

# Regeln für das Branding von Banken

von Stefan Vogler

- 1 Bedeutung von Bankmarken und Herausforderungen der Markenführung
- 2 Eine positive Wahrnehmungskette aufbauen. Denn wahr ist, was wahrgenommen wird.
- 3 Markenführung muss sich an Bedürfnissen und Kundennutzen orientieren
- 4 Differenzierung ist wichtig und setzt strategische Markenführung voraus
- 5 Markenkapital ist wichtiger als Stammkapital
- 6 Die Marke muss von der ganzen Bank gelebt werden
- 7 Der Wert einer Bankmarke wird vom CEO mitgeprägt
- 8 Mitarbeitende sind Botschafter der Marke
- 9 Eine starke Dachmarke verringert die Komplexität der Markenführung

Literatur

*Im Gegensatz zum klassischen Markenartikelhersteller können Banken ihre Leistungen viel schwerer standardisieren. Grund dafür ist der Faktor „Mensch“, der quasi als zusätzliches „P“, neben den vier „P“ (Product, Price, Place, Promotion) im ursprünglichen Marketing-Mix zu addieren ist. Die Qualität einer Bankleistung wird vom Kunden nicht nur über rationale Produktspezifikationen wahrgenommen, sondern letztlich über die Person, welche die Leistung erbringt.*

*Ausgehend von dieser in Bezug auf das Branding besonderen Ausgangslage von Dienstleistungsunternehmen und unter Verwendung von neuesten Erkenntnissen der Markentheorie, gibt dieser Beitrag nützliche Hinweise für das erfolgreiche Brand Management von Banken.*

Zum Geleit:

Unter den vielen Markendefinitionen trifft diejenige von Prof. Dr. Christian Belz, Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen gut auf Banken zu: „Marken kennzeichnen Produkte, Sortimente, Leistungs- und Marketingsysteme oder ganze Unternehmungen. Sie sind der Zugang des Kunden zur spezifischen Kompetenz der Unternehmung oder des Produktes. Äußerlich sind Marken durch Namen und Symbole bestimmt; mit ihnen verbindet der Kunde besondere Erfahrungen, Einstellungen und Gefühle.“ Um als Marke – ursprünglich Markenartikel – wahrgenommen zu werden, müssen folgende Elemente erfüllt sein: Gleichbleibende Qualität, relative Preisstabilität, Verfügbarkeit und Bekanntheit bei den relevanten Zielgruppen. Und welche Funktionen erfüllt eine Marke? 1. Orientierung 2. Vertrauensbildung 3. Differenzierung. Die Vertrauensbildung ist die Kernaufgabe einer Bankmarke. Nur wenn ein Kunde Vertrauen in eine Bankmarke hat, ist er zu Finanzgeschäften bereit. Stark vereinfacht basiert eine Bankmarke auf der Erfolgsformel „Kompetenz x Sympathie = Vertrauen“. Kompetenz alleine differenziert nicht genügend, um im Markenwettbewerb zu bestehen. Es gibt genügend kompetente Banken, welche dieselbe Leistung – oft sogar zum selben Preis – erbringen. Also entscheiden sich Bankkunden für jene Marke, die sie subjektiv sympathischer finden.

# 1 Bedeutung von Bankmarken und Herausforderungen der Markenführung

„Wir haben aufgehört Motorräder zu verkaufen – wir verkaufen jetzt Lebensphilosophie. Das Bike gibt es gratis dazu.“ In Anlehnung an diese Aussage von Jeffrey Bluestein, CEO der Kultmarke Harley-Davidson, könnte man für eine Bankbeziehung postulieren: „Wir verkaufen keinen Geldverkehr, keine Eigenheimfinanzierungen, Kredite, Fonds oder Aktien, sondern eine lebenslange Partnerschaft. Alles Finanzielle lösen wir selbstverständlich auch, nebenbei.“

Eine Bank ist für private wie institutionelle Kunden lebenswichtig. Im Extremfall hilft sie sogar, finanziell zu überleben. Es gibt für Marken nichts besseres, als im Leben der Kunden eine wirklich wichtige Rolle zu spielen. Bankmarken tun das nachhaltig.

Der Wert der Marke beeinflusst den Unternehmenswert einer Bank nachhaltig.<sup>1</sup> Die Auseinandersetzung mit der Marke und der daraus resultierenden Reputation<sup>2</sup> bei allen Stakeholdern ist deshalb eine zentrale, strategische Führungsaufgabe. Weil sich der Erfolg (oder Misserfolg) von Investitionen in die Marke konkret messen beziehungsweise rechnen lässt, müssen sich gerade auch Banken zwingend mit ihrem wertvollsten „Intangible Asset“ Marke beschäftigen. Der Wettbewerb ist auch bei den Banken zu einem Markenwettbewerb geworden.

Produkte und Dienstleistungen von Banken werden zunehmend austauschbar. Wer in diesem Wettbewerb um die Gunst anspruchsvoller Bankkunden bestehen will, muss sich von anderen differenzieren und rationale und emotionale Mehrwerte schaffen. Nur eine starke Marke verleiht einer Bank eine unverwechselbare Identität. Sie fördert das Vertrauen als Grundlage für jede erfolgreiche Kundenbeziehung. Und sie wird so zum zentralen Unternehmenskapital und zum Schlüssel für nachhaltigen Erfolg.

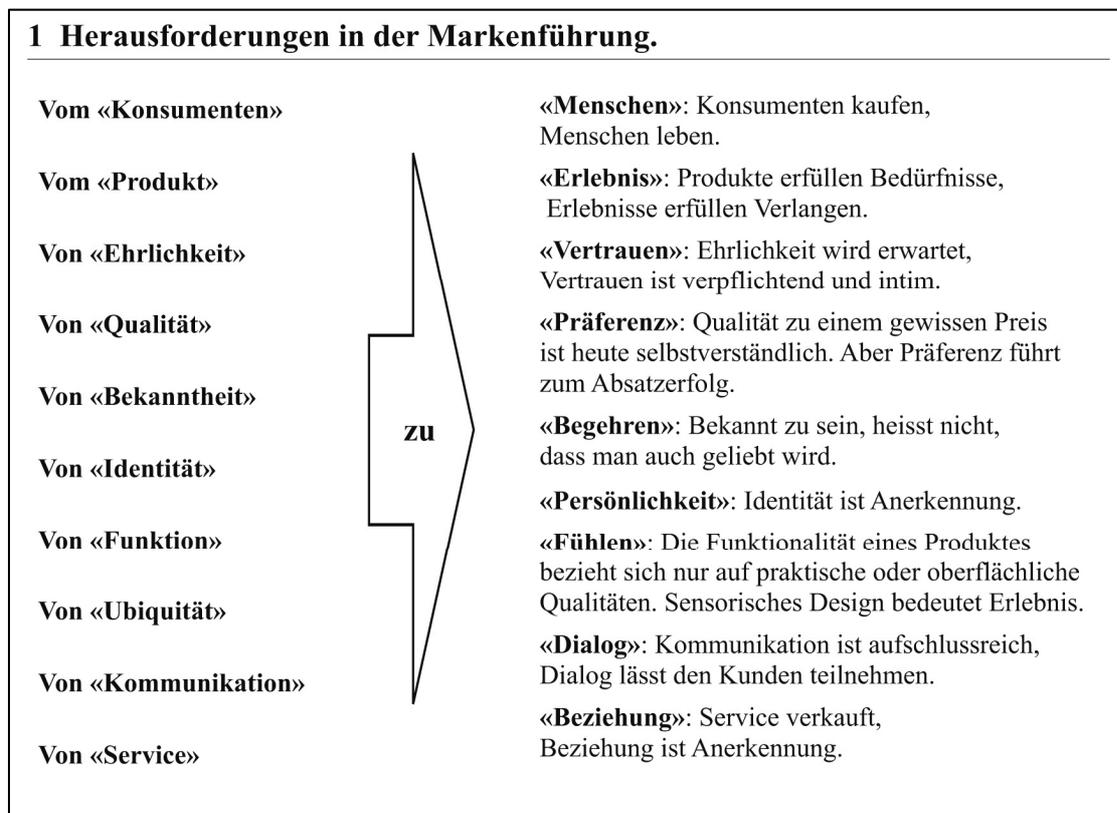
Es dauert Jahre und Jahrzehnte um eine Bankmarke aufzubauen. Ihre Reputation kann aber schlimmstenfalls innerhalb kürzester Zeit zerstört werden. Branding im Banking ist demnach Teil eines professionellen Value- und Risk-Managements und die Markenführung ist Chefsache. Markenführung im Allgemeinen und Markenführung einer Bank im Besonderen sieht sich mit wachsenden Herausforderungen konfrontiert (siehe Abbildung 1). Wie eine Bank diese Herausforderungen am besten meistern kann, davon berichten die folgenden Regeln für die Markenführung. Diese Regeln erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, aber auf Relevanz.

---

<sup>1</sup> Vgl. Studie PricewaterhouseCoopers: 43 Prozent Anteil Markenwert am Unternehmenswert

<sup>2</sup> Vgl. Duden: guter Ruf, Ansehen

Abbildung 1



Quelle: Dr. Joachim Kernstock, Institut für Marketing und Handel, Universität St. Gallen, 2003

## 2 Eine positive Wahrnehmungskette aufbauen. Denn wahr ist, was wahrgenommen wird

Die Marke ist der erste Berührungspunkt zwischen den Konsumenten und einem Unternehmen. Der Markenauftritt löst dabei ganz bestimmte Erwartungen aus. Anders ausgedrückt: Die Marke ist die Summe aller Erwartungen und Eindrücke, die Kunden und andere Bezugsgruppen von einem Unternehmen und seinen Produkten haben. Die Marke kann daher als Vertrauenscredit in den Köpfen der Anspruchsgruppen verstanden werden.

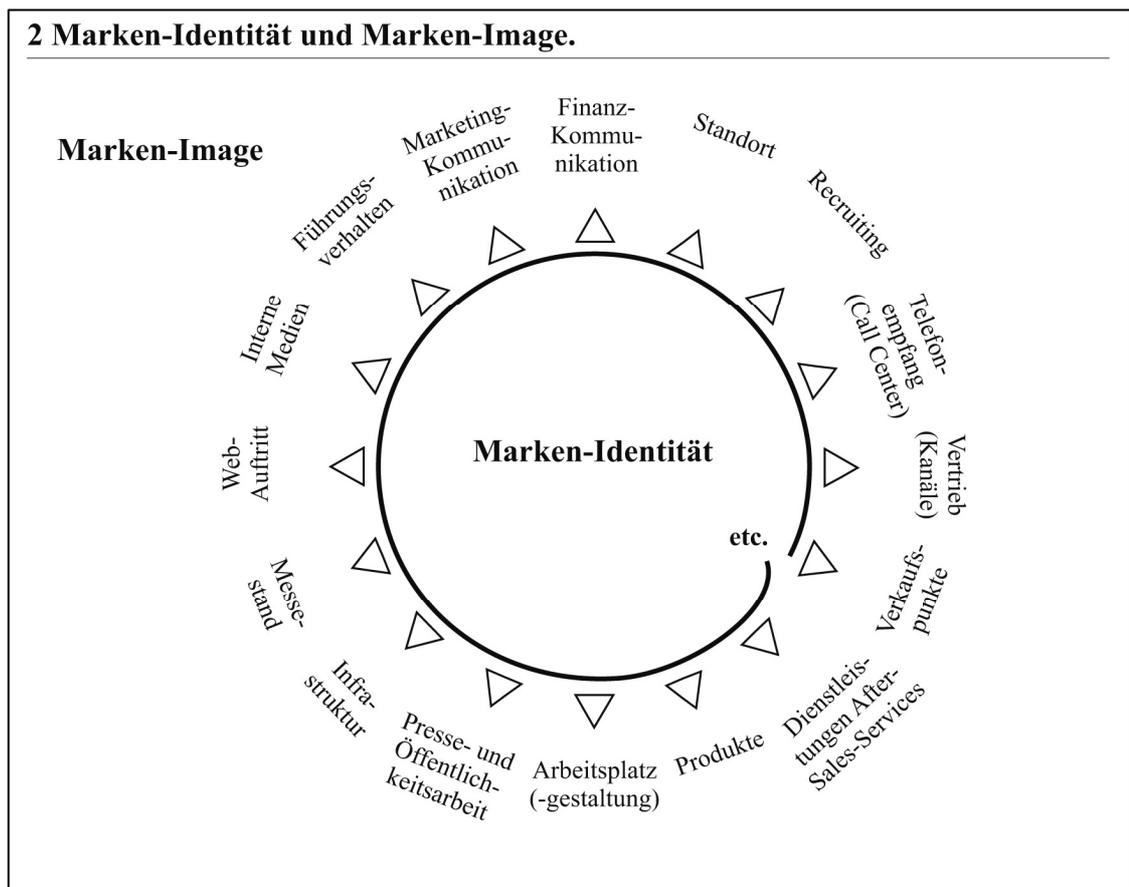
Markenführung bedeutet zunächst, alle relevanten und gewünschten Imagedimensionen der Marke zu definieren (Soll-Image). Dann aber bedeutet Markenführung vor allem, mittels geeigneter Maßnahmen diese Markenprofile in den Köpfen aller internen und externen Bezugsgruppen zu verankern (Ist-Image).

Das Image einer Bank muss im persönlichen Kontakt erlebbar werden. Die Fach-, Sozial- und Kommunikationskompetenz der Beraterinnen und Berater ist für die Wahr-

nehmung der Dienstleistungen entscheidend. Maßgebend für das positive Markenerlebnis beim persönlichen Kontakt mit allen Exponenten einer Bank ist, dass sämtliche Mitarbeitenden wissen, wofür die Unternehmensmarke steht und sich entsprechend verhalten. Nicht selten klappt zwischen Soll- und Ist-Image eine erhebliche Lücke. Um nach außen wie nach innen glaubwürdig zu sein, muss die 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.

Damit die Markenwahrnehmung der Markenkompetenz nicht hinterherläuft, muss das Unternehmen mit sämtlichen Stakeholdern in Kontakt stehen und das Markenimage durch entsprechendes Verhalten nachhaltig festigen (siehe Abbildung 2). Nur die permanente, objektive Kontrolle der Kommunikationswirkung schützt dabei vor Trugschluss. Es zählt das, was angekommen ist und nicht das, was gesendet wurde.

Abbildung 2



Quelle: Michael Egloff, Organisator, 09/2002

Für Banken spielen die qualitativen Aspekte der Dienstleistung – Kompetenz und Freundlichkeit des Beraters sowie Prozessabwicklung bei Aufträgen – eine entscheidende Rolle. Dabei kommt es nicht darauf an, ob es sich um eine einfache Geldtransaktion oder eine komplexe Beraterleistung handelt – die einzige Realität, die eine Rolle spielt, ist die Wahrnehmung durch den Kunden. Alle geplanten und ungeplanten Markenkontakte müssen die Markenwerte der Bank ins Zentrum stellen, mit dem Ziel, beim Kunden eine positive Wahrnehmungskette zu erzeugen. 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 sich an Bedürfnissen und Kundennutzen orientieren

Die Marke muss Kunden abholen, ihnen den Nutzen und die Vorteile einer Zusammenarbeit mit der Bank bekannt, und deren Leistungen schmackhaft machen. Das fällt Finanzdienstleistern nicht leicht. Schließlich gleichen sich die Leistungen verschiedener Banken oft wie ein Ei dem anderen. Im Bestreben, sich da wenigstens im Branding von den Mitbewerbern abzugrenzen, sind primär vor dem Hintergrund des Marketings und der Marketingkommunikation viele „neue Geschäftsmodelle“ entstanden. Das Publikum darf inzwischen wählen zwischen Allfinanzhaus, Integrierter Finanzdienstleister, Supermarkt für Finanzdienstleistungen und sich mit Begriffen wie Financial Planning, Intentionsnetzwerk oder dem Konzept der Beraterbank auseinandersetzen.

Ähnliches lässt sich bei der Kreation von immer neuen Produktnamen für Bankdienstleistungen beobachten. Heute betreten Millionen von Kunden „ihre“ Bank ohne Hemmungen. Aber manche Banken machen aus diesem Vorteil zu wenig, lassen den Kunden zu oft orientierungslos. Bankkunden werden vor überquellenden, imaginären Produktregalen allein gelassen. Untersuchungen zeigen, dass Kunden beim Verlassen der Bankfiliale oft kaum mehr wissen als zuvor.

Aus einer reinen Innensicht heraus, entwickeln Banken immer engere Kundensegmente. Mit dem scheinbaren Vorteil, dass mit jedem Segment ein spezifisch eingegrenztes Leistungspaket verknüpft wird. Mit dem offensichtlichen Nachteil aber, dass die Bank dem Kunden aufgrund seines Vermögens quasi vorschreibt, welche Dienstleistung für

ihn von Interesse ist und welche nicht. Will er sich hingegen den Luxus einer anderen Dienstleistung leisten, wie er sich auch jederzeit die Leistungen von anderen Premium-Marken erkaufen kann, steht er vor verschlossener Tür.

Die Markenführung für Banken muss konsequent aus der Sicht des Kunden heraus erfolgen. Kunden sind nicht interessiert an Kundensegmentierung, komplizierten Geschäftsmodellen und Bevormundung, sondern an fundierter Beratung, Wahlfreiheit und zuvorkommendem Service. Der Trend weist in Richtung einer offenen Architektur. Das heißt, der Kunde wählt aus einer Palette von standardisierten Produkten – und dazu gehören neben den eigenen auch gute Alternativ- und Ergänzungsprodukte von Fremdbanken – mit Hilfe eines professionellen Beraters sein Portfolio aus.

Das heißt, bei der Markenetablierung ist neben der Wettbewerbssituation die konkrete Verbrauchermotivation zu berücksichtigen. Um ein klares Markenbild nachhaltig zu etablieren, müssen die Kräfte konzentriert und auf einen einheitlichen Markenauftritt fokussiert werden. Der Kunde braucht nicht so viele Informationen wie möglich, sondern so viele wie nötig. Aus seinem neuen Selbstverständnis der Eigenverantwortung heraus legt er dabei sein Augenmerk auf Beratungsqualität, Kundennähe und Service anstelle von austauschbarer Erreichbarkeit oder einem Zehntelprozent an Mehrrendite.

## 4 Differenzierung ist wichtig und setzt strategische Markenführung voraus

„Be different – or die.“ Banken stellt diese Marketingweisheit vor große Herausforderungen. Ihr Angebot ist meist austauschbar und die klare Abgrenzung im Wettbewerb äußerst schwierig. Generell sind die Chancen zur objektiven Differenzierung für eine Bank begrenzt. Alternative Geschäftskonzepte wie zum Beispiel die Discount-Bank haben sich im Markt kaum durchgesetzt, da sie sich längerfristig offenbar kaum rechnen. Und Argumente wie Kompetenz, Nähe oder Erreichbarkeit können leicht auch von anderen besetzt werden.

Tatsache ist, dass die Erträge einer Bank nur dann wachsen, wenn Bankleistungen die Differenzierung gegenüber Wettbewerbsangeboten schaffen. Entscheidend ist, ob es einer Bank gelingt, über die Wertschöpfung einen Mehrpreis zu erzielen. Der Weg dahin führt über eine klare Abgrenzung von den Mitbewerbern mittels eindeutiger Botschaften und einem eigenständigen Markenprofil. Marken können einen Dienstleister wie eine Bank vor Imitation schützen und zur Differenzierung des Angebots beitragen.

Aber auch noch so intensive Bemühungen können den Erfolg nicht garantieren. Differenzierung ist ein sehr anspruchsvoller, gestalterischer Auftrag, der innovatives Marketing und eine strategische Markenführung voraussetzt. In der Differenzierung, die letztlich im Kopf des Kunden stattfindet, spielt das „Wie“ der Bankdienstleistung (subjektive Wahrnehmung) eine entscheidende Rolle. Über das „Was“ (objektive Produktleis-

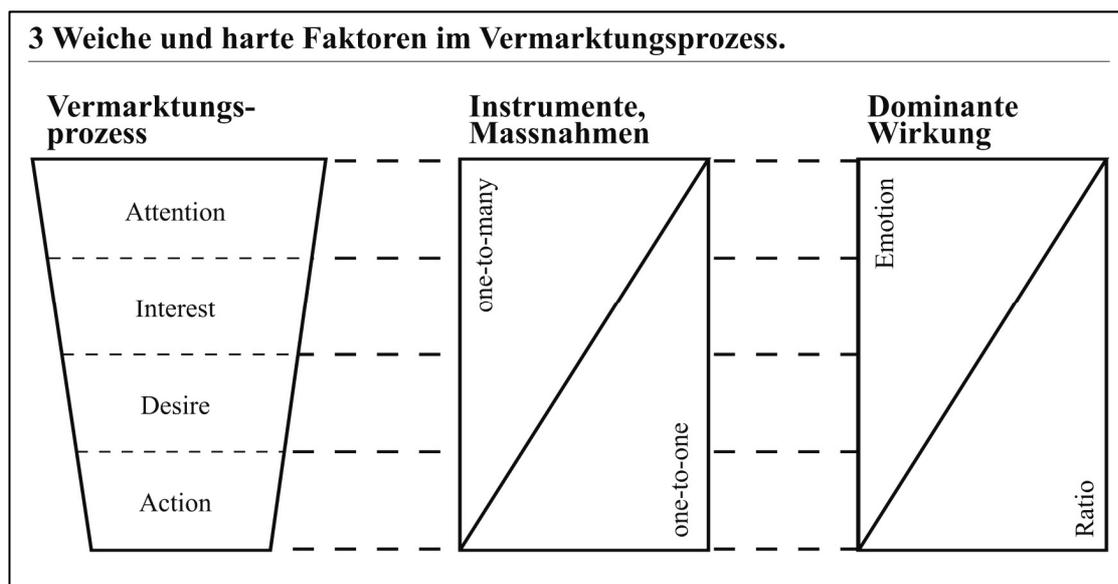
tungen wie zum Beispiel der Zins) lässt sich eine Bankmarke kaum mehr differenzieren.

Banken differenzieren sich nur bedingt über harte, immer aber über weiche Faktoren. Diese weichen Faktoren muss eine Bank besonders pflegen. Vertrauen, Sympathie und Emotion sind drei Elemente für gelebte Kundenorientierung. Diese nicht nur in der Kommunikation zu versprechen, sondern im Alltag durchzuhalten, ist höchst anspruchsvoll. Ob eine Bank ihre Leistung in diesem Bereich durchhält, wird vom Kunden ja jeden Tag getestet. Trotz aller Schwierigkeiten: Im Bereich Servicequalität und Beratung liegt für eine Bank das größte Potenzial zur Differenzierung und Profilierung brach. Um das Potenzial allerdings auszuschöpfen, muss Markenführung nicht nur als Marketingdisziplin sondern als gesamt-unternehmerische Aufgabe verstanden werden.

## 5 Markenkapital ist wichtiger als Stammkapital

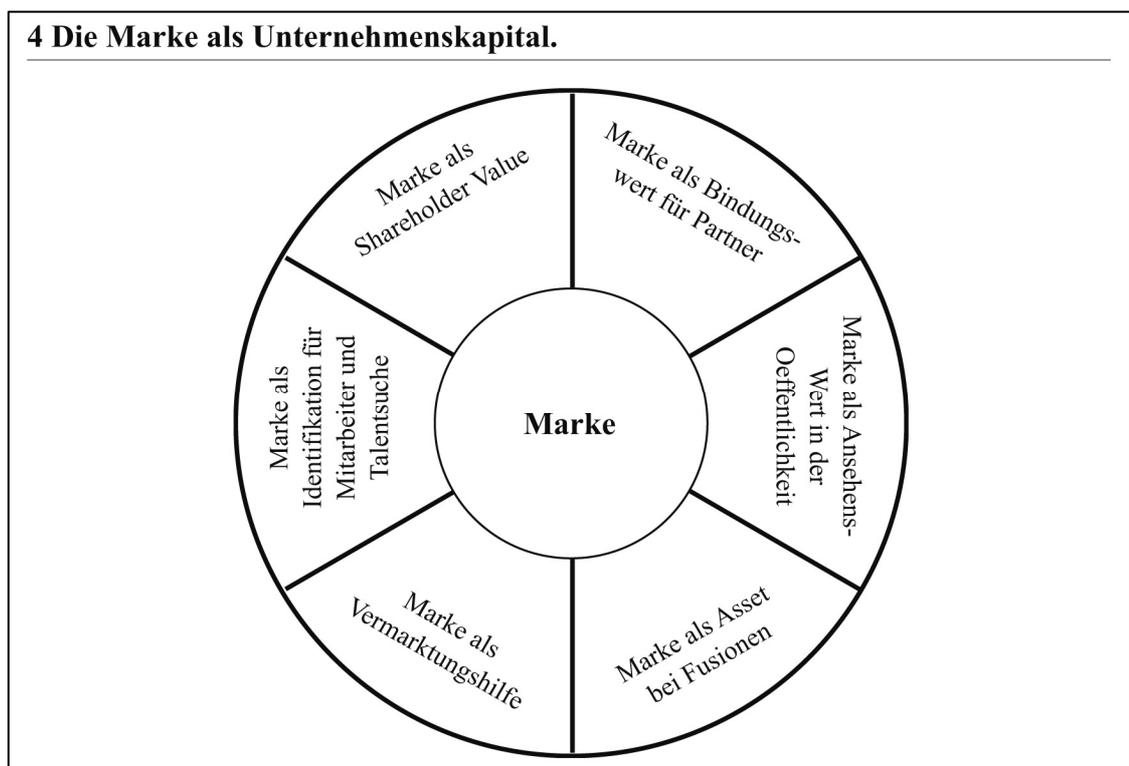
Marken allein können noch nicht verkaufen. Aber sie tragen entscheidend dazu bei, den Verkauf von Bankprodukten und -dienstleistungen vorzubereiten und ihn nachhaltig zu unterstützen. Im Verkaufsprozess dominieren als erstes Glied in der Kette die Emotionen (siehe Abbildung 3). Sie werden über die Marke geweckt, das Eingangstor zum späteren Geschäftsabschluss. Das „Wie“ ist in dieser Phase des Prozesses wichtiger als das „Was“.

Abbildung 3



Banken brauchen einen neuen, mutigeren Ansatz für ihre Markenarchitektur, eine ausbaufähige Basis für die Bildung von Markenkapital und Wertschöpfung. Die sich wandelnden Kundenbedürfnisse unterstreichen die Wichtigkeit dieser Aufgabe. Die Bedeutung, eine Bankmarke als übergeordnetes Wertversprechen zu etablieren, nimmt zu. Das hilft auch, sich von Überflüssigem, das direkt an der Unternehmenssubstanz nagt, zu verabschieden. Dazu gehören E-Brands, die keinen Profit abwerfen, Sub-Brands ohne Kundenbindung oder profillose Produktmarken.

Abbildung 4



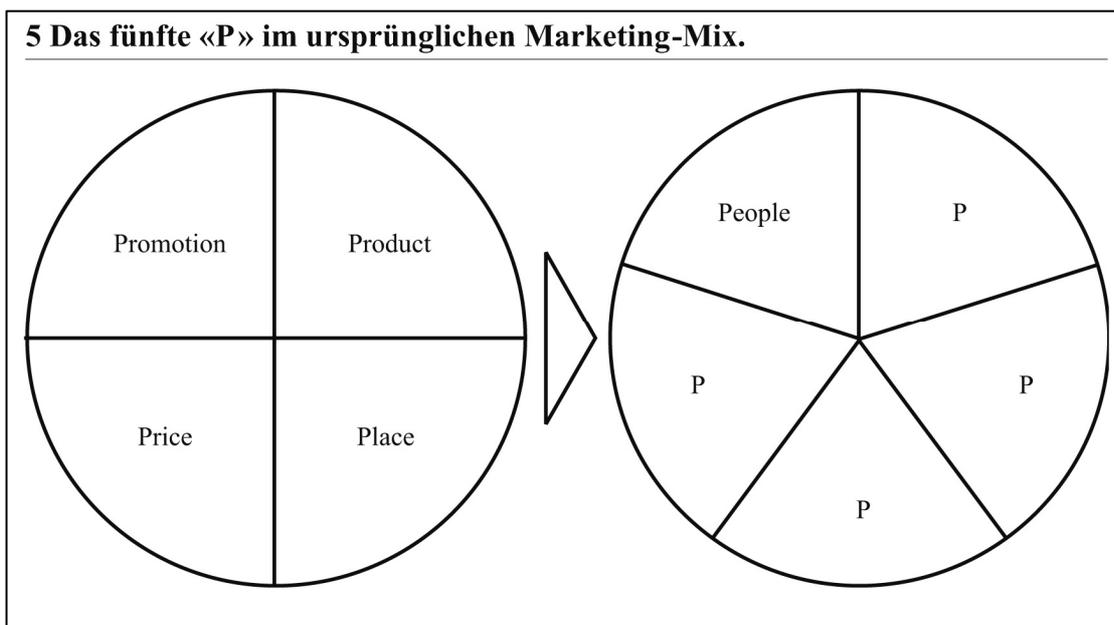
Der hohe Aufwand, den der Aufbau und die Pflege einer Bankmarke kosten, kann über eine lange Zeit amortisiert werden. Diesbezügliche Aufwendungen sind keine Kosten, sondern Wert schöpfende Investitionen, welche das Unternehmenskapital erhöhen (siehe Abbildung 4).

Zum Wertschöpfungsprozess gehört auch die Kommunikation. Dabei gilt: Ohne Emotionen bleibt Kommunikation blutleer. Auch Bankmarken dürfen Herzen höher schlagen lassen. Eine emotionale Bindung zur Marke ist auch für eine Bank das Ziel. Sie ist Voraussetzung für die nachhaltige Anhäufung von Markenkapital. Je mehr die Kommunikationsaktivitäten das Vertrauen der relevanten Zielgruppe in die Bank stärken, desto höher klettert der Markenwert – und bei an der Börse notierten Banken oft auch der Aktienkurs.

## 6 Die Marke muss von der ganzen Bank gelebt werden

Der klassische Marketing-Mix wurde mit den vier Komponenten „Product“, „Price“, „Place“ und „Promotion“ geschaffen (inzwischen mehrfach erweitert; im Dienstleistungs-Marketing werden bereits sieben „P“ berücksichtigt). Die ursprünglichen vier Elemente lassen sich für Konsumgüter mehr oder weniger exakt planen und kontrollieren. Das trifft auch auf Banken zu. Allerdings gilt für Dienstleistungsbetriebe zusätzlich (und für Banken ganz besonders): Die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Dienstleistung wird vor allem von derjenigen Person geprägt, die sie erbringt. Der Marketing-Mix einer Bank ist also mindestens um ein fünftes „P“ für „People“ zu erweitern (siehe Abbildung 5).

Abbildung 5



Diese Erweiterung im Marketing-Mix bringt ein instabiles Element ins Spiel. Während die Produktqualität und der Verkaufsprozess intern und gegenüber dem Kunden durch professionelles Management praktisch garantiert werden können, bleibt das fünfte „P“, die Beziehung zwischen dem Kunden und dem Berater als Vertreter der Marke, unberechenbar. Das konkrete Verhalten der Beraterin am Telefon sagt für den Kunden mehr über das Qualitätsverständnis aus, als jedes ISO-Zertifikat.

Neue Strategien, Konzepte und jede Maßnahme taugen nur dann, wenn die umsetzenden Mitarbeiter von deren Sinn und Nutzen überzeugt sind. Deshalb muss der Kom-

munikation mit Mitarbeitenden in der Markenführung und im Marketing einer Bank höchste Priorität beigemessen werden.

Die Servicequalität einer Bank kann nur von informierten, motivierten und engagierten Mitarbeitenden gewährleistet werden. Wissen, Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter verdienen also dieselbe Aufmerksamkeit wie die externen Zielsetzungen Bekanntheit, Profilierung und Präferenz. Alles muss mit allem zusammenpassen, erst dann ist eine Bank glaubwürdig und wird als konsistente Marke erlebt. Deshalb brauchen Banken – vielleicht noch mehr als andere Unternehmenstypen – die Integrierte Kommunikation als Konzept einer ganzheitlichen Markenführung.

## 7 Der Wert einer Bankmarke wird vom CEO mitgeprägt

Die Zeiten, in denen die Markenführung (oder zumindest das, was man damals darunter verstand) an die Marketingabteilung zur alleinigen Verantwortung delegiert wurde, sind definitiv vorbei. Die oberste Geschäftsführung ist verantwortlich für die strategisch wichtigsten Wertetreiber. Dazu gehört die Marke zweifelsohne. Nicht zuletzt die steigende Zahl von Fusionen und Bankzusammenschlüssen und der Trend zur „Single Brand“ lassen die Bedeutung der Markenführung weiter anwachsen. Das Markendenken muss von der Unternehmensleitung vorgelebt werden. In führenden Banken sind Marke, Markenstrategie und Markenführung zu Recht Chefsache. So zählt bei der viertgrößten Schweizer Bank, der Zürcher Kantonalbank (ZKB), die Verantwortung für die Marke ins Pflichtenheft des CEO. Strategische Markenentscheide werden auf Geschäftsleitungsebene – in sehr wichtigen Fällen sogar in Absprache mit dem Präsidium – getroffen. Die Aufgaben der operativen Markenführung sind an einen Markenmanager auf Direktionsebene delegiert.

Das Management und vor allem der CEO müssen die Bank gegen innen wie außen vertreten. Das setzt Authentizität, Wahrhaftigkeit, Integrität, Charisma und soziale Kompetenz der Geschäftsleitung, insbesondere des CEO voraus. Die große volkswirtschaftliche Bedeutung von Banken verlangt von deren CEO eine besonders transparente, pro-aktive und nicht bloß reaktive Kommunikation. Das führt im besten Fall zu einem „positiven Vorurteil“ beziehungsweise zu einem Vertrauensvorschuss bei den Stakeholdern, von dem die Marke in einer Krise zehren kann.

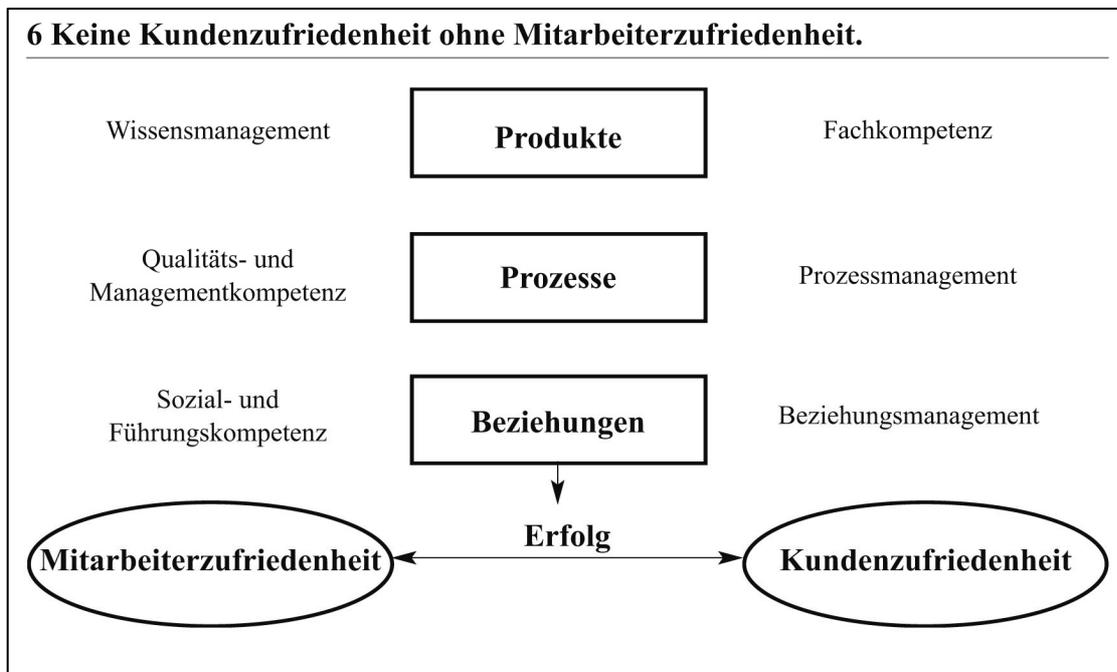
Die Marke ist ein mächtiges Führungsinstrument zur Gestaltung der Unternehmenskultur einer Bank. Dies kann sie aber nur sein, wenn sie als gemeinsame Aufgabe der Geschäftsleitung verstanden wird. Corporate Branding verlangt die intensive interdisziplinäre Zusammenarbeit aller Führungsbereiche. Zentral für den Aufbau einer markenzentrierten Unternehmenskultur ist die Einsicht, dass jeder Einzelne zählt. Die Führung muss Mittel und Wege finden, um jedes Mitglied der Bankorganisation zu

erreichen. Jeder Einzelne soll das Gefühl entwickeln, ein wichtiger Teil des Ganzen zu sein.

## 8 Mitarbeitende sind Botschafter der Marke

In der Vergangenheit wurden Marketing und Markenführung ausschließlich auf Kunden fokussiert betrieben. Inzwischen hat sich aber gerade in Banken die Erkenntnis durchgesetzt, dass die Mitarbeiterzufriedenheit die Kundenzufriedenheit beeinflusst, und umgekehrt (siehe Abbildung 6). Die Analyse der Resultate des Markenindex der ZKB (Markenmesssystem) haben eine hohe gegenseitige Relation zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit ergeben. Die integrierte Markenführung verlangt demnach die Berücksichtigung sowohl der externen als auch der internen Zielgruppe einer Marke. Der Mitarbeiter übt eine besonders hohe Wirkung auf die Wahrnehmung der Marke aus. Als Schnittstelle des internen und externen Umfelds muss er eine Doppelrolle einnehmen. Einerseits kommuniziert er die Marke im Kundenkontakt nach außen, gleichzeitig hat das Image der Marke aber auch Einfluss auf seine persönliche Motivation.

Abbildung 6



Eine Bank wird im Markenzeichen (Logo) und in der Kommunikation sichtbar aber erst im Kontakt mit den Mitarbeitenden erlebbar. Banken müssen daher das Ziel verfolgen, betriebsintern ein einheitliches Bild der Marke zu verankern. Alle Mitarbeitenden sollen die zentralen Markenwerte kennen. Das Management muss immer wieder in die Mitarbeitenden investieren, um diese Ziele zu erreichen. Marken formen intern den Stil einer Bank, der sich nachher im Kundenkontakt manifestiert. Die Verbreitung des Markendenkens auf allen Stufen ist die oberste Aufgabe der internen Markenführung.

## 9 Eine starke Dachmarke verringert die Komplexität der Markenführung

Das Bewerben einer Vielzahl von Sub- und Produktmarken kostet sehr viel Geld. Ganz abgesehen davon, dass es in der heutigen Informationsflut wahrnehmungsökonomisch kaum sinnvoll ist, sein beschränktes Budget auf mehrere Marken zu zersplittern.

Dachmarkenarchitekturen erschließen dagegen erhebliche Effizienzreserven in der Kommunikation. Eine Dachmarkenstrategie ermöglicht erst die geforderte ganzheitliche Markenführung. Der Übergang zur effizienzsteigernden Integrierten Kommunikation ist damit für die Bank vorgezeichnet. Dachmarken gewinnen aber auch aus Kundensicht an Bedeutung, weil sie Vertrauen schaffen. Kunden suchen heute in Marken stärker denn je nach ganzheitlichen Kompetenzzentren. Der Konsument rückt immer mehr von singulären Produktangeboten ab. Stattdessen verlagert er seine Erwartungshaltung in Richtung umfassender Lösungen rund um alle seine finanziellen Bedürfnisse, Wünsche und Ziele. Auf der Suche bleibt er an starken Bankmarken hängen, die für Vertrauen und umfassende Kompetenz stehen. Das wiederum ermöglicht der Bank, unter ihrer Dachmarke die verschiedensten Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Das Vertrauen in die Bankmarke überträgt sich auf die Leistungen, welche unter der Dachmarke angeboten werden.

Dachmarken sind sinnvoll als übergeordnetes Wertversprechen, das einen hohen Wiedererkennungswert und einen hohen Identifikationsgrad für alle Bezugspartner ermöglicht. Das heißt aber auch, dass sich starke Dachmarken kaum fusionieren lassen. Als fast unmöglich hat sich die in der Epoche der Allfinanzstrategien angestrebte Fusionierung von Bank- und Versicherungsmarken erwiesen. Einschlägige Studien beweisen, dass Kunden stark tradierte und differenzierte Bilder von Bank- und Versicherungsprodukten und -marken haben. Ob der Allfinanzansatz für die Finanzholdings im Hintergrund als Geschäftsmodell taugt, muss sich noch erweisen. In der Marktbearbeitung sind Banken aber gut beraten, ihre Marke nicht mit einer Versicherungsmarke zu vermengen.

**Literatur**

- EGLOFF, MICHAEL: Povern Sie Ihre Marke, in: Organisator, 09, 2002
- MEFFERT, HERBERT / BURMANN, CHRISTOPH / KOERS, MARTIN: Markenmanagement, Wiesbaden, 2002
- PEDERGNANA, MAURICE / SCHNEIDER, MARTIN / VOGLER, STEFAN (Hrsg.): Banks & Brands, Bern, 2003
- RIES, AL: Die 22 unumstößlichen Gebote des Branding, München, 1999
- TOMCZAK, TORSTEN / SCHÖGEL, MARCUS / LUDWIG, EVA (Hrsg.): Markenmanagement für Dienstleistungen, St. Gallen, 1998
- VOGLER, STEFAN: Branding im Banking, in: Michael, Bernd M. (Hrsg.): Werkbuch M wie Marke, Düsseldorf, 2003
- VOGLER, STEFAN: Kreativ werben, in: Organisator, 11, 2002