

Missverständnis Marke

Wie Irrtümer in den Führungsetagen die Schaffung starker Marken behindern

Im vergangenen Jahr haben die deutschen Versicherer rund 240 Mio Euro für die Kommunikation allein in den klassischen Medien ausgegeben. Nicht enthalten sind die Budgets für PR, Sponsoring oder die Unterstützung von Geschäftsstellen. Addiert man zu den Versicherern noch Banken, Sparkassen und Finanzvertriebe hinzu, schaffen es die Finanzdienstleister 2003 mit Ausgaben von über 700 Mio Euro hinter Automobilherstellern und Handel auf Platz 3 der größten Werbetreibenden. Mit diesem Werbe-Etat übertrifft man selbst die sehr werbefreudigen Branchen Telekommunikation, Schokolade/Süßwaren und Pharma. Aber wo sind die Versicherungsmarken, die so stark sind wie Mercedes, BMW und Co.? Welche Erfolge haben die Versicherer mit diesen immensen Investitionen in Marken, nein, nicht in Marken, sondern zunächst einmal nur in Werbung, in den letzten Jahren erzielt?

Unter den aktuellen 100 „besten globalen Marken des Jahres 2004“ befinden sich zwar rund 10 Prozent Finanzdienstleister. Eine Marke aus Deutschland ist jedoch nicht darunter. Die ersten sechs im Ranking der Finanzbranche stammen ausschließlich aus den USA. Angeführt wird das Feld von Citigroup und American Express. Ab Platz 7 folgen mit großem Abstand die ersten Nicht-Amerikaner: die britische HSBC, die schweizerische UBS und die niederländische ING. Warum finden sich keine deutschen Versicherungen und Banken auf den vorderen Rängen? Warum ist die Marke vieler Unternehmen nicht so stark wie das Unternehmen selbst? Was sind die Ursachen dafür, dass die deutschen Unternehmensmarken relativ schwach abschneiden? Markenbezogene Fragestellungen sind auch im deutschen Top-Management angekommen. Dies ergab eine Umfrage der Berater von Keylens unter der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen verschiede-

ner Branchen. 20 Prozent aller befragten Unternehmen waren Versicherungen und Banken.

Erfolgreiche Investitionen

Die diesbezügliche Unzufriedenheit der Geschäftsführung äußert sich in einem sehr deutlich empfundenen Missverhältnis zwischen den getätigten Markeninvestitionen und dem damit erreichten Erfolg: So hat nach eigener Einschätzung nicht einmal jedes zweite befragte Unternehmen (47 Prozent) die mit den Markeninvestitionen angestrebte Wirkung bei Umsatz und Ertrag erreicht. Lässt man die für Marke, Marketing und Werbung direkt verantwortlichen Führungskräfte der zweiten Ebene bei der Ergebnisauswertung außen vor und betrachtet man nur die Meinung der für die Geschäftsführung Gesamtverantwortlichen, sieht das Bild noch dramatischer aus: 75 Prozent der Befragten bemängeln, dass der angestrebte wirtschaftliche Erfolg von Markeninvestitionen ausgeblieben ist. Die prognostizierte weitere Erhöhung der Werbeausgaben der Finanzdienstleister für 2004 in den klassischen Medien um 9,6 Prozent allein wird aus schwachen keine starken Marken machen und die aufgeworfenen Fragen mit Sicherheit auch in diesem Jahr wieder nicht zur Zufriedenheit der Geschäftsführung beantworten.

Welche Hebel hat das Management zur Verfügung, um die eigene Marke wirkungsvoll zu stärken? Was kann man aus dem Vergleich des Managements von „erfolgreichen“ und „erfolglosen“ Marken lernen? Nach den Erkenntnissen der Berater von Keylens entscheiden über Markenstärke und Rendite von Markeninvestitionen maßgeblich das Markenverständnis des handelnden Managements und die konsequente Umsetzung einer überlegenen Markenstrategie.

Ohne Markenverständnis keine starke Marke

Wieso schaffen gerade HSBC, UBS und ING den Sprung unter die erfolgreichsten Marken im Finanzdienstleistungsbereich? Was ist das Besondere an diesen „Marken-Unternehmen“? Bei allen genannten Häusern steht das Thema „Marke“ oben auf der Top-Management-Agenda. Die CEOs glauben an die Bedeutung ihrer Marke bei der Gewinnung und Bindung von Kunden im Wettbewerb. Auf Konferenzen und in Geschäftsberichten berichten sie persönlich über Markenstatus, Markeninvestitionen und Markenerfolge. Der CEO der UBS, Peter Wuffli, zum Beispiel, schreibt im aktuellen 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 da-

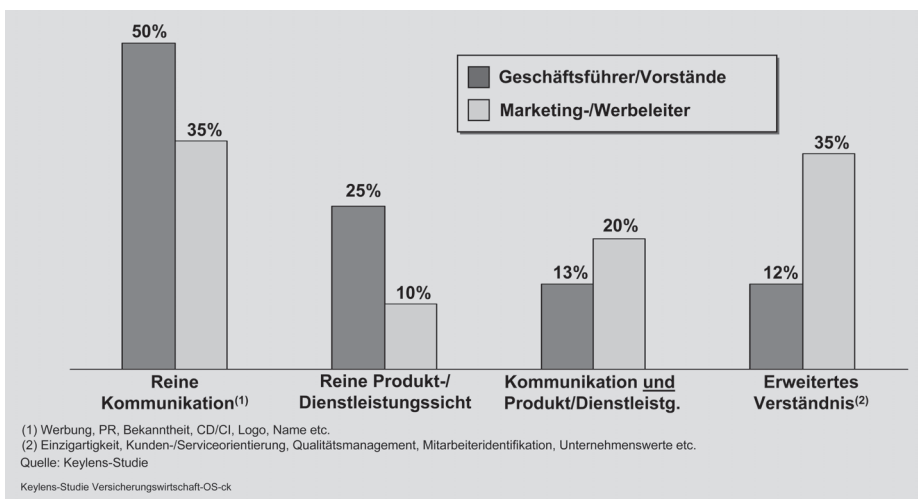


Abbildung 1 Wahrnehmung Begriff „Marke“ (Nennungen in %)

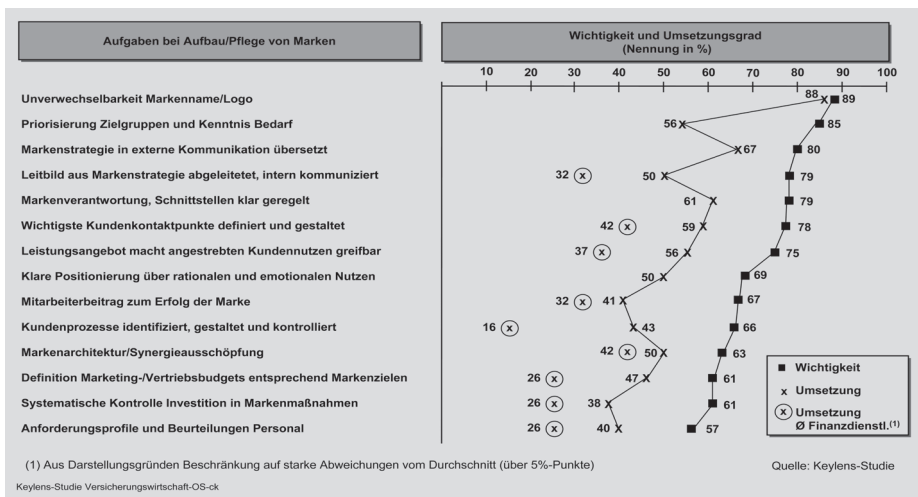


Abbildung 2 Unternehmen mit erheblichen Umsetzungsdefiziten bei allen Markenthemen

rum 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 Plädoyer für die Bedeutung der Marke für den Unternehmenserfolg steht in einem deutlichen Widerspruch zum Markenverständnis der Mehrheit der von den Keylens-Beratern befragten Manager: 50 Prozent der befragten Topmanager missverstehen „Marke“ noch als reines Kommunikationsthema (vgl. Abbildung 1). Sie interpretieren die Marke vor allem als Werbung, Firmenna-me, Logo beziehungsweise Corporate Identity und Corporate Design. In weiteren 25 Prozent der Firmen vertritt man die Meinung, dass es allein ausreicht, nur gute Produkte zu haben. 75 Prozent 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 Prozent der interviewten Topmanager bemängeln, dass bei Umsatz und Ertrag die angestrebten Wirkungen von Markeninvestitionen ausgeblieben sind. Lediglich 13 Prozent der Manager verstehen die Marke als Kombination aus attraktiven Produkten und Dienstleistungen sowie einer strategisch fundierten, integrierten Kommunikation. Und gar nur 12 Prozent der Unternehmenslenker bringen das Thema „Marke“ 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.

Leitbilder für die Mitarbeiter

Unternehmen, die starke Marken aufgebaut haben, die ihre Investitionen auch in klingender Münze wieder zurückbringen, haben ein deutlich umfassenderes Verständnis des Begriffs „Marke“. Für sie ist nicht allein die Markenbekanntheit

wichtig, sondern ein positives Kundenerlebnis mit der Marke, das in einem Umsatz mündet sowie Kundenzufriedenheit, Wiederkauf und Weiterempfehlung bewirkt. Marken dienen der klaren Differenzierung gegenüber den Konkurrenten. Marken haben zu tun mit Mitarbeitern, die sich als Markenbotschafter verstehen und sich für die Zufriedenheit ihrer Kunden einsetzen. Auch die Pflege von Kundendatenbanken zum Aufbau und der Gestaltung dauerhafter Kundenbeziehungen sowie ein funktionierendes Qualitätsmanagement ist mit dem Begriff „Marke“ verbunden. 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 Markenverständnis der Verantwortlichen von „erfolgreichen“ und „erfolglosen“ Marken gelten branchenübergreifend. Auffällig in diesem Zusammenhang ist jedoch, dass der Durchschnitt (!) der Versicherungen und Banken in vielen Dimensionen noch weit hinter dem bereits unzureichenden Verständnis der „erfolglosen 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. Versicherungen und Banken haben also erheblichen Nachholbedarf im Hinblick auf ihr Markenverständnis.

Er bleibt in vielen Dimensionen noch hinter dem Status quo von Firmen anderer Branchen zurück (s. Abbildung 2). Den befragten Finanzdienstleistern fehlt es nach eigenen Bekundungen 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 Prozent der befragten Versicherer und Banken sehen sich diesbezüglich gut aufgestellt. Versicherungen und Banken managen die Schnittstellen zum Kunden unzureichend. Dazu zählt auch die effiziente Gestaltung von allen Prozessen, die der Leistungserbringung für den Kunden dienen (am Point of Sale genauso wie im Back Office), wo nur 16 Prozent der befragten Finanzdienstleister mit dem Erreichten zufrieden sind.

Ein weiterer Bereich, bei denen Finanzdienstleister regelmäßig weit hinter selbst schwachen Marken anderer Branchen liegen, ist die interne Verankerung von Unternehmens- und Markenstrategien. Nur 32 Prozent der befragten Versicherungen und Banken stellen mit Leitbildern oder vergleichbaren Instrumenten sicher, dass ihre Mitarbeiter wissen, was ihre Firma und ihre Marke voranbringt. Typischerweise wird eine Markenpositionierung in Leitbildern oder so genannte „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 Prozent 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 Marketingbudgets sowie die systematische Kontrolle der Investitionen in markenrelevante Maßnahmen dar: Nur 26 Prozent der befragten Unternehmen glauben, hier auf einem guten Weg zu sein.

Oliver Strauß und Archibald Graf von Keyserlingk, Keylens Management Consultants.