

## **Branding im Finanzdienstleistungsbereich**

Nina Wyss

Die europäische Bankenlandschaft unterliegt derzeit einem tiefgreifenden Strukturwandel, der vor allem durch einschneidende Veränderungen der marktrechtlichen Rahmenbedingungen aber auch durch neue Kommunikations- und Informationstechnologien geprägt ist. Diese Veränderungen bewirken im Markt für Finanzdienstleistungen zunehmend Konzentrationsbewegungen.

Vor dem Hintergrund zunehmender Wettbewerbsintensität sowie der aus Kundensicht hohen Austauschbarkeit der Finanzdienstleister und ihren Produkten wächst auch in den Führungsetagen der Banken allmählich die Aufmerksamkeit für das Thema Marke. Diese Studie zeigt die Bedeutung und die Auswirkungen der Markenbildung in der Finanzdienstleistungsbranche auf. Mit seinen äusserst intangiblen und komplexen Leistungen bietet der Finanzdienstleistungssektor dabei ein anschauliches Beispiel zur Untersuchung der Markenführung von Dienstleistungen. Bedingt durch die spezifischen Charakteristika von Bankleistungen, das mangelnde Interesse und das Informationsdefizit von Nachfragerseite ergeben sich in diesem Zusammenhang jedoch einige Besonderheiten und Herausforderungen für das Branding im Bankensektor und bei vielen Bankmarken lässt sich ein Defizit bezüglich ihrem Markenimage und der wahrgenommenen Profilierung und Differenzierung im Wettbewerb feststellen.

Für die Markenzielgruppen stellt die Marke einen Orientierungsanker dar und führt in der Wahrnehmung der Kunden durch die Vermittlung einer Sicherheit und Stabilität zu einer Risikominderung, indem sie die Vertrauensempfindlichkeit und Erklärungsbedürftigkeit von Bankleistungen reduziert. Auch das Bankinstitut profitiert von einer konsequent umgesetzten Markenbildung, welche als zentrales Instrument zur Differenzierung der Bank und ihrer Leistungen im Wettbewerbsumfeld beiträgt und gleichzeitig Markteintrittsbarrieren aufbaut.

Erfolgreiche Markenbildung setzt auch im Finanzdienstleistungsbereich eine strategische Positionierung voraus und für viele Bankmarken stellt sich das Problem der Bestimmung eines relevanten und differenzierenden Markenkerns. Nur allzu oft werden Bankmarken in der Wahrnehmung der Nachfrager jedoch als „kernlose Marken“ angesehen, da sie sich in ihrer Positionierung lediglich generischer Markenwerte bedienen. Aus aktuellen Studien und Erkenntnissen lässt sich denn auch schliessen, dass Banken bis anhin das Potenzial der Markenführung nur unzureichend ausgeschöpft haben: Die Markenbildung beschränkt sich vielfach zu eng auf die blosse Markierungstätigkeit und es werden zwar eindeutige visuelle Identitäten kreiert, in der konkreten Ausarbeitung einer konsistenten Corporate Identity aber

tun sich Banken oftmals noch schwer. Dabei ist gerade im Dienstleistungskontext des Bankenmarkts ein umfassender Ansatz der Markierung von besonderer Bedeutung und sollte auf alle Elemente, die den Zielgruppen als Kontaktpunkte dienen, angewendet werden. Doch nur allzu oft wird im Finanzdienstleistungskontext die ganzheitliche Erfahrung des Kunden mit der Marke vernachlässigt und das Branding bezieht sich allein auf die Ausgestaltung einzelner Markenelemente, was sich auch darin niederschlägt, dass die Industrie noch keine Markennikonen, wie dies beispielsweise im Konsumgütermarkt der Fall ist, hervorgebracht hat.

In diesem Kontext spielen die Mitarbeiter einer Bank und ihr Verhalten eine zentrale Rolle, denn sie beglaubigen die Einhaltung des Nutzenversprechens gegenüber dem Kunden. So werden die Gründe für den mangelnden Erfolg von Bankmarken oftmals in einer unzureichenden, internen Verankerung des Markenbilds in der Unternehmenskultur gesehen; denn eine Bank wird im Markenzeichen und in der Kommunikation zwar sichtbar, aber erst im Kontakt mit den Mitarbeitenden erlebbar. Mitarbeiter repräsentieren die greifbarsten Aspekte der Marke und folglich kommt ihrem Verhalten untereinander, aber auch im Kontakt mit anderen Markenzielgruppen, eine hohe Bedeutung zu und sie müssen im Branding von Banken explizit berücksichtigt werden. Mitarbeiter als interne Kontaktsubjekte spiegeln in ihrer täglichen Arbeit den Markencharakter wider und bestimmen so wesentlich das wahrgenommene Markenimage der Bank: Als Gestalter des Aussenauftritts werden die Mitarbeiter zu Botschaftern des Unternehmens. Gleichzeitig werden sie durch das Markenimage in ihrer persönlichen Motivation und ihrem Commitment der Unternehmung gegenüber beeinflusst. Die Mitarbeiter nehmen im gesamten Branding-Prozess und darüber hinaus eine zentrale Rolle ein und es ist die Aufgabe des Managements, zu gewährleisten, dass die interne Zielgruppe die Markenbotschaft versteht und in ihrer täglichen Arbeit umzusetzen weiss. Denn nur eine konsistente Unternehmenskultur und ein entsprechendes Mitarbeiterverhalten können zum Aufbau einer relevanten und dauerhaften Kunden-Marken-Beziehung beitragen und somit die Grundlage für eine erfolgreiche Absetzung im Wettbewerbsumfeld schaffen.

Für eine hohe Relevanz des Themas der Studie spricht die Tatsache, dass sich auf dem Schweizer Bankenmarkt aktuell vermehrt Rebranding-Tendenzen abzeichnen und obwohl ein Rebranding der eigentlichen Branding-Theorie zu widersprechen scheint, berichtet die aktuelle Wirtschaftspresse regelmässig über Unternehmen, die ihre Corporate Identity anpassen. Ein Rebranding gestaltet sich als äusserst komplexe, zeit- und kostenintensive Aufgabe, wird jedoch von den Stakeholdern oftmals als Bruch in der Kontinuität der

Markenführung wahrgenommen. Es sollte deshalb nur durchgeführt werden, wenn das Unternehmen eine klare Idee davon hat, warum die Veränderung notwendig ist und welche Konsequenzen sich aus dem Rebranding für das Unternehmen ergeben. Denn durch eine bloße Anpassung der visuellen Markenelemente lässt sich eine erfolgreiche Neupositionierung im Markt nicht erreichen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde die Wahrnehmung des Schweizer Bankenmarkts sowie einzelner Bankmarken und das aktuelle Branding einer in der Schweiz tätigen Auslandsbank aus der Sicht der Mitarbeiter der betreffenden Bank überprüft, um Anregungen für die zukünftige Weiterentwicklung der Marke zu gewinnen. Dazu wurden mit zehn Mitarbeitern einstündige Tiefeninterviews durchgeführt. Neben der Bestätigung theoretischer Erkenntnisse aus der Fachliteratur wurden im Rahmen dieser Interviews spezifische Einsichten bezüglich dem Branding einzelner Banken gewonnen.

Die unzureichende Verankerung einer Markenidentität bei den Mitarbeitern stellte sich im Rahmen der durchgeführten Studie denn auch eindeutig als Schwachpunkt der genauer untersuchten Bankmarke heraus und es überrascht vor diesem Hintergrund nicht, dass die Bank auf dem Schweizer Markt unter einer mangelnden Bekanntheit und Awareness leidet. Das sich relativ deutlich manifestierende Identifikationsdefizit der Mitarbeiter in Bezug auf „ihre“ Marke muss dabei als zentrale Barriere für eine positive Strahlkraft der Marke nach aussen gesehen werden und es ist davon auszugehen, dass die inkonsequente Verankerung eines internen Markenbilds auch bei den externen Zielgruppen den Aufbau eines konsistenten, differenzierenden Markenimages erschwert.

Die Erkenntnisse der durchgeführten Studie und ein Studium der aktuellen Fachliteratur zum Thema lassen vermuten, dass das Potenzial der Markenführung von Banken bis anhin nur unzureichend ausgeschöpft wird. Der Strukturwandel auf dem Schweizer Bankenmarkt wird jedoch weiter voranschreiten und vor dem Hintergrund zunehmender Wettbewerbsintensität wird eine konsequente Markenführung und, in diesem Rahmen, die Bedeutung der internen Kommunikation im Finanzdienstleistungsbereich auch in Zukunft weiter an Aktualität und Relevanz gewinnen.