

10.4 Branding im Banking



Werkbuch M wie Marke

Stefan Vogler

Thesen zum Branding im Banking



Foto Stephan Knecht,
CH-8135 Langnau a. A.
Mit freundlicher Genehmigung
der SWX Swiss Exchange

Stefan Vogler

**Chairman & Managing Partner,
Grey Worldwide AG, Werbeagentur BSW,
CH-8803 Rüslikon/Zürich
Head of Grey Global Group Switzerland**

Der Autor Stefan Vogler schloss seine Ausbildung als dipl. Graphic Designer an der Schule für Gestaltung, Zürich, ab. Nach seiner Zeit als Corporate-Identity- und Design-Projektleiter bei Mövenpick arbeitete er als Art und Account Director bei deutschen und schweizerischen Werbeagenturen und für eine Unternehmensberatung. Mit 23 Jahren gründete er zusammen mit Partnern eine eigene Werbeagentur in Zürich, die er zunächst als Creative Director und später als geschäftsführender Partner leitete. Daneben bildete er sich am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen und anderen Institutionen in den Bereichen Marketing und Management weiter. Im Rahmen einer Internationalisierungs-Strategie fusionierte die inhabergeführte B,T&V Werbeagentur AG BSW mit der Schweizer Niederlassung der Grey Global Group zur Grey Worldwide AG, Werbeagentur BSW mit Full-Service-Agenturen in Zürich und Genf. Aus seinem steten Engagement für integrierte Kommunikationslösungen und der Überzeugung heraus, den Grey-Kunden für jede Kommunikationsdisziplin profilierte Spezialisten zu bieten, baute er die Grey Global Group Switzerland nachhaltig aus. Heute leitet er die Werbeagentur Grey Worldwide AG als Chairman & Managing Partner. Als Head of Grey Global Group Switzerland ist er zudem aktiver Verwaltungsrat der Direct-Marke-

ting-Agentur Grey Direct Concept AG, der Musqueteers AG – The Identity & PR Company und der Internet-Agentur die argonauten AG.

Stefan Vogler engagiert sich in leitenden Funktionen verschiedener Management-Institutionen und als Verwaltungsrat. Unter anderem war er Initiant und langjähriger Präsident der ersten Schweizer Jungunternehmer-Vereinigung PLENUM, Mitglied des Advisory Boards von ETH tools – einer Weiterbildungsinitiative für Jungunternehmer der ETH Zürich- und Verwaltungsrat eines Hotels. Er publiziert und hält Referate in den Bereichen Branding, Marketing, Kommunikation und Jungunternehmertum. Vogler ist Mitglied des Verwaltungsrates des START Unternehmenszentrum Zürich. Die von staatlichen Organisationen und privaten Unternehmen finanzierte Genossenschaft unterstützt start-ups mit Beratung und der Vermietung von Räumlichkeiten zu Spezialkonditionen. Stefan Vogler spezialisierte sich in seiner zwanzigjährigen Werber-Karriere als Markenführungs-Berater auf Dienstleistungs- und Finanz-Dienstleistungsunternehmen sowie Professional Service Firms. Der These folgend „Wahr ist, was wahrgenommen wird“ beschäftigt er sich mit der komplexen Markenführung von Serviceunternehmen, welche neben Marketing und Kommunikation auch Bereiche wie Mitarbeiterführung oder Prozess- und Qualitätsmanagement umfasst. Vogler ist Mitherausgeber von „Banks & Brands“. Das erste umfassende Sachbuch zu diesem Thema im deutschsprachigen Europa erscheint im Herbst 2003.

Content und Check Points

Content:

- » Neben dem Mitarbeiter- und Kunden-Potenzial ist die Marke der wichtigste „Intangible Asset“ von Banken: Der „Brand Value“ wird bald hart bilanziert und beeinflusst den Unternehmenswert maßgeblich.
- » Das höchste Gut für Bank-Marken ist Vertrauen: Das erfordert jahrzehntelangen Aufbau (Value-Management) und kontinuierliches Risk-Management, weil es in kürzester Zeit ruiniert werden kann.
- » Bank-Marken stehen aufgrund ihrer hohen volkswirtschaftlichen Verantwortung besonders im Rampenlicht: „Brand Value“ bedeutet „Stakeholder Value“.
- » Das Management von Bank-Marken muss interdisziplinär erfolgen: Unternehmens-Strategie heißt auch Markenstrategie – sie durchdringt alle Bereiche vom Marketing über die Personalentwicklung bis zum Prozess-, Qualitäts- und Nachhaltigkeitsmanagement.

Check Points:

- » Hoher Markenwert sichert Unternehmenskapital.
- » Der Wert von Bank-Marken erodiert.
- » Wahr ist, was wahrgenommen wird.
- » Bedürfnis- und nutzenorientierte Markenführung.
- » Strategische Markenführung und Marken-Controlling ist interdisziplinäre Chefsache.
- » Marken-Management ist auch People-Management.
- » Effizienz und Effektivität dank integrierter Kommunikation.
- » Der CEO prägt die Bank-Marke.
- » Mitarbeitende sind Botschafter der Bank-Marke.
- » Starke Dachmarken gehören die Zukunft.

Management Summary

»It takes years to build a reputation and five minutes to ruin it!«

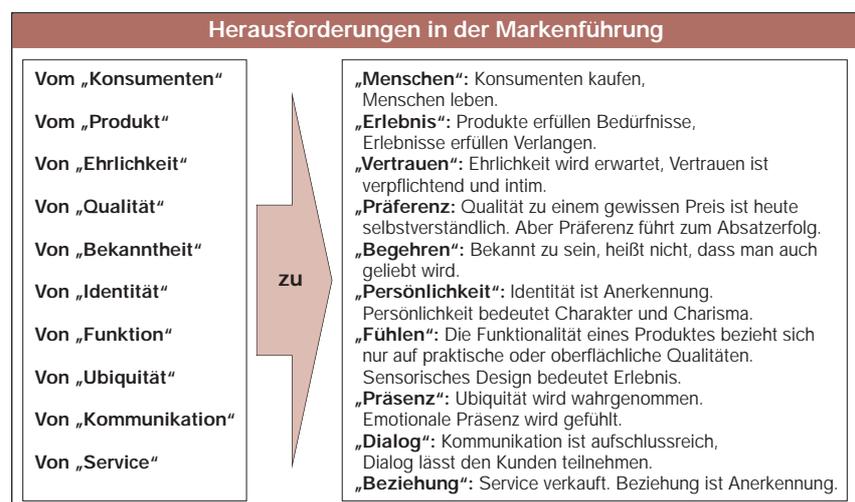
(Warren Buffet)

„Wir haben aufgehört Motorräder zu verkaufen – wir verkaufen jetzt Lebensphilosophie, das Bike gibt es gratis dazu.“ In Anlehnung an dieses schöne Statement von Jeffrey Bluestein, CEO der Kultmarke Harley-Davidson könnte für eine Bankbeziehung postuliert werden: „Wir verkaufen keinen Geldverkehr, keine Eigenheimfinanzierungen, Kredite, Fonds oder Aktien, sondern eine lebenslange Partnerschaft. Alles Finanzielle lösen wir nebenbei.“ Eine Bank ist für private und institutionelle Kunden lebenswichtig. Im Extremfall hilft sie sogar, finanziell zu überleben. Es gibt für Marken nichts Schöneres, als im Leben der Kunden eine wichtige Rolle zu spielen. Bank-Marken tun das nachhaltig.

Der Wert der Marke beeinflusst den Unternehmenswert einer ganzen Bank. Die Auseinandersetzung mit der Marke und der daraus resultierenden Reputation (gemäß Duden: guter Ruf, Ansehen) bei allen Stakeholders, ist deshalb eine zentrale strategische Führungsaufgabe. Weil sich der Erfolg (oder Misserfolg) von Investitionen in die Markenführung konkret rechnen lässt, steht es auch Bankern gut an, sich intensiv mit ihrem wertvollsten „Intangible Asset“ Marke zu beschäftigen. Die Produkte und Dienstleistungen von Banken werden zunehmend austauschbar. Wer in diesem globalen und lokalen Wettbewerb um die Gunst anspruchsvoller Bank-Kunden überleben will, muss sich differenzieren und rationale und emotionale Mehrwerte schaffen. Nur eine starke Marke verleiht einer Bank eine unverwechselbare Identität. Sie fördert das Vertrauen als Grundlage jedes Bankgeschäftes. Und sie wird so zum zentralen Unternehmenskapital und damit zum Schlüssel für nachhaltigen Erfolg. Es dauert Jahre, wenn nicht Jahrzehnte, um eine Bank-Marke aufzubauen. Sie kann aber in wenigen Stunden zerstört werden. Branding im Banking ist demnach auch Teil eines professionellen Value- und Risk-Managements.

Abbildung 1

Dr. Joachim Kernstock vom Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen skizzierte in Anlehnung an Gobé, 2002, diese aktuellen Herausforderungen in der Markenführung. In besonderem Maße gelten sie für Bank-Marken.



Nur ein hoher Markenwert sichert langfristiges Unternehmenskapital

Das Geschäft mit Finanzprodukten und Finanzdienstleistungen schreibt rote Zahlen. Für Banken eine neue Erfahrung. Nach Jahren des ungebremsten Wachstums ist Ernüchterung eingeleitet. Schrumpfende Margen sorgen für eine schlechte Ertragssituation, vorab im Retail-Bereich.

Noch viel gravierender sind indessen die Verluste auf immaterieller Seite. Kunden und Investoren verlieren das Vertrauen in gewachsene institutionelle Strukturen der Finanzbranche. Ruf und Image der Banken sind angeschlagen. Von Kundenseite wird eine fortschreitende Verschlechterung im Service reklamiert. Die Wahrnehmung von Banken-Marken ist bescheiden. Das Produkt wird als austauschbar erlebt, die Identifikation mit Finanzdienstleistern ist gering. Forschungsergebnisse belegen, dass die Werbung von Banken zwar rasch als solche erkannt wird, aber nur wenige erinnern sich an die jeweilige Marke. Investitionen in langweilige, wenig profilierende, austauschbare „Happy People“-Bankwerbung bringt nicht den angestrebten „Return on Communication“.

Bankhäuser sind gefordert, sich auf die Risiken einzustellen, die langfristig den Vertrauensanker Marke und das Markenkapital bedrohen. Neben tiefgreifenden Restrukturierungen der Geschäftsmodelle müssen auch Markenportfolios neu gestaltet werden, um Voraussetzungen für Ertragssteigerungen und Wachstum zu schaffen. Die Anforderungen an das Management von Bank-Marken sind komplex.

Das Branding ist keine isolierte Marketing-Disziplin, sondern eine interdisziplinäre Aufgabe. Banken müssen vorab in ihr Personal investieren, denn: Nur zufriedene Mitarbeitende ergeben zufriedene Kunden. Gleichzeitig muss sich die Marke im Wettbewerb profilieren und die Einzigartigkeit des Bankinstituts hervorheben. Und daraus muss der Kunde seinen persönlichen Nutzen ableiten können. Zudem ist die Servicequalität als wesentlicher Bestandteil der Markenwahrnehmung auch eine Frage eines professionellen Prozess- und Qualitätsmanagements. Markenführung ist deshalb Chefsache und muss auf höchster Ebene koordiniert werden. Der mutige Entscheid des UBS-CEO, fortan auf alle zum Teil teuer zugekauften Zusatzbezeichnungen zu verzichten und beträchtliche Goodwill-Investitionen auf einen Streich abzuschreiben, stimmt optimistisch. Branding heißt auch im Banking Reduktion: UBS tritt global nur noch unter dieser kurzen Marke auf. Das wird sich auszahlen.

Der folgende Beitrag erläutert anhand von neun Thesen die wesentlichen Chancen und Risiken bei der Markenführung im Wertschöpfungsprozess von Banken. Die Thesen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber auf Relevanz.

1. Der Wert von Bank-Marken erodiert

Der Ruf ist angeschlagen.

Aus einer für sie gefährlichen Situation wollen „Die größten Banken der Welt: Im Rückwärtsgang“ herauskommen. So überschreibt das Fachmedium „Die Bank“ eine Analyse¹ der Top 1000 World Banks. Priorität haben jetzt Ertragsstärke, vertrauensbildende Strategien und kundennahe Positionierungen. Aber das waren eigentlich schon immer erklärte Ziele der Bankstrategen.

Ein Blick auf den Markenstatus von führenden Banken offenbart, wo die Unternehmen ihre Ziele verfehlt haben. Ihr Ruf hat in den vergangenen Jahren gelitten. Verwaltungsräte, Geschäftsführer und Manager distanzieren sich mit ihrer Meinung von Finanzdienstleistern. Das deutsche Forschungsinstitut Emnid sieht die Branche in Deutschland bei 14 untersuchten Wirtschaftszweigen lediglich an der vorletzten Stelle². Im Ranking von 172 Einzelmarken stehen die besten Einzelmarken der Banken im Schatten der Spitzengruppe – auf Platz 39 die Deutsche Bank und auf Platz 67 die Dresdner Bank. Ihr Ruf wird mit „durchschnittlich“ bewertet. Von den Top Ten der deutschen Banken erhalten zwei andere die Rufnoten „mäßig“ und drei Institute gelten als „schlecht“ geführt. Dabei sind doch gerade die Banken auf einen guten Ruf angewiesen, denn für sie gilt in besonderem Maße: ohne Vertrauen kein Geschäft!

Abbildung 2
Banken im Imageprofil-Ranking deutscher Unternehmen.
Quelle: manager magazin, 01/2002

| Rang 2002 | Rang 2000 | Bank | Ruf 2002* |
|-----------|-----------|------------------------------|-----------|
| 39 | (21) | Deutsche Bank | 695 |
| 67 | (51) | Dresdner Bank | 658 |
| 83 | (127) | HypoVereinsbank | 645 |
| 88 | (65) | Commerzbank | 639 |
| 98 | (141) | Bayerische Landesbank | 628 |
| 118 | (130) | Landesbank Baden-Württemberg | 608 |
| 130 | (114) | WestLB | 598 |
| 147 | (–) | MLP | 570 |
| 163 | (135) | DZ Bank | 541 |
| 172 | (179) | Bankgesellschaft Berlin | 356 |

* hervorragend: über 825, sehr gut: 751–825, gut: 701–750, durchschnittlich: 626–700, mäßig: 576–625, schlecht: 500–575, katastrophal: bis 500

1) Die Bank, 9/2002

2) Emnid-Institut / manager magazin 2/2002

Auch auf dem internationalen Parkett sieht es für die Banken nicht viel besser aus. Internationale Manager und Analysten schenken ihre Bewunderung General Electric, Wal-Mart Stores und anderen – aber nicht den Banken. Zu den Top Fifty der „Most Admired Global Brands“ zählen Meinungsbildner nur zwei amerikanische Banken: Citigroup und J.P. Morgan Chase, wie Fortune aus einer über Jahre laufenden Studie berichtet³.

Vertrauenskrise und Imageverlust.

Die Finanzinstitute stehen zurzeit im Zentrum einer schweren Vertrauenskrise. Besonders betroffen sind Großbanken. In einer von Reader's Digest durchgeführten Konsumentenstudie⁴ schneiden Sparkassen und Volksbanken bzw. Regional- und Kantonalbanken in der Schweiz leicht besser ab. Sie sind im Gegensatz zu den großen Finanzinstituten von Skandalen und Affären weitgehend verschont geblieben und profitieren von wieder entdeckten Werten wie freundliche Beratung, Hilfsbereitschaft und Kollegialität, Zuverlässigkeit und echt partnerschaftliches Verhalten.

Unter dem Vertrauensverlust leidet notgedrungen auch das Image der Banken. Sie erreichen zwar einerseits respektable Bekanntheitsgrade: 96 Prozent im Durchschnitt der Bankengruppe, die Dresdner Bank ist in Deutschland mit 98 Prozent top. Und die Marken-Images korrelieren mit ihren Marktpositionen. Eklatante Schwächen treten andererseits bei den einzelnen Imagedimensionen auf. Gemessen wurden Klarheit, Sympathie, Qualität und Dynamik. Hier brechen die Werte weg. Im direkten Vergleich unterscheiden sich die konkurrierenden Banken bei einzelnen Imagedimensionen. Die Studie „Imagery 4“ analysiert innere Markenbilder in gehobenen Zielgruppen⁵.

Das magere Fazit aus den verschiedenen Studien: Es gibt im deutschsprachigen Europa, insbesondere in Deutschland keine besonders profilierten Bank-Marken. Die Images der Marken sind austauschbar und von einer Marken-Ikone darf das Banken-Marketing weiterhin nur träumen. Kernproblem: Das Jahr 2002, gekennzeichnet durch das Ringen um einen Turnaround, hat die Distanz von Bankern zu Kunden eher noch vergrößert. Die langfristig erfolgreiche, markenorientierte Unternehmensführung ist damit gefährdet, weil die Kunden – geprägt durch einzelne Skandale – noch anspruchsvoller wurden.

Alarmierende Thesen verhallten ungehört.

Fünf gute Jahre hatten Bank-Manager Zeit, über „Ausgewählte Wettbewerbstendenzen im Privatkundengeschäft deutscher Kreditinstitute“ nachzudenken und

3) Fortune, Global Most Admired Companies 2002

4) Reader's Digest, European Trusted Brands 2002

5) Imagery 4, Media-Studie von GEO und MMA, 2002

das eigene Unternehmen neu aufzustellen. Denn schon im Oktober 1997 charakterisierten Prof. Dr. Anton Meyer und Michael Maier das Banken-Umfeld mit diesen alarmierenden Thesen⁶:

- » Zunehmend ungünstigere Erlössituation durch schrumpfende Margen bei gleichzeitig angespannter Kostensituation.
- » Mangelnde Differenzierung sowohl bei Preisen und Zielgruppenfokussierung als auch bei Leistungen.
- » Zunehmend illoyalere und anspruchsvollere Kunden, die in der Regel mehrere Bankverbindungen haben.
- » Globalisierung des Bankgeschäftes auch im Privatkundengeschäft.
- » Eintritt nicht nur branchennaher, sondern auch branchenfremder Konkurrenten (Beispiel: Automobilbranche) in den Bankenmarkt.
- » Partielle Entpersonalisierung des Bankgeschäftes in einigen Geschäftsfeldern durch zunehmende Automatisierung (Beispiel: Zahlungsverkehr).
- » Steigender Einsatz und steigende Akzeptanz von neuen Informations- und Kommunikationstechnologien.
- » Allgemein wachsende Markttransparenz beispielsweise durch Spezialmedien im Printbereich, aber auch durch das Internet.

Ein Szenario wie von heute. Die Situationsanalyse aus dem Jahre 1997 ist ein Beleg dafür, dass die Gefahren nicht nächstens über die Banken hereingebrochen sind. Die Herausforderungen wurden aber von vielen Banken zu wenig erkannt und entschlossen angepackt.

⁶) Meyer, A. und Maier, M.; absatzwirtschaft-Sonderheft 1997, Seite 102 ff.

Imaginäres Wertesystem kann Markenerosion stoppen.

Trotz gewaltiger Investitionen – die Werbeaufwendungen der deutschen Banken⁷ stiegen von 431 Millionen Euro im Jahr 1997 auf 554 Millionen in 2001 und in der Schweiz⁸ von 1999 auf 2000 von 184 Millionen CHF auf 215 Millionen – setzt sich die Erosion der Markenwerte fort. Die führenden deutschen Banken haben es nicht geschafft, über Investitionen in ihre Marken den Rückgang in der Wertschöpfung zu stoppen. Dass in anderen Branchen die Marken seit Jahrzehnten das herausragende Instrument sind, um Wertschöpfung zu erzielen, diese Erkenntnis und Erfahrung blieb wenig genutzt. Darüber wundert sich auch Prof. Dr. Torsten Tomczak, Direktor am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen: „Während sich die Anbieter von Konsum- und Gebrauchsgütern des Erfolgsbeitrags, den ein wirkungsvolles Marken-Management leistet, bewusst sind, finden sich im Dienstleistungsbereich noch immer wenig profilierte Marken. Dies verwundert um so mehr, wenn man sich die Bedeutung und die Relevanz psychologischer Größen wie Vertrauen, Kompetenz und Sympathie in Bezug auf Dienstleistungen vor Augen führt.“

Nur schwer sind Banken als Parade-Dienstleister davon zu überzeugen, dass das Markenkapital heute und in Zukunft wichtiger ist als das Stammkapital. Aber eben diese Fokussierung auf das Markenkapital ist die entscheidende Voraussetzung für eine auf Wertschöpfung zielende Markenführung. Zukünftige Wettbewerbsfähigkeit hängt maßgeblich davon ab, inwieweit es den Banken gelingt, ein imaginäres Wertesystem aufzubauen. Investitionen in die Marke dienen auch zur Vorsorge in Krisensituationen: Eine kontinuierliche Erhebung des Markenstatus müsste bei jeder Bank ins Risk-Management einfließen. Nur durch die permanente Beobachtung mittels messbarer Parameter können Bank-Marken strategisch weiterentwickelt werden und vom erarbeiteten Goodwill profitieren. Dieser muss langfristig gehegt und gepflegt werden, damit er nicht zu einem Abschreibungsobjekt verkommt. Ein gut dotiertes Marken-Konto in den Köpfen der Stakeholders fällt insbesondere bei Mergers & Acquisitions ins Gewicht. Der Markenwert ist einer der preistreibenden Faktoren. Selbst beim Kauf und Verkauf von kleineren Banken kann der Goodwill hoch ausfallen und sich markant im Preis niederschlagen.

7) Quelle: A. C. Nielsen Werbeforschung S + P

8) Quelle: Media Focus

2. Wahr ist, was wahrgenommen wird

Eigenbild und Fremdbild der Bank müssen deckungsgleich sein.

Die Marke ist der erste Berührungspunkt zwischen den Konsumenten und einem Unternehmen. Der Markenauftritt löst ganz bestimmte Erwartungen aus. Dazu der Zürcher Identity-Berater Michael Egloff: „Die Marke ist die Summe aller Erwartungen und Eindrücke, die Kunden und andere Bezugsgruppen von einem Unternehmen und seinen Produkten haben. Die Marke kann als Vertrauenskredit in den Köpfen der Anspruchsgruppen bezeichnet werden.“

Die Capital-Studie⁹ vergleicht die Wahrnehmung von Bank-Marken mit anderen Branchen und zeigt ein erhebliches Entwicklungspotenzial für die Finanzdienstleister auf. In einer Liga, die von BMW, Nokia und Sony angeführt wird, steht als erster Finanzdienstleister die Deutsche Bank 24 auf Platz 25. Bewertet wurden Sympathie, Erscheinungsbild und Wahrnehmung des Unternehmens als Marke.

Das Image einer Bank muss im persönlichen Kontakt erlebbar werden. Die Fach-, Sozial- und Kommunikations-Kompetenz der Beraterinnen und Berater ist für die Wahrnehmung der Dienstleistung entscheidend. Maßgebend für das positive Markenerlebnis beim persönlichen Kontakt mit allen Exponenten einer Bank ist, dass sämtliche Mitarbeitenden wissen, wofür die Unternehmens-Marke steht – und sich entsprechend verhalten. Dazu nochmals Egloff: „Nicht selten klafft zwischen Soll- und Ist-Image eine erhebliche Lücke. Um nach außen wie nach innen glaubwürdig zu sein, muss diese Kluft geschlossen werden. Eigenbild und Fremdbild müssen deckungsgleich gemacht werden. Maßstab und Korrektiv für diesen Prozess des Vertrauensaufbaus ist das Fremdbild: Denn wahr ist, was wahrgenommen wird. Darum ist die Marke so wichtig.“

Damit die Markenwahrnehmung der Markenkompetenz nicht hinterherläuft, muss das Unternehmen mit sämtlichen Dialog-Gruppen in Kontakt stehen und das Marken-Image durch entsprechendes Verhalten nachhaltig festigen. Nur eine permanente, objektive Kontrolle der Kommunikationswirkung schützt dabei vor Trugschlüssen. Wichtig ist das, was angekommen, nicht das, was gesendet wurde!

⁹) Capital-Studie, Corporate Branding, 2002

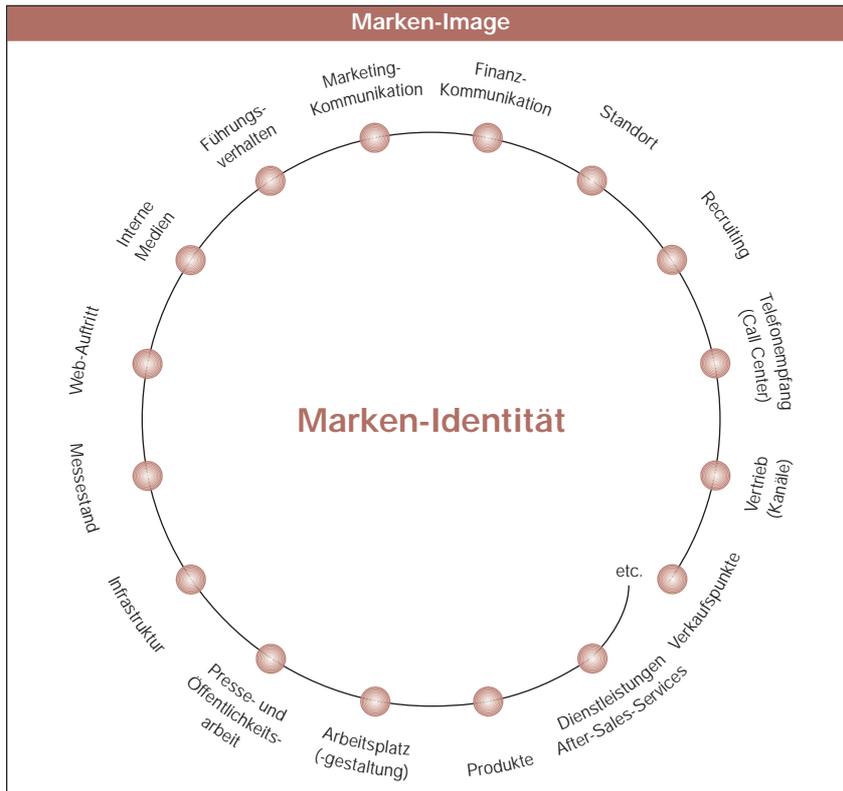


Abbildung 3
 Jeder Berührungspunkt mit der Marke beeinflusst das Marken-Image (Aufzählungen beispielhaft).
 Quelle: Egloff, Organisator, 09/2002

Eine positive Wahrnehmungskette aufbauen.

Für Banken spielt der Service eine maßgebliche Rolle. Dabei kommt es nicht darauf an, ob es sich um eine einfache Geld-Transaktion oder eine komplexe Beraterleistung handelt – die einzige Realität, die eine Rolle spielt, ist die Wahrnehmung des Kunden. Um so wichtiger ist es, die Werte einer Bank-Marke ins Zentrum einer positiven Wahrnehmungskette zu stellen. Diese präsentiert sich im Idealfall wie folgt:

- » Ja, diese Bank kenne ich.
- » Ja, diese Bank finde ich gut.
- » Ja, dieser Bank vertraue ich.
- » Ja, diese Bank hält, was sie verspricht.
- » Ja, mit dieser Bank arbeite ich auch langfristig zusammen.
- » Ja, diese Bank empfehle ich weiter.

3. Markenführung muss bedürfnis- und nutzenorientiert sein

Kundennähe und Service gewinnen im Angebots-Dschungel an Bedeutung.

Die Marke muss die Kunden abholen und ihnen den Nutzen und die Vorteile einer Zusammenarbeit mit einer bestimmten Bank und deren Leistungen schmackhaft machen. Im Finanzwesen ist dies nicht immer einfach. Das Publikum darf sich inzwischen mit Geschäftsmodellen wie Allfinanzhaus, integrierter Finanzdienstleister, Supermarkt für Finanzdienstleistungen oder Begriffen wie Financial Planning, Intensionsnetzwerk und mit bodenständigerem wie dem Konzept Beraterbank vertraut machen.

Mit welchem Ergebnis?

- » Wissen Kunden später wirklich, ob sie zur Zielgruppe der Affluent-Banking-Kunden zählen oder schon im Segment Private Wealth den Top-Service genießen dürfen?
- » Werden sie die Wegmarken verstehen, die ihnen sagen wollen, wo sie ihr Geld mit Gewinn parken oder ihren Finanzierungsvertrag günstiger abschließen?
- » Wie werden Kunden den persönlichen Nutzen einer Segmentierung und Neu-Positionierung aus Innensicht der Banken werten?
- » Welchen Preis werden sie dafür bezahlen wollen?

Abbildung 4
Die Zürcher Kantonalbank beweist mit ihrer umfassenden Beratungsleistung „ZKB Finanzplanung“ ihr Markenversprechen „Die nahe Bank“.

Quelle: Anzeige ZKB



Heute betreten Millionen von Kunden ihre Großbank-Filiale ohne Hemmungen. Das war nicht immer so. Aber manche Banken machen aus diesem Vorteil zu wenig, lassen ihre Kunden orientierungslos allein. Wer kennt sich schon im Gewimmel profillosen Bankproduktamen aus? Bank-Kunden werden vor überquellenden, imaginären Produktregalen allein gelassen. Ein positives angebotsbezogenes Gegenbeispiel liefert die Zürcher Kantonalbank (ZKB) mit ihrer höchst erfolgreichen All-in-Leistung „ZKB Finanzplanung“. Die Headline „Wo sehen Sie sich in X Jahren“ bringt die Kernfrage aller Bank-Kunden mittels Spiegelbild auf den Punkt. „Die nahe Bank“ steht ihren Kunden mit dieser umfassenden Beratungsleistung ein Leben lang nahe. Die Mitbewerber haben sich reihenweise aus diesem Service verabschiedet (nach Millionenverlusten), während die ZKB damit Erfolg erntet.

Bankbesucher wissen beim Verlassen einer Filiale oft kaum mehr als vorher: 75 Prozent der Befragten einer Pilotstudie von Media Solutions¹⁰ haben bei ihrem Bankbesuch keine Information über das Produktangebot wahrgenommen. Bankleistungen werden von Kunden vielfach als austauschbar erlebt. Da die Differenzierung über die rationale Produktleistung kaum mehr möglich ist, spielt die Art und Weise, wie die Leistung erbracht wird, eine ebenso wichtige Rolle.

¹⁰) Media Solutions, Pilotstudie , 5/2002

Eine offene Architektur als Kundenbedürfnis.

Viel zu stark wird auch noch der Ansatz verfolgt, die Bank müsste ihren Kunden aufgrund ihres vorhandenen Vermögens „vorschreiben“, welche Dienstleistung für sie von Interesse ist und welche nicht. Will sich hingegen ein Kunde den Luxus einer Dienstleistung aus dem Private Banking leisten, wie er sich auch andere Dienstleistungen einer Premium-Marke erkaufen kann, stößt er bei manchen Banken auf verschlossene Türen¹¹. Dabei muss der Trend in Richtung einer offenen Architektur gehen. Dazu meint Martin Cambridge: „Heute wählt man in der Beratung Methoden, um den Kunden eine breite Streuung der Portfolios zu garantieren. Dafür eignen sich zwangsläufig Investmentfonds. In einer professionellen Beratung haben nicht nur eigene Fonds, sondern vermehrt Empfehlungen von Drittanbieter-Fonds Platz.“¹²

Umso mehr müssen die Banken bei der Marken-Etablierung künftig die Branchen-Wettbewerbssituation sowie die konkreten Verbraucher-Motivationen berücksichtigen. Um im heutigen Mediumfeld noch ein klares Bild nachhaltig zu etablieren, müssen die Kräfte konzentriert werden. Notwendig ist die Fokussierung auf einen einheitlichen Markenauftritt. Denn der Konsument hat sich aus dem Wirrwarr der Informationen zurückgezogen. Aus seinem neuen Selbstverständnis der Eigenverantwortung legt er sein Augenmerk auf Beratungsqualität, Kundennähe und Service anstelle austauschbarer Erreichbarkeit oder einem Zehntel Rendite-Prozent-Punkt mehr.

Der Kunde braucht nicht so viele Informationen wie möglich, sondern so viele wie nötig. Auch die Globalisierung und Demokratisierung der neuen Kanäle (Telefon- und Online-Banking) ändern daran nichts. Der Kunde ist weiterhin auf der Suche nach einer starken Marke und möchte selbst entscheiden, wann er wo und wie mit ihr in Kontakt tritt. Sicherheit und Vertrauen, die Schlüsselattribute einer Bank-Marke, gewinnt nur jenes Institut, das die rationalen und emotionalen Finanz-Bedürfnisse der Kunden ins Zentrum aller Marketing-Maßnahmen stellt.

Dank Relevanz den optimalen Kundennutzen generieren.

Ergebnisse eines Forschungsprojektes von McKinsey, GfK und dem Marketing Centrum Münster¹³ treffen den Nerv des Marketing-Managements. Die Studie liefert Argumente, macht Mut, die eigene Marke doch noch einmal analytisch zu betrachten. Die Forscher stellen einen direkten Zusammenhang zwischen der vom Konsumenten empfunden Relevanz einer Marke und den Chancen eines Marken-Investments her. Im Klartext: Investitionen lohnen sich nur

11) Aus „Schweizer Bank“ 2002/12: P. Föhn/T. Bamert „Den Snob Appeal pflegen“, S. 28

12) Aus „Handelszeitung“ 5/2003: M. Cambridge: „Der Markt öffnet sich“

13) „Lohnt sich Ihre Investition in die Marke“: absatzwirtschaft 10/2002 S. 28 ff.

in relevante Marken! Die Marketing-Forscher führen den Nachweis, dass drei Kernfunktionen der Marken vom Konsumenten als relevant empfunden werden. Konsumenten erwarten:

- » die Informationseffizienz einer Marke,
- » die Reduktion des Risikos beim Kauf,
- » die Wahrnehmung eines ideellen Nutzens für die Selbstdarstellung, Selbstverwirklichung und die Identifikation mit Werten.

Welche Erkenntnisse gewinnt eine Bank aus dieser Studie?

Bei einer Beurteilung der Produktmärkte Online-Banking, Bankkonten-Geschäft, Investmentfonds sowie Kfz- und Krankenversicherungen nach diesen Kriterien lautet das Ergebnis: Die Relevanz der Marken dieser Gruppe erreicht im Ganzen nur Mittelmaß.

Aus insgesamt 45 Produktgruppen wurden Images, Ruf, Ausstrahlung und Markenstärke für das Ranking untersucht. Ebenfalls haben sich die Marketing-Forscher mit den Einzelfunktionen der Marken auseinander gesetzt. Darunter sind „Informationseffizienz“, die erreichte „Risikoreduktion“ und der „ideelle Nutzen“ zu verstehen. Hier wird die Studie präzise und zeigt, wo Marken-Investitionen Wirkung entfalten können. Beispiel: Die Markenführung von Online-Banken sollte gezielt in die Informationseffizienz investieren. Und wenn Banken das Profil ihres Bankkonten-Geschäftes schärfen wollen, funktioniert dies über die Stärkung des ideellen Nutzens. In der Schweiz ist dies das Erfolgsrezept von Kantonalbanken und Raiffeisen. Beide konnten in den letzten Jahren gegenüber den Großbanken Marktanteile gewinnen und belegen die Spitzenplätze in der Kundenbindung.

4. Differenzierung ist wichtig und setzt strategische Markenführung voraus

Differenzierung erfordert gezielte Markenführung.

„Be different – or die“, lautet die harte, aber treffende Aussage eines amerikanischen Marketing-Profis. Der umkämpfte Bankenmarkt mit mehr oder weniger identischen Angeboten stellt die Institute vor große Herausforderungen. Als Dienstleister ist ihr Angebot austauschbar, die klare Abgrenzung im Wettbewerb äußerst schwierig. Laut Marketing-Forscher und icon-Geschäftsführer Rüdiger Szallies sind die Chancen zur Differenzierung für Banken und Bankengruppen generell begrenzt, weil manche Konzepte, wie zum Beispiel das Discount-Banking, sich langfristig nicht rechnen. Oder weil Argumentationen wie Kompetenz, Nähe, Erreichbarkeit auch von anderen besetzt werden können. Die zunehmende Angleichung von Produkten und Services eröffnet kreativen und innovativen Marken aber auch ein großes Potenzial. Noch nie waren die überhäufteten Konsumenten derart offen für Herausragendes.

Tatsache ist, dass die Erträge der Banken nur dann wachsen, wenn Bankleistungen die Differenzierung gegenüber Wettbewerbsangeboten schaffen. Entscheidend wird sein, ob es den Banken gelingt, über die Wertschöpfung ein Price-Premium zu erzielen. Der Weg dazu ist eine klare Abgrenzung von den Konkurrenten mit eindeutigen Botschaften sowie einem eigenständigen Markenprofil. Dazu Prof. Dr. Bernd Strauss: „Dienstleistungen sind vergleichsweise schwer vor Imitationen zu schützen. Folglich entsteht das Risiko einer Multiplikation von Angebotsideen, die durch den Kunden nur schwer zu unterscheiden sind. Dienstleistungs-Marken können vor Nachahmungen schützen und zur Differenzierung des Angebots beitragen.“

Aber auch noch so intensive Bemühungen in diese Richtung garantieren noch lange nicht den Erfolg. Differenzierung ist ein sehr anspruchsvoller Gestaltungsauftrag, der innovatives Marketing und eine strategische Markenführung voraussetzt. Letztlich findet Differenzierung einzig und allein im Kopf des Kunden statt. Und genau diese Tatsache lässt es nicht zu, den garantierten Erfolg zu planen.

Imagetransfer

Was es heißt, ein Siegerimage nachhaltig zu verankern, hat die UBS mit ihrem Sponsoring der America's Cup-Gewinnerin „Alinghi“ eindrücklich bewiesen. Die total integrierte Kommunikation vor, während und nach diesem Großereignis wurde mustergültig konzipiert. Differenzierung bedeutet in diesem Fall das „Siegerimage“ vom Sport auf ein ganzes Unternehmen zu übertragen. Damit ist die UBS, welche nach der Fusion mit dem Schweizerischen Bankverein vor einigen Jahren imagemäßig unter Druck geriet, wieder auf die Siegerstraße eingebogen.

Servicewüste

Zwei Drittel der deutschen Unternehmen antworten nicht auf einfache Fragen per E-Mail! So das Ergebnis einer Seminarstudie der Universität Bochum. Arne Westermann untersuchte in seiner Semesterarbeit die Unternehmens-Kommunikation via Internet. 63% der DAX-100 sowie der 100 umsatzstärksten Nemax-All-Share-Unternehmen antwortete erst gar nicht auf Fragen per E-Mail. Selbst unter der Minderheit der antwortenden Unternehmen waren die Reaktionen auf die Anfrage teilweise zu spät, unvollständig oder sogar unfreundlich erfolgt.

(aus „new management“ Nr. 4/2003, S. 10)

Differenzierung geschieht über Soft-Faktoren.

Vertrauen, Sympathie, Emotionen: drei Elemente für gelebte Kundenorientierung. Zukunftsfähige Geschäftsmodelle von Banken sollten diese Soft-Faktoren sehr ernst nehmen. Ohne sie wird kein Institut zur Markenpersönlichkeit reifen. Aber woher die Substanz der Soft-Faktoren nehmen? Einfach ist das nicht, denn: Ob eine Bank ihre Performance durchhält, testet der Kunde tagtäglich. Und die Bindung an eine Bank-Marke entsteht erst, wenn Kunden dauerhaft erleben, was ihnen in der Kommunikation versprochen wird. Dies schaffen leider nur wenige Banken, weil sich für die Kommunikation nur die Marketing-Abteilung und für das Mitarbeiterverhalten nur die Linienführung und die Personalabteilung verantwortlich fühlen. Wer Kampagnen interdisziplinär plant, erhöht die Chance, dass die Kunden Werbeversprechen in allen Kontakten mit der Bank auch erleben.

Marken werden von den Mitarbeitenden repräsentiert.

Bei Banken ist die Verkörperung der Marke durch die Mitarbeitenden entscheidend. Sie spiegeln in ihrer täglichen Arbeit den Markencharakter wider und bestimmen so wesentlich über dessen Wahrnehmung von außen. Diese Wahrnehmung gilt es über einen differenzierten Auftritt positiv zu beeinflussen. Dass bei der Festlegung der Markenwerte und -botschaften eines Dienstleisters also nicht nur an die Kunden, sondern auch an diejenigen gedacht werden muss, welche die Dienste leisten, bringt Prof. Dr. Torsten Tomczak, Direktor am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen, auf den Punkt: „In dienstleistungsintensiven Branchen ist eine identitätsorientierte Markenführung der Schlüssel zum Erfolg. Neben den Kunden existiert eine weitere Primärzielgruppe – die eigenen Mitarbeitenden.“ Alle Personen, die intern und extern für eine Marke arbeiten, sollten wissen, welches die herausragenden Produkteigenschaften sind. Sie sollen in Kenntnis gesetzt sein, wie das Produkt oder die Dienstleistung im Markt gegenüber Konkurrenten positioniert ist und welche Persönlichkeit das Produkt oder die Dienstleistung ausstrahlen soll.

Servicequalität kann im Wettbewerb den entscheidenden Unterschied ausmachen.

Konsumenten berufen sich beim Kaufentscheid aufgrund der Austauschbarkeit der Produkte immer mehr auf deren Image sowie deren professionelle Kommunikation. Matchentscheidend ist dabei natürlich der Service. Bei Dienstleistungen kommt dem Personal eine ungemein wichtige Bedeutung zu. Als „Verpackung des Produkts“ verkörpern sie dieses und sind zugleich dessen Imageträger.

Banken stehen in Bezug auf Servicequalität – im Vergleich mit andern Branchen – mit dem Rücken zur Wand. Im Sommer 2002 resümierte das Institut für Demoskopie Allensbach¹⁴: Noch mehr Menschen finden jetzt den Service der Banken ausgesprochen schlecht. Nicht einmal jeder Zweite der Befragten sagte: Hier ist der Service gut. Damit sind die Banken in Deutschland hinter Tankstellen und den wenig serviceorientierten Lebensmittel-Einzelhandel zurückgefallen. Um den Zerfall der Markenwerte zu stoppen, muss hier Gegensteuer gegeben werden. Obwohl sich die Banken dank rasanter Fortschritte im technischen Bereich mit immer ausgefeilteren Angeboten profilieren können, muss sich die Service-Kompetenz in einer von den Kunden beherrschbaren Sprache entwickeln und verbessern. Projekte sind oft durch das Selbstbild der Banker geprägt. Dazu kommt das Fremdbild von Kunden und Aktionären. Die Synthese aus diesen beiden Sichtweisen wird die Bank der Zukunft sein.

Ertrags- und Empfehlungspotenzial

... In der Werbewirtschaft wie auch im Qualitätsmanagement gibt es zur Kundenzufriedenheit folgende Erfahrungsregel:

Von unzufriedenen Kunden reklamieren nur 4 bis 10% (also liegt der Multiplikator im Bereich von 10 bis 25).

Jeder unzufriedene Kunde informiert 10 bis 25 weitere Personen (erheblich mehr, als wenn er zufrieden ist).

Aus jeder Reklamation ergeben sich zwischen 100 und 625 Negativmeldungen! Ganz abgesehen von den nicht reklamierenden und trotzdem „schlecht“ redenden oder „mittelprächtigt“ zufriedenen Kunden. Als eine Haupteckdaten der Bankenwerbung gilt deshalb: Nichts ist so schädlich wie ein nicht eingehaltenes Marken- respektive Kundenversprechen. Im positiven Sinne ausgedrückt, heißt dies, dass in jeder guten Kundenbeziehung nicht nur ein ‚Customer Lifetime Value‘ als individuelles, abdiskontiertes Ertragspotenzial liegt, sondern gleichzeitig ein vielfach unterschätztes Empfehlungspotenzial.“

(aus: Bankenwerbung in der Schweiz, Dr. Maurice Pedernana, Broschüre IfZ, S.19, 02/2003)

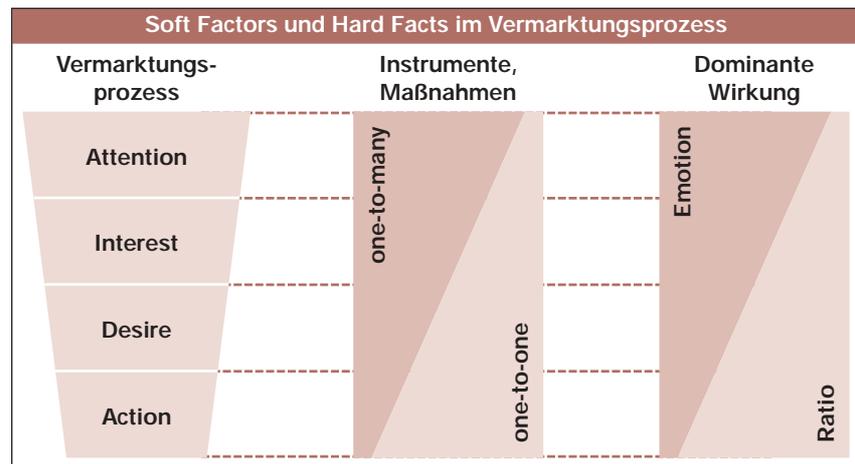
14) Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen, Service in Deutschland 2002

5. Markenkapital ist wichtiger als das Stammkapital

Das „Wie“ ist wichtiger als das „Was“.

Marken allein können noch nicht verkaufen. Aber sie tragen entscheidend dazu bei, den Verkauf von Bank-Produkten und -Dienstleistungen vorzubereiten und ihn nachhaltig zu unterstützen. Im Verkaufsprozess dominieren als erstes Glied in der Kette die Emotionen. Sie werden über die Marke geweckt, welche das Eingangstor zum späteren Geschäftsabschluss ist.

Abbildung 5
Das WIE ist mindestens so wichtig wie das WAS. Bei ähnlichen oder gleichen Produkten zählt nur noch das WIE. Eine Bankwahl wird letztlich emotional getroffen (Soft Factors), braucht aber rationale Begründungen (Hard Facts).
Quelle: Vogler, Organisator 11/2002



Marken gehören zu den wertvollsten Aktiven einer Unternehmung.

Die monetäre Bewertung von Marken ist komplex und daher noch nicht verbindlich gelöst. Finanzexperten gehen indessen davon aus, dass die Markenwerte bald schon offiziell bilanziert werden. Diese Entwicklung macht die Marken und deren Wertschöpfung bei Geschäftsleitungen, Verwaltungsräten, Revisionsstellen, Beratungsgesellschaften, Investmentbanken und Investoren zum vorrangigen Thema. Bedingt durch die dramatisch abnehmenden Differenzierungsmöglichkeiten von Produkten und Dienstleistungen findet eine Verlagerung vom produktorientierten Marketing- zum wertorientierten Markenwettbewerb statt.

Die Investitionen in den Auf- und Ausbau von Marken werden immer beachtlicher, was sich an den steigenden Werbeaufwendungen zeigt. Heute ist deshalb unbestritten, dass Marken zu den wertvollsten Aktiven eines Unternehmens zählen.

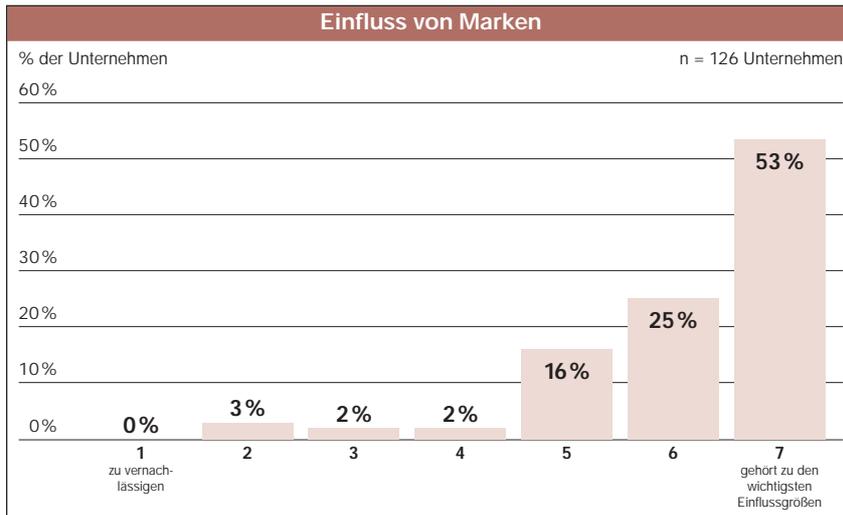


Abbildung 6
 Marken beeinflussen den Unternehmenserfolg und damit den Unternehmenswert (Befragung der bedeutendsten deutschen Unternehmen).
 Quelle: PricewaterhouseCoopers, 1999

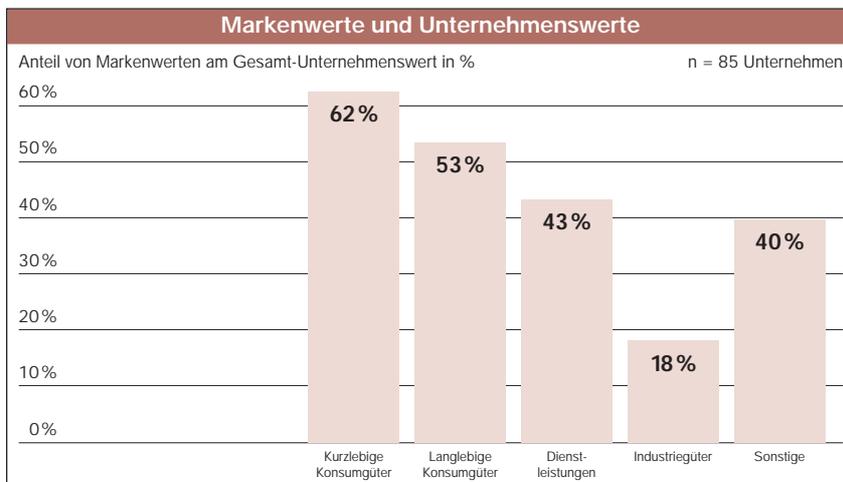


Abbildung 7
 Anteil von Markenwerten am Unternehmenswert, nach Branchen (Befragung der bedeutendsten deutschen Unternehmen).
 Quelle: PricewaterhouseCoopers, 1999

Mutiger Entwurf als Basis zur Markenkapital-Bildung.

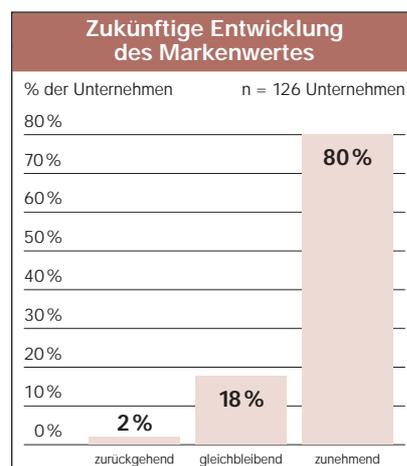
Unter den aktuellen deutschen Brand Champions ist nicht ein Finanzdienstleister. Bankunternehmen laufen den Stars aus anderen Branchen nur hinterher. Die deutschen Konsumenten erleben Markenstärke bei Getränken, Kosmetik und schließlich, das mag überraschen, beim Einzelhandel. Roland Berger und das EMNID-Institut zeichnen ein kontrastreiches Bild der Stärke von 356 Labels¹⁵. Auch global gesehen kann sich nur gerade die US-amerikanische Citibank (Platz 16) in der Galerie der wertvollsten Marken präsentieren.

15) Roland Berger und manager magazin, Brand Champions 2002

Shareholder Value Management ist für Banker ein Heimspiel. Die Branche wird von einer ausgeprägten Return-on-Investment-Mentalität beherrscht. Diese erfasst auch die Unternehmensbereiche Marketing und Markenführung. Von anstehenden Restrukturierungs-Prozessen wird deshalb auch die Marken-Architektur nicht verschont. Sie gilt vielerorts als überholt, passt nicht mehr in das extrem ertragsorientierte Bild der Bankenführung. Alles, was am Marketing-Tropf hängt und kränkelt, zehrt an der Unternehmenssubstanz. Davon betroffen sind zum Beispiel E-Brands ohne Profit, Sub-Brands ohne Kundenbindung oder Product Brands ohne Profil. Viele Marken werden eingemottet, manchmal gelingt der Verkauf.

Banken brauchen einen neuen, mutigeren Entwurf für ihre Marken-Architektur, eine ausbaufähige Basis für Markenkapital-Bildung und Wertschöpfung. Auch die sich wandelnden Kundenbedürfnisse unterstreichen die Wichtigkeit dieser Aufgabe. Die Relevanz der Etablierung einer Marke als übergeordnetes Wertversprechen nimmt zu. Dabei gilt: Ohne Emotionen bleibt Kommunikation blutleer. Auch Bank-Marken dürfen Herzen höher schlagen lassen. Eine emotionale Bindung zur Marke muss das Ziel sein. Sie ist Voraussetzung für die nachhaltige Anhäufung von Markenkapital. Die Marktentwicklung zeigt, dass Bank-Marken in Zukunft als „Fabrik“ Herstellerkompetenz und und/oder als „Verkaufsstellen“ Vertriebskompetenz dokumentieren müssen. Die Einführung einer Dachmarken-Strategie wird sich dabei auszahlen, denn jedes Produkt profitiert von der starken Marke des Instituts (Quality Label), egal, ob es von der eigenen Bank oder einem Fremdinstitut vertrieben wird. Zusätzlicher Vorteil ist der rechtliche Schutz der generischen Produktbezeichnungen durch

Abbildung 8
 Eine Mehrheit der bedeutendsten deutschen Unternehmen beurteilt die zukünftige Entwicklung des Markenwertes positiv.
 Quelle: PricewaterhouseCoopers, 1999



den Zusatz der Bank-Marke. Der Grundsatz „One Brand. One Voice. One Power.“ sichert auch die Marken-Investitionen von Banken.

Ausgaben für die Marke sind keine Kosten, sondern Investitionen.

Der hohe Aufwand, den der Aufbau und die Pflege einer Marke kostet, kann über eine lange Zeit amortisiert werden. Dies erklärt auch, weshalb Ausgaben für Marken nie einmalige Kosten, sondern wertschöpfende Investitionen sind. Das Geld muss allerdings sinnvoll eingesetzt werden. Wieviel Markenwert, und damit auch Unternehmenswert, eine falsche Markenentscheidung vernichten kann, dafür gibt es leider genügend Beispiele.

Zum Wertschöpfungsprozess gehört auch die Kommunikation. Je mehr die Kommunikations-Aktivitäten das Vertrauen der relevanten Zielgruppen in eine Marke stärken, desto mehr klettert der Wert dieser Marke – und bei börsennotierten Unternehmens-Marken oft auch der Aktienwert.



Abbildung 9

Die Marke als Unternehmenskapital.

Quelle: Grey Global Group 2002

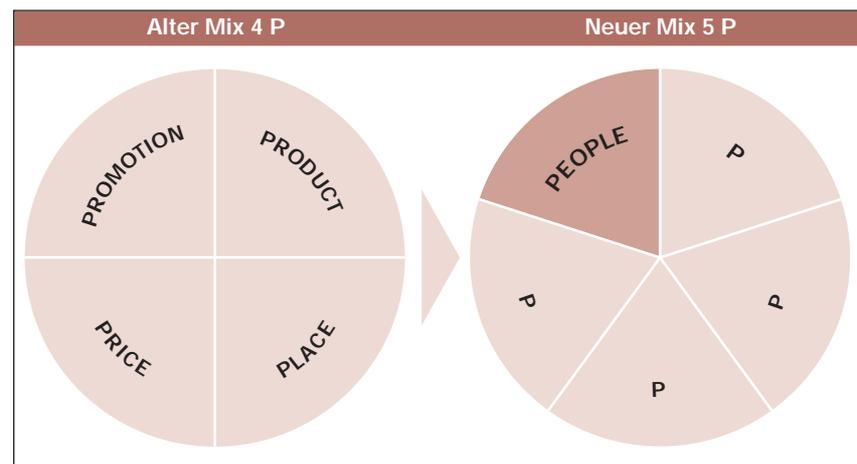
6. Die Marke muss von der ganzen Bank gelebt werden

Erfolgsfaktor „Mensch“.

Der klassische Marketing-Mix umfasst die Komponenten Product, Price, Place und Promotion. Diese Elemente lassen sich aus unternehmerischer Sicht perfekt planen und kontrollieren. Sie bilden mehr oder weniger einen stabilen Rahmen für den Vertrieb des Konsumguts. Hierin unterscheidet sich der Servicebereich, im Speziellen die Banken: Die vom Kunden wahrgenommene Qualität einer Dienstleistung wird vor allem von derjenigen Person geprägt, die sie erbringt.

Der Dienstleistungs-Mix umfasst also eine weitere Komponente: den Menschen. Diese Erweiterung bringt ein instabiles Element ins Spiel. Während die Produktqualität und der Verkaufsprozess intern sowie gegenüber dem Kunden durch professionelles Management sichergestellt werden können, bleibt der People-Faktor, die Beziehung zwischen Kunde und Verkäufer bzw. Marke oder Dienstleistung, unberechenbar. Das Verhalten am Telefon sagt ebensoviel über das Qualitätsverständnis aus wie ein ISO-Zertifikat. Der Unternehmensauftritt – Corporate Brand oder Design – ist nicht mehr und nicht weniger als die Glasur der Torte. Die attraktive Oberfläche für Substanz und Qualität hat nur ein Ziel: Die Marke muss die Kompetenz einer Bank ausstrahlen.

Abbildung 10
Jede Bank muss das fünfte „P“ – People –
in Ihren Marketing-Mix integrieren.
Quelle: Vogler, KMU-Magazin, 06/2000



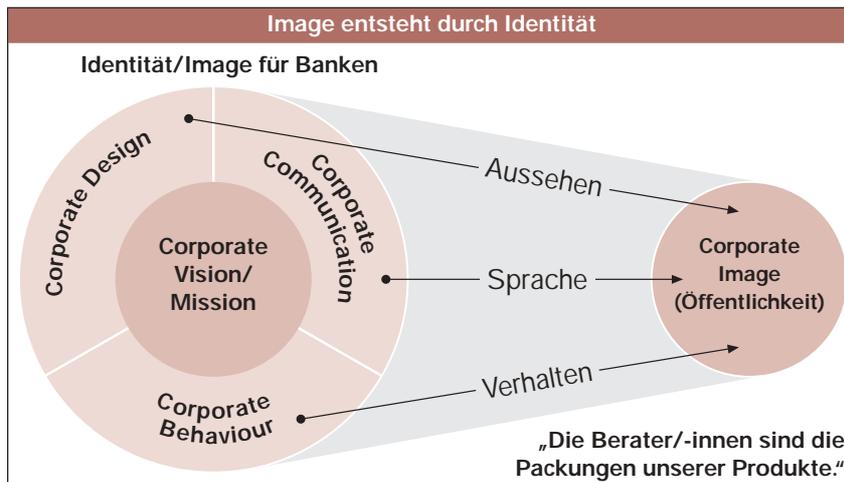


Abbildung 11
Image entsteht durch Identität.
Die Beratenden sind die „Verpackungen“
von Bank-Produkten.
Quelle: Vogler, KMU-Magazin, 06/2000

Markenführung muss Bestandteil einer integrierten Kommunikation sein.

Neue Strategien, Konzepte und Maßnahmen können noch so einzigartig sein. Sie taugen nur dann, wenn die Mitarbeitenden vom Sinn und Nutzen des Neuen überzeugt sind. Vor diesem Hintergrund muss der Kommunikation mit den Mitarbeitenden im Marketing von Dienstleistern eine hohe Priorität beigemessen werden. Denn: Beginnen muss im eigenen Unternehmen, was leuchten soll im Markt! Das beste Kundenversprechen nützt nichts, wenn das humane Potenzial nicht besteht, um es einzulösen.

Die Qualität von Serviceprodukten in Banken kann nur von informierten, motivierten und engagierten Mitarbeitenden sichergestellt werden. Das Wissen, die Einstellung und das Verhalten der Mitarbeitenden als Dienstleister verdienen also dieselbe Aufmerksamkeit wie die externen Kommunikationsziele „Bekanntheit“, „Profilierung“ und „Präferenz“. Alles muss mit allem zusammenpassen, erst dann ist ein Unternehmen glaubwürdig und wird als konsistente Marke erlebt.

Diese Zielsetzung kann nur durch einen integrierten Kommunikationsansatz erreicht und sichergestellt werden. In der Praxis hat sich für die Kunden von Grey das Modell der „integrierten Kommunikation“ – speziell für Dienstleister – bewährt. Manfred Bruhn, anerkannter Experte der integrierten Kommunikation, schreibt: „Integration der Kommunikation ist kein Selbstzweck, sondern sie soll Effizienz-Steigerungen der Kommunikations-Etats bewirken. ... Eine integrierte Kommunikation ist in der Kommunikationspraxis mit einem Mehrwert verbunden.“ (Bruhn 1995, S. 261)

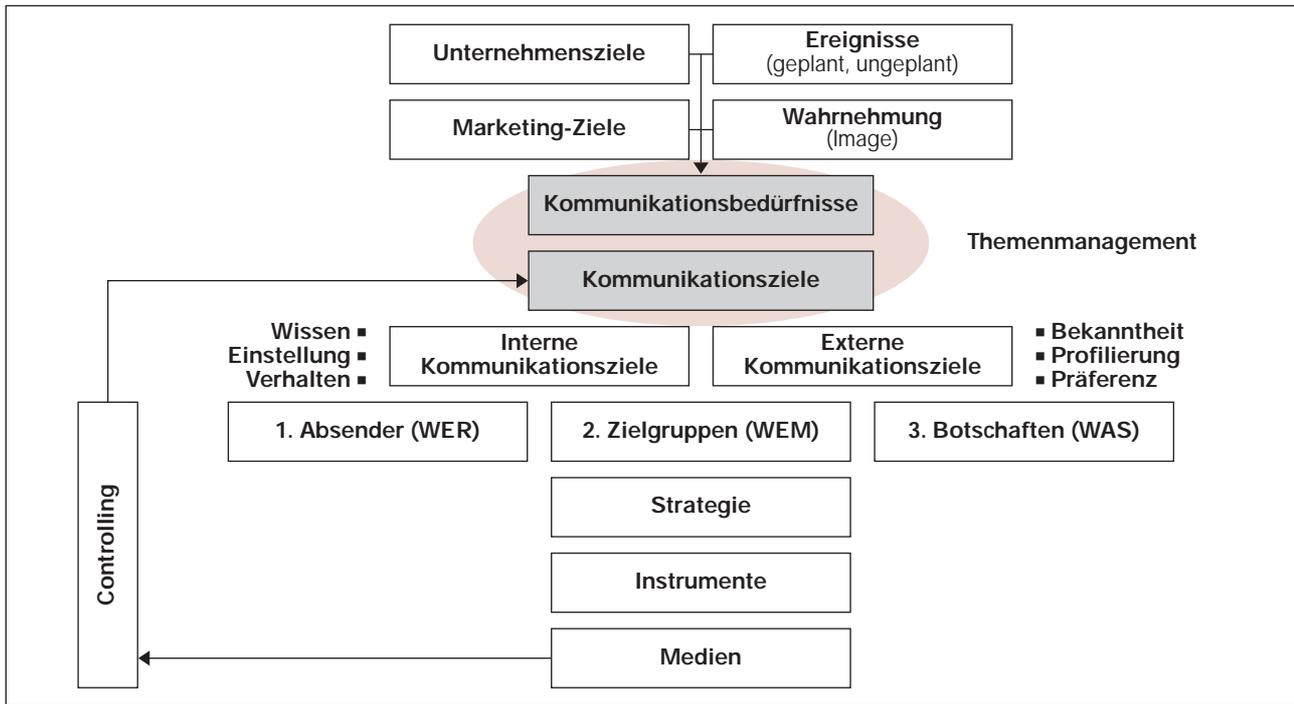


Abbildung 12
Integrierte Kommunikation beginnt bei der kontinuierlichen Ermittlung der Kommunikationsbedürfnisse, setzt sich in einem umfassenden Themenmanagement fort und endet mit der Wahl des richtigen Instrumente- und Medien-Mix.
 Quelle: Grey Global Group Switzerland, 2000

Die erfolgreiche Umsetzung von integrierter Kommunikation zum Aufbau eines Markenwerts dauert Jahrzehnte. Es gibt keine jungen Bank-Marken. Nur eine konsistente Markenführung über einen langen Zeitraum hinweg ermöglicht eine kontinuierliche Steigerung von Image und Wertschöpfung. Es ist also von entscheidender Bedeutung, den Prozess der Markenführung ganzheitlich im Unternehmen zu verankern und anhand von dauernden Kontrollen sicher zu stellen. Gemäß der Schweizerischen Bankenverordnung, Art. 9, ist das Management von Reputations-/Imagerisiken – neben den operationellen und rechtlichen Risiken – sogar Pflicht der Führungsorgane.

7. Der Wert einer Bank-Marke wird vom CEO mitgeprägt

Markenführung ist Chefsache und sollte stringent sein.

Früher wurde Markenführung in vielen Unternehmen an die Marketing-Abteilung delegiert. Nicht selten trug der Graphik-Designer die alleinige Verantwortung dafür. Heute wird das Brand-Management wieder zunehmend als echte Führungsaufgabe verstanden.

Die Geschäftsleitung und der Verwaltungsrat sind für die strategisch wichtigsten Wertetreiber verantwortlich. Dazu gehören auch die Marke und die damit geschaffenen quantitativen und qualitativen Werte. Nicht zuletzt die steigende Zahl von Fusionen und Unternehmenszusammenschlüssen gibt der Markenführung eine wachsende Bedeutung. Aus diesem Grund muss das Markendenken von der Unternehmensleitung vorgelebt werden. In führenden Banken sind die Marke bzw. Marken-Strategie und -Management zu Recht Chefsache.

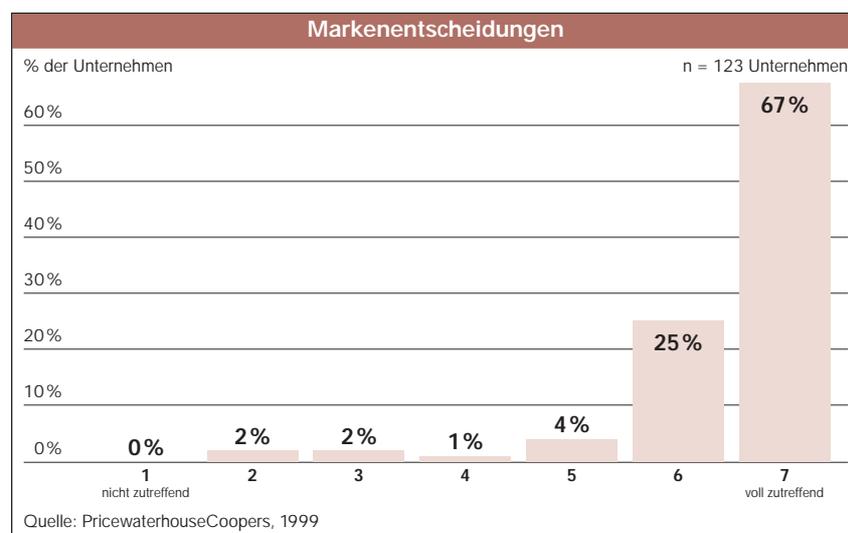


Abbildung 13
Marke ist Chefsache (Befragung deutscher Führungskräfte).
Quelle: Organisator, 7–8/2001

Das Management und vor allem der CEO müssen die Unternehmung sowohl gegen innen wie gegen außen erfolgreich vertreten. Der Auftritt des Geschäftsleiters muss glaubwürdig sein. Das setzt Authentizität, Wahrhaftigkeit, Integrität, Charisma und soziale Kompetenz voraus. Statt sich hinter ihren Funktionen zu verstecken, sollten sich Führungskräfte als eigenständige Persönlichkeiten mit klaren Haltungen und Absichten zu erkennen geben. Nur so können sie unternehmensintern wie auch nach außen ein erfolgreiches Marken-Image aufbauen. Die hohe volkswirtschaftliche Bedeutung von Banken verlangt von den CEOs eine besonders transparente, pro-aktive Kommunikation. Das führt zu einem „positiven Vorurteil“ bzw. Vertrauensvorschuss bei den Stakeholders, von dem in einer Krise gezehrt werden kann.

»Es braucht mehr Kompetenz und weniger Prominenz.«

(Frank Henkel, CEO, der auf die Suche von Verwaltungsräten spezialisierten „VR-POOL“, in „new management“ Nr. 4/2003.)

Markenführung ist Reputationsmanagement mit Risiko- und Chancenmanagement.

„Verpasst das Management die Chance, wertsteigernde Investitionen wahrzunehmen, fällt die finanzielle Leistung schlechter aus, als sie sein könnte. Von daher ist die Frage „Nehmen wir genügend Chancen wahr?“ Bestandteil des Risikomanagements. Wertorientiertes Management und Risikomanagement sind in diesem Moment zwei Seiten derselben Medaille.“

(Bruno Gasser, PWC im Kundenmagazin „CEO“ PricewaterhouseCoopers, 1/2003)

Marke als Führungsinstrument und als Verantwortung.

Die Marke ist ein mächtiges Führungsinstrument zur Gestaltung der Unternehmenskultur einer Bank. Dies kann sie aber nur sein, wenn sie als gemeinsame Aufgabe der Geschäftsleitung verstanden wird. „Corporate Branding“ verlangt die intensive interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Führungsbereiche. Zwei Momente sind zentral beim Aufbau einer markengerechten Unternehmenskultur.

» Jeder Einzelne zählt: Die Geschäftsführung muss Mittel und Wege finden, um jedes Mitglied der Bankorganisation zu erreichen. Jeder Einzelne sollte das Gefühl entwickeln, ein wichtiger Teil des Ganzen zu sein.

» Sinn motiviert: Mitarbeitende lieben den Sieg. Sie respektieren Führungskräfte, die ihnen vieles abverlangen und sie an ihre Grenzen führen – solange sie ein sinnvolles Ziel vor Augen haben.

Die größte Gefahr beim „Corporate Branding“ sind abrupte Kurswechsel. Bei Banken, welche vom Goodwill von Menschen auf Mitarbeiter- und Kundenseite abhängig sind, können nicht oder schlecht kommunizierte Veränderungen, die nicht verstanden werden, Gift sein. Für den Markenwert kann dies verheerende Folgen haben. Der Amerikaner Warren Buffet fasst dies so zusammen: „It takes years to build a reputation and five minutes to ruin it!“ Da der CEO das Aushängeschild der Unternehmung ist, lastet auf seinen Schultern die größte Verantwortung in dieser Frage. Mit unüberlegten Äußerungen in den Medien kann er dem Wert der Unternehmens-Marke nachhaltigen Schaden zufügen. Oder mit gegenteiligem Verhalten das Markenvertrauen stärken.

8. Mitarbeitende sind Botschafter der Marke

Jeder Mitarbeitende vertritt die Marke gegen außen.

In Vergangenheit wurden Marketing und Markenführung ausschließlich kundenfokussiert betrieben. „Mit der Erkenntnis, dass die Mitarbeiterzufriedenheit auch die Kundenzufriedenheit beeinflusst, verschiebt sich jedoch die Optik.“¹⁶ Die integrierte Markenführung verlangt demnach eine Berücksichtigung sowohl der externen als auch internen Zielgruppen der Marke. Der Mitarbeitende übt eine besonders hohe Wirkung auf die Wahrnehmung der Marke aus. Als Schnittstelle des internen und externen Umfelds schlüpft er in eine Doppelrolle. Einerseits kommuniziert er die Marke im Kundenkontakt gegen außen, gleichzeitig hat das Image der Marke aber auch Einfluss auf seine persönliche Motivation.

Banken müssen das Ziel verfolgen, betriebsintern ein einheitliches Bild der Marke zu verankern. Das Management sollte darauf achten, dass alle Mitarbeitenden die Markenwerte kennen und dass sie durchgesetzt werden. Banken müssen immer wieder in ihre Mitarbeitenden investieren, um diese Ziele zu erreichen. Marken formen intern den Stil eines Unternehmens. Daher muss Markendenken alles durchdringen, was die Mitarbeitenden betrifft. Die Personalabteilung hat mit einem professionellen Human Development (Welche Mitarbeitenden passen zu unseren Markenwerten? Welche menschlichen Werte sind wichtig für unsere Markenwahrnehmung? Wie können wir dafür sorgen, dass unsere Mitarbeitenden diese Werte leben?) wichtige Aufgaben in der Markenführung.

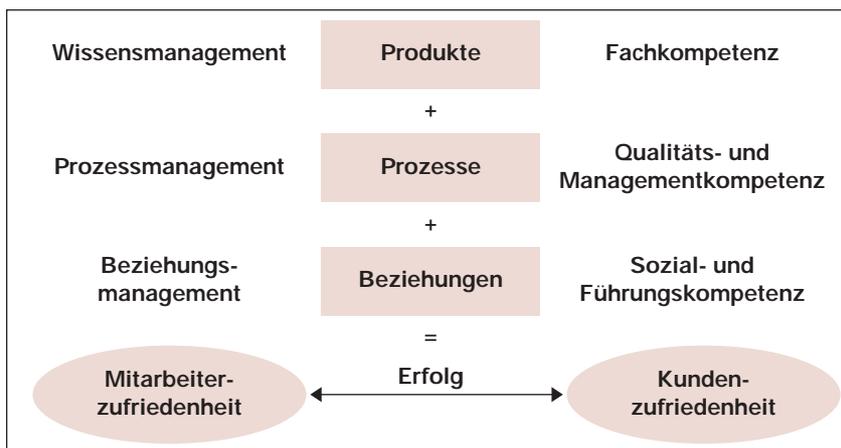


Abbildung 14
Nur zufriedene Mitarbeiter ergeben zufriedene Kunden.
Quelle: Vogler, KMU-Magazin, 06/2000

16) Aus „Persönlich“, Februar 2003: T. Tomczak und T. Brexendorf, :
Wie viel Brand-Manager hat ein Unternehmen wirklich?

Markenträger

„Kunden werden nicht an andere Banken, sondern an andere Beraterinnen und Berater verloren.“

(Mario Rutz, Partner salestrainer.ch)

Mitarbeiterzufriedenheit ist Voraussetzung für Kundenzufriedenheit.

Eine Bank wird im Markenzeichen (Logo) und in der visuellen Kommunikation sichtbar, aber erst im Kontakt mit den Mitarbeitenden erlebbar. Die Markenrolle der Mitarbeitenden beginnt bei einer soliden Rekrutierung. Gut ausgebildete Mitarbeitende können gegenüber der Kundschaft selbstbewusster auftreten. Dies steigert die Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, was nicht nur positive Auswirkungen auf den Markenwert, sondern auf den gesamten Unternehmenswert hat. Das Potenzial von Mitarbeitenden und Kunden bzw. die monetäre Bewertung dieser wichtigsten „Intangible Assets“ wird wohl bald bilanziert werden. Das Management von Banken sollte diese unaufhaltbare Entwicklung in der Rechnungslegung erfolgreich antizipieren und tut gut daran, in diesen Bereichen zu investieren.

9. Eine starke Dachmarke verringert die Komplexität in der Markenführung

Komplexität kostet Geld.

Es ist im Markt heute nicht mehr machbar, unter 50.000 beworbenen Marken durchzudringen und eine merkfähige Stimme zu bekommen. Die Bewerbung jeder einzelnen (Sub-)Marke kostet auch für Banken viel Geld. Bedeutet dies eine Renaissance von Dachmarken?

Dachmarken erschließen Effizienz-Reserven in der Kommunikation.

Das aktuellste Musterbeispiel für eine erfolgreiche Umsetzung einer Dachmarken-Architektur stammt aus der Technologie-Branche. Die Global Brand Nokia – mit 38 Milliarden Dollar eine der fünf wertvollsten Marken am Weltmarkt (Quelle: Interbrand) – finanziert aus ihrem Budget gerade mal eine Ebene der Markenführung. „Nokia. Connecting People“ ist die zentrale Botschaft, welche die finnische Weltmarke an den Handel und seine Endkunden, an Kapital- und Personalmarkt sendet. Wohl wissend, dass eine starke Dachmarke die Komplexität aller Aufgaben in der Markenführung reduziert. Nokia ist ein empirischer Befund für die These: Dachmarken-Architekturen erschließen Effizienz-Reserven in der Kommunikation. Das hat folgende Gründe:

- » Die Dachmarke ermöglicht eine ganzheitliche Markenführung.
- » Der Übergang zu einer ressourcenschonenden, effizienzsteigernden „integrierten Kommunikation“ ist in diesem Architekturmodell vorgezeichnet.

Dachmarken schaffen Vertrauen und gewinnen deshalb an Bedeutung.

Auch die Bank-Kundschaft sucht heute in Marken stärker denn je nach ganzheitlichen Kompetenz-Zentren. Resultierend aus der Faszinationskraft des Themas Geld rückt der Konsument immer mehr von singulären Produktangeboten ab. Stattdessen verlagert er seine Erwartungshaltung in Richtung ganzheitlicher Lösungen rund um alle seine finanziellen Bedürfnisse, Wünsche und Ziele. Ein positives Beispiel wie aus einer Bank-Dachmarke sogar eine Mono-Marke wurde, ist die UBS. Sie hat kürzlich alle Ihre Sub-Marken für Private Banking etc. über Bord geworfen und tritt weltweit nur noch unter einer starken Marke „UBS“ auf. Dieses wegweisende Verhalten bestätigt das, was Dr. Irene Hubertz von NFO Infratest Marketingforschung über Dachmarke erforschte: „... die Dachmarke bleibt das einzig Konstante, der Haltepunkt, der abstrakte Träger der Markeninformation.“ Und die Pflege der Dachmarke sollte an Bedeutung gewinnen, „... um den Marken-Lebenszyklus noch unabhängiger von den Produkt-Lebenszyklen zu gestalten.“¹⁷

17) Hubertz, I., Verbraucherbindung durch Markenführung, -planung & -analyse 6/2001, Seite 62 ff.

Gewachsene Marken sollten nach Mergers nicht geopfert werden.

Dachmarken sind sinnvoll als übergeordneter Brand, der einen hohen Wiedererkennungswert für das Unternehmen ermöglicht. Das von der Deutschen Bank praktizierte Farbcode-System ist eine valable Möglichkeit, sich den spezifischen Zielgruppen zu nähern. Nicht zu empfehlen ist dieses Vorgehen, wo eine über Jahrzehnte gewachsene Marke durch einen Merger zur Sub-Marke wird. Es käme beispielsweise einer fahrlässigen Wertvernichtung gleich, wenn die Credit Suisse ihren Versicherungs-Spezialisten Winterthur plötzlich in „Credit Suisse Rot“ umtaufen würde. Die Marke „Winterthur“ bindet eine über die Jahre gewachsene Kundschaft an die CS-Tochter. Einschlägige Studien beweisen überdies, dass Kunden tradierte, differenzierte Bilder von Bank- und Versicherungs-Produkten und -Marken haben. Der Allfinanzansatz mag für anonyme Finanzholdings als Business-Modell richtig sein. In der Marktbearbeitung sind Banken aber gut beraten, Versicherungs-Marken nicht zu killen und umgekehrt.

Fazit

Die Etablierung und Verankerung einer tragfähigen Markenhaltung wird ein zukünftiger Erfolgsfaktor für alle Banken sein. Die zentralen, vom Markt gestellten Herausforderungen sind dabei insbesondere:

- » Steigende Wettbewerbs-Intensität,
- » steigende Kunden-Kompetenz und -Autonomie,
- » zunehmende Ausdifferenzierung der Ziel- bzw. Dialog-Gruppen,
- » steigender Druck der Stakeholders für Transparenz.

Hinsichtlich der Markenführung lässt sich Folgendes ableiten:

- » Faktische Qualitäten sind kein ausreichendes Differenzierungs-Instrument mehr.
- » Die Marke muss zukünftig aus einer Balance von rationalen und emotionalen Werten aufgebaut werden.
- » Dachmarken mit Hersteller- und/oder Vertriebskompetenz (Koexistenz Markenartikel und Eigenmarken) gehört die Zukunft.
- » Wer die Markenwahrnehmungskette gesamtheitlich beherrscht, schöpft am meisten Wert aus dem bei allen Stakeholders geschaffenen Vertrauenskapital.
- » „Glaubwürdigkeit durch Transparenz“ stellt höchste Anforderungen an das Kommunikations-Management.

Markenstrategien und Marken-Management für Banken sind und bleiben eine komplexe, interdisziplinäre Aufgabe, deren Investitionen sich nachhaltig auszahlen. Das müsste Bank-Manager überzeugen!

Banks & Brands

Im Sommer 2003 erscheint das umfassende Fachbuch „Banks & Brands“ über Branding im Banking. Darin finden Bank-Manager alles, was sie über Markenführung wissen müssen. Rund 20 Autoren aus Wissenschaft, Lehre und Praxis berichten von integralen Markenführungs-Modellen über Rechts- und Marketing-Aspekte bis zu Sprach- und Farbanalysen von Banken. Das Buch kann beim Herausgeber schriftlich bestellt werden:

Dr. Maurice Pedernana,
Institut für Finanzdienstleistungen Zug
der Hochschule für Wirtschaft Luzern,
Postfach 4332, CH-6304 Zug.

Learnings:

- Der Markenwert und das Potenzial bzw. der Wert von Mitarbeitenden und Kunden sind die wichtigsten „Intangible Assets“ und „Wertetreiber“ von Banken. Nachhaltige Investitionen in die Marke, die Mitarbeitenden und die Entwicklung der Kunden (z. B. durch geschicktes „Life-Time-Management“ mittels Customer Relationship Management, Zusatzgeschäfte mit innovativen Produkten, zusätzlichem Service etc.) beeinflussen den Unternehmenswert positiv.
- Schlechte Bankenwerbung ist ...
... ideenlos ... inhaltslos ... unverständlich ... austauschbar ... langweilig und damit generisch.
(Achtung: Von generischer Werbung profitieren nur die Markt-Leader!).
- Die zunehmende Koexistenz von Markenartikeln (z. B. Fidelity Fonds, durch Credit Suisse vertrieben, bekannt als „Best-in-Class“-Angebot) und Eigenmarken (z. B. UBS Fonds, durch die UBS vertrieben) macht Investitionen in Bank-Dachmarken wertvoll. Je stärker Eigenmarken sind, desto höher ist die Chance, dass sie auch als Markenartikel von Dritten angeboten werden. Die jeweilige Bank-Unternehmensmarke zeichnet Produkte als „Quality Label“ aus und dokumentiert Herstellerkompetenz.
- „Versäumnisse: Im Tagesgeschäft führen Manager ihre Marken oft nicht konsequent genug. Sie vereinigen widersprüchliche Zielgruppen und Teilmärkte in einem Markenreich oder entwickeln keine unverwechselbare Identität für ihre Produkte. Sie gefährden so den Unternehmenserfolg und verpassen Wachstumschancen. Ausweg: Eine Marke erobert in den Köpfen der Kunden einen möglichst exklusiven Zuständigkeits- oder Kompetenzbereich. Dieses Territorium muss das Management gegen Konkurrenz verteidigen und nach Kräften erweitern.“
(Andreas Buchholz/Wolfram Wördemann, in: Harvard Businessmanager, 03/2003, Seite 61)

Learnings:

- Je austauschbarer der rationale Nutzen von Bank-Produkten (WAS), desto wichtiger ist die emotional erlebte Art und Weise, wie eine Leistung von einer Bank erbracht wird (WIE).
- Die Qualität physischer Konsumprodukte kann weltweit jederzeit standardisiert und kontrolliert werden. Die Qualität immaterieller Dienstleistungsprodukte von Banken wird durch die Beraterinnen und Berater geprägt. Investitionen in die Qualität der Dienstleistenden ist Marketing und Qualitätsmanagement, das sich auszahlt.
- Die hohe wirtschaftliche und gesellschaftliche Verantwortung von Banken setzt für eine positive Markenwahrnehmung höchste Transparenz und ein professionelles Themenmanagement nach innen und außen mit permanentem Communication und Image Controlling voraus.
- Richtig eingesetzt ist Corporate Social Responsibility (CSR) für Bank-Marken ein starkes und wertschöpfendes Profilierungsfeld. Die Harvard-Professoren Michael E. Porter und Mark R. Kramer in Harvard Businessmanager, 03/2003: „Je exakter Wohltätigkeit auf die einzigartige Strategie eines Unternehmens zugeschnitten ist, desto größer ist der Nutzen.“
- Marken-Strategie und -Management sind eine interdisziplinäre Aufgabe: Unter strategischer Führung des CEO als oberstem Markenverantwortlichen muss die Geschäftsleitung dafür die relevanten Bereiche wie z. B. Unternehmens- und Marktkommunikation, Marketing, Vertrieb, Front, Produktmanagement, Personal, Prozess- und Qualitätsmanagement vernetzen.



Herausgeber: Bernd M. Michael, Grey Global Group

