

Eine Marke ist ein Versprechen

Tjark Freundt, Dr. Fabian Hieronimus, Dr. Jesko Perrey,
McKinsey & Company

Erschienen in DIE BANK, 03/2006

Mit Milliardenaufwand forcieren Banken und Versicherungen ihr Markenmanagement. Doch anders als beispielsweise in der Automobilindustrie gehören weltweit nur wenige Finanzdienstleister zu den Top-Brands. Erfolgsscheidend ist, dass Unternehmen ihr Markenversprechen einlösen.

"Leistung aus Leidenschaft", so lautet das Motto der Deutschen Bank. "Hilft Dir immer" – das versprechen die HDI Versicherungen. "Auf diese Steine können Sie bauen – Schwäbisch Hall." Drei Beispiele für starke Markenversprechen, die mit hohem Werbeaufwand bekannt gemacht werden. Die Brutto-Werbeausgaben der Finanzdienstleister in Deutschland haben sich von 1994 bis heute mehr als verdoppelt – auf mittlerweile über 1 Mrd. EUR pro Jahr. Das Thema Markenmanagement dringt damit massiv in eine Branche vor, die traditionell auf den Vertrieb setzte und in der die Marke bislang vielfach eine Nebenrolle spielte.

Steigenden Werbeinvestitionen zum Trotz: Nur wenige Banken und Versicherungen befinden sich unter den Top-Marken. So führt das international tätige Markeninstitut Interbrand unter den globalen Top-100-Marken weltweit keine einzige Versicherung und gerade einmal vier Retail-Banken; keine davon stammt aus Deutschland. Die Markenbewerter des Münchner Instituts Semion kommen zwar auf fünf Marken von Finanzdienstleistern unter ihren deutschen Top 50: Allianz, Commerzbank, Deutsche Bank, HypoVereinsbank und Postbank. Dieses Ergebnis ist dennoch ernüchternd. Schließlich spielen Banken und Versicherungen eine zentrale Rolle im täglichen Leben der meisten Konsumenten.

Starke Marken brauchen Science, Art und Craft

Wie können Finanzdienstleister eine starke Marke aufbauen? Langfristig erfolgreiche Marken zeichnen sich stets durch den Dreiklang von Science, Art und Craft aus (Abbildung 1). Science steht dabei für die Wissenschaft, die Leistungsparameter einer Marke zu ermitteln und zu verstehen – eine Herausforderung. Mit dem Messen von Markenbekanntheit und Werbeerinnerung allein ist es nicht getan. Science bedeutet mehr: die sorgfältige und systematische Erfassung des Markenstatus sowie der Stärken und Schwächen einer Marke.

Art meint die Kunst, das Leistungsversprechen einer Marke kreativ auf den Punkt zu bringen. Kreativität heißt nicht zwangsläufig provozierend oder spektakulär. Überragende Marken zeichnen sich vielmehr dadurch aus, dass sie rationale und emotionale Elemente verbinden, also z. B. Preisvorteile und das Gefühl von Sicherheit.

Bei Craft schließlich geht es darum, die Marke in allen Einzelaspekten konsequent zu managen und umzusetzen – von der Spitze des Unternehmens bis in alle Unternehmenseinheiten.

Finanzdienstleister konzentrieren sich bisher stark auf Science und Art. Mit hohem Aufwand überprüfen und schärfen Banken und Versicherungen ihre Markenpositionierungen und lassen diese von Werbeagenturen kreativ in Szene setzen. Der Bereich Craft wird jedoch häufig vernachlässigt. Markenführung sollte sich nicht auf Markenkommunikation beschränken. Zwar trägt die Werbung zu einem wesentlichen Teil dazu bei, welches Bild sich Konsumenten von einer Marke machen. Tatsächlich aber ist die werbliche Kommunikation nur ein Kontaktpunkt mit dem Kunden von vielen. Eine starke Marke macht das Markenversprechen für den Kunden an allen Kontaktpunkten erlebbar – auch am Schalter oder am Telefon.

Die BW-Bank etwa präsentiert sich "nah dran". Die deutsche internet versicherung verspricht "dauerhaft günstige Beiträge" und "beste Testergebnisse". In puncto

lokale Präsenz oder Erreichbarkeit darf sich die BW-Bank also nicht von Sparkassen und Volksbanken in den Schatten stellen lassen. Für die deutsche internetversicherung hingegen ist entscheidend, dass sie in Preisvergleichen auf den vorderen Plätzen landet und ihre Beiträge auch künftig günstig hält. Marken müssen ihr Versprechen halten. Um ein starkes Markenversprechen zum Leben zu erwecken, sind drei miteinander in Wechselwirkung stehende Schritte notwendig: Die Marke sollte intern verankert, konsequent erlebbar gemacht und organisatorisch in die Bank oder Versicherung eingebunden werden.

Die Marke intern verankern: Wichtig zu Beginn ist die Identifikation aller Mitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens und der Marke. Idealerweise stehen Vorstand und Geschäftsführung geschlossen hinter dem Markenversprechen und verpflichten sich der Umsetzung in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen. Bei erfolgreichen Banken wie die Schweizer UBS und die britische HSBC, die im Ranking von Interbrand im vergangenen Jahr jeweils über 1 Mrd. EUR Markenwert zugelegt haben, steht Markenmanagement ganz oben auf der Agenda. Das heißt: Der Vorstand fordert und fördert markenangepasstes Verhalten im gesamten Unternehmen. In den Worten von Sir John Bond, Group Chairman der HSBC, werden die Relevanz der Marke für den Vorstand und die Implikationen deutlich: "We are committed to making HSBC one of the world's leading brands for customer experience."

Allerdings: Markenmanagement ist nicht auf den Vorstand beschränkt. Tiefes Verständnis des Markenversprechens und seine stabile Verankerung in der Belegschaft – das sind die Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Profilierung am Markt. Besonders bei Banken oder Versicherungen, bei denen ja kein greifbares Produkt, sondern Mitarbeiter und Prozesse im Vordergrund stehen, sollte dieser Schritt bei aller Eile in der Umsetzung ausreichend Zeit und Beachtung erhalten. Alle Mitarbeiter sind Markenbotschafter. Um das Markenversprechen täglich zu transportieren, gilt es, ein entsprechendes Brand Commitment aufzubauen, also eine emotionale Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und die Marke.

Die Marke erlebbar machen: Unternehmen mit einem professionellen Markenmanagement machen ihre Marke für den Kunden erlebbar. Die Herausforderung besteht darin, ein abstraktes Markenversprechen in konkrete Maßnahmen zu übersetzen. So verpflichtet sich die deutsche internet versicherung beispielsweise, alle Prämienmodelle und Gebührentabellen stetig auf ihre preisliche Wettbewerbsfähigkeit zu überprüfen. Die HDI Versicherungen hingegen wecken mit dem "Hilft Dir immer" Erwartungen an ständige Erreichbarkeit und besonders hilfreiche Assekuranzeleistungen. Folglich kommt es darauf an, im gesamten Geschäftssystem der Versicherung zu gewährleisten, dass Kunden in jeder Situation tatsächlich wirksame Hilfe erhalten – beim Unfall auf der Autobahn ebenso wie bei einem Hausratschaden. Für den Kunden manifestiert sich dies vor allem in der Erreichbarkeit von Callcentern oder Agenturen. Ein Markenversprechen gilt aber nicht nur für den privaten oder gewerblichen Endkunden. Auch gegenüber dem Vertrieb – sei es der Makler, ein unabhängiger Finanzdienstleister oder ein Außendienstmitarbeiter – muss es eingelöst werden.

Markenkonformes Verhalten endet aber nicht beim Vertrieb oder Kundenservice, sondern beeinflusst auch die Produktentwicklung und das Produktmanagement. Das Markenversprechen zeigt spätestens an dieser Stelle seinen wahren Charakter als Leistungsversprechen. Deshalb ist es entscheidend, bereits zu Beginn des Prozesses die internen Möglichkeiten ehrlich einzuschätzen.

Das Markenversprechen gibt eine klare Linie vor – als inhaltlicher Leitfaden für die Unternehmensstrategie. Marken können also dabei helfen, Prioritäten zu setzen. Für Leistungen oder Angebote, die nicht im Zentrum des Markenversprechens stehen, genügt Wettbewerbsniveau. Untersuchungen zeigen: Erfolgreiche Markenführung bedeutet mitunter einen Verzicht auf bestimmte Maßnahmen, die der Marke nicht dienen oder ihr sogar schaden.

Eine gezielte Priorisierung hilft auch, an den richtigen Stellen Kosten zu senken und sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Dafür ist zunächst eine fakten-

basierte Analyse notwendig. Sie gibt Aufschluss darüber, welche Kontaktpunkte für ein spezifisches Markenversprechen kritisch sind. Ein Anbieter für Immobilienfinanzierung beispielsweise hat die für sein Markenversprechen wichtigen Kontaktpunkte in einer internen Untersuchung zusammengefasst (Abbildung 2). Dabei zeigte sich, dass für die Leistungsmerkmale Erreichbarkeit und schnelle Handhabung vor allem der telefonische Kontakt und die Angebotserstellung kritisch sind. Weniger wichtig ist das Verhalten bei Beschwerden oder die Vertragsausstellung bzw. -änderung.

Deshalb verbessert das Unternehmen die Erreichbarkeit seines Kundenservices, reduziert die Anzahl der Formulare und optimiert interne Prozesse wie die Darlehensbearbeitung, die zur Branchen-Benchmark für Schnelligkeit entwickelt werden soll. Nachlässigkeit ist an keiner Stelle erlaubt. Es geht vor allem darum, die Marke an allen Kontaktpunkten erlebbar, das Versprechen stimmig zu machen. Gelingt dies nicht, nimmt die Marke nachhaltig Schaden.

UBS gibt ein Beispiel für die konsequente Umsetzung des Markenversprechens. Die Botschaft "You & Us" beschränkt sich nicht nur auf die Werbung. Das Motto wird konsequent im Denken und Handeln aller Mitarbeiter verankert. So soll jeder einzelne Mitarbeiter ein Botschafter des Markenversprechens sein. Spezielle Trainingsmodule sorgen für das notwendige Wissen über die Schweizer Marke und unterstützen die glaubwürdige und erfolgreiche Umsetzung an den Kontaktpunkten. Folgerichtig hat das Unternehmen auch den Kundenberatungsprozess angepasst: Im Vordergrund steht der Wandel von einem produktorientierten zu einem persönlichen, bedarfsorientierten Beratungsgespräch. UBS schafft somit konkrete Kundenerlebnisse, die das Markenversprechen erfahrbar machen.

Die Marke dauerhaft institutionalisieren: Im letzten Schritt steht die Institutionalisierung in der Bank oder Versicherung im Vordergrund. Nur so wird das Markenversprechen nachhaltig eingelöst. Erfolgreiche Unternehmen finden unterschiedliche Zugangswege. So prüfen einige Unternehmen in Vorstandsvorlagen

regelmäßig, ob Marke und Realität übereinstimmen. Andere bilden besondere Unternehmensbereiche, die das Markenmanagement vorantreiben und als Coach oder Sparringspartner für die Fachbereiche dienen.

Ein positives Beispiel aus der Konsumgüterindustrie ist Philips. Der niederländische Elektronikkonzern verankert das Markenversprechen von "Sense and Simplicity" im Unternehmen. Ein Instrument ist das so genannte Simplicity Advisory Board, ein Gremium aus Mitarbeitern sowie externen Experten aus Praxis und Wissenschaft. Es nimmt permanent Anregungen für Vereinfachungen auf und trägt sie in die Organisation.

Selbst simple Instrumente können hilfreich sein, beispielsweise die Konzentration des betrieblichen Vorschlagswesens auf das Markenversprechen. So fördert eine große deutsche Versicherung die ständige Beschäftigung der Mitarbeiter mit der Marke. Zentrales Element der Institutionalisierung ist die konsequente und kontinuierliche Messung der Markenleistung.

Markenversprechen – der rote Faden im Unternehmen

Versprechen muss man halten – diesen banalen Satz kennt jedes Kind. Trotz allem: Im Markenmanagement werden sie allzu häufig nicht eingelöst. Um die Potenziale einer starken Markenpositionierung vollständig zu nutzen, sollte sich das Markenversprechen wie ein roter Faden durch sämtliche Unternehmensbereiche ziehen. Die Marke wird so zum Organisationsprinzip, ist inhaltliche Leitlinie und Orientierung für alle Mitarbeiter. Noch zu selten sehen Finanzdienstleister ihre Marken in dieser gesamthaften Bedeutung – vielfach wären breit angelegte und aufwendige Change-Management-Prozesse die Folge. Schließlich ist es aber sehr viel riskanter, das Markenversprechen ohne solides Fundament abzugeben. Oder, wie die Allianz treffend in ihrer Kommunikation festgestellt hat: "A Promise is a Promise."

Zu den Autoren:

Tjark Freundt ist Projektleiter im Hamburger Büro von McKinsey & Company und Mitglied der europäischen Marketing Practice.

Dr. Fabian Hieronimus ist Associate Principal im Frankfurter Büro von McKinsey & Company und verantwortlich für den Bereich Marketing bei Finanzdienstleistern.

Dr. Jesko Perrey ist Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey & Company. In der europäischen Marketing & Sales Practice leitet er den Funktionsbereich Branding & Marketing Spend Effectiveness.

Eine vollständige Darstellung der Entwicklung von Markenstrategien kann dem Buch "Mega-Macht Marke" von Hajo Riesenbeck und Dr. Jesko Perrey entnommen werden.