



Banks and Brands

Von Marice Pedergrana, Martin Schneider, Stefan Vogler (Hg.)
Haupt © 2003, 483 Seiten

Fokus

Führung & Management
Strategie
Marketing & Verkauf
Finanzen
Personalwesen
Technologie & Logistik
KMU
Wirtschaft & Politik
► **Branchen & Regionen**
Karriere
Ihre Finanzen
Verwandte Themen

Take-Aways

- Die Markenführung, das Branding, können Banken nicht einfach Werbeagenturen überlassen. Sie muss auch Sache des Topmanagements sein.
- Das Bankengeschäft basiert auf Vertrauen und Sympathie. Transportiert werden solche Emotionen durch die Marke.
- Unter den zehn bekanntesten Marken der Welt findet sich keine einzige Bank. Die Bankhäuser rangieren mehrheitlich unter „ferner liefern“.
- Gerade weil Banken auf der ganzen Welt die gleichen Dienstleistungen anbieten, müssen sie sich über ihre Marke unterscheiden.
- Doch ist im deutschsprachigen Raum bisher keine Bank besonders profiliert – vielleicht mit Ausnahme der Raiffeisenbanken.
- Marken können eine unendliche Lebensdauer haben – wenn sie gepflegt werden.
- Eine gute Markenpositionierung wirkt sich auf die Motivation der Mitarbeiter positiv aus.
- Tempo steht für Taschentuch, Knirps für Regenschirm, Pampers für Wegwerfwindeln – was steht für Bank?
- Gelb ist die Farbe der Post: Nicht nur die Marke ist entscheidend, sondern auch ihre Farbe.
- Auch soziales Engagement und die Auswahl eines bestimmten Gebäudes tragen zur Identitätsbildung einer Bank bei.

Rating (bester Wert: 10)

Gesamt-Rating	Umsetzbarkeit	Innovationsgrad	Stil
8	9	7	8

Um einzelne Abstracts, Abonnements oder Firmenlösungen zu erwerben, besuchen Sie unsere Homepage www.getAbstract.com oder rufen Sie uns an in unserem Büro in der Schweiz (+41 41 367 5151) oder in den USA (+1 954 359 4070). getAbstract bewertet Wissen und publiziert Buchzusammenfassungen via Internet. Die vollständige redaktionelle Verantwortung für alle Komponenten des Abstracts liegt bei getAbstract. Alle Rechte vorbehalten. Auszüge aus dem Buch mit der Genehmigung des Verlages. Das Urheberrecht am Buch verbleibt beim bisherigen Rechteinhaber. Kein Teil des Abstracts darf ohne schriftliche Genehmigung der getAbstract AG (Schweiz) in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder weiterverschickt werden.

Relevanz

Das lernen Sie

Nach der Lektüre dieses Abstracts wissen Sie 1) was es mit Brands und Claims auf sich hat, 2) wieso keine Bank unter den zehn wertvollsten Marken zu finden ist und 3) wie Banken von einem gezielten Branding profitieren können.

Empfehlung

Die drei Herausgeber des goldfarbenen Buches *Banks & Brands* haben Aufsätze über die Bedeutung, den Nutzen und Wert von Markennamen in der Bankenwelt zusammengestellt. Entstanden ist ein in jeder Beziehung schwergewichtiges Standardwerk, welches das Thema aus den verschiedensten Blickwinkeln beleuchtet. Da Markenführung (Branding) keine klar definierte Wissenschaft ist, zeigen die Autoren anhand einer Sammlung theoretischer und praktischer Erkenntnisse, über wie viel ungenutztes Markenpotenzial insbesondere Banken verfügen, wenn sie dieses Managementfeld gezielter besetzen. Leider lässt sich auch das Potenzial dieses Buches nicht voll ausschöpfen: Der Nutzwert wäre um einiges höher, wenn ein Stichwortverzeichnis beigefügt wäre. *Banks & Brands* richtet sich vor allem an das Topmanagement von Banken, vom CEO über die Hausjuristen bis zu den Marketingspezialisten. *getAbstract.com* empfiehlt das Buch aber auch Studenten der Betriebswirtschaftslehre sowie Werbern und Kommunikationsspezialisten.

Abstract

Cowboysprache: Brands und Claims

Die Begriffe „Brand“ und „Claim“ stammen aus der Welt der Cowboys. Diese versahen ihre Rinder mit Marken, um sie voneinander zu unterscheiden. Gebrandmarkt wurden zu allen Zeiten auch Menschen: Galeerensklaven bei den Römern, die farbigen Sklaven in den Südstaaten der USA von ihren weißen Herren, Juden, Sinti und Roma und wegen ihrer politischen Überzeugung Verfolgte im Dritten Reich. Als „Claim“ bezeichneten die Cowboys ihr abgestecktes und eingezäuntes Weideland.

Heute ist „Brand“ das Synonym für den Namen eines Unternehmens oder die Marke eines Produktes. Der „Claim“, meist ein kurzer, eingängiger Satz, benennt das Einzigartige eines Unternehmens, das es von den Mitbewerbern abgrenzen soll. Er formuliert die Botschaft, die das Unternehmen der Öffentlichkeit vermitteln möchte. Brand und Claim ermöglichen es einem Unternehmen, sich zu positionieren. Sie bieten der potenziellen und bestehenden Kundschaft Orientierung und transportieren Emotionen wie Vertrauen, Lust oder Sympathie.

Ungenutztes Potenzial

Die bekannteste Marke der Welt heißt Coca-Cola. Die jährlich in der „Business Week“ veröffentlichte Liste der 100 Top Brands führt der Getränkehersteller an, vor Microsoft, IBM, General Electric, Intel, Nokia als erster nicht US-amerikanischer Marke, gefolgt von Disney, McDonald`s, Marlboro und auf Platz 10 schließlich Mercedes. Eine Bank findet sich nicht in den Top Ten, erst auf Platz 13 erscheint die Citibank. Obwohl das Bankgeschäft wie kein anderes auf Vertrauen basiert, schöpfen die Banken den Wert ihrer Marken zu wenig aus.

„Bankmarken prägen geschäftliche Partnerschaften. Wer über eine starke Marke verfügt, gilt als attraktiverer Partner.“

„Trotz immenser Werbeaufwendungen der Banken resultieren relativ geringe Marktwerte. Eine langfristig erfolgreiche, markenorientierte Unternehmensführung ist damit erst recht erforderlich, weil die Kunden – geprägt durch verschiedene Skandale – noch anspruchsvoller geworden sind.“

„Seit Jahrzehnten sind Marken in anderen Branchen das herausragende Instrument, um Wertschöpfung zu erzielen. Das Wissen blieb in der Bankbranche bislang wenig genutzt.“

„Wer kennt schon den CEO von Coca-Cola, American Express oder Merrill Lynch? Deren Führungsstärke zeigt sich darin, dass sie ihre Marken zum wahren CEO erheben.“

Die wissenschaftlich dokumentierte Einsicht, dass Marken der Wertschöpfung dienen, hat sich in der Bankenwelt, anders als in anderen Branchen, noch zu wenig durchgesetzt. Die Pflege der Marke dient auch dem Image eines Unternehmens. Wird sie, wie im Falle der Banken, vernachlässigt, leidet auch der Ruf. Das Meinungsforschungsinstitut Emnid hat den Ruf von 17 Branchen in Deutschland untersucht – mit verheerendem Resultat für die Banken: Sie nahmen den vorletzten Rang ein. Auch bei der Einzelbewertung von 172 Unternehmen schnitten die Banken enttäuschend ab: Das erste Bankinstitut, die Deutsche Bank, findet sich auf Rang 39, die Dresdner Bank folgt als Zweitplatzierte auf Rang 67.

Vertrauensbildende Maßnahmen

Untersuchungen haben gezeigt, dass insbesondere den Großbanken verhältnismäßig wenig Goodwill in der Öffentlichkeit entgegengebracht wird. Eine Konsumentenstudie von Reader's Digest hat ergeben, dass etwa in der Schweiz Raiffeisenbanken und Kantonalbanken mehr Vertrauen genießen als die Großbanken: Das ist wohl nicht zuletzt ein Ergebnis von Missmanagement, übertriebenen Managerlöhnen und überhöhten Bonuszahlungen. Die schiere Größe eines Unternehmens bringt ihm nicht automatisch Vertrauen ein: Die Fusion der Schweizerischen Bankgesellschaft und des Schweizerischen Bankvereins im Dezember 1997 verunsicherte die Kunden derart, dass viele ihre Konten auflösten. Davon profitierte die Zürcher Kantonalbank, die innerhalb eines Jahres mit dem Slogan „Willkommen bei der ZKB“ über 80 000 Neukunden akquirieren konnte. Die Zufriedenheit ihrer (Neu-)Kunden machte sich die ZKB in einer Testimonial-Kampagne zu Nutze: In ganzseitigen Anzeigen erklärten Kunden, wie gut es ihnen bei der ZKB gefalle. So ließ sich beispielsweise ein junger Mann mit dem Statement „Bei der ZKB spüre ich echtes Interesse für ökologisches Engagement“ ablichten.

Personaldebatten über die Unternehmensführung von Großbanken wirken sich stets nachteilig auf die Vertrauensbildung aus. Das zeigen die Beispiele von Lukas Mühlemann, der bei der Credit Suisse gescheitert, von UBS-Verwaltungsratspräsident Marcel Ospel, der wegen seines Gehalts ins Gerede gekommen, oder von Josef Ackermann, der als Vorstandsvorsitzender der Deutschen Bank in ein Gerichtsverfahren verwickelt ist. Der „Personal Brand“ des CEO kann nützlich sein – besser aber ist es, wenn die Marke selbst den Wert des Unternehmens repräsentiert: Jeder weiß, was Coca-Cola ist, kaum einer kennt den Namen des CEO. Entscheidend ist, dass CEO und Topmanagement dem Branding hohe Priorität einräumen. Vor allen anderen muss der CEO die Marke nach außen und nach innen vertreten. Ihm kommt auch in Bezug auf das Branding eine entscheidende Funktion zu. Arbeitet er gut, fördert er den Ruf der Marke; arbeitet er schlecht, schädigt er ihn.

Unterscheidungsmerkmal Marke

Dem Personalverantwortlichen hilft eine gute Marke, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren. Bei der Besetzung von Stellen hat er in der Regel mehr und bessere Bewerberinnen und Bewerber zur Auswahl. Ein Markenleader zieht Spitzenkräfte an. Außerdem spornt die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen mit einem erstklassigen Brand die Mitarbeiter an, sich mit dem Arbeitgeber zu identifizieren und sich für ihn einzusetzen. Die Marke trägt also auch zur Motivation der Mitarbeiter bei. Sie sind produktiver, bleiben dem Unternehmen länger treu und sind mit ihren Arbeitsbedingungen zufriedener.

Weil die Banken überall auf der Welt die gleichen Dienstleistungen anbieten (Zahlungsverkehr, Kreditgeschäfte, Kontoführung, Anlageberatung usw.), müssen sie sich über ihre Marke unterscheiden: Was unterscheidet etwa die Credit Suisse von

„Bankgeschäfte sind eine besondere Art von Dienstleistungen, die für die Abnehmer ausgeprägte Risiken beinhalten und deshalb ein hohes Maß an Vertrauen bedingen.“

„Man sprach (und spricht) vielfach von den `Banken` - zuwenig wurden (und werden) die (bestehenden) Unterschiede in der Öffentlichkeit und den Abnehmerkreisen wahrgenommen.“

„In der Unternehmenslandschaft sind Namenswechsel in Mode gekommen. Neuartige Bezeichnungen fallen auf dem Markt allerdings häufig durch.“

„In der Realität aber werden Anlageentscheidungen in hohem Maße durch Emotionen wie Hoffnung, Freude, Gier, Stolz, Neid, Wut, Ärger oder Angst determiniert.“

der UBS? Wofür stehen diese Bankhäuser? Was ist ihre Botschaft? Ist die eine Bank vertrauenswürdiger als die andere? Für die Öffentlichkeit sind Unterschiede kaum wahrnehmbar und noch schwieriger zu formulieren. Meist entscheiden sich Kunden eher zufällig für das eine oder andere Bankhaus.

Markenbotschaft

Anders verhält es sich bei den Raiffeisenbanken, die eine klare Botschaft vermitteln: Sie pflegen den genossenschaftlichen Charakter und appellieren an den Solidaritätsgedanken. Ihr Claim „Wir machen den Weg frei“ steht für Lebenshilfe und persönliche Betreuung. Die Migrosbank bezieht ihre Vertrauenswürdigkeit über das Unternehmen, aus dem sie hervorgegangen ist: Die Migros zählt zu den beliebtesten und angesehensten Schweizer Marken und ist in der Öffentlichkeit verankert wie sonst nur (ehemals) staatliche Unternehmen wie die SBB oder PTT. Wie die Migrosbank bemüht sich die Bank Coop, das Finanzinstitut des anderen großen Schweizer Einzelhändlers, um das Image einer in jeder Hinsicht vorbildlichen und gemäßigt kapitalistisch auftretenden Bank. Während des Irak-Krieges warb die Bank Coop mit den Porträts von Diktatoren und dem Slogan: „Wir sind stolz darauf, dass nicht jedermann ein Konto bei uns hat“. Entsprechend lautet der Claim der Bank Coop: „Eine anständige Bank“.

Natürlich haben auch die Großbanken erkannt, dass sich in der Marke Werte und Prinzipien spiegeln. „Es liegt in der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters, im Umgang mit Kunden und Arbeitskollegen jene Werte und Prinzipien unter Beweis zu stellen, die schließlich den Erfolg der Bank ausmachen“, schreibt die UBS in ihrem Jahresbericht 2001. „Jeder einzelne Mitarbeiter prägt mit seinem Verhalten den Eindruck, den der Konzern hinterlässt; jeder ist also Botschafter der Marke UBS. Die Marke UBS kann nur dann ihre ausgeprägte Stärke entwickeln, wenn die Bank sicherstellt, dass das Bild, das sie der Öffentlichkeit vermittelt, der Realität entspricht, wenn sie Bedürfnisse erkennt, Erwartungen übertrifft und Versprechen hält.“ Das Versprechen, das die UBS in ihrer Werbung gibt, heißt Partnerschaft: „The Power of Partnership“.

Markenbewertung und Markennamen

Mit einer Marke verbinden sich emotionale Werte; sie hat indes auch einen monetären Wert. Um diesen Wert auszudrücken, haben Spezialisten verschiedene Konzepte zur Markenbewertung entwickelt. Sie basieren auf den qualitativen und quantitativen Faktoren einer Marke. Auf Basis dieser Zahlen kann im Sinne einer wertorientierten Unternehmensführung auch den Stakeholdern über den Wert der Marke und ihre Positionierung regelmäßig umfassend berichtet werden.

Wegen des Eigenwerts der Marke und der Investitionen in sie müssen Unternehmen ihren Brand auch rechtlich sorgfältig absichern. Erst vor zehn Jahren wurde das Markenrecht in der Schweiz auch auf Dienstleistungen ausgeweitet. Geschützt waren bis dahin nur Produkt- und Handelsmarken. Art. 1, Abs. 1 des schweizerischen Markenschutzgesetzes, das am 1. April 1993 in Kraft trat, definiert die Marke als „ein Zeichen, das geeignet ist, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von solchen anderer Unternehmen zu unterscheiden“. Bevor eine Marke geschützt werden kann, muss sie registriert werden. Die Markenregistrierung dient zwei Zielen: Sie ermöglicht es, abzuklären, ob eine Marke schon jemand anderem gehört, und sie bietet einen (relativen) Schutz vor Markenpiraterie. Mit der Registrierung wird das juristische Fundament einer Marke gelegt.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, einer Marke einen Namen zu geben. Eine Methode nennt sich Mosaiktechnik. Namen oder Begriffe werden abgekürzt und zusammengesetzt: Aus Swiss Watch wurde „Swatch“, aus Adolf „Adi“ Dassler „Adidas“.

„Farben wirken. Die Markenfarbe gehört zur persönlichen Beziehung zwischen Bank und Kunde.“

„Ein Unternehmen kann sich mit sozialem Engagement nicht `freikaufen`.“

Mit der Marke kann die Vision der Bank ohne weitere Worte kommuniziert werden, sofern diese Marke entsprechend aufgebaut und auch `gelebt` wird.“

Manche Namen enthalten einen Informationswert: Das Taschenmesser heißt „Victorinox“, weil es rostfrei ist (inoxidabel), das Schlafmittel „Rohypnol“ enthält das griechische hypnos (Schlaf). „Elmex“, „Omo“ oder „Voltaren“ hingegen sind reine Fantasienamen, anders als beispielsweise Marken wie „Versace“ oder „Dr. Best“, die mit tatsächlichen oder erfundenen Menschen zu tun haben. Ganz unterschiedliche Wortkombinationen führten zu Bankennamen: reine Abkürzungen (HSBC nach dem Gründungsmitglied Hongkong & Shanghai Banking Corporation), Teilabkürzungen (WestLB), assoziative Begriffe (Fortis), Gründer- oder Personennamen (Bank Bär), Geschäftsart (Spar-, Zins-, Kredit-) oder Zielgruppe (Volksbank).

Die Farbe der Bank

Fast ebenso wichtig wie die Namensgebung ist die Wahl der Farben eines Brands, der Corporate Colors. Orange ist die Farbe der Migros, Gelb die Farbe der Post, Lila die Farbe der Milka-Schokolade und Rot-Weiß lässt das Herz des Schweizer Patrioten höher schlagen. Blau und Rot sind in ganz Europa die Lieblingsfarben der Banken. Grün, Gelb, Orange und Weiß folgen mit großem Abstand, Schwarz findet sich kaum. Blau ist die bevorzugte Bankenfarbe in Deutschland und Österreich, die Farbe Rot ist Favoritin in der Schweiz. Auch mit der Auswahl der Gebäude drücken die Banken ihre Identität aus: Während altehrwürdige Gebäude im Stadtzentrum eher für Selbstsicherheit und Ewigkeit stehen, können auch Aspekte wie Funktionalität, Modernität und Zukunftsgerichtetheit eine Rolle bei der Auswahl geeigneter Gebäude spielen.

Da der Einfluss einer einzelnen Bank auf die Entwicklung der Kapitalmärkte beschränkt ist, könnten böse Zungen sogar auf die Idee kommen, dass eine zurückhaltend agierende Bank so etwas wie Branding überhaupt nicht nötig hätte: Eine Bank kann schließlich ohnehin keine gleich bleibend hohe Qualität ihrer Leistung „Zins“ versprechen. Braucht sie deshalb also auch kein Branding? Die Verhaltensökonomie hat gezeigt, dass die Investoren sich umso stärker von ihrem Bauchgefühl leiten lassen, je unsicherer und komplizierter die Entscheidungssituation wird. Mithilfe der Markenpositionierung kann eine Bank dieses Bauchgefühl für sich arbeiten lassen. Darüber hinaus sollte sich das Bankenmanagement auch dessen bewusst sein, dass Investoren in Boomzeiten eher auf konkrete Leistungsnachweise als Bestätigung für die Richtigkeit der eigenen Entscheidung Wert legen. In einer Rezession achten sie hingegen stärker auf Hintergrundinformationen und Ausweichangebote, die das Gefühl vermitteln, die Investition weitgehend unter Kontrolle zu haben.

Schlussendlich sollte das Augenmerk nicht zuletzt darauf gerichtet werden, dass auch soziales Engagement Einfluss auf die Marke hat: Nur eine Bank, die sich glaubwürdig und im angemessenen Rahmen für das Gemeinwohl einsetzt, kann ihr öffentliches Ansehen nachhaltig positiv beeinflussen.

Über die Herausgeber

Maurice Pedergnana ist Leiter des Competence Center Financial Services Management am IFZ Institut für Finanzdienstleistungen Zug der Hochschule für Wirtschaft in Luzern. Martin S. Schneider arbeitet als Marken- und Patentanwalt. Er ist geschäftsführender Partner der Dr. Schneider & Partner AG in Zürich. Außerdem ist er juristischer Sekretär der eidgenössischen Rekurskommission für geistiges Eigentum. Stephan Vogler ist Chairman & Managing Partner der Werbeagentur Grey Worldwide AG in Rüslikon/Zürich und berät seit 20 Jahren nationale und internationale Unternehmen hinsichtlich ihres Markenauftritts.