

Ist Markenland bald abgebrannt?

Von Hans-Ulrich Cyriax



Lange hat das Prinzip Marke als Versprechen und Sakralisierung des Kaufaktes problemlos funktioniert, konstatiert Hans-Ulrich Cyriax, der bis zum Frühjahr 2009 das strategische Marketing der Dresdner Bank leitete. Nun beobachtet er einen Niedergang von Marken, von Porsche über Märklin und Schießer bis hin zu SPD und Dubai. Das Vertrauen der Kunden in ihre Hausbanken sei zwar träge und strapazierfähig, es müsse aber als empfindlich verletzt gelten. Der Weg aus dem Dilemma kann in seinen Augen nur über die Erfüllung des jeweiligen Markenversprechens führen. Red.

Einsam, kampfbereit und siegessicher zieht der Adler seine Kreise. Der König der Lüfte ist stark und unabhängig. Mit dieser Metapher eines preisgekrönten Imagefilms von Porsche illustrierte die kleine Firma mit der großen Marke vor fünf Jahren, dass sie einfach anders tickt: klares Geschäftsmodell, organisches Wachstum, keine Zukäufe, im Kern unabhängig, nicht verschuldet, nicht abhängig von Krediten. Das war einmal. Seit Wendelin Wiedeking – 2008 noch Europas Manager des Jahres – mit „seinem“ Sportwagen-David den Goliath VW übernehmen wollte, sich in dubiose Finanztransaktionen verstrickte und scheiterte – seitdem ist es mit der Unabhängigkeit vorbei. Undenkbar bislang: Porsche

made by Volkswagen. Ein Super-Gau auch für die Super-Marke. Für ein Drittel der Befragten einer Studie von Brand Control hat sich nach der Übernahmeschlacht die Reputation der bislang unantastbaren Marke Porsche dramatisch verschlechtert.

Marken geben ein Versprechen ab

Porsche ist kein Einzelfall. Der Mercedes-Stern, einstige Ikone der Automobilmarken, strahlt nicht mehr so hell. Opel versucht Jahr für Jahr aufs Neue, ein überzeugendes Markenimage zu entwickeln. Doch nicht nur bei Automobilherstellern geht die Marken-Grippe um. Karstadt, Quelle, Rosenthal, Märklin, Schiesser, Escada – welche Branche man sich auch vornimmt, überall ist der Virus aktiv. Er greift Unternehmens- und Produktmarken an, Parteimarken wie die SPD, er macht vor Ländergrenzen nicht halt und grassiert in Dubai oder Griechenland. Ganz besonders hat es als Folge der Finanzkrise einen Wirtschaftszweig erfasst: Die Banken.

Ist Markenland bald abgebrannt? Seit vielen Jahren gilt das Markenkonzept als die

Erfolgsformel des Konsum-Kapitalismus. Ob Konzern, Produkt, Partei, Universität, Krankenhaus, Gewerkschaft, Stadt oder Land – alle wollen Marke sein und sich unterscheiden. „Brands have the power to change the world“ – Marken haben die Kraft die Welt zu verändern, behauptet Interbrand, eine der weltweit größten Markenagenturen. In der Tat hat es viele Vorteile, sich als Marke zu präsentieren. Marken helfen Kunden sich zu entscheiden, indem sie Produkteigenschaften als Kaufargumente kognitiv bündeln – Marken entstehen im Kopf.

Was sich Kunden etwa unter „Lufthansa“ vorstellen – Sicherheit, Qualität, Leidenschaft fürs Fliegen – soll die Marke vermitteln. An jedem Kontaktpunkt des Kunden mit der Marke sollte sie ein konsistentes, vertrauensbildendes Markenerlebnis bieten: bei der Buchung im Reisebüro oder über Internet, durch das Verhalten des Personals am Check-in, dem Service in der Flugkabine bis hin zur Kundenbindung durch Bonusprogramme. Die Marke ist ein Versprechen und sakralisiert den Kaufakt. Das Branding sei die neueste kultische Form, durch die man Vertrauen erwirbt, denn kultische oder religiöse Handlungen sind immer vertrauensbildende Maßnahmen, sagt der Medientheoretiker Peter Weibel.

Das Prinzip Marke hat lange problemlos funktioniert. Die Marke war und ist für Unternehmen ein Wertschöpfungsfaktor. Mit der richtigen Positionierung lassen sich

Zum Autor

Hans-Ulrich Cyriax ist Geschäftsführer der A&B ONE Kommunikationsagentur GmbH, Frankfurt am Main.

immer noch Kunden gewinnen, höhere Margen erzielen, Mitarbeiter motivieren. Apple beweist, wie das geht: Die Produkte sind auf die Wünsche der Kunden ausgerichtet, beschränken sich auf wesentliche Funktionen, bestechen durch Benutzerfreundlichkeit, Qualität, ungewöhnliches Design und sie funktionieren meist einwandfrei. Alle Faktoren zusammen begründeten den Kult um die Marke Apple.

So aufgestellt, macht die Marke ein Unternehmen wertvoll. Pricewaterhouse-Coopers errechnete, dass der Anteil des Markenwertes am gesamten Unternehmenswert inzwischen bei durchschnittlich 67 Prozent liegt, bei den klassischen Markenartikel-Herstellern sind es sogar bis zu 90 Prozent. Google führt das globale Markenwert-Ranking souverän an und wird derzeit laut Millward Brown mit rund 100 Milliarden Dollar bewertet. Apple belegt mit rund 63 Milliarden Dollar den sechsten Platz.

Und doch haben viele Marken ein gewichtiges Glaubwürdigkeitsproblem. Wie eine Untersuchung der Werbefirma Young & Rubicam zeigt, die jährlich fast eine halbe Million Menschen rund um die Welt befragt, hat das Vertrauen der Konsumenten in Marken in den vergangenen zehn Jahren dramatisch abgenommen. 1997 konnte noch über die Hälfte aller Marken mit einem hohen Vertrauenswert punkten, 2008 ist der Anteil vertrauenswürdiger Marken auf 22 Prozent abgeschmolzen.

Auf welche Marken ist noch Verlass in diesen Zeiten? Das meiste Vertrauen bringen Deutsche noch ihren Tageszeitungen, Brauereien und Lebensmitteldiscountern entgegen, so eine aktuelle Studie von Musiol, Munzinger Sasserath. Zeitungen gelten als integer, unabhängig und wahrheitssuchend. Brauereien sind bodenständig und unterliegen dem Reinheitsgebot. Aldi und Co. bieten Orientierung in einer unübersichtlichen Warenwelt und punkten durch faire Preise und verlässliche Qualität.

Ingesamt aber ist auch in Deutschland das Vertrauen in Marken rückläufig. Vor allem

die Marken von Mineralölgesellschaften, Versicherungen, Telekommunikationsanbietern, Energiedienstleistern, Internetanbietern und Banken haben Vertrauen bei ihren Kunden eingebüßt. Welche Erklärungen gibt es für diese Entwicklungen?

Am anschaulichsten lässt es sich – durch die Finanzkrise beschleunigt – an den Marken von Banken illustrieren. Das Mantra der Finanzdienstleistungsindustrie ist Markenvertrauen. Kein anderer Begriff wird in ihren Positionierungskonzepten und Unternehmensleitbildern so häufig strapaziert und inflationär beschworen wie das magische V-Wort. Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind Dreh- und Angelpunkt der Bankwirtschaft und unerlässlich für das Funktionieren ihrer Geschäftsmodelle. Vertrauen ist überlebenswichtig für ihre Marken. „Vertrauen ist der Anfang von allem“, warb die Deutsche Bank in den neunziger Jahren.

Verrat an der Marke, Verrat am Kunden

Spätestens seit der Finanzkrise ist jedoch offensichtlich, dass Banken ihre Kunden getäuscht haben. Was sicher sein sollte, war in Wirklichkeit riskant. Kapitalmarkt-orientierung rangierte vor Kundenorientierung. Produkte waren (und sind) komplex und intransparent. Was zählte war Globalität, Größe und Shareholder Value. Hart formuliert war das Geschäftsgebaren vieler Banken ein Verrat am Kunden und damit Verrat an der Marke. Die Lüge war Prinzip, das geben heute sogar führende Bankmanager zu.

Die Konsequenz: Kunden sind skeptisch und misstrauen zunehmend ihren Banken. Nur 25 Prozent der vom Forschungsinstitut Forsa befragten Verbraucher suchen heute den Rat ihrer Bank wenn es um die persönliche Finanzplanung geht. Ein absoluter Tiefstwert: 2007 waren es noch 38 Prozent. Die Skepsis der Kunden gegenüber ihren Banken scheint berechtigt. Im Dezember 2009 berichtete die Stiftung Warentest von 147 anonym geführten Beratungsgesprächen bei 21 Finanzinsti-

ten. Ergebnis: Keine Bank liefert hierzulande eine qualitativ gute Beratung. Die Gewerkschaft Verdi befragte parallel 3 800 Bankberater, die von einem Alltag wie in einer Drückerkolonne berichten, bei dem nur der schnelle Abschluss zählt.

Vertrauen ist träge und strapazierfähig

Warum sind die Kunden dennoch ihren Hausbanken treu? Antwort: Vertrauen ist träge, geduldig, strapazierfähig. Es speist sich aus den Erfahrungen der Vergangenheit und überträgt sie auf die Gegenwart. Menschen neigen dazu (off blind), anderen Menschen, Institutionen, Marken einen Vertrauensvorschuss zu geben und zu verzeihen. Das würde erklären, warum die Kundenzufriedenheit der Finanzdienstleistungsbranche auch 2009 noch relativ stabil ausfällt, wie das Forscherteam von Service-Barometer in seiner jährlichen Studie Kundenmonitor beweisen will.

Doch der Schein trügt. Die etablierten Banken bekommen Konkurrenz. Es entstehen neue Angebote wie Smava, Deutschlands erster Online-Marktplatz für Privatkredite, die Fidor Bank, ein Geldhaus zum Mitmachen oder das Internetportal Whofinance, das die Qualität von Finanzberatern bewertet. Und die Kunden? Vor allem vermögende Kunden verwalten ihr Geld zunehmend selbst. Der Absatz von Tresoren stieg 2009 um bis zu 30 Prozent. Die Nachfrage von Goldbarren legte im Zeitraum eines Jahres um 400 Prozent zu. Komplizierte Produkte wie Zertifikate und Derivate gelten als „Teufelszeug“. Das Spargbuch ist nach wie vor die beliebteste Geldanlage der Deutschen.

Das Vertrauen in Banken und ihre Marken – so viel gilt als sicher – ist empfindlich verletzt. Als geflügeltes Wort gilt bereits die Feststellung, dass die Finanzkrise eine Vertrauenskrise sei. Finanzinstitute müsste das beruhigen. Doch keine Bank bietet aktuell ein überzeugendes Rezept gegen den Vertrauensschwund an. Business as usual scheint das Gebot der Stunde.

Um dem Vertrauensphänomen auf die Spur zu kommen, lohnt ein Exkurs in die soziologische Vertrauensforschung. Bereits Anfang des 20. Jahrhunderts beschäftigten sich Autoren wie Émile Durkheim, Georg Simmel oder Max Weber mit dem Thema. In seiner „Philosophie des Geldes“, beschreibt Simmel drei Formen des Vertrauens. Zunächst sei es ein allgemeiner Glaube, eine unspezifische Erwartung oder generelle Hoffnung. Beispielsweise vertraue ein Landwirt jedes Jahr erneut darauf, dass seine Saat eine vergleichbare Ernte einbringt wie im Vorjahr. Diese Form des Glaubens ist für Simmel bei der Kreditvergabe jedoch „nicht vollständig aufklärend“. Es bedarf darüber hinaus des Vertrauens auf eine Person als Hypothese für dessen künftiges Verhalten. Simmel bezeichnet das als einen „mittleren Zustand zwischen Wissen und Nichtwissen“. Schließlich beschreibt er eine dritte Form des „Vertrauens als Gefühl“, die nichts mit Wissen zu tun hat, sondern den vorbehaltlosen Glauben eines Menschen an einen anderen umfasst.

Simmels Dreiklang aus „Glaube, Wissen und Gefühl“ für die Beschreibung des Vertrauensphänomens greift Niklas Luhmann fast 70 Jahre später aus systemtheoretischer Sichtweise wieder auf. In seinem 1968 veröffentlichten Buch über Vertrauen beschreibt er selbiges als „eine Lösung für spezifische Risikoprobleme“. Wer Vertrauen erweise, so Luhmann, nehme Zukunft vorweg. Er handele, als ob er der Zukunft sicher wäre. Zentral ist bei Luhmann die These, dass im Akt des Vertrauens „die Komplexität der zukünftigen Welt reduziert wird“. Damit eröffneten sich Handlungsmöglichkeiten, die ohne Vertrauen unwahrscheinlich und unattraktiv wären. „Man schließt durch Vertrauen gewisse Entwicklungsmöglichkeiten von der Berücksichtigung aus. Man neutralisiert gewisse Gefahren, die nicht ausgeräumt werden können, die aber das Handeln nicht irritieren sollen.“

Marken sind Diener des Vertrauens. Man glaubt ihnen, interessiert sich für sie, bringt

ihnen gar Gefühle entgegen, wenn die ethische Balance aus Wort und Tat, aus dem Versprechen und seiner Einlösung gewahrt bleibt. Genau hier liegt das Problem. Immer mehr Marken verlieren ihre Glaubwürdigkeit, weil ihre Versprechen sich als hohle Phrasen entpuppen, weil der Nutzen durch vermeintliche Vorteile ausbleibt. Welche Entwicklungsperspektiven ergeben sich daraus?

Das tägliche Leben der Kunden verstehen

Weltweit sind heute über 900 000 Marken registriert. Bedenkt man, dass der deutsche Wortschatz 300 000 bis 500 000 Wörter umfasst, von denen allerdings nur 75 000 Wörter aktiv benutzt werden, wird deutlich, das unser Gehirn die Markenflut nur schwer erfassen kann. Es gibt insgesamt zu viele Marken und wiederum zu wenige Marken, die sich wirklich unterscheiden.

Kern des Problems: Marken leiden heute an konzeptionell schwachen und phantasiereichen Marketingstrategien. Zwar beauftragen Unternehmen regelmäßig ihre Marktforscher, die Tiefen der Kundenseele zu ergründen, um mit den gewonnenen Erkenntnissen ihre Marken aufzuladen. Wer jedoch jemals an einer Gruppendiskussion teilgenommen hat, kann erkennen, dass mit diesen Methoden oft nur an der Oberfläche von Wahrnehmungen und Bedürfnisstrukturen geforscht wird. Die intuitiven, tiefer sitzenden Entscheidungsmuster von Menschen bleiben meist unberührt. Ins Blickfeld gehören jedoch die jeweils individuellen Situationen, in denen Menschen heute leben. Der Kontext ihres täglichen Lebens ist entscheidend, um zu verstehen, unter welchen Bedingungen sie entscheiden, welche Beziehungen sie pflegen, welche Emotionen sie bewegen, was für sie relevant ist und ihr Leben verbessert.

Postmoderne Kunden, so die amerikanischen Marketingprofessoren Alice M. Tybout und Gregory S. Carpenter, würden Marken heute weniger nutzen, um nur ein

funktionales Ziel zu erreichen (Volvo = Sicherheit, Mercedes = Prestige). Der neue Konsument habe heute multiple Lebensrollen und verfolge deshalb auch eine breitere Palette an Zielen bei seinen Markenentscheidungen. Er suche etwa Gesundheitsbewusstsein, Liebe, Zugehörigkeit zu einer Gruppe (Community), intellektuelle Stimulation, Spiritualität, Anerkennung, Freiheit, Verantwortung. Findet man diese jeweils spezifischen Ziele heraus und verbindet sie mit der Positionierung der Marke, ergeben sich andere, lebensstaulichere und auch unterscheidbarere Konzepte.

Markenversprechen einlösen

Aus jedem Markenversprechen erwächst eine Verpflichtung. Wird sie erfüllt, entsteht Vertrauen. Voraussetzung dafür ist verantwortliches Handeln, vor allem des Managements. Dazu bedarf es einer Ethik, die eng mit der Reputation eines Unternehmens verbunden ist. Denn Vertrauen in Institutionen heißt Vertrauen in Normen und Wertvorstellungen, nach denen auch unbekannte Personen handeln. Mehr noch, ohne Vertrauen würde das System unserer Marktwirtschaft nicht funktionieren. So notwendig die Debatte über eine Renaissance ethischer Grundwerte ist – ohne den Faktor Vertrauen fehlt ihr die Erdung. Denn Vertrauen ist die Basis jeder Ethik. Damit ethisch begründetes Denken, Handeln und Entscheiden möglich wird, sollten Unternehmen und ihre Kunden gegenseitig ihre Wertvorstellungen abgleichen. Das Leitbild einer Vertrauensethik sollte unternehmerisches Handeln leiten und über die Marke vermittelt werden. Eine Anforderung, die sich leicht verkünden, jedoch umso schwerer in der täglichen Geschäftspraxis anwenden lässt.

Nichts ist schwerer, als das Denken und Handeln von Menschen zu verändern. Wer gestern noch Profitmaximierung als Leitsatz internalisiert hatte, wird nicht über Nacht zum ehrbaren Kaufmann. Notwendig ist daher eine grundlegende „Kulturre-

volution“. Ethik und Moral, so altmodisch diese Begriffe scheinen mögen, werden zu Wettbewerbsfaktoren der Zukunft. Handlungsmaximen wie Zuverlässigkeit, Redlichkeit und Integrität – aber auch Bescheidenheit und Ehrlichkeit müssen in Bezug zum jeweils spezifischen Unternehmenshandeln gesetzt werden.

Großbanken haben Probleme mit der klaren Positionierung

Nicht verwunderlich, dass die vermeintlich biedereren Eigenschaften vor allem bei Banken derzeit ein Comeback erleben. Nach einer Studie des Marktforschungsinstituts You-Gov-Psychonomics können diejenigen Kreditinstitute einen deutlichen Vorteil verbuchen, die ihre strategische Markenführung darauf ausgerichtet haben, als besonders verantwortungsbewusst, sicher und professionell sowie als individuell und modern wahrgenommen zu werden.

Kaufentscheidende Markentreiber sind deshalb derzeit „Produkte mit hoher Sicherheit“, „gut verständliche und transparente Produktinformationen“ sowie ein „kompetentes Management“. Vor allem Volks- und Raiffeisenbanken, Sparkassen und die ING-Diba punkten bei diesen Aspekten derzeit im Bewusstsein der Kunden. Die Großbanken dagegen haben offensichtlich Probleme, sich im Bewusstsein der Kunden klar zu positionieren. Laut der Psychonomics-Studie wird beispielsweise die Deutsche Bank als der mit Abstand dominanteste Player wahrgenommen. Allerdings trage diese vordergründige Stärke nur in geringem Maße zur tatsächlichen Kaufbereitschaft der Kunden bei. Eine Marke ist nur so gut, wie die Positionierung auch umgesetzt wird: „The proof of the pudding is in the eating“ – wie es Engländer schlicht auf den Punkt bringen. Markenpositionierungen sind keine Alibi-Veranstaltungen, entwickelt für Imagebroschüren und Werbemaßnahmen. Markenpositionierungen müssen Teil des Geschäftsmodells sein und durch das tägliche Handeln aller Mitarbeiter umge-

setzt werden. Kein Weg führt an der Erkenntnis vorbei, dass Unternehmen sich das Vertrauen ihrer Kunden täglich neu erwerben müssen. Was heißt das in der Praxis? Viele Unternehmen stürzen sich heute mit Programmen zur Kundenbindung und -orientierung auf ihre Zielgruppen. Doch ist das der zweite vor dem ersten Schritt. Denn der Schlüssel zum Kunden liegt beim Mitarbeiter.

Die Herausforderung: Mitarbeiter müssen lernen, das Markenversprechen an ihrem Arbeitsplatz konkret umzusetzen. Unter dem innovativ klingenden Label von „Brand Engagement Programmen“ wird das bereits vielfach versucht. Nach dem Motto „Wir müssen die Marke jetzt leben“ sollen Mitarbeiter für die Marke begeistert werden. Doch allein durch Appelle und nette Marketingworte lässt sich das Verhalten von Menschen nicht verändern. Vielmehr müssen Top-Management, Experten aus Marketing, Kommunikation und Personalentwicklung sowie Mitarbeitervertreter an einen Tisch, um ein Programm zur Umsetzung des Markenversprechens zu entwickeln.

Die Krise ist der richtige Zeitpunkt

Deren Fragestellungen: Was konkret können wir in der Praxis tun, um authentisch und glaubwürdig zu sein? Wie können wir Mitarbeiter „mit der Brille des Kunden“ schulen. Was ist relevant in der Wahrnehmung der Kunden? Aus den Antworten auf diese Fragen ergeben sich konkrete Schritte zur Umsetzung des Markenversprechens und damit zur Entwicklung, Festigung oder Rückgewinnung von Vertrauen.

Die Marke ist ein Versprechen für Vertrauen und es kommt entscheidend darauf an, dieses Versprechen auch zu halten. Die Krise ist genau der richtige Zeitpunkt für Unternehmen, ihre Markenpositionierungen und Markenerlebnisse grundlegend zu überarbeiten und ihr unternehmerisches Handeln konsequent daran auszurichten. Für Finanzdienstleister ergeben sich konkret fünf Handlungsempfehlungen:

- **Verstehen lernen:** Marktforschung muss zur Kundenforschung werden. Es geht darum, die intuitiven, unterbewussten Wahrnehmungs- und Entscheidungsmuster sowie die verschiedenen Rollen und Alltagssituationen der Kunden besser zu verstehen.

- **Relevanter positionieren:** Marktpositionierung muss zur Kundenpositionierung werden. Es geht darum, die emotionalen und faktischen Bedürfnisse der Kunden in den Mittelpunkt der Positionierung zu stellen. Nicht die Binnensicht des Unternehmens ist zu definieren, sondern dessen Relevanz und Nutzen für den Kunden.

- **Radikal vereinfachen:** Komplexität muss raus aus den Geschäftsmodellen. Es geht darum, Kunden ernst zu nehmen und Angebote so übersichtlich und unkompliziert wie irgend möglich zu gestalten, Konditionen eindeutig und ohne Bedingungen zu formulieren.

- **Mitarbeiter befähigen:** Markentheorie muss zur gelebten Markenpraxis werden. Es geht darum, Mitarbeiter zu echten Markenbotschaftern zu machen. Sie müssen lernen, die Markenpositionierung an ihrem Arbeitsplatz konkret erlebbar zu machen.

- **Besser beraten:** Bankberatung muss zur Markenberatung werden. Es geht darum, die Markenpositionierung an den entscheidenden Kundenkontaktpunkten umzusetzen – und das ist bei Banken die Beratung.

Krisen können Chancen sein, heißt es oft. Doch bedarf es einer gehörigen Portion Mut, die richtigen Konsequenzen zu ziehen und entschlossen zu handeln. Mit der Marke steht ein Instrument zur Verfügung, verlorenes Vertrauen zurück zu gewinnen. Die herkömmlichen Rezepte für die Positionierung von Marken haben allerdings ausgedient. Sie haben mehr Schein als Sein vorgegaukelt. Das vermeintliche Ende der Marke sollte deshalb als Chance für einen neuen Anfang genutzt werden. ■■■■■