

Keine falsche Bescheidenheit

Auch für Finanzdienstleister wird es zunehmend wichtiger, die Marke als Differenzierungsfaktor zu nutzen. Viele Institute tun sich damit zwar noch schwer, aber in Zeiten von immer vergleichbareren Angeboten und eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks müssen sie ihren Marken-Mehrwert hervorstellen.

«95 PROZENT UNSERES GESCHÄFTES ist austauschbar und hat Commodity-Charakter«, so der Vorstand eines großen deutschen Versicherers. Viele Bankmanager urteilen ähnlich. Wenn aber Produkte und Services aus Kundensicht immer vergleichbarer werden, wird die Marke zum treibenden Faktor der Differenzierung. Eine starke Marke aufzubauen, ist dabei nur der erste Schritt. Wichtiger und letztlich entscheidend für den Erfolg ist, den mit der Marke und ihren Kernwerttreibern – unter anderem Produkt- und Servicequalität, Beratung oder Reputation – verbundenen Preisspielraum zu quantifizieren und dann auch konsequent am Markt durchzusetzen.

Markenwert vs. Marken-Mehrwert

Marken haben einen Wert. Sie sind ein sogenanntes »Intangible Asset« und werden von Finanzanalysten so wie jeder andere Vermögensgegenstand auch finanziell bewertet. Eine der bekanntesten, jährlich wiederkehrenden Studien in diesem Bereich ist die von Interbrand Corp. erstellte Liste der »100 Top Brands« weltweit. Der Wert der Marke wird dabei anhand einer Reihe von Kriterien bestimmt, beispielsweise der Relevanz der Marke für den Kauf des Produkts.

Angeführt wird dieses Ranking in der Ausgabe für 2010 von Coca Cola, dessen Markenwert auf über 70 Millionen US-Dollar beziffert wird. Vergleichsweise schwach zeigen sich dahingegen die internationalen Großbanken und Versicherer. Während unter Top 100-Marken noch zehn Bankenmarken zu finden sind – American Express (Rang 24), J.P.Morgan (29), HSBC (32), Goldman Sachs (37), Citi (40), Morgan Stanley (52), Santander (68), Barclays (74), Credit Suisse (80) und UBS (86) –, schaffen es nur drei Versicherer unter die Top 100 – Axa (56), Allianz (67) und Zurich (94). Solche Ergebnisse sind zwar interessant und informativ, wirken sich jedoch kaum auf das operative Tagesgeschäft eines Finanzinstituts aus. Aus unserer Sicht

ist der Marken-Mehrwert (oder auch Markenpremium) viel bedeutender. Dieser misst die Mehrpreisbereitschaft eines Kunden für die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens im Vergleich zu seinen Wettbewerbern, also den aus Kundensicht realisierbaren Mehrpreis einer Marke bei sonst vergleichbaren Leistungen.

Vielen Führungskräften ist vor dem Hintergrund eines immer weiter zunehmenden Wettbewerbsdrucks klar, wie wichtig es ist, den durch den Wert ihrer Marke eröffneten Spielraum in der Preisgestaltung zu bestimmen und optimal auszunutzen.

Im Geschäft der Versicherer mit Großkunden wird die Versicherungsprämie nahezu für jeden Kunden einzeln bestimmt. Der einzelne (= kundenindividuelle) Preis orientiert sich dabei in der Regel nur an Risikogesichtspunkten (Schadenquote etc.) beziehungsweise an der (meist qualitativ) eingeschätzten Wichtigkeit des Kunden hinsichtlich seines Potenzials. Würde man bei der Preisfindung zusätzlich das kundenindividuelle Markenpremium einbeziehen, ließen sich erhebliche Umsatz- und Gewinnpotenziale erschließen. Diese Erkenntnis gilt für viele Leistungen im Banking analog.

Wie eine von Simon-Kucher & Partners durchgeführte Studie unter den deutschen Top 100-Finanzinstituten zeigt, werden heute jedoch – wenn überhaupt – nur qualitative Ansätze gewählt, um den Wert der Marke zu bestimmen. Selten werden konkrete Versuche unternommen, das Markenpremium systematisch und vor allem quantitativ zu messen. So machen die Ergebnisse deutlich, dass bisher lediglich 15 Prozent der befragten Bank- und Versicherungsmanager versucht haben, den Mehrwert ihres Unternehmens differenziert nach verschiedenen Bereichen wie Marke, Produktqualität, Betreuung etc. zu quantifizieren (siehe Abb. 1).

Für eine solche Quantifizierung des Marken-Mehrwertes benötigt man zunächst kundenindividuelle Da-

Quelle: Simon-Kucher & Partners

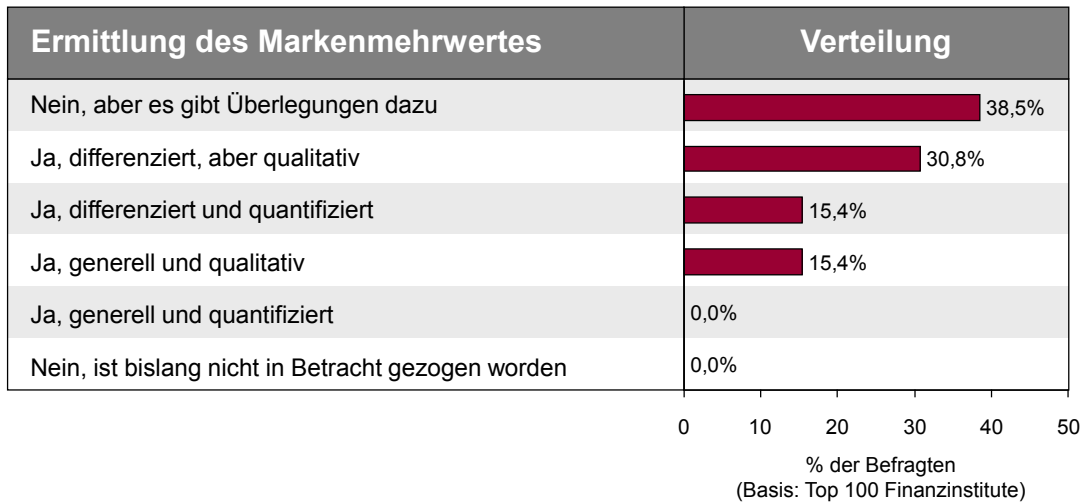


Abb. 1: Untersuchung zur Quantifizierung des Marken-Mehrwertes – nur 15 Prozent der Bank- und Versicherungsmanager haben bisher versucht, den Mehrwert ihres Unternehmens differenziert nach verschiedenen Bereichen wie Marke, Produktqualität, Betreuung etc. zu quantifizieren.

ten bezüglich Zahlungsbereitschaften für die Marke und Markenwerttreiber. Diese Informationen können nur durch Kundenbefragungen generiert werden. Im konkreten Fall wurden im Zuge einer solchen Befragung Kunden und Nicht-Kunden mittels Conjoint Analyse befragt, auf deren methodische Details an dieser Stelle nicht eingegangen werden soll. Entscheidend ist aber, dass sich so die zusätzliche Zahlungsbereitschaft für die Marke einer Bank oder Versicherung zuverlässig bestimmen lässt. In diesem Fall beläuft sich das Markenpremium je nach Unternehmen auf 15 bis 55 Basispunkte. Bei konsequenter Ausschöpfung dieses Mehrwerts wären bei der betreffenden Bank allein dadurch Ertragssteigerungen im zweistelligen Millionenbereich möglich. Ein solches Resultat liefert Aussagen über die optimale Preisgestaltung der betrachteten Produkte in verschiedenen Segmenten – also letztlich die Antwort auf die Frage, bis zu welcher Grenze der Mehrwert der Marke optimal ausgeschöpft werden kann.

Kommunikation auf Werttreiber ausrichten

Im nächsten Schritt ist die Analyse der Ursachen dieses Mehrwert, also der Markenwerttreiber, von entscheidender Bedeutung. Mögliche Treiber des Marken-Mehrwertes wie Einzigartigkeit, Reputation, fachliche Kompetenz der Mitarbeiter, Kundenorientierung, After Sales Service (wie die Reputation der Schadenbearbeitung eines Versicherers) oder der Innovationsgrad der Produktpalette können aus interner und externer Sicht bewertet werden. Diese Liste möglicher Werttreiber kann dann anhand quantitativer Analysen (Faktoren- oder Regressionsanalyse) detailliert untersucht werden, um so diejenigen Bereiche als Kernwerttreiber zu identifizieren, die besonders stark auf das Markenimage einzahlen und dieses somit sehr stark beeinflussen.

Die Erkenntnisse bezüglich des Markenpremiums so-

wie der Kernwerttreiber sollten in konkrete Handlungsanweisungen für Marketing und Vertrieb zu übersetzt werden. Dazu eignet sich der Einsatz der sogenannten Wettbewerbsvorteilsmatrix (vgl. Abb. 2). In ihr werden die verschiedenen identifizierten Treiber des Marken-Mehrwertes nach zwei Dimensionen angeordnet: Einmal entlang der (im Vergleich zu anderen Werttreibern relativen) Wichtigkeit der Einzahlung auf die Marke, zum anderen hinsichtlich der (im Vergleich zum Wettbewerb relativen) Leistung des untersuchten Finanzinstituts bei diesem Treiber.

Vorteile betonen, Nachteile beheben

Kernwerttreiber für das Markenpremium liegen im oberen Bereich der in Abbildung 3 dargestellten Matrix. Performen ein Versicherer oder eine Bank überdurchschnittlich gut bei diesem Kriterium (Position A), sollte dieses Kriterium bei der Kommunikation besonders herausgestellt werden. Noch wichtiger für die Kommunikation, das Produktmanagement oder die Vertriebsunterstützung sind jedoch diejenigen Faktoren, die außerhalb des Idealkorridors liegen (B, C), bei denen also die Leistungsfähigkeit erhöht werden muss, und/oder deren Wahrnehmung durch die Kunden mittels entsprechender Kommunikationsmaßnahmen verbessert werden muss.

Ein weiterer wichtiger Baustein in der Umsetzung des Marken-Mehrwerts ist die konkrete Unterstützung der Mitarbeiter am Point of Sale durch Vertriebstools und Argumentationsleitfäden. Es können in die Verkaufsprozesse Filterfragen eingeführt werden, die Zuordnung des jeweiligen Kunden in vordefinierte Markenpremium-Segmente erlaubt. In Verbindung mit Vertriebsleitfäden, die für jedes Segment erstellt wurden, konnten die Kunden dann vom Bank- oder Versicherungsberater spezifisch angesprochen werden. Dem Mitarbeiter werden dabei Argumentationshilfen geboten, wie die in der Analyse bestimmten Marken-

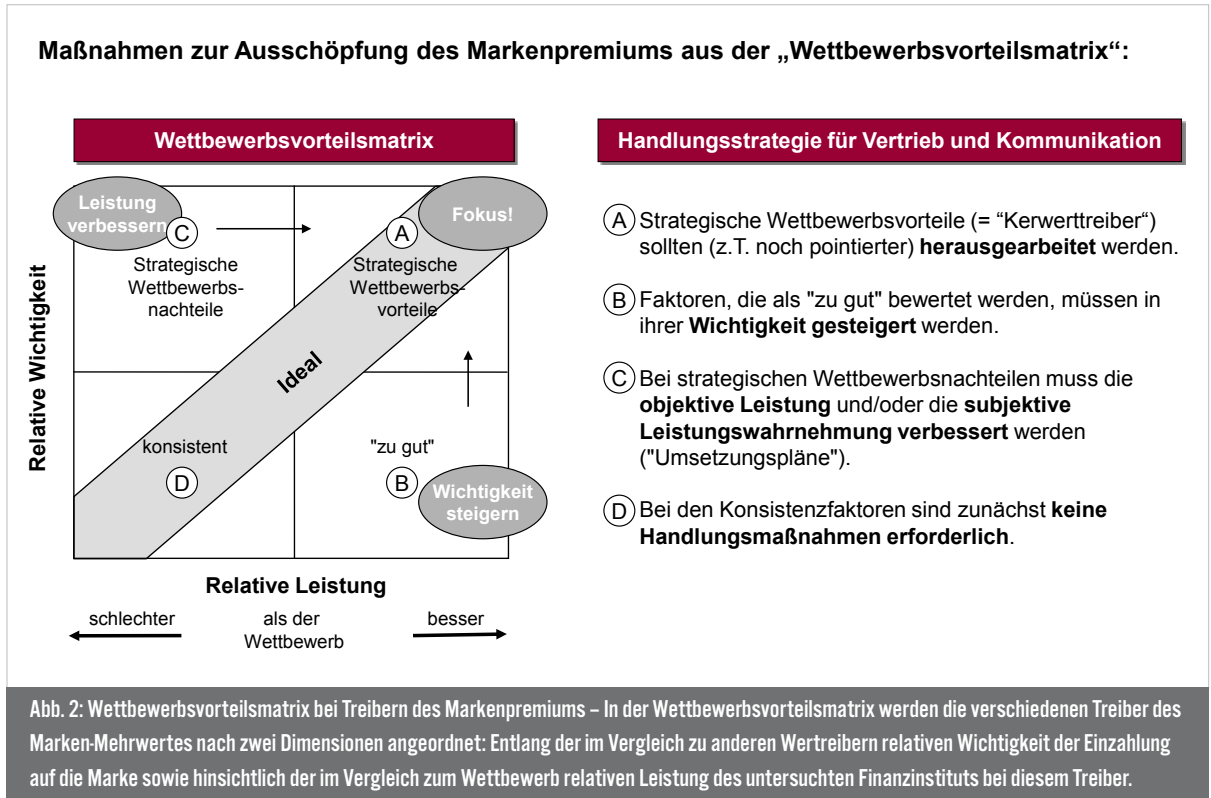


Abb. 2: Wettbewerbsvorteilsmatrix bei Treibern des Markenpremiums – In der Wettbewerbsvorteilsmatrix werden die verschiedenen Treiber des Marken-Mehrwertes nach zwei Dimensionen angeordnet: Entlang der im Vergleich zu anderen Werttreibern relativen Wichtigkeit der Einzahlung auf die Marke sowie hinsichtlich der im Vergleich zum Wettbewerb relativen Leistung des untersuchten Finanzinstituts bei diesem Treiber.

werttreiber optimal in die Sprache des Kunden übersetzt werden können, aber auch, wie auf Gegenargumente in Preisverhandlungen reagiert werden kann. Zentral ist dabei die Unterstützung der Kundenberater durch fortlaufende Schulung und Begleitung. Nur so kann sichergestellt werden, dass die entwickelten Instrumente auch angewandt und fortlaufend – entsprechend der steigenden Erfahrungen der Berater mit diesen Tools – weiterentwickelt werden.

Einsatz kundenorientierter Instrumente

Vielen Finanzinstituten mangelt es an Instrumenten zur Bestimmung und konsequenten Ausschöpfung ihres Markenpremiums. Nur durch den Einsatz quantitativer Methoden lassen sich valide Ergebnisse zu dem aus Kundensicht möglichen Preispremium aufgrund

des Marken-Mehrwerts ermitteln. Zudem müssen intelligente Instrumente (z.B. Wettbewerbsvorteilsmatrix, Vertriebstools, Vertriebsleitfäden) zur Umsetzung des Markenpremiums in der Kommunikation sowie im direkten Kontakt mit dem Kunden eingesetzt werden. Gerade etablierte Banken und Versicherungen mit sehr starken Marken müssen in Zeiten immer vergleichbarer Angebote und eines zunehmenden Wettbewerbsdrucks solche Instrumente professionell einsetzen, um nicht in den Strudel eines Preiskampfes mit aggressiven Wettbewerbern zu gelangen.

Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Dr. Georg Wübker, Dr. Michal Paluch



Dr. Dirk Schmidt-Gallas ist Partner und Global Head of Insurance bei Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants und berät Versicherer weltweit zu marktorientierten Strategien und Pricing. Schmidt-Gallas hat promoviert zum Thema »Strategisches Produktdesign« für Finanzdienstleister an den Universitäten Mainz und Yale.

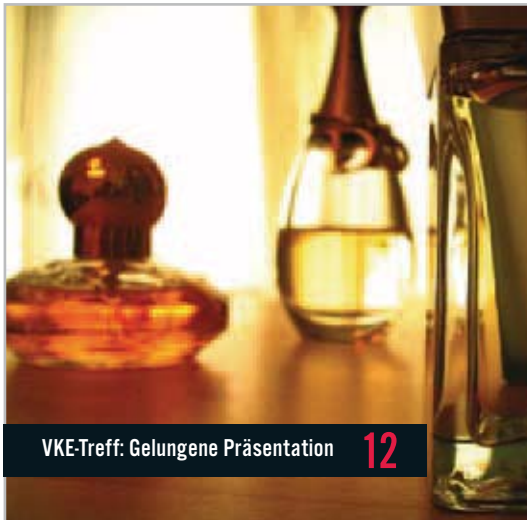
Dr. Georg Wübker leitet als Partner und Global Head of Banking den Bankenbereich bei Simon-Kucher. Er berät Banken und Finanzdienstleister weltweit. Promoviert hat er zum Thema Bundling an den Universitäten Mainz und Austin, USA.



Dr. Michal Paluch ist Senior Consultant im Versicherungsteam von Simon-Kucher und berät internationale, nationale und regionale Versicherer zu Marketing-, Pricing- und Vertriebsstrategien. Während seiner Promotion hat er über Schätzmethode für Nachfrageelastizitäten geforscht.

INHALT

4



VKE-Treff: Gelungene Präsentation **12**



Finance & Insurance:
Differenzierung ist wichtig **42**



DSGV: Gemeinsamer Markenauftritt **58**

NEWS

6 MARKEN HABEN FREUNDE / OWM ZUM INTERNET-DATENSCHUTZ / NEUE SELBSTKONTROLLEINRICHTUNG / LUXUSGÜTERBRANCHE WÄCHST / ADRESSIERTE WERBESENDUNGEN / BESONDERS NACHHALTIG / MULTISENSORISCHES MARKETING

KOSMETIKBRANCHE

12 INTERVIEW – VKE-Präsident Stephan Seidel über das Internet, Rabattschlachten und Einkaufserlebnisse

18 KUNDENBINDUNG – Digitale Kanäle zur Akquise und Bindung der Konsumenten nutzen

20 BEST PRACTICE – Lancôme positioniert sich im Web 2.0

22 SOCIAL MEDIA – Genau hinhören und Konzepte orchestrieren

24 NOBILIS GROUP – Thomas C. Schnitzler über erfolgreiche Marken, Dufttrends und den Vertrieb über das Internet

28 KANEBO – Markenbekanntheit steigern, Vertriebspartner schulen

32 3 FRAGEN AN – Ulrich Schwarze & Christian Lorenz, Beauty Alliance

34 DUFTSTARS – Die besten Düfte des Jahres

38 LOLA VELVET EDITION – Ralf-Michael Berger, Coty Prestige, über einzigartiges und wiedererkennbares Flakondesign

MARKENFÜHRUNG

42 DIFFERENZIERUNG – Finanzdienstleister müssen Marken-Mehrwert hervorheben

46 VERSICHERUNG – Junge Zielgruppe wünscht sich persönliche Beratung, Web gewinnt in der Suchphase an Bedeutung

50 KEY VISUAL – Westfälische Provinzial setzt auf den Engel

52 NEU IM VERBAND – Commerzbank hat die Integration der Dresdner Bank gestemmt und neue Wort-Bild-Marke weitgehend umgesetzt

56 CORPORATE DESIGN – Union Investment mit neuem Gesicht

| | |
|----------------|--|
| 58 | SPARKASSE – Der DSGVO hat das Markenbild geschärft und einen zentralen Auftritt für die dezentrale Gruppe geschaffen |
| 62 | NEU IM VERBAND – Die Zeiss AG hat einen neuen Markenauftritt |
| 66 | MÜHLE – Spagat zwischen Industrieunternehmen und Manufaktur |
| 70 | TESTIMONIALS – Armee der guten Botschafter |
| 74 | CORPORATE BLOGS – Mitarbeiter zu Multiplikatoren machen |
| 78 | INNOVATIONSPREIS – Melitta zeichnet Neuheiten aus |
| 80 | NACHHALTIGKEIT – Für und Wider einer nachhaltigen Positionierung sorgfältig prüfen |
| HANDEL | |
| 82 | DISPLAYS – Multisensorische Inszenierung am Point of Sale |
| RECHT | |
| 84 | TAG DES GEISTIGEN EIGENTUMS – Schutz auf europäischer Ebene |
| 88 | NEWS – Neuigkeiten aus dem Rechtswesen |
| SERVICE | |
| 92 | KURZMELDUNGEN |
| 93 | PEOPLE |
| 94 | EVENTS – MV-Förderkreistreffen / Duftstars / ZAW Plenum der Werbung / 125 Jahre Bosch / 10 Jahre »Glamour« / Lead Awards / Melitta Innovation Award / Radiostars |
| 100 | VORSCHAU / IMPRESSUM |



62 Zeiss: Technologischer Vorsprung



70 Werbung: Testimonials für die Marke



84 Europa: Markenschutz im Fokus