen Technischen Hochschule.

## Kommunikationsplanung als rollender Prozess

Wie setzen wir diese Positionierungselemente in der täglichen Praxis um? Integrierte Kommunikation beginnt bei Vontobel auf oberster Führungsstufe. Neue wesentliche Aktivitäten werden zunächst auf der Ebene der Gruppenleitung diskutiert. Die verschiedenen Stäbe der Gruppe wie Corporate Marketing, Corporate Communications, Human Resources und Business Development tauschen sich regelmäßig aus. In diesem Prozess werden die zentralen Themen sowie die über das Jahr geltenden Meilensteine für die Kommunikation festgelegt, inklusive Ressourcenallokation. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter des Kommunikationsteams kennt somit die Ziele und Verantwortlichkeiten und weiß, woran sie oder er im kommenden Jahr arbeiten wird.

Im Tagesgeschäft gehört es zu den Aufgaben der genannten Serviceeinheiten, zu denen auch Corporate Communications gehört, eine kohärente Kommunikation der drei Geschäftsfelder sicherzustellen. Unser gemeinsames Ziel ist, dass alle Kommunikationsebenen die Marke Vontobel stärken. Der Weg dort hin ist nicht immer schnurgerade. Wir erreichen unsere Meilensteine schließlich nur, wenn alle verantwortlichen Protagonisten vom gelegentlich zu beobachtenden *Gärtchendenken* Abschied nehmen, bereichsübergreifend denken und ihre spezialisierten Kollegen bei kommunikationsrelevanten Entscheidungen einziehen. Eine zentrale Rolle spielt die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Corporate Communications, deren Arbeitsbereiche fließend ineinander übergehen und eine enge Abstimmung erfordern.

Neben der planbaren muss Raum bleiben für aktualitätsgetriebene Kommunikation. „Die Überraschungen des Lebens haben schon die sichersten Reiter aus dem Sattel gehoben“, wusste schon Schiller. Zu Recht, wie ich meine. Es braucht eine flexible und rasch beschlussfähige „Eingreiftruppe“, damit die PR eigene und gute Antworten auf die eigenen Überras-

schungen findet, die jeder Tag bietet. Dies ist nur mit einer rollenden Planung über das ganze Jahr zu bewerkstelligen, die auf die unerwarteten Wendungen des Schicksals Rücksicht nimmt.

## Medienarbeit auf Unternehmens- und Produktebene

Die Medienarbeit stellt einen wichtigen Teil unserer Kommunikation dar. Gerade die Medien beeinflussen aufgrund ihrer Multiplikatoren-Funktion die öffentliche Meinung über ein Unternehmen und dessen Reputation sehr stark. Die Vontobel-Gruppe richtet sich an gut situierte und interessierte Kunden, die sich – auch aufgrund ihrer Medienlektüre – ihre eigene Meinung bilden. Gerade für Banken ist Reputation ein besonders kostbares Gut. Wenn Mitarbeiter mit riskanten Engagements scheitern, ist das Vertrauen in das gesamte Unternehmen rasch verspielt.

Wie stark und mit welchen Themen die Vontobel-Gruppe in den Medien präsent ist, spielt für unsere Reputation und unseren Markterfolg somit eine wichtige Rolle. Dabei bewegen wir uns in der Kommunikation auf einen schmalen Grat: Als Privatbank, die viel Wert auf Diskretion legt und gegenüber den Kunden mit einem Schuss Understatement auftritt, dürfen wir den Bogen in der Medienarbeit nicht überspannen. Wir wollen eine regelmäßige, gezielte Präsenz in den Medien und dies mit prägnanten, aber keineswegs marktschreierischen Voten.

Die Medienarbeit wird bei Vontobel zentral von Corporate Communications geführt. Wir müssen vermitteln können, dass wir die für die Bank entscheidenden strategischen Entwicklungen im Griff haben. Dies geschieht primär in der kontinuierlichen Berichterstattung, bei welcher die Gruppenergebnisse den finanziellen Erfolg, die Sicherheit und die Stabilität unserer Bank dokumentieren. Zudem informieren wir dabei über die Fortschritte und Neuigkeiten in der unternehmerischen Entwicklung. Hinzu kommen bereichsübergreifende Themen wie Beratungsqualität oder Dienstleistungsbreite.

Parallel dazu betreiben wir Medienarbeit auf der Produktebene für die einzelnen Geschäftsfelder. Wir stellen sicher, dass die Produktthemen mit den Gruppenthemen kongruent sind. Diese Kommunikation auf zwei verschiedenen Stufen ist insofern sinnvoll, als die Journalisten fachlich kompetente Ansprechpartner brauchen – etwa Analysten oder Fondsmanager. Die direkte Beziehung Journalist – Spezialist steigert die Effizienz. Corporate Communications initiiert und pflegt diese Kontakte.

Wir achten darauf, dass sich – im Sinne der Nachhaltigkeit unserer Unternehmenspolitik – ein roter Faden durch die Kommunikation zieht. Wir suchen eine Balance zwischen Prinzipientreue und Pragmatismus. Unsere Kommunikationsaktivitäten sollen stringent sein und einen möglichst kompakten Eindruck hinterlassen, im Sinn einer 80:20-Regel: Vier Fünftel aller Maßnahmen müssen die gleiche Stoßrichtung haben. Gleichzeitig braucht es Spielraum für Opportunitäten, wobei es auch hier kein Jekami gibt. Auch hier gibt es Leitplanken: Für die Vontobel-Gruppe, die den Gedanken der Nachhaltigkeit hoch hält, käme daher ein Sponsoringengagement im Motorrennsport zum Beispiel nie in Frage.

Ziel unserer Medienarbeit ist es, die Journalisten kontinuierlich, sachlich und kompetent zu informieren. Wir verfolgen in erster Linie qualitative Ziele. Ein wichtiges Instrument dafür stellen informelle Kontakte zu den wichtigsten Redaktoren dar. Das Topmanagement trifft die wichtigsten Journalisten regelmäßig, um die Beziehung zu vertiefen und gemeinsam Hintergründe auszuleuchten. Auch die Evaluation der Ergebnisse unserer Medienarbeit ist qualitativ angelegt. Die aus den geschilderten Aktivitäten resultierenden Publikationen werden ausgewertet und die Entwicklung des medialen Meinungsklimas analysiert.

Eine Randbemerkung über eine aktuelle und kritische Entwicklung: Durch die Online-Redaktionen – die immer bedeutender werden – wird das Mediengeschäft noch hektischer, schneller und teilweise leider auch ungenauer.

## Dem Unternehmen ein Gesicht verleihen

Der Megatrend der medialen Personalisierung hat in den 90er Jahren auch in der Wirtschaftswelt Einzug gehalten. Vontobel entzieht sich diesem Trend nicht, sondern verfolgt in der persönlichen Kommunikation das klare Prinzip, dass der CEO ein äußerst wichtiger, aber nicht der einzige Repräsentant des Unternehmens ist. Im Auftritt nach außen werden weitere starke Persönlichkeiten positioniert, namentlich Mitglieder der Geschäftsleitung und Fachspezialisten. Dieser partizipative Führungs- und Kommunikationsstil entspricht unserer Kultur und unserem integrierten Geschäftsmodell, das für Vernetzung steht. Die Vontobel-Gruppe verfügt als Familienunternehmen über einen weiteren Vorteil: Mit unserem Ehrenpräsidenten und Mehrheitsaktionär, dem Sohn des Firmengründers, verfügen wir über eine Persönlichkeit, die auf Grund ihrer Erfahrung und ihres Status als *elder statesman* auch umstrittene Themen forcieren kann. Seine Verdienste um die Gruppe und den Finanzplatz Schweiz sind unbestritten. Seine Stimme wird gehört.

Ein selbstbewusster Auftritt beschreibt auch die Positionierung unseres CEOs bei Vontobel: Er geht seinen eigenen Weg, hat seine eigene Linie. Er ist somit kein bloßer „Lautsprecher“, sondern artikuliert seine eigenen Meinungen und Vorstellungen. Das bedingt, wie das heute zum Anforderungsprofil jedes CEO einer börsennotierten Gesellschaft gehört, ausgeprägte Stärken in Kommunikation und Empathie. Denn er muss genauso die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen verstehen und sie am richtigen Ort „abholen“ wie auch Kunden und Mitarbeiter informieren, was sie von ihm erwarten können. Intern wie extern Glaubwürdigkeit zu gewinnen, verlangt die Dinge beim Namen zu nennen, auch die unangenehmen. Hingegen muss der CEO keinen ausgesprochenen Drang haben, sich auf der öffentlichen Bühne zu präsentieren.

Gerade in der Wirtschaftswelt mutiert die mediale Personalisierung auch zuweilen zu einem Starkult. CEOs lassen sich als Bootskapitän, beim Bergsteigen, beim Grillen im hauseigenen Garten am See ablichten. Für eine Privatbank wie Vontobel erachten wir eine solche Inszenierung als wenig zielführend. Unser CEO soll sich in den Bereichen bewegen, für die er unternehmerisch steht. Um die zweifellos wichtigen persönlichen Charakteristika anklingen zu

lassen, bietet sich die Möglichkeit, die Repräsentanten des Unternehmens an kulturellen Anlässen zu erleben, die von unserem Institut unterstützt werden.

## CEO muss Zeichen setzen

Die Person an der Spitze des Unternehmens muss ein gesundes Selbstvertrauen, Mut und die Kraft mitbringen, Dinge anzupacken und in Richtungen zu marschieren, die auf den ersten Blick vielleicht gewagt erscheinen. Ausserdem wird von einem CEO erwartet, dass er einen eigenen Stil entwickelt, Ecken und Kanten aufweist und gleichzeitig glaubwürdig bleibt. Als hilfreich hat sich erwiesen, wenn bereits beim Amtsantritt zwei bis drei zentrale Themen formuliert sind, die in der nächsten Zeit die Firmenpolitik bestimmen werden. Anhand der Themenwahl wird der eigene Stil rasch erkennbar. Wichtig ist, dass Zeichen nach innen und außen gesetzt werden. Beispiele dafür sind Maßnahmen in der Organisationsstruktur, ein neue Corporate Identity oder auch die Umgestaltung von Beratungsbereichen für die Kunden.

Was für den CEO gilt, stimmt auch für die Topmanager von Vontobel in ihrer Kommunikation: Sie müssen vorleben, was das Unternehmen als Claim definiert hat: Leistung schafft Vertrauen.