

GENERAL ELECTRIC, DAIMLERCHRYSLER & Co.

Die neue Konkurrenz im Bankgeschäft



NR.3 □ MÄRZ 2005

die bank

Zeitschrift für Bankpolitik und Praxis

OUTSOURCING

Was wird aus den Mitarbeitern?

FLORIDA-IMMOBILIEN

Reiz und Rendite mit Risiko

PREISPOLITIK

Mehr Gewinn durch perfektes Pricing

www.die-bank.de

MARKETING

Werbung allein schafft keine starken Marken

Um ihre Produkte und Dienstleistungen bekannt zu machen, haben die deutschen Finanzdienstleister 2003 über 850 Mio. EUR für die Kommunikation in den klassischen Medien ausgegeben. Damit gehören sie hinter Handel und Automobilindustrie zu den drei größten Werbetreibenden in Deutschland. Aber wo sind die Marken von Banken und Versicherungen, die so stark sind wie Mercedes, BMW und Co.? Welche Erfolge wurden mit den immensen Werbeinvestitionen erzielt? **Oliver Strauß | Archibald Graf von Keyserlingk**

→ **Keywords: Marketing, Werbung, Marken-Investition**

Zwar haben die Finanzinstitute die gestützte Bekanntheit ihres Firmennamens bei Personen zwischen 14 und 64 Jahren auf Werte von bis zu 98 % hochgeschraubt, aber Bekanntheit bedeutet nicht gleichzeitig zufriedene Kunden und zahlt sich auch nicht automatisch in zusätzlichen Umsätzen und Erträgen aus.

Unter den aktuellen 100 Interbrand „Best Global Brands 2004“ befinden sich zwar neun Finanzdienstleister, aber eine Marke aus Deutschland ist nicht darunter. Die ersten fünf im Ranking der Finanzbranche stammen ausschließlich aus den USA. Angeführt wird das Feld von Citibank und American Express. Auf Platz sechs rangiert mit der britischen HSBC die erste europäische Bank. Mit Abstand folgen die schweizerische UBS und die niederländische ING.

Warum aber finden sich keine deutschen Banken oder Versicherungen auf den vorderen Rängen? Warum ist die Marke vieler Unternehmen nicht so stark wie das Unter-

nehmen selbst? Worin liegen die Ursachen dafür, dass die deutschen Unternehmensmarken relativ schwach abschneiden? Diesen und weiteren Fragen ist Keylens Management Consultants nachgegangen. Mit der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen verschiedener Branchen wurden Interviews geführt. Rund 20 % aller befragten Unternehmen waren Banken und Versicherungen.

Marken-Investitionen oft ohne Erfolg

Dass die genannten markenbezogenen Fragestellungen auch im deutschen Top-Management angekommen sind, haben die Führungskräfte-Interviews klar zum Ausdruck gebracht. Die diesbezügliche Unzufriedenheit der Geschäftsführung äußert sich in einem sehr deutlich empfunden Missverhältnis zwischen den getätigten Marken-Investitionen und dem damit erreichten Erfolg: So hat nach eigener Einschätzung nur jedes zweite Unternehmen die mit den Marken-Investitionen angestrebte Wirkung bei Umsatz und Ertrag erreicht. Lässt man die für Marke, Marketing und Werbung direkt verant-

wortlichen Führungskräfte der zweiten Ebene außen vor und betrachtet man nur die Meinung der für die Geschäftsführung Gesamtverantwortlichen, sieht das Bild noch dramatischer aus: Drei Viertel der Befragten bemängeln, dass der angestrebte wirtschaftliche Erfolg der Marken-Investitionen ausgeblieben ist ▶ 1.

Welche Hebel hat das Management zur Verfügung, um die eigene Marke wirkungsvoll zu stärken? Was kann man aus dem Vergleich zwischen dem Management erfolgreicher Marken einerseits und dem erfolgloser Marken andererseits lernen? Zunächst gilt: Entscheidend für die Rendite von Marken-Investitionen sind das Mar-

„Eine starke Marke ist für das Geschäft ein wichtiger Erfolgsfaktor [...], weit mehr als nur ein Name oder ein Logo. Sie ist die Verkörperung dessen, wofür das Unternehmen steht.“

ken-Verständnis des handelnden Managements und die konsequente Umsetzung einer überlegenen Marken-Strategie.

Ohne umfassendes Marken-Verständnis keine starke Marke

Warum schaffen gerade HSBC, UBS und ING den Sprung unter die erfolgreichsten Marken im Finanzdienstleistungsbereich? Bei allen genannten Häusern steht das Thema „Marke“ oben auf der Top-Manage-

ment-Agenda. Die CEOs glauben an die Bedeutung ihrer Marke bei der Gewinnung und Bindung von Kunden im Wettbewerb. Auf Konferenzen und in Geschäftsberichten äußern sie sich persönlich zu Marken-Status, Marken-Investitionen und Marken-Erfolgen.

Der CEO der UBS, Peter Wuffli, beispielsweise, schreibt im Jahresbericht an seine Aktionäre: „Eine starke Marke ist für unser Geschäft ein wichtiger Erfolgsfaktor [...], weit mehr als nur ein Name oder ein Logo. Sie ist die Verkörperung dessen, wofür das Unternehmen steht.“ Die Marke UBS und die damit verbundenen Werte werden von den Mitarbeitern in ihre tägliche Arbeit eingebracht. „Die Marke ist ein entscheidender Faktor, wenn es darum geht, neue Kunden für unsere Dienstleistungen zu gewinnen. Damit wird die Markenstrategie zu einem Bestandteil unseres angestrebten organischen Wachstums“, so der UBS-Chef weiter.

Dieses leidenschaftliche Plädoyer für die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg steht im Kontrast zum Markenverständnis der Mehrheit der befragten Firmenlenker: 50 % der Top-Manager missverstehen „Marke“ noch als reines Kommunikationsthema ▶ 2. Sie interpretieren die Marke vor allem als Werbung, Firmenname, Logo bzw. Corporate Identity und Corporate Design. Zu weiteren 25 % vertritt man in den Chefetagen die Ansicht, dass es schon ausreicht, gute Produkte zu haben.

Drei Viertel der Befragten bringen das Thema „Marke“ also ausschließlich in Verbindung mit Kommunikation oder Produktqualität. Dieses enge Markenverständnis mag bereits eine erste Erklärung für das zuvor genannte Ergebnis sein, wonach ebenfalls 75 % der Top-Manager bemängeln, dass bei Umsatz und Ertrag die angestrebten Wirkungen der Marken-Investitionen ausgeblieben sind.

Lediglich 13 % der Unternehmenslenker verstehen die Marke als Kombination aus attraktiven Produkten und Dienstleistungen sowie einer strategisch fundierten,

integrierten Kommunikation. Und gar nur 12 % bringen die Marken-Strategie in unmittelbare Verbindung mit Begriffen wie Kundenorientierung, Mitarbeiteridentifikation, Qualitätsmanagement oder der Aufgabe, eine Alleinstellung gegenüber dem Wettbewerb herauszubilden und diese für den Kunden erlebbar zu machen.

Unternehmen, die starke Marken aufgebaut haben, die ihre Investitionen auch in klingender Münze wieder zurückbrin-

gen, haben ein deutlich umfassenderes Verständnis des Begriffs „Marke“ ▶ 3. Für sie ist nicht allein Markenbekanntheit, sondern ein positives Kundenerlebnis mit der Marke wichtig, das in einen Umsatz mündet sowie Kundenzufriedenheit, Wiederkauf und Weiterempfehlung bewirkt.

Marken dienen der klaren Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb. Marken haben zu tun mit Mitarbei-



Den meisten Entscheidungsträgern fehlt bei Marken-Investitionen der Erfolg hinsichtlich Umsatz und Ertrag

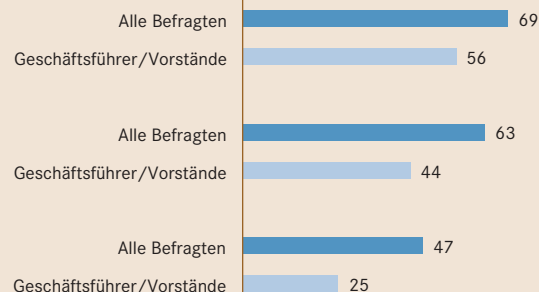
Zielsetzungen bei Marken-Investitionen

Aufbau Markenbekanntheit/-image

Strategische Ausrichtung des Unternehmens

Umsatz-/ Ertragssteigerungen

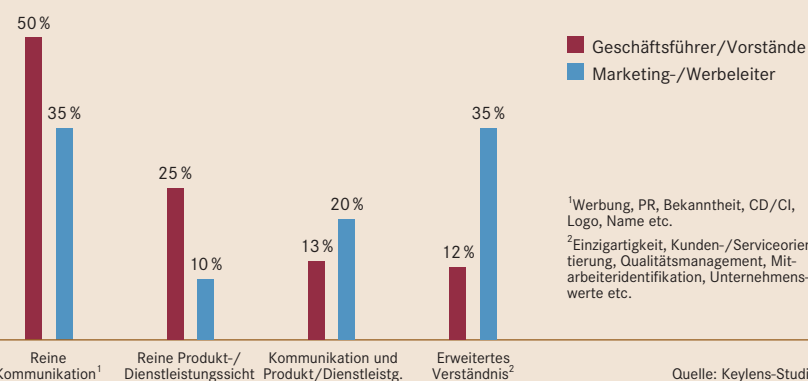
Zielerreichung (Nennungen in %)



Quelle: Keylens

Die erste Führungsebene hat ein zu stark kommunikativ geprägtes Markenverständnis

Wahrnehmung Begriff „Marke“ (Nennungen in %)



¹Werbung, PR, Bekanntheit, CD/CI, Logo, Name etc.

²Einzigartigkeit, Kunden-/Serviceorientierung, Qualitätsmanagement, Mitarbeiteridentifikation, Unternehmenswerte etc.

Quelle: Keylens-Studie

tern, die sich als Marken-Botschafter verstehen und sich für die Zufriedenheit ihrer Kunden einsetzen. Auch die Pflege von Kundendatenbanken zum Aufbau und zur Gestaltung dauerhafter Kundenbeziehungen sowie ein funktionierendes Qualitätsmanagement gehören zur Marken-Strategie. Eine Marke muss einen klaren Kundennutzen mit einem aus Kundensicht guten Preis-Leistungs-Verhältnis transportieren. Nicht zuletzt gehört zu einem erfolgreichen Marken-Management auch eine Verantwortung für die Pflege der Vertriebskanäle und für den Auftritt des Unternehmens gegenüber dem Kunden am Point of Sale.

Diese Unterschiede im Marken-Verständnis der Verantwortlichen, denen erfolgreiche oder erfolglose Marken zuzuordnen sind, gelten branchenübergreifend. Auffällig ist jedoch, dass der Durchschnitt der Banken und Versicherungen in vielen Dimensionen noch weit hinter dem bereits unzureichenden Verständnis der Manager erfolgreicher Marken anderer Branchen zurückbleibt. So sind aus Sicht von nur etwa jedem zweiten befragten Finanzdienstleister motivierte Mitarbeiter, das Management der Kundenbeziehung, die reibungslose Erbringung der Dienstleistung und ein aus Kundensicht attraktives Verhältnis zwischen Leistung und Preis

eng mit dem Aufbau oder der Pflege einer starken Marke verbunden.

Die Umsetzung der Markenstrategie

Unternehmens-Strategie und Marken-Strategie sind nicht zu trennen. Keinesfalls ist Marke nur Werbung. Eine Marken-Strategie, die auf einer Analyse von Wettbewerb und segmentspezifischen Kundenbedürfnissen basiert, muss u. a. folgende Fragen beantworten:

- ▣ Wofür steht das Unternehmen bzw. die Marke in ihrem Kern?
- ▣ Welches Leistungsversprechen gibt das Unternehmen/die Marke ab?
- ▣ Aus welchen rationalen und emotionalen Gründen kommen Kunden zum Unternehmen, und was bindet sie langfristig an die Marke?
- ▣ Über welche besonderen Fähigkeiten und Ressourcen, die die Basis für diese Positionierung bilden, verfügt das Unternehmen?

Die Antworten müssen konsistent mit der Unternehmensstrategie sein, für Mitarbeiter glaubwürdig sein und einen attraktiven, klaren Kundennutzen beschreiben. Zudem muss die Marken-Positionierung differenzierend und gegenüber dem Wettbewerb zu verteidigen sein sowie sich intern wie extern kommunizieren lassen.

Die befragten Top-Manager gestehen sich Schwächen in der Formulierung ihrer Marken-Strategie ein. 71 % sehen zudem die Umsetzung ihrer Strategie als eine noch größere Herausforderung. Es gibt denn auch nur ein einziges Marken-Element, mit dessen Umsetzung die weit überwiegende Mehrzahl aller befragten Unternehmen zufrieden ist: 95 % aller interviewten Manager glauben, einen unverwechselbareren Marken-Namen mit dazugehörigem Logo zu haben. Bei den übrigen den Marken-Erfolg bestimmenden Faktoren erkennen die Unternehmenslenker noch zum Teil erheblichen Handlungsbedarf. Zu den wichtigsten Themenfeldern gehören dabei:

▶ 3			
Verantwortliche in Unternehmen mit starken Marken haben ein umfassenderes Markenverständnis			
(Sehr) enge Beziehung zum Begriff „Marke“ (Nennung in %)	Durchschnitt der Finanzdienstleister ¹	Nicht erfolgreiche Unternehmen	Erfolgreiche Unternehmen ²
Image Unternehmen/Leistungsangebot		87	96
Differenzierung Unternehmen		85	92
Kundenorientierung Mitarbeiter	63	77	84
Funktionierendes Qualitätsmanagement		75	82
Aufbau und Pflege Kundenbeziehung	63	66	90
Strategische Ausrichtung Unternehmen		76	77
Reibungslose Kundenprozesse	53	70	78
Produkte mit gutem Preis-Leistungs-Verhältnis	53	62	82
Identifikation Mitarbeiter mit Unternehmenszielen		64	76
Differenzierung Produkte durch klaren Nutzen	47	66	69
Aufbau/Pflege Vertriebs- und Verkaufskanäle		58	76

(1) Beschränkung auf starke Abweichungen vom Durchschnitt (über 5%-Punkte)
 (2) Jene, die nach eigenen Angaben die mit den Markeninvestitionen angestrebten Umsatz-/Ertragsteigerungen erreicht haben

- ▣ Segmentierung und Priorisierung der Kunden nach ihrer Bedeutung für das Unternehmen und genaue Kenntnis ihrer Bedürfnisse.
 - ▣ Klare rationale und emotionale Positionierung von Marke und Produkt-/Leistungsangebot für den Kunden.
 - ▣ Sicherstellung und Kontrolle, dass die versprochenen Leistungen den Kunden an allen Berührungspunkten (u. a. bei Kontaktaufnahme, Beratung, Vertragsabschluss bis zur laufenden Betreuung) zu dessen Zufriedenheit erreichen.
 - ▣ Übersetzung der Markenstrategie in eine stimmige externe Kommunikation, die das Besondere des Unternehmens und den relevanten Nutzen für den Kunden herausstellt.
 - ▣ Interne Verankerung und Kommunikation der Marken-Positionierung z. B. durch Leitbilder, Standards und Vorgaben, die jedem Mitarbeiter erklären, wofür sein Haus steht und die ihm Anhaltspunkte dafür liefern, was er tun kann, um sein Unternehmen und seine Marke noch stärker zu machen.
 - ▣ Information der Mitarbeiter über ihren individuellen Beitrag zum Marken-Erfolg und dessen Kopplung an Entlohnung und Karriere.
- ▣ Kontrolle, ob die Marken-Investitionen die gewünschte Wirkung erbracht haben; Anpassung von Budget und dessen Verteilung.
 - ▣ Verankerung von Marken-Verantwortung und Gestaltung entsprechender Abläufe mit eindeutiger Regelung der operativen und kommunikativen Schnittstellen.

Zusammenfassend zeigt die Befragung, dass die Umsetzung entlang aller Marken-Themen außer Firmenname und Logo branchenübergreifend eine große Herausforderung ist. Dabei ist der Handlungsbedarf für Banken und Versicherungen besonders groß. Sie bleiben in vielen Dimensionen noch hinter dem von Firmen anderer Branchen zurück. Vielen der befragten Finanzdienstleister fehlt es nach eigenem Bekunden an der genauen und segmentspezifischen Kenntnis der Kundenbedürfnisse und des auf dieser Basis formulierten attraktiven Leistungsangebots sowie dessen Umsetzung in allen Kontakten zum Kunden. Nur von 42 % bzw. 37 % der befragten Versicherer und Banken sehen sich diesbezüglich gut aufgestellt.

Ein weiterer Bereich, bei denen Finanzdienstleister regelmäßig weit hinter anderen Branchen liegen, ist die interne Ver-

ankerung von Unternehmens- und Marken-Strategien. Nur 32 % der befragten Banken und Versicherungen stellen mit Leitbildern oder vergleichbaren Instrumenten sicher, dass ihre Mitarbeiter wissen, was ihre Firma und ihre Marke voranbringt. Typischerweise wird eine Marken-Positionierung in Leitbilder oder „Codes of Conduct“ für alle Mitarbeiter übersetzt, die mit individuellen Zielvereinbarungen verbunden werden und deren Erfüllung mit der Vergütung gekoppelt ist.

In diesem Zusammenhang achten auch nur 26 % der Versicherer und Banken darauf, dass bei Anforderungsprofilen und Mitarbeiterbeurteilungen die Faktoren einfließen, die das Unternehmen und die Marke erfolgreicher machen.

Ein weiteres Feld mit erheblichem Nachholbedarf stellt für Finanzdienstleister die Ableitung und Verteilung von Marketing-Budgets sowie die systematische Kontrolle der Investitionen in markenrelevante Maßnahmen dar: Nur ein Viertel der befragten Unternehmen glaubt, hier auf einem guten Weg zu sein. ▣

Autoren: Oliver Strauß ist Partner, Archibald Graf von Keyserlingk Gründungspartner bei Keylens Management Consultants, Düsseldorf.

Der komplette Sprachservice für die Wirtschaft

Geld stinkt nicht. Bei Kommafehlern ist das anders.

Professionelles Adaptieren, Übersetzen und Korrigieren. Tel. 0811 4000000

WIENERS

Lektorat und Übersetzungen für die Wirtschaft

Bitte beigefügtes
Druck-pdf benutzen