

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
Switzerland
T +41.1.457-5656
F +41.1.457-5650

BBDO Consulting GmbH
Königsallee 92
40212 Düsseldorf
T +49.211.1379-8443
F +49.211.1379-8742
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Hausvogelplatz 2
10117 Berlin
T +49.30.340003-380
F +49.30.340003-385
www.bbdo.de

BBDO Consulting GmbH
Sandstraße 33
80335 München
T +49.89.54243-0
F +49.89.54243-259
www.bbdo.de

BBDO Consulting UK
151 Marylebone Road
London NW1 5QE
United Kingdom
T +44.20.7616-3937
F +44.20.7616-3600

BBDO Consulting S. A.
Calle Mesena, 22
28033 Madrid
Spain
T +34.91.384-0000
F +34.91.384-0011

Columbia Advisory Group
1285 Avenue of the Americas
New York, New York 10019
United States of America
T +1.212.459-5323
F +1.212.459-6645



M Ä R Z 2 0 0 4

INSIGHTS

Financial Services

**B
B
D
O**
C
O
N
S
U
L
T
I
N
G

BBDO Consulting besetzt das Feld der auf marktorientierte Unternehmensführung fokussierten Strategieberatung. Beratungsschwerpunkte sind insbesondere Markenwertmanagement, Preismanagement sowie die Entwicklung von Vertriebs-, Kommunikations- und Positionierungsstrategien. Die über 100 Berater an den Standorten Düsseldorf, Berlin, London, Madrid, München, New York und Zürich verfügen über ein umfassendes Know-how aus Beratung und Industrie. Über das internationale BBDO Worldwide Network mit über 345 Büros in 76 Ländern werden zahlreiche Blue-Chip-Klienten national und international betreut.

Inhalt

- 4 Editorial
- 6 Die kundenzentrische Bündelung von Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft
- 25 Strategische Marktsegmentierung: Renaissance in der Finanzwirtschaft?
- 36 „Marketing als Werthebel in turbulenten Zeiten“
Interview Dr. Alexander Labak, Head of Group Marketing Deutsche Bank AG
- 40 Brand Management im Finanzdienstleistungsmarkt – strategische Führung komplexer Markenportfolios
- 50 Signifikante Geschäftserfolge durch CRM: Wunschvorstellung oder Wirklichkeit?
- 64 Budgetierung mit System – ein Ansatz zur Steigerung der Marketingeffizienz
- 75 Die Financial Services Practice bei BBDO Consulting
- 77 Autorenverzeichnis
- 82 Kontakt

Editorial

Die internationale Banken- und Versicherungswirtschaft befindet sich in einer anhaltenden Strukturanpassung an eine veränderte wirtschaftliche Situation. Banken und Versicherungen suchen nach neuen Geschäftsmodellen, um die herrschende Krise zu überwinden.

Dabei bewegen sich die Überlegungen zwischen zwei Extremen: vom „Zurück zum Kerngeschäft“ und einer deutlichen Fokussierung auf angestammte Kernkompetenzen bis hin zu neuen Bancassurance- und Assurancebanking-Modellen. Das Synergiepotenzial zwischen Banken und Versicherern scheint auf der Hand zu liegen – nur gehoben werden konnte es bisher nicht. Zu gross der Übergang von der Theorie zur Praxis, zu gross die Schwierigkeiten, gelernte Prozessmuster zu überwinden.

Doch der Druck auf die Margen hält an. Vergleicht man die durchschnittliche Eigenkapitalrentabilität europäischer Banken im Zeitraum 1999–2001 mit den Ergebnissen aus 1997–1999, so stellt man fest, dass fast die Hälfte der europäischen Banken Rentabilitätseinbussen von über 10% hinnehmen mussten und bei jeder achten Bank die Eigenkapitalrentabilität um über die Hälfte zurückgegangen ist. In den vergangenen fünf Jahren sind rund 270 Versicherer in Europa in grosse Schwierigkeiten geraten, einige davon sind heute nicht mehr am Markt. Die Anzahl der Mitarbeiter im europäischen Kreditgewerbe ist um rund 100.000 Mitarbeiter gesunken.

Wie sieht die Zukunft aus?

Der Kunde ist in den Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns zu stellen. Es müssen Chancen analysiert, Kundenbedürfnisse abgeschätzt und es muss umgehend mit entsprechenden Angeboten reagiert werden.

Um die Kunden zu erreichen, bedarf es der konsequenten Umsetzung neuer Vertriebsstrategien. Hier wird es insbesondere für kleinere Anbieter erfolgskritisch sein, auf bestimmten Vertriebskanälen zu kooperieren, um die notwendige Multi-Kanalität sicherzustellen. Die gesamte Prozesskette muss hierbei beherrscht werden – den Kunden interessiert

letztendlich nur ein Angebot aus einem Guss; was ausserhalb dieser Kundenschnittstelle, quasi im Backoffice unternehmensintern passiert, interessiert ihn nicht.

Was Banken wie Versicherungen brauchen, ist ein faktenbasiertes „Psychogramm“ bestehender und potenzieller Kunden als Basis für eine erfolgreiche Marketing-, insbesondere Distributions- und Preispolitik.

Einem übergreifenden Management der Customer Equity (CEM) kommt daher ebenso eine zentrale Bedeutung zu wie dem Management der Brand Equity (BEM). Kunde und Marke sind – selbstverständlich – die wichtigsten Assets eines Unternehmens. Hierin sind sich auch die europäischen Top-Entscheider einig¹:

- **89% sind der Meinung, dass starke Marken den Markt dominieren**
- **Marketing- und Kommunikationsstrategie sind von vitaler und zunehmender Bedeutung für die Zukunftssicherheit von Banken und Versicherungen (94%)**
- **Quasi jeder der Befragten ist der Meinung, dass motivierte Mitarbeiter und interne Kommunikation (95%) zu den wichtigsten Treibern erfolgreichen Markenaufbaus zählen.**

Mit dieser Insights Sonderausgabe „Financial Services“ will BBDO Consulting einen Beitrag für den strategischen Dialog leisten und aufzeigen, wie ein effektives und effizientes Management des Marken- und Kundenwerts zu gewährleisten ist.

Wir freuen uns auf Ihr Feedback.



Dr. Sandro C. Principe

Achim Wirtz

¹Vgl. Studie „What will the retail bank of the future look like?“, The Banker, June 2003.

Die kundenzentrische Bündelung von Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft

Von Kai Gürtke, BBDO Consulting, Düsseldorf, und Alexander Beutel, BBDO Consulting, München



Kai Gürtke

Alexander Beutel

1. Das neue Paradoxon des universellen Spezialisten

- 1.1 Dekonstruktion und Rekonstruktion: die Rückkehr der integrierten Finanzdienstleistung
- 1.2 Konfiguration, nicht Produktion als entscheidender Erfolgsfaktor
- 1.3 Trotz Integration: das Ende des „one size fits all“

2. Systematische Bedürfnisidentifikation als Grundlage zielgenauer Angebotsbündel

- 2.1 Bedürfnisanalyse entlang eines Lebensphasenmodells
- 2.2 Differenzierung in unterschiedliche Angebots- und Vertriebsformate
- 2.3 Abgestimmte Marken- und Zielgruppenkommunikation

3. Herausforderung Organisation: Die Überwindung des Grenzdenkens

- 3.1 Erblasten der Spezialisierung abbauen
- 3.2 Ausblick: auf dem Weg zur differenzierten Produktfamilie

1. Das neue Paradoxon des universellen Spezialisten

1.1 Dekonstruktion und Rekonstruktion: die Rückkehr der integrierten Finanzdienstleistung

In der letzten Dekade ist das Privatkundengeschäft bei Bankmanagern, Investoren und auch in der Öffentlichkeit wieder verstärkt in den Blickpunkt des Interesses gerückt. Lange vernachlässigt und als kostenintensiver Mühlstein verschrieen, haben zunächst vor allem neu aufgestellte, fokussierte Anbieter bewiesen, dass sich auf der Grundlage moderner Geschäftsmodelle auch im Privatkundengeschäft attraktive Entwicklungsperspektiven bieten können.

Die erste Phase dieser neuen Dynamik war durch die Dekonstruktion zuvor über Jahrzehnte weitgehend sakrosankter Angebots- und Wertschöpfungsketten gekennzeichnet und stellte tradierte Pfeiler der etablierten Geschäftsmodelle auf den Prüfstand: Vom durch die alternativen Vertriebswege Internet und Callcenter zunehmend überdimensioniert wirkenden Filialsystem über das antiquierte Konzept einer zwingend Produktion und Vertrieb umfassenden Wertschöpfung bis hin zu den standardisierten und im Ergebnis entsprechend bedürfnisspezifischen Produkten und Services.

Durch das Aufkommen spezialisierter Angebotsformen – den reinen Internetbroker mit der günstigsten Ordergebühr, den unabhängigen Finanzmakler mit der grössten Auswahl an Produkten, die Direktbank mit günstigen Kosten- und Preisstrukturen, die in neue Kundensegmente expandierende Privatbank – geriet das über lange Jahre statische Universalbankformat unter enormen Transformationsdruck. Eine Vielzahl der neuen Anbieter im Markt konzentrierte sich auf bestimmte Kundengruppen und entsprechend auf ein spezifisches, klar definiertes und deutlich kommuniziertes Angebotsmodul, um eben dort konkurrenzlos gut, günstig oder individuell agieren zu können. Angesichts der Ertrags- und noch viel mehr Profitabilitätsphantasien eines auf attraktive Kundensegmente oberhalb des margenschwachen Kreditgeschäfts fokussierten Geschäftsmodells und/oder der vermeintlichen Konkurrenzfähigkeit onlinezentrierter Vertriebsmodelle schien die Blaupause einer Vollbank mit umfassendem Leistungsspektrum, die Breite nur um den Preis fehlender Tiefe erzielen kann, endgültig ad acta gelegt.

Für nahezu alle Universalbanken waren zu diesem Entwicklungszeitpunkt sowohl aus markttaktischer wie auch aus kundenorientierter Perspektive – ein stärker als zuvor durch unterschiedliche Kundenbedürfnisse fragmentierter Markt, der in jedem dieser Fragmente steigende Wettbewerbsdruck, die Vorstellung weitgehend emanzipierter Kunden, die sich aus der Vielfalt der Angebote und Anbieter jeweils ihr persönliches Portfolio an Finanzdienstleistungen konfigurieren – die Ausdifferenzierung und spitze Markierung spezifischer Leistungen und Angebote ein logischer und notwendiger Entwicklungsschritt. Unterschiede gab es in diesem Wettlauf um angestammte und neue Kunden lediglich in der Radikalität der eigenen Dekonstruktion (Abbildung 1).

Enorme Dynamik bei fokussierten Angeboten Mitte/Ende der neunziger Jahre

	Eigentümer	Gründung	Fokus	Bemerkung
Eigenständige Unternehmen/Marken				
Advance Bank	Vereinsbank	1996	Banking/ Brokerage	Erwerb durch Dresdner Bank (1999)
comdirect bank	Commerzbank	1994	Brokerage/ Banking	
DAB	Hypo Bank	1994	Brokerage	Migration von Bank 24 und Deutsche Bank Retailgeschäft (1999)
Deutsche Bank 24	Deutsche Bank	1999	Upper Retail/ Mass Affluent	
Submarken				
S Broker	Sparkassen	2001	Brokerage	Übernahme durch BNP Paribas (2002)
easytrade	Postbank	2000	Wertpapierhandel	
Consors	Schmidt Bank	1994	Brokerage	
Fimatex	Société Générale	Seit 1997 in Deutschland	Brokerage	

Abbildung 1

Bereits auf dem Höhepunkt dieses strukturellen Nachbaus haben sich allerdings die Indikatoren für ein neuerlich verändertes Kundenverhalten vermehrt und spätestens seit zwei Jahren zum Wiedergänger eines „alten“ Paradigmas verdichtet: Die Notwendigkeit privater Vorsorge und Vermögensbildung forciert, vor dem Hintergrund der steigenden Unsicherheit vieler Kunden im Zeitalter des Post-Börsenbooms, die Rekonstruktion eines umfassenden Leistungs- und Angebotsspektrums. Die Vorstellung des „cherry-picking“, also von Kunden, die hier Bankprodukte, dort Versicherungsprodukte, wieder woanders Immobilien und bei einem weiteren Anbieter Investmentprodukte kaufen, ist – obwohl erst wenige Jahre alt – bereits wieder ein von der Realität überholtes Relikt.

Tatsächlich erlebt auf Kundenseite gegenwärtig die Nachfrage nach einem universellen Leistungs- und Angebotsspektrum ihre Renaissance: Mehr als jeder zweite Kunde will bereits heute wieder alle Finanzangelegenheiten bei einer Bank erledigen, unabhängig davon, ob es um Banking, Vorsorgestrategien oder Vermögensbildung geht. Im Kern wollen sie den einen kompetenten, zuverlässigen Finanzpartner, der für jede Lebensphase erstklassige Finanz- und Beratungsdienstleistungen aus einer Hand und unter dem Dach einer starken Vertrauensmarke bietet. Der „one-stop-shopper“ löst den „cherry-picker“ ab und verdeutlicht die Grenzen stark fokussierter Spezialisten und paralleler, also auf Angebotsebene unverbunden bleibender Spezialisten. In der Folge erlebt das viel bemühte Konzept der „integrierten Finanzdienstleistung“ zu Beginn des 21. Jahrhunderts seinen mittlerweile dritten Frühling.

In dem sich wiederum – nun mit dem Ziel der Rekonstruktion – abzeichnenden Wettlauf um die attraktiven Kunden sind unterschiedliche institutionelle Strategien zu entdecken. Ob die bestehenden Lücken auf dem Weg zu einem integrierten Angebot ausgehend von den jeweiligen Ankerprodukten und Kernkompetenzen (Kredite/Standards; Versicherungen; Aktien-/Rentenfonds etc.) konkret durch die interne Bündelung zuvor getrennter Geschäftsbereiche, durch Verbundkooperationen, Akquisitionen oder Fusionen geschlossen werden: Die gesamte Finanzdienstleistungsindustrie befindet sich am Beginn einer (neuerlichen) Ausweitung des Leistungs- und Angebotsspektrums unter einem etablierten Markennamen (beispielsweise AllianzDresdner, BSCH, Citigroup, Deutsche Bank Privat & Business Clients, Royal Bank of Scotland, Lloyd's TSB; Abbildung 2).

Die Rekonstruktion eines integrierten Leistungsspektrums

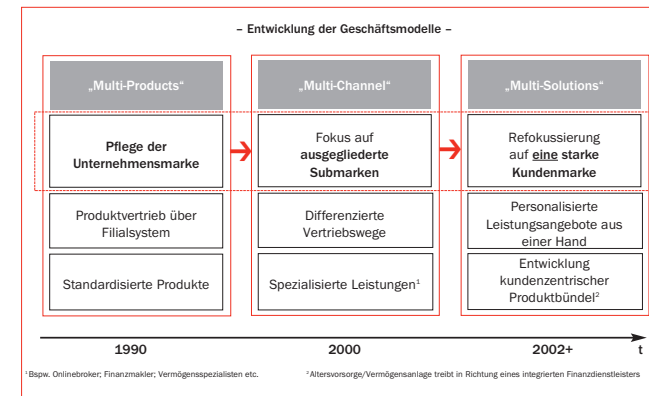


Abbildung 2

1.2 Konfiguration, nicht Produktion als entscheidender Erfolgsfaktor

Die notwendige Ausweitung bzw. Ergänzung des Produktangebots hat das sukzessive Aufbrechen der traditionell Produktion und Vertrieb umfassenden Wertschöpfungskette beschleunigt. Denn das skizzierte Nachfragepotenzial im deutschen und europäischen Privatkundengeschäft lässt sich in aller Regel nicht ausschliesslich mit selbst hergestellten Produkten abarbeiten: Auf der einen Seite ist die Entwicklungsarbeit zumal angesichts der im verschärften Wettbewerb deutlich verkürzten Innovationszyklen teuer und aufwendig. Auf der anderen Seite wollen Kunden als Ausdruck tatsächlicher Wahlfreiheit und der Objektivität des Finanzberaters immer häufiger zumindest ein Mindestmass an Drittprodukten. Im Ergebnis konfigurieren die Anbieter ihr Produktportfolio aus eigenen und fremden Produkten, im Extremfall verzichten sie sogar vollständig auf eigene Produkte und konzentrieren sich auf eine Maklerrolle.

Entscheidendes Differenzierungskriterium wird entsprechend immer weniger die exklusive Produktion von Finanzprodukten, diese zirkulieren auf Basis so genannter „open architectures“ zunehmend frei zwischen den verschiedenen Anbietern. Innerhalb der hier vorhandenen Bandbreite strategischer Optionen von kompletter Eigenproduktion bis hin zum reinen Vertriebsfokus müssen Banken künftig eine Richtungsentscheidung treffen. Unabhängig davon, wie diese Entscheidung fallspezifisch aussieht: Immer zentraler wird die Qualität der Kundenbeziehung und damit die Qualität des Vertriebsansatzes, immer sekundärer die Tatsache, ob die vertriebenen Produkte selbst produziert oder aber – in manchen Fällen auch bei Spezialisten innerhalb des eigenen Unternehmens oder des eigenen Finanzverbunds – eingekauft werden. Auf dieser Entwicklung beispielsweise setzt der unbestreitbare Erfolg weitestgehend frei von eigener Produktion am Markt operierender Finanzmakler wie MLP oder AWD auf.

Natürlich bleibt die Qualität der Produkte ein entscheidender Faktor bei der Kundengewinnung und Kundenbindung, natürlich bleibt hier auch ein Markenname, der für die Kompetenz bei und Güte von Produkten bürgt, weiter von immenser Wichtigkeit. Insofern wird bei den grossen Anbietern in absehbarer Zeit der überwiegende Teil des Angebots nach wie vor aus eigener Produktion stammen, aber auch hier eine interne Spezialisierung in produzierende und vertreibende Einheiten zu beobachten sein. In jedem Fall verschiebt sich das Leistungsprofil moderner Finanzdienstleister deutlich in Richtung einer Plattform für Finanzprodukte, auf der dann das entscheidende Differenzierungskriterium, nämlich die Konfiguration kundenspezifischer Angebote und Produktbündel, greifen kann. Das eine – breite und tiefe Produktkompetenz – ist also lediglich die notwendige Bedingung, das andere – bedürfnisorientierte Angebotsstrukturierung – die hinreichende Bedingung, um die Qualität sowie den Wert der Kundenbeziehung signifikant steigern und damit die Chancen modernen Privatkundengeschäfts nutzen zu können.

Nachhaltig erfolgreich im Privatkundengeschäft werden die Finanzdienstleister sein, die ein integriertes Produktangebot – von Banking über situationsspezifische Produkte (Versicherungen, Kredite, Bausparpläne etc.) bis hin zu komplexen Vorsorge- und Anlagestrategien – über die richtigen Zugangswege in personalisierte Kundenlösungen überführen können. Die Intelligenz des Vertriebsansatzes, also die Transformationsleistung zwischen identifizierten Kundentypen und -bedürfnissen und entsprechenden Produkt- und Servicebündeln, entscheidet zwischen künftigen Gewinnern und Verlierern.

1.3 Trotz Integration: das Ende des „one size fits all“

Die neue Notwendigkeit zur Integration und Bündelung der Finanzdienstleistungen pro Unternehmen wird tatsächlich nicht nur durch die veränderten Kundenbedürfnisse der „one-stop-shopper“ getrieben. Vor dem Hintergrund der vor allem durch die Ertragseinbrüche im Investmentgeschäft ausgelösten Krisen in der gesamten Industrie waren und sind alle Anbieter gezwungen, die zurückliegende Expansions- und Differenzierungsphase einer kritischen Prüfung zu unterziehen. Denn insbesondere die extreme Entwicklungsdynamik erzeugte Effekte, die, bereits für sich genommen, noch viel mehr aber in ihrer

Summe, die ursprüngliche Absicht der Spezialisierung – den nachhaltigen Erhalt der eigenen Wettbewerbsfähigkeit – zu konterkarieren drohen: So wurden vielerorts Strukturdopp-lungen aufgebaut, konzeptionell definierte Kundensegmente im Vertriebsalltag ignoriert und interne Kannibalisierungen zwischen den unterschiedlichen Geschäftsbereichen und/oder Marken ausgelöst, vorhandene Cross-Selling-Potenziale durch die jeweils autonomen Organisationen und IT-Strukturen nicht genutzt und insgesamt die Steuerungsmöglichkeiten des dezentralisierten Gesamtsystems deutlich reduziert.

Die aktuelle Kräftebündelung ist insofern als Reaktion auf dramatisch verschärfte Rahmenbedingungen rational, sie setzt aber zudem, auch wenn es scheinbar widersprüchlich klingt, den eingeschlagenen Weg der spezifischen Ausrichtung und Vertiefung des Leistungsangebots fort – allerdings unter veränderten institutionellen und organisatorischen Rahmenbedingungen. Tatsächlich vollendet die gegenwärtige Verdichtung den klassischen dialektischen Dreischritt von These, Antithese und Synthese: Das Konzept des Universalisten wurde zunächst durch den Gegenentwurf radikal fokussierter und entschlackter Spezialisten abgelöst, um jetzt das Beste aus beiden Welten zum neuen Konzept des „universellen Spezialisten“ zusammenzuführen. Dieser verbindet, indem er den zuvor unlösbar scheinenden Antagonismus eines entweder breiten oder tiefen Angebots auflöst, die ausdifferenzierten Leistungsangebote und/oder Marken zu einem neuen Ganzen, das deutlich mehr als die Summe seiner Teile ist.

Das neue Paradigma eines integrierten Geschäftsmodells bedeutet insofern keineswegs die Rückkehr zur Universalbank alten Schlags. Ganz im Gegenteil, sowohl mit Blick auf die Kunden wie auch die Wertschöpfung des eigenen Unternehmens gilt eindeutig: Das Konzept des „one size fits all“ ist nicht wiederzubeleben. Vielmehr geht es darum, auf Basis einer einheitlichen Organisation zentrale Funktionen – wie IT-Systeme, Backoffice- und Supporteinheiten, Kredit- und Risikomanagement, Marken- und Vertriebsmanagement – zu bündeln, um dem Kunden gegenüber ein Maximum an Flexibilität anbieten zu können.

Denn natürlich wollen Kunden vor allem aus Gründen der Convenience letztlich „alles aus einer Hand“; aber eben nur den richtigen Leistungsausschnitt zur richtigen Zeit. Die „Bank“ an sich kann kein statischer Monolith mehr sein, sondern muss die bedürfnisgerechte Vorselektion des eigenen Leistungsspektrums entlang entscheidender Lebensphasen vorantreiben. Die zentrale Herausforderung besteht in der Personalisierung des Angebots: Parallel zur jeweiligen persönlichen und finanziellen Situation ihrer Kunden muss sich das Erlebnis und das Leistungsspektrum der Bank verändern.

Die künftig klarere Zuordnung von Bedürfnissen und entsprechenden Angebotsformen eröffnet die Perspektive, die Ressourcen der Bank – vor allem: qualifizierte, kompetente Mitarbeiter, aber auch Infrastruktur (insbesondere Flächenpräsenz) – optimal zu allo-kieren. Beispielsweise können im Standardgeschäft unstrittig vorhandene Ineffizienzen durch technikzentrierte Präsenz (Geldautomaten, Kontoauszugsdrucker, Onlinezugang etc.)

reduziert werden. Und gleichzeitig können dort, wo es sich aus Bankensicht lohnt – und wo es aus Kundensicht auch tatsächlich erwünscht ist –, nämlich bei komplexeren Finanzanlagen, Ressourcen ausgebaut werden. Auf diese Weise erleben die Kunden bei unterschiedlichen Bedürfnissen unterschiedliche Aggregatzustände „ihrer“ Bank: Sie erhalten so viel oder so wenig Bank und so viel oder so wenig Beratung, wie es gerade notwendig ist.

Die zuvor herrschende Differenzierung in kundensegmentspezifische Geschäftsmodelle wird also abgelöst durch die differenzierte Bündelung von Leistungen innerhalb eines Geschäftsmodells. Integration beschreibt aus Kunden- und Bankensicht dabei insbesondere die verbesserte Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Angebotskategorien, vor allem zwischen standardisiertem Banking und beratungsintensiven Vorsorge-, Anlage- und Vermögensbildungsstrategien. Nur so kann gegenüber den Kunden das von ihnen eingeforderte „one-stop-shopping“ ermöglicht, nur so kann innerhalb der Organisation selbst durch gezielte Migration die systematische Ausschöpfung von Kundenbeziehungen über den gesamten Lebenszyklus gewährleistet werden.

In der konkreten Interaktion mit den Kunden ergänzen sich diese beiden Dimensionen ohnehin wechselseitig: Ein wettbewerbsfähiges Angebot „Banking“ ist und bleibt ein relevantes mitlaufendes Argument, um sich in attraktiven Marktsegmenten als bevorzugter Partner der Kunden profilieren zu können. In umgekehrter Richtung, also der Überführung von – in der Regel bestehenden – Kunden aus dem klassischen Banking in höherwertige Angebotsformen ermöglicht eine breite Aufstellung im Basisgeschäft signifikante „quick wins“. Potenzielle Kunden für die Beratungsangebote müssen nicht mit viel Aufwand neu gewonnen, es kann sich stattdessen zunächst darauf konzentriert werden, bestehende Kundenbeziehungen durch intelligentes Cross-Selling über den kompletten Lebenszyklus hinweg zu erschliessen.

In diesem Zusammenhang – dem Abwägen einer quantitativ auf Neu- oder einer qualitativ auf Bestandskunden ausgerichteten Wachstumsstrategie – setzt sich ohnehin folgende Erkenntnis durch: Die Unternehmensperformance lässt sich durch die Steigerung der Rentabilität bestehender Kundenbeziehungen („share of wallet“) sowie durch ein wertorientiertes Kundenverständnis („customer life time value“) nicht nur schneller, sondern häufig auch deutlicher verbessern. Denn: Die Gewinnung neuer Kunden kann bis zu zehnmal teurer sein als die Pflege und systematische Erschließung bestehender Kundenbeziehungen. In jedem Fall, bei Bestands- wie auch bei Neukunden, wird die Kenntnis der spezifischen Kundenbedürfnisse in den jeweiligen Phasen ihres Lebens zur elementaren Ressource.

2. Systematische Bedürfnisidentifikation als Grundlage zielgenauer Angebotsbündel

2.1 Bedürfnisanalyse entlang eines Lebensphasenmodells

Traditionelle Businessmodelle in der Finanzdienstleistungswelt definierten den Kunden lediglich als eine von vielen Komponenten in der Prozesskette. So detailliert und tiefenscharf Wissen über Produkte und Prozessrationalitäten angehäuft wurde, so gering war vielfach die Kenntnis über bestehende oder avisierte Kunden, geschweige denn über grundsätzlichere Entwicklungen der Kundenbedürfnisse.

Angesichts der beschriebenen doppelten Anforderung, den Kunden einerseits auf Basis eines umfassenden Angebots zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Ausschnitt an Finanzdienstleistung anbieten zu können, den Grad der Personalisierung also zu erhöhen, und dabei andererseits gleichzeitig die Kundenbeziehungen maximal profitabel zu gestalten, also zwischen Standardisierung im „breiten“ Geschäft und Personalisierung bzw. Individualisierung vorrangig gegenüber potenzialträchtigen Kunden zu differenzieren, übernimmt die systematische Bedürfnis- und Kundenanalyse eine entscheidende Funktion. Zur kundengerechten und gleichermassen profitablen Gestaltung des Angebots müssen zwei grundsätzliche Variablen identifiziert und miteinander korreliert werden: Das Potenzial und die Rentabilität der Kundenbeziehung.

Auf der einen Seite gilt es, die grundsätzlichen „Bedürfnisströme“ im klassischen Lebenszyklus der Kunden zu bestimmen, die das an sich unübersehbare Spielfeld „integrierte Finanzdienstleistung“ in taktische Räume aufteilen. Der entscheidende Perspektivwechsel liegt in der Abkehr von statischen Segmentierungsansätzen hin zu einem Lebensphasenkonzept, mit dem die prototypischen Verlaufslinien von Kundenbedürfnissen entlang zentraler, finanzdienstleistungsrelevanter Meilensteine in „actionable cluster“ differenziert und strukturiert werden (Abbildung 3).

Unterschiedliche Bedürfnisse an Finanzdienstleistung entlang des Lebenszyklus

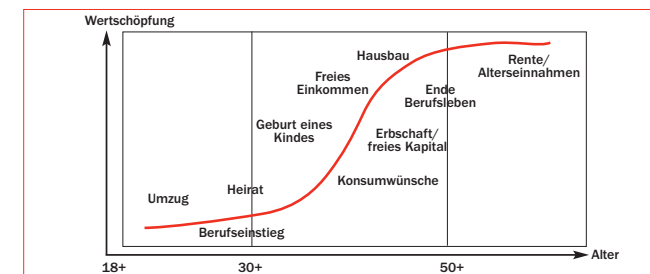


Abbildung 3

Auf der anderen Seite müssen in dieser grundsätzlichen taktischen Raumaufteilung die vorhandenen Ressourcen bestehenden bzw. künftigen Kunden zugeordnet werden. Um im Bild zu bleiben: Eine möglichst schlagkräftige Mannschaftsaufstellung muss gefunden werden. Im Privatkundengeschäft insbesondere der grossen Anbieter dominieren nach wie vor Kunden mit negativem Deckungsbeitrag. Vornehmliches Ziel ist entsprechend die signifikante Profitabilisierung durch eine duale Strategie, die vorhandenes Cross- und Up-selling-Potenzial bei attraktiven Kunden erschliesst und zugleich die Effizienz potenzielschwacher Kundenbeziehungen beispielsweise durch einen erhöhten Standardisierungsgrad verbessert. Dazu müssen möglichst viele Informationen über die aktuelle Lebenssituation inklusive des privaten und beruflichen Umfeldes der Kunden gewonnen werden. Diese Datengrundlage ist das Raster, das zwischen potenzielschwachen und potenzialstarken Kunden differenziert und bei letzteren durch die Identifikation relevanter Ansatzpunkte zugleich frühzeitiges „Einwerben“ für attraktive Angebote ermöglicht.

Wie sehr diese Ansatzpunkte in Relation zur spezifischen Lebenssituation der Kunden variieren, illustriert die finanzielle Profilskizze zweier unterschiedlicher Lebensphasen:

„Junge Familien“

- Finanzielle Absicherung der Familie
- Perspektiven schaffen
- Lebensstandard halten
- Karriere
- Sich etwas erschaffen
- Vorsorgen
- Flexibilität
- Kurz- und langfristige Planung

„Paare mit erwachsenen Kindern“

- Leben geniessen
- Träume verwirklichen
- Wohlstand geniessen
- Freiheit
- Konsum
- Rente
- Sicherheit
- Verwaltung

Finanzprodukte sind in dieser Perspektive als Anker für den aktiven Ausbau der Kunde-Bank-Beziehung zu begreifen. So eröffnet beispielsweise der Immobilienerwerb die Chance – und aus Sicht der Kunden auch die Notwendigkeit – ganzheitlicher Unterstützung: von der Bedarfsanalyse, über ein Vermögenskonzept über eine risikooptimierende Portfoliostrategie (Mix unterschiedlicher Anlageformen), über das Bewerten von Angeboten bis hin zur Nachbearbeitung. Alle Aktivitäten haben das Ziel, die Kompetenz der Bank und natürlich des zuständigen Betreuers als Relationship Manager auszubauen und so die Kundenbindung über einen langen Zeitraum zu intensivieren und zu stabilisieren. Solcher-massen verstanden, wird das Kundenbeziehungsmanagement zum kontinuierlichen Prozess, der bei intelligenter Handhabung tatsächlich die Brücke zwischen verschärften Anforderungen auf Kundenseite und wirtschaftlicher Attraktivität für den Anbieter schlagen kann.

2.2 Differenzierung in unterschiedliche Angebots- und Vertriebsformate

Dreh- und Angelpunkt für die bedürfnisorientierte Strukturierung des bestehenden Angebotsportfolios ist also das detaillierte Verständnis für in unterschiedlichen Phasen

des Lebenszyklus unterschiedliche Kundenbedürfnisse. Im Kern müssen frühzeitig zwei zentrale Fragen beantwortet werden:

- **Erstens:** Welches sind – in Abhängigkeit von der aktuellen strategischen Positionierung – angesichts des vorhandenen oder angestrebten Kundenportfolios die unternehmensspezifischen „actionable cluster“? Wie viele Zielgruppenangebote sind erforderlich, um das notwendige Mass an differenzierter Marktbearbeitung zu gewährleisten?
- **Zweitens:** Welche spezifischen Anforderungen stellt der Vertrieb dieser bedürfnisspezifischen Angebotsbündel? Wie viele und welche spezifischen Vertriebswege sind notwendig, um die optimale Balance zwischen differenzierter Ansprache und gleichzeitig effizienter Ressourcenallokation zu erreichen?

Erstens: Entlang des Lebenszyklus entstehen analog zu den in den unterschiedlichen Phasen jeweils vorherrschenden Bedürfnissen „natürliche“ Zielgruppen und entsprechend auch „natürliche“ Schwerpunkte für Angebotsbündel, wie sie in Abbildung 4 dargestellt sind. Diese Vorselektion markiert einen Grad an Personalisierung bzw. Individualisierung, der sowohl dem Kundenverantwortlichen als auch dem Kunden selbst ermöglicht, nur mit dem Grad an Komplexität konfrontiert zu werden, der absolut notwendig ist. Das universale Konzept der „integrierten Finanzdienstleistung“ erhält hier, indem es selbst wiederum in fokussierte, für spezifische Lebensphasen aber jeweils umfassende Module feingeschnitten wird, seinen operativen Unterbau.

„Natürliche“ Angebotsbündel entlang spezifischer Lebensphasen und Kundentypen

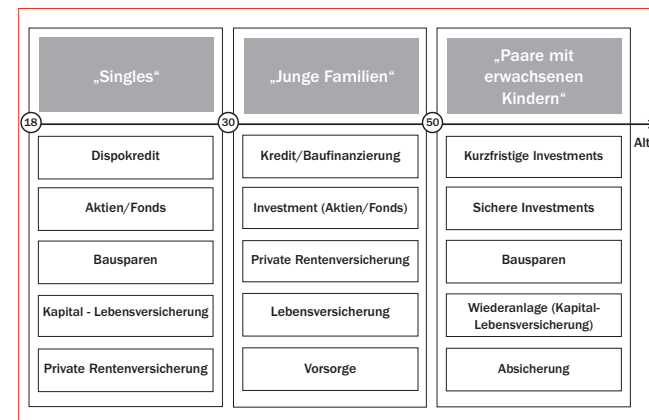


Abbildung 4

In der Praxis kommen in Abhängigkeit von der Breite des Angebots, der spezifischen Struktur des Kundenportfolios und der Grösse der Organisation unterschiedlich detaillierte Zielgruppenansätze zum Einsatz. Privatkundenbanken beispielsweise, die bereits heute in den verschiedenen Marktsegmenten von Retail, Upper Retail, Mass Affluent und Private Banking positioniert sind, werden aufgrund der heterogenen Kundenstruktur zwingend eine differenziertere Zielgruppen- und Angebotsstrategie verfolgen als die Anbieter, die ein auf Skaleneffekte ausgerichtetes Konzept „Retail plus X“ mit hohem Standardisierungsgrad verfolgen (vgl. Sparkassen, Postbank).

Die Deutsche Bank z. B. hat in ihrem Unternehmensbereich Private & Business Clients insgesamt sechs unterschiedlich fokussierte Zielgruppenangebote für ihre Privatkunden entwickelt:

- **Junge Starter:** „Erfolgreich starten“
- **Moderne Singles:** „Wünsche erfüllen – für morgen planen“
- **Moderne Familien:** „Zukunft gemeinsam gestalten“
- **Vermögensaufbauende Privatkunden:** „Beruflich erfolgreich – Vermögen aufbauen“
- **Dynamische Investoren:** „Vermögen systematisch planen und ausbauen“
- **Vermögende Privatkunden:** „Vermögensarchitektur optimal gestalten“

Zweitens: Die in Kapitel 1 geschilderte neue Notwendigkeit zur Differenzierung spezifischer Facetten der Finanzdienstleistung innerhalb einer Organisation betrifft nicht nur das Angebotsspektrum, sondern auch die Ausrichtung und das Zusammenspiel der Vertriebswege. Diese müssen vor allem in Abhängigkeit von dem Standardisierungs- bzw. Personalisierungs- und Individualisierungsgrad der jeweiligen Angebotsbündel sowie der Bedürfnisstruktur der entsprechenden Zielgruppen unterschiedliche Leistungs- und Anforderungsprofile haben. Kriterium dieser Differenzierung ist die unterschiedliche Intensität der Kundenbeziehung. Die klassische Trennung verläuft zwischen weitgehend „unpersönlichem“ Standardgeschäft einerseits und persönlicher Beratung für komplexe Anlage- und Vermögensstrategien andererseits.

Die radikale Entkoppelung beider Vertriebs- und Angebotsphilosophien in getrennte Geschäftsmodelle hat angesichts der stattfindenden Konvergenz von Kundenbedürfnissen – die Retailkunden bewegen sich in Richtung Vorsorge und Anlage, die Private Banking-Kunden wollen zunehmend auch die Standards aus einer Hand – ihre Grenzen erfahren müssen. Die neue Herausforderung besteht darin, verschiedene „Erlebniswelten“ nebeneinander anzubieten, die nicht mehr der Maxime „so different wie möglich“, sondern der Maxime „so different wie nötig“ folgen (Abbildung 5).

Bündelung von Kompetenzen und Ressourcen in differenzierten Vertriebswegen

	Standardisiert: Basic Banking	Personalisiert: Finanzlösungen	Individualisiert: Finanz-/ Vermögensplanung
Leistungsspektrum	<ul style="list-style-type: none"> • Kontoführung/ Transaktionen • Standardisierte Basic-Ankerprodukte (Konto, Kredit, Investment etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstrukturierte Finanzlösungen • Breite Auswahl • Personalisierte Selektion 	<ul style="list-style-type: none"> • Komplexe Finanz-, Vorsorge-, Anlagestrategien • Individualisierte Selektion
Distributionskanal	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit/Nähe • Multikanalität • Hohe Zuverlässigkeit • Populäre Gestaltung (modern, klar, einfach) 	<ul style="list-style-type: none"> • Erreichbarkeit • Persönlicher Berater • Start Relationship 	<ul style="list-style-type: none"> • Ständige Erreichbarkeit • Langjähriger Berater • Direkter, vertraulicher Kontakt (Relationship)
Erfolgsfaktoren	<ul style="list-style-type: none"> • Preise/Konditionen • Professionalität 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalität • Flexibilität 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionalität • Flexibilität • Individualität

Abbildung 5

Auch hier hängt die konkrete Vertriebsphilosophie und -struktur wieder von der Positionierung, der Kundenzahl und dem Leistungsspektrum des jeweiligen Unternehmens ab. Drei grundsätzliche Formate lassen sich aufgrund der hohen Affinität zwischen bestimmten Kundenbedürfnissen, Angeboten und Vertriebswegprofilen dennoch erkennen.

Standardisiert: Basic Banking

– **Ausrichtung**

- Entscheidend für Kundenzufriedenheit: Bedeutender Faktor für die Qualifikation als „Erstbank“ (sowohl Neu- als auch Bestandskunden)
- Strategische Funktion, potenzialträchtige Kunden frühzeitig einzuwerben, zu binden und systematisch in höherwertige Angebotsformen zu überführen

– **Fokus**

- Zentriert um einfache Transaktionen
- Girokonto und einfache Sparprodukte als Anker

– **Kundenrelevante Faktoren**

- Erreichbarkeit
- Professionalität und Zuverlässigkeit der Transaktionen im Wettbewerb als Hygienefaktor
- Zusätzliche Differenzierung durch bedarfsspezifische Konto-, Karten- und Sparformate

Personalisiert: Finanzlösungen

– **Ausrichtung**

- Entscheidend für Aktivierung der Kundenbeziehung
- Aufbau Kundenwissen durch stabile Zuordnung von Kunden zu ihrem Berater

– **Fokus**

- Zentriert um „Finanzierung“ bzw. „Altersvorsorge“ und „Vermögensaufbau“
- Kredite und Anlageprodukte (Bausparen, Förderrente, Wertpapiere, Versicherungen) als Anker

– **Kundenrelevante Faktoren**

- Kompetente Produktberatung
- Aktive Ansprache der Kunden mit bedürfnisgerechten Angebotsbündeln (z. B. bei Immobilienwunsch)
- Ständige, persönliche Erreichbarkeit und Flexibilität des Beraters

Individualisiert: Finanz-/Vermögensplanung

– **Ausrichtung**

- Entscheidend für umfassende Bedarfsidentifikation und Kundenausschöpfung
- Höchste Beratungskompetenz durch Relationship-Ansatz

– **Fokus**

- Zentriert um komplexe Anlage- und Finanzierungsstrategien
- Planungstools als Anker

– **Kundenrelevante Faktoren**

- Partnerschaftliches, stellenweise exklusives Verhältnis
- Hoher Individualisierungsgrad der Kundenführung und -ansprache
- Spezifische Expertise/qualifizierte Berater für komplexe Finanzierungs- und Investmentfragen

Die Grenze zwischen den beiden erstgenannten Vertriebsansätzen ist sicherlich deutlich schwächer ausgeprägt als die zwischen ihnen und einem tatsächlich individualisierten Angebot „Finanz- und Vermögensplanung“. Vor allem die Tatsache, dass in diesem Bereich die Beratung zum eigentlichen Produkt wird und entsprechend zu bepreisen ist, wird im Rahmen der Abstimmung von Vertriebs- und Pricing-Strategie häufig zu einer Reduktion auf zwei differenzierte Vertriebswege „Standards und Produkte“ und „Beratung und Lösungen“ führen.

2.3 Abgestimmte Marken- und Zielgruppenkommunikation

Hinsichtlich der konkreten Kommunikation mit den Zielgruppen bedeutet die Abkehr von spezialisierten Submarken zu Gunsten der Bündelung von Leistungen unter einem starken Markendach vor allem eine Herausforderung in der Kalibrierung des grundsätzlichen Markenversprechens entlang der definierten Vertriebsformate. Auch hier (vgl. Kapitel 1.3) bedeutet die Stärkung der Dachmarke keinesfalls den Verzicht auf differenziertes Zielgruppenmarketing.

Entscheidend wird künftig die hinsichtlich ihrer Wirkungseffekte gezieltere Verwendung von Marketingmassnahmen und -disziplinen sowie insgesamt ihre konsistente Orchestrierung sein. Die Bedeutung der Dachmarke wird als zentraler Kompetenz- und Vertrauens-träger im verschärften Wettbewerb in jedem Fall steigen, bildet sie doch insbesondere in der Dienstleistung mit rein virtuellen – und zudem weit gehend austauschbaren – Produkten den elementarsten Differenzierungsfaktor. Sie übernimmt die entscheidende Rolle bei der Präferenzbildung auf Kundenseite und fungiert im Ideal als Türöffner: Zwar kann sie in keinem Fall dauerhaft Defizite im Geschäftsmodell und in der täglichen Leistungserbringung kaschieren, sie erzeugt in den Köpfen der Kunden aber – über die Währung eines Vertrauensvorschlusses – gezielt „Kompetenzverdacht.“ Entsprechend geht es in der Markenkommunikation nicht allein um Bekanntheit, hier haben die relevanten Anbieter in Deutschland ohnehin ein hohes Niveau erreicht, sondern um das Kompetenzprofil in strategisch bedeutenden Geschäftsfeldern. Insbesondere die Ausweitung von Kompetenzen und Angeboten im attraktiven Vorsorge- und Vermögensgeschäft erfordert eine entsprechende Repositionierung der Marke und die Schärfung der Markenkommunikation.

Um die Ausweitung des Leistungsspektrums zu unterstützen, müssen auf Basis von Unternehmens- und Markenstrategien grundsätzliche Entscheidungen getroffen werden:

- Welches sind die aus Unternehmenssicht – weil beispielsweise wachstumsstark und/oder profitabel – prioritären Geschäftsfelder?
- Wie ist das Unternehmen heute in diesen Feldern im Vergleich zum Wettbewerb positioniert?
- Welche Defizite bestehen in der aktuellen Markenwahrnehmung?
- Welche Aspekte müssen in der neuen Sollpositionierung geschärft werden?
- Welche Aspekte müssen gewahrt bleiben, um die starke Position in bestehenden Geschäftsfeldern nicht zu gefährden?
- Welche Markenattribute und welches Leistungsversprechen sind in der Lage, die Bandbreite der gesamten Bank zu repräsentieren?
- Welche spezifischen Anpassungen/Kalibrierungen dieser generellen Markenattribute und des generellen Leistungsversprechens sind entlang der einzelnen Zielgruppen/ Vertriebsformate notwendig?
- Welche Marketing- und Kommunikationsmassnahmen bieten sich für diese Kalibrierung an?

Ein auf Markenebene ungesteuertes Nebeneinander von Dachmarken- und verschiedenen Zielgruppenkampagnen würde nicht nur zu einer Verwirrung aller Zielgruppen und mittelfristig zum Profillabrieb der Marke entlang entscheidender Kompetenzdimensionen führen. Als schleichende Reduplizierung der Marke durch neue Zielgruppenmarken würde sie zudem die durch die organisatorische Reintegration und Kräftebündelung angestrebte Effizienzsteigerung im Marketingbereich unterlaufen. Denn die gegenwärtig verschärfte Kosten- und Ertragslage konfrontiert auch Markenstrategie und Markenkom-

munikation mit neuen – Kritiker würden wohl eher formulieren: endlich rationalisierten – Spielregeln. Ausgehend von der in den meisten Unternehmensspitzen erlangten Einsicht über die grundsätzliche Bedeutung von Marken haben sich innerhalb der letzten Jahre Markenspendings und die Anzahl der Marken gleich einer inflationären Spirale wechselseitig in die Höhe getrieben. In der Gewissheit wachsender Umsätze und Erträge wurde auch das Marketingbudget von Jahr zu Jahr erhöht und schien die jeweils eigenständige Markierung und Kommunikation ausdifferenzierter Angebots- und Leistungsspektren überhaupt erst mach- bzw. finanzierbar – die als sich verselbstständigende Marken mit geringen Anschaffungs-, aber hohen Unterhaltskosten ihrerseits wiederum die weitere Erhöhung der Marketingausgaben zusätzlich beschleunigten. Mit dem Ansetzen der Kostenschere konnten zwar kurzfristig die Budgets auf finanzierbare Grösse reduziert werden, umfassende Aufräumarbeiten bei der Markenarchitektur und der Justierung eines effektiven wie effizienten Zweck-Mittel-Einsatzes stehen aber häufig noch aus (Abbildung 6).

Verschärfte Kosten- und Ertragslage forciert Rückbesinnung auf effiziente Markenstrategie und -kommunikation

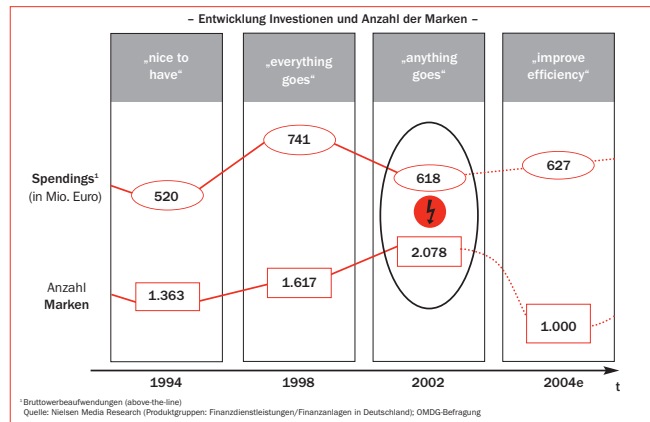


Abbildung 6

Der hektische Amplitudenausschlag zwischen Über- und Unterinvestition wird sich im Laufe der nächsten Jahre vor allem durch den notwendigen Rückbau der Markenvielfalt und der Etablierung eines professionellen Markenmanagements, das den Return on Brand Investments (ROBI) entlang der verschiedenen Marketingdisziplinen mess- und bewertbar macht, nivellieren. Tatsächlich muss es sowohl ökonomisch als auch wirkungspsychologisch den Primat der einen (Dach-)Marke geben, die die grundsätzlichen Attribute der Marke möglichst breitenwirksam über die klassischen Above-the-line-Massnah-

men (TV, Print etc.) kommuniziert. Die Differenzierung der unterschiedlichen Vertriebsformate hingegen kann und muss dann ergänzend über ein differenziertes Literatursystem (Zielgruppen-/Angebotsbroschüren), über ein abgestuftes Gestaltungskonzept am Point-of-Sale (Filiale/Internet) oder spezifisches Direktmarketing (Mailingaktionen) erfolgen. Die dritte Ebene dieser Kommunikationsarchitektur bilden klassische Produktkampagnen, die sich – synchronisiert mit zentralen Vertriebschwerpunkten – über die gesamte Bandbreite der Kommunikations- und Marketingmassnahmen erstrecken können. Hier ist auch der Einsatz von Above-the-line-Massnahmen deutlich weniger kritisch als auf der Vertriebssebene: Ein klarer Fokus auf die Vermittlung konkreter Produktnutzen und -konditionen bildet die notwendige Ergänzung des eher abstrakten Leistungsversprechens der übergeordneten Markenkommunikation (Abbildung 7).

Maximale Effizienz mit abgestimmter Architektur „Markenkommunikation“

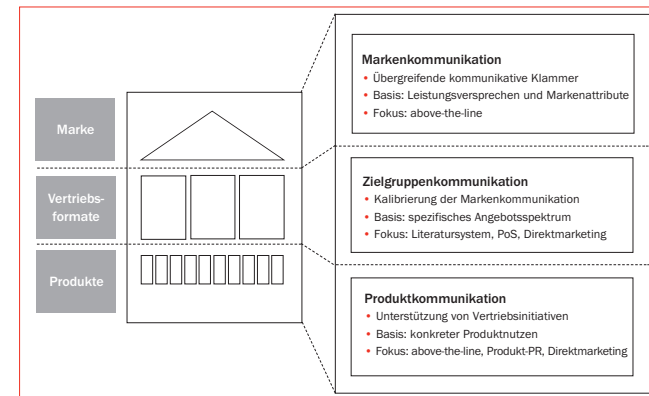


Abbildung 7

3. Herausforderung Organisation: Die Überwindung des Grenzdankens

3.1 Erblasten der Spezialisierung abbauen

Die beschriebene Reintegration der Angebotspektren bedeutet auch für die Organisation von Marketing und Vertrieb eine neue Herausforderung. Denn bedingt durch die zurückliegende Spezialisierungsphase, in der Marketing und Vertrieb in jeweils isolierte Einheiten und damit entsprechend fragmentierte Partikularperspektiven zerfallen sind, ist bislang die Synchronisierung aller erfolgskritischen Bestandteile einer kunden- und unternehmensorientierten Angebotsentwicklung häufig mangelhaft.

Um die optimale Ansprache der richtigen Zielgruppen mit den richtigen Angeboten gewährleisten zu können, müssen zuvor getrennte Prozesse und Bereiche wieder zusammengeführt werden. Entscheidende Bedeutung kommt vor allem der Verbindung von grundsätzlichen Funktionen wie Marktforschung, Marketing und Produktentwicklung auf der einen sowie spezifischen Perspektiven der Zielgruppen-/Vertriebsformatverantwortlichen auf der anderen Seite zu.

Die Marktforschung liefert unverzichtbare Aufschlüsse über den Erfolg von Aktivitäten auf Marken- und Produktebene. Sie bildet die grundsätzliche Plattform für die kundenorientierte Ableitung von Potenzialen und Schwächen und definiert konkrete Anforderungen für eine verbesserte Aufstellung von Services, Produkten und Angebotsbündeln. Durch regelmäßige Evaluation übernimmt sie gleichzeitig die Funktion eines Frühwarnsystems und permanenten Korrektivs. Entscheidend für den relevanten Mehrwert bei der Entwicklung von Produkten oder Angebotsbündeln ist die enge Abstimmung mit den Verantwortlichen der unterschiedlichen Vertriebsformate oder, je nachdem, welchem Strukturprinzip die eigene Organisation folgt, der Zielgruppenverantwortlichen. Sie müssen frühzeitig die durch die allgemeine Marktforschung nicht abgedeckten Parameter – beispielsweise segmentspezifischer Wettbewerb, spezifische Absatzziele, strategische Erfolgskriterien – definieren und damit messbar machen. Nur so wird das Potenzial der in allen Unternehmen ohnehin stattfindenden Marktforschung auf eine Weise genutzt, die nicht nur den Erkenntnisinteressen der Marketingexperten dient, sondern die den Vertriebsverantwortlichen einen signifikanten Mehrwert über die notwendige Ausrichtung bzw. mögliche Verbesserung ihrer Aktivitäten liefert.

Die Verantwortlichen für Zielgruppen oder Vertriebsformate ihrerseits besitzen, natürlich in Abhängigkeit vom Dezentalisierungsgrad der CRM-Aktivitäten, exklusives Wissen über ihr bestehendes Kundenportfolio. Selbst wenn in einem bereits fortschrittlichen Stadium der Vernetzung von Unternehmensfunktionen durch eine „gebrieffte“ Marktforschung relevante Aspekte wie Kundenzufriedenheit für den eigenen Bereich spezifiziert und durch professionelles Controlling zielgruppenspezifische Profitabilitätskennziffern ermittelt werden: Für die konkrete Abschätzung vorhandener Potenziale im jeweils verantworteten Kundensegment sind diese Manager die eigentlichen Experten und stiften für die Produktentwicklung, die Festlegung von Zeitpunkt und Inhalten der Vertriebsschwerpunkte sowie die entsprechenden Marketing- und Kommunikationskampagnen unmittelbaren Mehrwert. Als Repräsentanten ihrer Kundensegmente sind sie verantwortlich, dass die aktuell stattfindende Integration von Funktionen und Angeboten nicht das Mindestmass an notwendiger Trennschärfe und Spezifik für die unterschiedlichen Zielgruppen verliert und werden im aktuellen Integrationssoj zu – hoffentlich moderaten – „Anwälten der Differenzierung“.

Von deren Insights ist auch die in Kapitel 2.3 beschriebene, zwingend zwischen Identität und Differenzierung ausbalancierte Marken- und Kommunikationsarchitektur

abhängig. Den hier Verantwortlichen kommt – entsprechend „Anwälte der Integration“ – die Funktion zu, die Konsistenz aller kunden- und öffentlichkeitsrelevanten Aktivitäten sicherzustellen, indem sie die differenzierten Anforderungen der Zielgruppenverantwortlichen aus Marketing- und Kommunikationssicht prüfen, moderieren und in einen zeitlich wie inhaltlich abgestimmten Masterplan überführen. Diese Syntheseleistung umfasst auch die Identifikation der zur Erreichung der jeweiligen Vertriebsziele geeigneten Massnahmen, die das Maximum an Effizienz und Effektivität gewährleisten müssen. Entscheidend für die Gestaltung der Interaktion zwischen den Anwälten beider Lager wird die Verortung der Budgethoheit sein: Im Falle eines zentralen Marketing- und Kommunikationsbudgets entscheidet der Marketingverantwortliche als letzte Instanz über die Allokation und definiert entsprechend auch den Punkt, an dem die Grenze zwischen notwendigen separaten Zielgruppenmassnahmen und die Gefahr der Verselbstständigung erzeugenden Egoismen überschritten wird. Verfügen die Zielgruppenverantwortlichen hingegen über eigene Budgets für vertriebsunterstützende Massnahmen, kommt den Marketing- und Kommunikationsverantwortlichen eher beratende Funktion zu. Ohne einen gesamtverantwortlichen „Chief Branding Officer“, der als Marken- und Identitätsverantwortlicher die schlussendliche Entscheidung verantwortet und durchsetzt, sind hier die Konflikte allerdings vorprogrammiert.

Ein integrierter Prozess bringt also die Verantwortlichen von Marktforschung, Produktentwicklung, Marketing/Kommunikation und Zielgruppen/Vertriebsformaten an einen Tisch. Um angesichts der häufig vorhandenen Defizite in der Organisation schnell handlungsfähig zu werden, bietet sich für den Übergang zu dann auch dauerhaft institutionell verankerten Abstimmungswegen und Prozessen eine „Task Force“ an. Sie löst nicht nur für alle Beteiligten dringliche Probleme, sie ermöglicht und beschleunigt die pragmatische Annäherung von in den letzten Jahren auseinander gedrifteten Funktionen und entwickelt so Stück für Stück den Entwurf einer dann auch im Alltag tatsächlich vernetzt denkenden und handelnden Marketing- und Vertriebsorganisation (Abbildung 8).

Integrierte Marketing- und Vertriebsorganisation

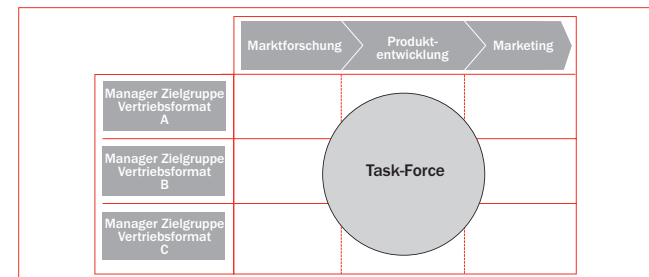


Abbildung 8

3.2 Ausblick: Auf dem Weg zur differenzierten Produktfamilie

Die beschriebene Entwicklung „von der Integration zur Diversifikation und zurück“ verdeutlicht eindrucksvoll die Dynamik, aber auch die vordergründige Widersprüchlichkeit industrieller Evolution. Innerhalb nur einer Dekade hat sich der prototypische Zukunftsentwurf moderner Finanzdienstleistung – so es ein solches Patentrezept denn überhaupt geben kann – gleich zweimal radikal gewendet. Die irrationalen Tendenzen dieser Verwerfungen lassen je nach Standpunkt des Betrachters unterschiedliche Schlüsse zu: Für die einen schliessen sie die Indizienkette, mit der die opportunistische Funktionsweise modernen Managements und moderner Unternehmensberatung, die sich von den schnell wechselnden Strömungen neuer theoretischer Konzepte blenden lassen und sich als Perpetuum mobile in künstlichem Aktionismus verirren, lückenlos bewiesen werden soll. Für die meisten anderen sind sie lediglich Ausdruck einer natürlichen Abhängigkeit zwischen konjunkturellem Umfeld und „richtiger“ Unternehmensstrategie. Analog zu grundsätzlichen thermischen Gesetzmässigkeiten – Ausdehnung unter Wärme; Verdichtung bei Kälte – bildet die Fähigkeit, sich an unterschiedliche klimatische Bedingungen anzupassen, hier den zentralen Beleg für eine dauerhaft überlebensfähige Markt- und Unternehmensstruktur. Tatsächlich wird auch die aktuelle Phase der Integration, die zugleich Auftakt einer längst überfälligen Konsolidierung der gesamten Finanzdienstleistungslandschaft ist, keinen Entwicklungsendpunkt markieren, sondern temporär bleiben. Eine nachhaltige Veränderung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der Ertragslagen wird wiederum die Differenzierung in schlanke und flexible Organisationen auslösen, die als Brückenköpfe in neuen Märkten und/oder Marktsegmenten rasches Wachstum ermöglichen.

Für die profitable Gestaltung der Kundenbeziehungen wird dennoch die grundsätzliche Herausforderung bestehen bleiben, an sich abstrakte Finanzdienstleistung durch die stärkere Bedürfnisorientierung bei der Produktentwicklung, durch die Identifikation natürlicher Schwellen entlang der Lebensphasen, durch vorstrukturierende Vertriebsformate und klar markierte Angebotskategorien produkttauglich zu machen. Und zwar nicht als Universalprodukt, sondern als in sich differenzierte Produktfamilie, die es dem Kunden ermöglicht und zudem nahe liegend erscheinen lässt, über lange Zeit mit demselben Finanzpartner zu wachsen. Eine Herausforderung im Übrigen, der sich Unternehmen anderer Industrien (vgl. die Markenfamilien in der Automobil- (beispielsweise BMW, Mercedes Benz und VW) und Konsumgüterindustrie (beispielsweise Nivea, Virgin und Nike)) längst und erfolgreich gestellt haben.

Strategische Marktsegmentierung: Renaissance in der Finanzwirtschaft?

Von Dr. Mark Esser, BBDO Consulting, Düsseldorf, und Elke Waltheim, BBDO Consulting, München



Dr. Mark Esser

Elke Waltheim

1. Renaissance von Marktsegmentierungsmodellen
 - 1.1 Grundsätzlicher Ansatz zur Marktsegmentierung
 - 1.2 Wirkungsbilanz traditioneller Marktsegmentierungsansätze
2. Strategische Marktsegmentierung – Elemente eines integrierten Ansatzes
 - 2.1 Überwindung methodischer Defizite
 - 2.2 Erfolgshebel des praktischen Einsatzes in der Finanzwirtschaft
3. Zusammenfassung und Ausblick
4. Literatur

1. Renaissance von Marktsegmentierungsmodellen

1.1 Grundsätzlicher Ansatz zur Marktsegmentierung

Die Idee der Marktsegmentierung ist ebenso einfach wie bestechend. Gilt es doch, signifikante Vorteile in der Marktbearbeitung zu generieren, indem der Gesamtmarkt in jeweils in sich homogene und wechselseitig möglichst heterogene Segmente aufgeteilt wird.¹ In der Lehre wurde das Konzept als zentraler Baustein des Marketings propagiert und fand in der betrieblichen Praxis insbesondere der 70er- und 80er-Jahre des letzten Jahrhunderts zunächst begeisterte Aufnahme.

In zahlreichen Industrien versprach man sich, durch eine valide Methodik strategische Marktsegmente identifizieren zu können, die sich durch eine spezifische Bedürfnisstruktur auszeichnen, auf die das Unternehmen gezielt sein Leistungsversprechen und Produktportfolio ausrichten kann. Dabei schien sowohl eine eindeutige Charakterisierung des Zielsegments und eine klare Abgrenzung von anderen Segmenten möglich als auch die Schaffung einer höheren Präferenz bei den Konsumenten im ausgewählten Zielsegment gegenüber der eigenen Marke im Vergleich zu Wettbewerbsmarken.

Eine hohe Präferenz zur jeweiligen Marke lässt sich bei solchen Marktsegmenten dann unterstellen, wenn das Leistungsangebot ideal die Kernbedürfnisse und Wünsche adressiert. Der Schlüssel zum Markterfolg liegt damit in der Identifikation von attraktiven Zielsegmenten und dem tiefgehenden Verständnis von deren Bedürfnissen und Lebensbedingungen².

Wissen und Verständnis um die unternehmens- und markenspezifischen Kernzielgruppen sollten es ermöglichen, nicht nur Implikationen für die strategische Ausrichtung des Unternehmens, sondern auch für die Ausgestaltung der Marketinginstrumente, wie z. B. Leistungsangebot und klassische Kommunikation, zuzulassen sowie eine hinreichende Vorhersehbarkeit des Kauf- und Auswahlverhaltens des potenziellen Konsumenten zu ermöglichen.

Die daraus resultierenden Vorteile sind vielschichtig. „Wertvolle“ Zielsegmente von Nicht-Kunden können identifiziert und klare „Eroberungsstrategien“ abgeleitet werden. Ziel dabei ist die Erhöhung des eigenen Marktanteils in den relevanten Teilmärkten. Neben der Generierung von Neukunden stellt die Marktsegmentierung auch auf die vorhandene Kundenbasis des Unternehmens ab. Dabei werden die Bestandskunden auf Basis einschlägiger Variablen in unterschiedliche Segmente eingeteilt. Dies ermöglicht eine spezifische Bearbeitung der Kundensegmente je nach Attraktivität und Relevanz. Beispielsweise können Segmente mit hohem Cross- oder Up-Selling-Potenzial identifiziert und gezielt bearbeitet werden.

¹(vgl. Meffert, 1997)
²(vgl. Kotler/Bliemel, 1995)

1.2 Wirkungsbilanz traditioneller Marktsegmentierungsansätze

Beim Vergleich der hohen Erwartungshaltung und der tatsächlichen Ergebnisse in der betrieblichen Praxis fällt die Bilanz in vielen Fällen ernüchternd aus. So haben zahlreiche Unternehmen schmerzhaft realisieren müssen, dass den teilweise hohen Aufwendungen für das Aufsetzen des Marktforschungsmodells und seiner Verankerung im Geschäftssystem keine adäquaten Erfolge in der Marktbearbeitung gegenüberstanden. Gerade in der Finanzwirtschaft geht die Umsetzung eines Segmentierungsansatzes mit sehr hohen Kosten einher, so ist typischerweise die gesamte Vertriebsmannschaft auf die Handhabung des Modells einzuschwören. In vielen Fällen erwiesen sich die entsprechenden Versuche erst bei Einführung als vertriebllich nicht praktikabel bzw. zu theoretisch.

Dabei geht jeder der gängigsten methodischen Ansätze mit einem spezifischen Profil systematischer Nachteile oder Limitationen einher (Abbildung 1):

Übersicht Marktsegmentierungsansätze

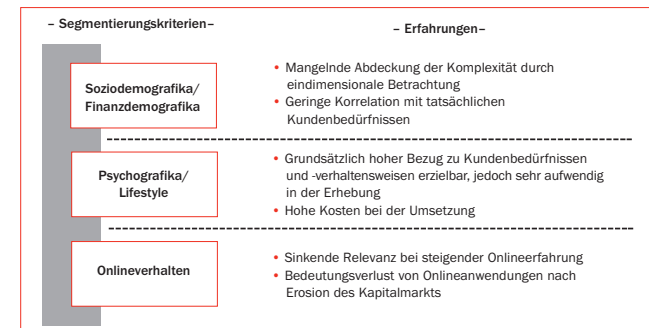


Abbildung 1

Der wohl am häufigsten verwendete Ansatz ist die Segmentierung nach soziodemografischen und finanzdemografischen Kriterien, wie beispielsweise Alter oder Einkommen, die sich durch leichte Erfass- und Messbarkeit auszeichnen³. Problematisch hierbei ist allerdings die geringe Korrelation mit dem Kaufverhalten des Kunden und mit dessen Bedürfnissen. Auch das Phänomen der „soziodemografischen Zwillinge“, die sich hinsichtlich ihrer Erwartung und Ansprüche, insbesondere im Bereich Finanzdienstleistung, sehr unterschiedlich verhalten können, obwohl sie durch identische soziodemografische Kriterien charakterisiert werden, stellt den gesamten Ansatz in Frage. Ähnlich verhält es sich mit Rückschlüssen aus Einkommensverhältnissen eines Konsumenten auf dessen konkrete Bedürfnisse. So wächst zwar das Interesse an einer strukturierten Finanzberatung mit steigendem Einkommen, doch haben auch jüngere Kunden mit noch ge-

³(vgl. Meffert, 1997)

ringem Einkommen, aber beispielsweise ausgeprägtem Statusbedürfnis ein ähnlich hohes Interesse an Finanzberatung. Die Segmentierung auf Basis sozio- bzw. finanzdemografischer Kriterien gibt zwar eine leicht anwendbare Strukturierungshilfe, führt jedoch oft zu folgereichen Fehlschlüssen hinsichtlich der Zielgruppenbedürfnisse.

Psychografische Ansätze haben seit jeher das Interesse der Marketingverantwortlichen geweckt, da sie eine sehr detaillierte, bedürfnisbasierte Marktsegmentierung ermöglichen.⁴ Dabei lässt sich eine Differenzierung der Segmentierungskriterien anhand allgemeiner Persönlichkeitsmerkmale sowie produktspezifischer Merkmale vornehmen. Dem Konstrukt der Einstellung kommt im Rahmen der psychografischen Marktsegmentierung eine übergeordnete Bedeutung zu, da Einstellungen sowohl isoliert als Segmentierungskriterium eingesetzt werden können als auch in weitere psychografische Segmentierungsansätze direkt einfließen, wie beispielsweise in die Lifestyle-Segmentierung. Unter dem Kriterium Lifestyle wird eine Kombination typischer Verhaltensmuster einer Person verstanden; sie umfasst Merkmale des beobachtbaren Verhaltens (z. B. Freizeitverhalten) und psychische Variablen (z. B. Werte, Einstellungen). Der wohl in der Praxis am gängigsten verwendete Lifestyle-Ansatz ist die Milieuforschung. Bei diesem wird der Markt in Segmente entlang der zwei Achsen „Grundorientierung“ (modern vs. traditionell) und „Soziale Lage“ (Ober- vs. Unterschicht) aufgeteilt. Aus der Beschreibung der einzelnen Segmente (Milieus) können zwar recht deutlich Bedürfnisse abgeleitet werden, Anhaltspunkte zur konkreten Ausgestaltung der Marketinginstrumente (z. B. Mediaplanung) sind jedoch nur schwer zu ermitteln. Die Zuordnung einzelner Kunden in die Milieus gestaltet sich in der Praxis als ungemein aufwendig. Oft ist ein Erhebungsaufwand von 30 bis 50 Fragen zur Erfassung der Kundenpsychografie notwendig. Demzufolge sind solche Methoden in der Praxis nur schwer umzusetzen. Dazu lassen sich nur selten branchenspezifische Erkenntnisse ableiten, da diese Modelle kategorieübergreifend angelegt sind.

Im Rahmen des Internet- und des durch die New Economy ausgelösten Börsenbooms waren zwischenzeitlich Ansätze, die Kriterien wie Internetnutzung und Onlineerfahrung in den Mittelpunkt rückten, die neuen Hoffnungsträger einer effizienten Segmentierung im Finanzdienstleistungsmarkt. Allerdings stellten sich auch diese bald als wenig aussagekräftig heraus. Noch vor wenigen Jahren hatte die Onlineerfahrung einen starken Einfluss auf das Finanzverhalten der Kunden im Netz, inzwischen lässt sich dieser Zusammenhang kaum noch nachweisen: Ab einer Onlineerfahrung von etwa einem Jahr bleibt beispielsweise der Anteil der an Onlinebrokerage interessierten Internetnutzer konstant. Onlinespezifische Variablen verlieren offenbar durch die immer stärkere Verbreitung des Internets deutlich an Erklärungskraft. Dazu kommt die sinkende Relevanz des Onlineangebots, da nach dem Börsencrash insbesondere die Kleinanleger als Kernnutzer dieser Anwendungen, etwa bei Brokerage, nach den schweren Verlusten und Enttäuschungen die Transaktionshäufigkeit signifikant reduziert haben.

⁴(vgl. Freter, 1992)

Viele Finanzdienstleister sind mittlerweile wieder dazu übergegangen, die strategische Marktsegmentierung auf eindimensionale Ansätze zu beziehen, wie beispielsweise durch Lebenszyklusansätze bei Versicherungen oder Einkommensklassen bei Banken. Lebenszyklusmodelle trennen den Markt nach konkreten Lebenssituationen wie Berufseinstieg, Familiengründung, Renteneintritt etc. Für Versicherungs- und Vorsorgeprodukte stellt dies eine im Allgemeinen sinnvolle, bedürfnisorientierte Einteilung dar, da in unterschiedlichen Lebensphasen grundsätzlich spezifische Bedürfnisse geweckt werden. Als Beispiel kann die Lebensphase „Berufseinstieg“ genannt werden, die das Bedürfnis nach neuen Absicherungsprodukten (z. B. Arbeitsunfähigkeitsversicherung), aber auch Anlageprodukten (z. B. Fondssparen) erzeugt. Allerdings liefert der Ansatz durch seine Eindimensionalität nur eine grobe Orientierungshilfe, da die Bedürfnisse bei unterschiedlichen Kunden in derselben Lebensphase doch auch unterschiedlich sein können. Analog verhält es sich mit der Kategorisierung bei Banken, wo Segmente wie Retail, Affluent oder Private Banking auf Basis von Einkommens- bzw. Vermögensklassen im Gebrauch sind. Neben der mangelnden verhaltenswissenschaftlichen Fundierung leiden diese Ansätze zumeist auch unter Operationalisierungsmängeln bzw. Datenengpässen, da etwa der regelmäßige monatliche Zahlungseingang nicht in direkter Korrelation mit der tatsächlichen Vermögenssituation eines Kunden stehen muss, da beispielsweise bei Mehrbankverbindungen nur schwer Transparenz zu erzielen ist.

2. Strategische Marktsegmentierung – Elemente eines integrierten Ansatzes

2.1 Überwindung methodischer Defizite

Wie schon im Beitrag „Die kundenzentrische Bündelung von Finanzdienstleistungen im Privatkundengeschäft“ beschrieben, ist insbesondere in der Finanzdienstleistungsindustrie eine beachtliche Marktdynamik zu beobachten. Diese erhöht den Druck auf einzelne Anbieter und führt zu neuen Herausforderungen. Bei dem Versuch, diesen zu begegnen, rückt der Marktsegmentierungsansatz erneut in das Zentrum des Interesses vieler Unternehmen. Gerade der ökonomische Aspekt einer nach Segmenten differenzierten Marktbearbeitung und die entsprechende Realisierung von Einsparungen bzw. Mehrerlösen stehen dabei im Vordergrund.

Da das theoretische Grundkonzept der Marktsegmentierung zwar überzeugend, in der praktischen Umsetzung mit bestehenden Ansätzen aber grösstenteils unbefriedigend blieb, gilt es nun, Anforderungen zu definieren, die die Wirksamkeit des Segmentierungsansatzes erhöhen sollen. Die Abbildung auf Seite 30 gibt einen Überblick über beispielhafte Kriterien.

Anforderungen an einen finanzdienstleistungsspezifischen Ansatz



Abbildung 2

- **Branchenspezifische Kriteriendefinition**

Ein großer Kritikpunkt an gängigen Segmentierungsmodellen ist oft der Anspruch branchenübergreifender Gültigkeit, die oft zu generischen Aussagen führen. Zentraler Erfolgsfaktor ist es dagegen, Segmentierungskriterien zu entwickeln, die speziell auf das Unternehmen in einer spezifischen Branche zugeschnitten sind. Nur so können spezifische Branchenverhältnisse und Unternehmensziele ausreichend in der strategischen Marktsegmentierung berücksichtigt werden.

- **Strategische Relevanz**

Um die mittel- und langfristigen Unternehmensziele aktiv durch die Marktsegmentierung zu unterstützen, sollte der Ansatz auch auf ein anschauliches Niveau mit geringer Detailtiefe aggregierbar sein. Damit wird die Möglichkeit geschaffen, die Zielgruppenorientierung auch bei Diskussion und Ableitung strategischer Stossrichtungen und anderen grundsätzlichen Managemententscheidungen als Grundlage heranzuziehen.

- **Operationalisierbarkeit für sämtliche Nutzergruppen**

Ein Ansatz, der dem Topmanagement hilft, zielgruppenorientierte Entscheidungen zu treffen, büsst signifikant in seiner Durchschlagskraft ein, wenn dieser auf operativer Ebene auf Ablehnung stößt. Beispielsweise bieten einige psychografische Ansätze eine gute Basis, den Markt auf hohem Niveau zu segmentieren, als problematisch hat sich jedoch oft die operative Umsetzung gezeigt. So kann der Ansatz häufig weder in der vertrieblichen Marktbearbeitung erfolgreich implementiert werden, noch als valides Werkzeug in der Kommunikations- und Mediaplanung genutzt werden.

- **Geschäftsfeldübergreifende Ansätze zur Bedienung eines Markts**

Gängige Segmentierungsansätze haben insbesondere bei Unternehmen, die einen Markt mit Produkten aus unterschiedlichen Geschäftsfeldern (z. B. Bank- und Versicherungsdienstleistungen) bearbeiten, nur unzureichende Wirksamkeit erfahren. Ein Grund hierfür sind unterschiedliche Kauftreiber in den verschiedenen Produktgruppen. Ziel in derartigen Situationen sollte es deshalb sein, einen Segmentierungsansatz zu entwickeln, der auf gemeinsamen Kriterien basiert und damit das Kaufverhalten des relevanten Gesamtmarkts reflektiert, ohne dabei den eingangs verlangten Aspekt der Branchenspezifität aufzugeben. So können auch geschäftsfeldübergreifende Ziele durch den gemeinsamen Segmentierungsansatz gefördert werden, wie beispielsweise Cross-Selling.

- **Methodische Effizienz**

Weiterer Erfolgsfaktor eines Segmentierungsansatzes ist die methodische Effizienz sowie Wirtschaftlichkeit bei Entwicklung und Anwendung. Wie eingangs erwähnt, haben einige psychografische Ansätze den Nachteil, sehr aufwendig in der Erhebung zu sein. Nicht selten ist eine Zuordnung eines Befragten zu einer bestimmten Typologie nur auf Basis von 30 bis 50 Statements, die die Kundenpsychografie erfassen, möglich. In der Praxis hat sich das als sehr zeitaufwendig und vor allem auch sehr kostenintensiv herausgestellt.

Auf Basis der definierten Anforderungen an einen strategischen Marktsegmentierungsansatz gilt es nun, Modelle zu entwickeln, die das Potenzial haben, Mängel bestehender Ansätze zu verbessern und den speziellen Ansprüchen der Finanzdienstleistungsindustrie gerecht zu werden.

2.2 Erfolgshebel des praktischen Einsatzes in der Finanzwirtschaft

Zentraler Erfolgsfaktor einer strategischen Marktsegmentierung ist – wie schon in den vorderen Kapiteln hergeleitet – die gezielte Ausrichtung auf branchen- und unternehmensspezifische Kriterien. Da diese je nach Unternehmenssituation und aktueller Entwicklung der Branchentreiber unterschiedlich gestaltet sein können, ist es kaum möglich, einen einzigen „idealen“ Ansatz zur strategischen Marktsegmentierung zu definieren. Um die Wirkungskraft des Modells hinsichtlich der spezifischen Unternehmensziele zu maximieren, sollte unternehmensindividuell die Vorteilhaftigkeit unterschiedlicher Ansätze bewertet werden.

Eine übergreifende Anforderung für die strategische Marktsegmentierung kann jedoch für fast alle Finanzdienstleistungsunternehmen formuliert werden. Da es sich grundsätzlich bei Finanzdienstleistungen aus Kundenperspektive um vergleichsweise komplexe Marken und Produkte handelt, sollte ein Segmentierungsansatz zur Markenpositionierung nicht nur auf eine Dimension reduziert werden, wie beispielsweise Einkommensklassen. Eindimensionale Ansätze sind zwar aus Praktikabilitätsgründen häufig bei operativen

Zielgruppensegmentierungen im Rahmen von CRM-Kampagnen sehr zweckmässig, zur strategischen Marktsegmentierung sind diese jedoch zu limitiert. Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Markenpositionierung hat ein höheres Potenzial, mannigfaltige Bedürfnisse und Treiber der Zielgruppen für Finanzdienstleistungen besser abzudecken und so einzelne Marken mit ihren jeweiligen Leistungsversprechen auf bestimmte Marktsegmente optimal auszurichten. Um die Komplexität des Modells jedoch in Grenzen zu halten und auch eine praktische Anwendbarkeit sicherzustellen, erscheint es plausibel, sich auf zwei Kerndimensionen zu konzentrieren, die insbesondere bedürfnis- und verhaltensorientierte Kriterien mit Bezug zum Finanzverhalten abdecken. Damit wird ein Kompromiss aus Trennschärfe der Kriterien und Umsetzbarkeit des Ansatzes erzielt.

Aus der spezifischen Unternehmenssituation und den individuellen Unternehmenszielen sollten jeweils zwei trennende Dimensionen definiert werden, auf Basis derer eine Einteilung des Marktes erfolgt und strategische Zielgruppen identifiziert werden. Im Folgenden sollen einige Beispiele skizziert werden (Abbildung 3).

Mögliche zweidimensionale Segmentierungsansätze

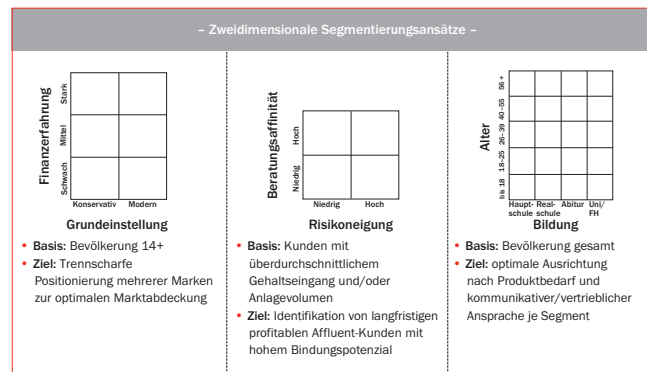


Abbildung 3

Mögliche Dimensionen zur Segmentierung des Marktes für Finanzdienstleister stellen „Grundeinstellung“ und „Finanzferfahrung“ dar.⁵

Von besonderer Relevanz sind diese Dimensionen bei Finanzdienstleistern mit breitem Produktportfolio, wo einzelne Produktgruppen unterschiedliche Bedürfnisse adressieren, wie beispielsweise Sicherheitsstreben durch Versicherungen und Renditeorientierung durch risikoreiche Fonds. Ziel des Ansatzes ist eine optimale Ausrichtung des Produktportfolios auf klar definierte Zielgruppen.

⁵ (vgl. Bähr, Esser, Staar, 2002)

Das Segmentierungskriterium „Grundeinstellung“ trennt den Markt in „konservativ-“ und „modern“-orientierte Personen, wobei sich „Konservative“ durch Attribute wie „Orientierung an traditionellen Werten“ und „Akzeptanz des Status quo“, „Moderne“ hingegen durch beispielsweise „Interesse an neuen Ideen“ und „hoher Karriereorientierung“ kennzeichnen. Damit können Ableitungen bezüglich Einstellungen und Bedürfnisse getroffen werden, die in der Kombination mit finanzdienstleistungsspezifischen Kriterien die Aussagekraft hinsichtlich des tatsächlichen Nachfrageverhaltens erhöhen.

Die zweite Dimension „Finanzferfahrung“ teilt den Markt in Segmente mit unterschiedlichen Bedürfnissen hinsichtlich Finanzprodukten und -beratung ein. Beispielsweise ist das Segment mit hoher Finanzferfahrung durch intensive Nutzung von Finanzprodukten und aktive Informationssuche gekennzeichnet, das Segment niedriger Finanzferfahrung durch geringes Interesse an Finanzprodukten und hohes Beratungsbedürfnis. Damit können klare Ableitungen bezüglich des Finanzverhaltens der einzelnen Segmente getroffen werden.

Durch die Kombination der beiden Dimensionen „Grundeinstellung“ und „Finanzferfahrung“ wird der Gesamtmarkt in trennscharfe Segmente eingeteilt. Im Einzelfall ist jeweils zu klären, wo exakt die Segmentgrenzen beispielsweise von hoher oder niedriger Finanzferfahrung zu setzen sind.

Vorteil dieses Ansatzes ist die geschäftsfeldübergreifende Anwendbarkeit, die auch die Positionierung von mehreren Marken erlaubt. Diese können je nach Markenzielen und Produktspektrum auf unterschiedliche Segmente positioniert werden, sodass der Markt durch verschiedene Marken abgedeckt wird. Besondere Chancen bietet das für ein erfolgreiches Cross-Selling, wenn die zentralen Marken über eigene Vertriebswege verfügen, über die auch auf andere Segmente positionierte Marken ihre Produkte vertreiben können. Ergebnis ist eine spitze Positionierung der Einzelmarke und dennoch eine breite Marktabdeckung bei entsprechender Vertriebsintegration. Die umfassende Kenntnis der Bedürfnisse und Verhaltensweisen der einzelnen Segmente lässt eine spezifische Ausrichtung des Marketinginstrumentariums zu und stellt damit die notwendige methodische Effizienz des Ansatzes sicher.

Ein weiterer Ansatz umfasst die Dimensionen „Beratungsaffinität“ und „Risikoneigung“. Dieser Ansatz hat besonders hohe Eignung bei Banken gezeigt, insbesondere um den Markt der sogenannten Affluent-Kunden zu segmentieren. Affluent-Kunden (bzw. „Mass Affluent“-Kunden) sind durch einen überdurchschnittlichen Gehaltseingang und/oder ein definiertes freies Anlagevermögen gekennzeichnet und stellen - je nach Geschäftsstrategie - eine attraktive Zielgruppe dar, sofern eine längere Bindung an den Finanzdienstleister realisiert werden kann.

Ziel des Ansatzes ist es, Segmente innerhalb der Affluent-Zielgruppe zu definieren, die ein hohes Bindungspotenzial aufweisen und damit auch langfristig profitable Kunden darstellen. Als ein Kerntreiber für eine hohe Bindung an das Institut konnte das Bedürfnis nach Beratungsleistung als „Beratungsaffinität“ identifiziert werden. Ein Affluent-Kunde, der einen hohen Bedarf an umfassender Beratung aufweist und der einmal Vertrauen zu der Beratungsleistung eines Anbieters gefunden hat, bindet sich erfahrungsgemäss auch längerfristig, da die Suchkosten für andere Beratungsleistung oft als zu hoch empfunden werden.

Neben „Beratungsaffinität“ kann als zweite Dimension „Risikoneigung“ herangezogen werden. Diese stellt in der Finanzwirtschaft typischerweise eine im Zeitablauf stabile Persönlichkeitsdisposition eines Kunden dar, auf die im Beratungsgespräch und beim Produktangebot abgestellt werden kann. Vorteil des Ansatzes ist seine spezifische Ausrichtung auf konkrete Unternehmensstrategien und -ziele. Dadurch können die strategischen Zielkunden innerhalb der Gruppe der Wohlhabenden identifiziert werden, auf deren Bedürfnisse hin eine spezifische Ausgestaltung des Marketinginstrumentariums erfolgen kann. Dies hilft bei der Realisierung der erwünschten Effizienzeffekte, da Massnahmen zur Zielgruppenaktivierung mit geringen Streuverlusten umgesetzt werden können.

Schließlich stellt ein dritter gangbarer Segmentierungsansatz auf die Dimensionen „Bildung“ und „Alter“ ab. Gilt für die beiden Dimensionen beim jeweils isolierten Ansatz die oben angesprochene Limitiertheit hinsichtlich der Ableitung konkreter Handlungsfelder, so führt die Kombination zu teilweise überraschenden neuen Erkenntnissen. Demnach kann etwa die Versicherungswirtschaft aus der Altersangabe unmittelbare Produktbedarfe ableiten. So sind Anstrengungen im Neugeschäft bei steuerlich geförderten Lebensversicherungen nach Überschreiten einer Altersgrenze von etwa 53 Jahren nicht zielführend. Andererseits hat das Bildungsniveau häufig konkrete Implikationen für die massenmediale und vertriebliche Ansprache. Eine angemessene Übereinstimmung zwischen Kunde und Berater erweist sich dabei in vielen Fällen als vorteilhaft, was etwa das Beispiel MLP dokumentiert. Gerade für den Einsatz des nebenberuflichen Aussen-diensts ergeben sich konkrete Implikationen im Sinne einer wahrgenommenen Unterqualifizierung bzw. umgekehrt hinsichtlich einer vom Kunden gewünschten Diskussion „auf Augenhöhe“ an der Stelle wahrgenommener akademischer Belehrungen.

In der Kombination beider Variablen kann beispielsweise eine 5x4-Matrix (Bildung x Alter) als „strategisches Spielfeld“ eines Versicherungsunternehmens eingesetzt werden. Dabei ist etwa zu klären, welche Felder vor dem Hintergrund eines bestehenden Geschäftsystems für das Unternehmen grundsätzlich erreichbar sind. Ebenso ist zu hinterfragen, ob erreichbare Felder auch hinreichend attraktiv bzw. werthaltig sind, um eine fokussierte Bearbeitung zu rechtfertigen. Insofern kann als wesentlicher Vorteil dieses Ansatzes festgehalten werden, dass trotz vergleichsweise einfacher Eingangsvariablen je nach

Unternehmenssituation grundsätzlich robuste Marktbearbeitungsstrategien abgeleitet werden können.

Analog zu den vorstehend skizzierten Ansätzen können weitere Modelle erarbeitet werden, die optimal die spezifischen Unternehmensziele unterstützen und den Branchen-erfordernisse entsprechen. Diese Rahmenbedingungen sollten individuell analysiert und darauf aufbauend zwei Dimensionen als Kernsegmentierungskriterien identifiziert werden.

3. Zusammenfassung und Ausblick

Ansätze zur strategischen Marktsegmentierung scheinen insbesondere in der Finanzdienstleistungsindustrie eine „Renaissance“ zu erleben, da die Chancen zur verbesser-ten Marktbereitung gerade bei erschwerten Marktverhältnissen neu erkannt werden. Kernerfolgskriterien für einen erfolgreich angewandten Segmentierungsansatz ist die unternehmensindividuelle und branchenspezifische Herleitung, um den besonderen Kategorietreibern und der Marktdynamik gerecht zu werden.

Die skizzierten zweidimensionalen Ansätze zur strategischen Marktsegmentierung stellen darauf ab, den Besonderheiten des Finanzdienstleistungsmarkts gerecht zu werden und bei unternehmensindividueller Anpassung die intendierten Ziele der optimalen Marktbearbeitung und -erschliessung massgeblich zu unterstützen.

Um eine erfolgreiche Anwendung und Umsetzung des Ansatzes im gesamten Unternehmen zu erreichen, ist ein systematischer Implementierungsprozess zentraler Erfolgsfaktor. Nur wenn sämtliche „Betroffene“, d. h. die mit dem Ansatz arbeiten sollen, identifiziert und durch adäquate Schulungen (z. B. Vertriebsleiter, Mediaplaner) mit der Methodik vertraut gemacht wurden, kann eine erfolgreiche Nutzung erreicht werden.

4. Literatur

Bäte, O., Esser, M., Staar, S. (2002), Gesucht: Neue Strategien für Finanzdienstleister, in: Versicherungswirtschaft 04/2002; S. 230-246.

Freter, H., in: Diller, H., (Hrsg.), Vahlens Grosses Marketing Lexikon, München 1992.

Kotler, P./Bliemel, F., Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, 8. Auflage, Stuttgart 1995.

Meffert, H., Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 8. Auflage, Wiesbaden 1997.

„Marketing als Werthebel in turbulenten Zeiten“

Das Interview mit Dr. Alexander Labak, Head of Group Marketing Deutsche Bank AG, führten Dr. Mark Esser, BBDO Consulting, Düsseldorf, und Dr. Patricia Schulz-Moll, BBDO Consulting, München



Dr. Alexander Labak

Dr. Alexander Labak, ist seit 1999 bei der Deutschen Bank und dort als Chief Marketing Officer und Head of Global Brand Equity Management für die internationale Markenführung und -strategie verantwortlich. Er studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien, wo er auch promovierte. Einen MBA mit den Schwerpunkten Marketing & Strategic Planning erwarb er anschließend an The Wharton School, University of Pennsylvania. Sein beruflicher Werdegang begann 1987 als Assistant Brand Manager bei Henkel in Österreich und nachfolgend als Brand Manager in Italien. 1991 Wechsel zu Johnson&Johnson mit den Stationen Marketing Manager in Deutschland, Vice President Marketing (zunächst Kanada, dann USA). Von 1998 bis 1999 war er als Inc. Senior Vice President, Chief Marketing Officer bei der Foundation Health System tätig.

Insights:

Herr Dr. Labak, seit 2 bis 3 Jahren stehen Effizienz- und Kostenthemen ganz oben auf der Agenda des Topmanagements in der Finanzwirtschaft. Ist da überhaupt noch Platz für strategisches Marketing?

Dr. Labak:

Strategisches Marketing steht in einem ursächlichen Zusammenhang mit Effizienz- und Kostenthemen. Für Fragen des strategischen Marketings gibt es daher immer Platz und Schwerpunktthemen wie Globale Markenführung, Identifikation von Kundensegmenten, die im Mittelpunkt der Geschäftsstrategie stehen, Ausschöpfung bestehender Kundenverbindungen vs. Wachstum durch Neukundengewinnung, regionale vs. globale Geschäfts-feldstrategien und Schwerpunkte der Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb sind immer gültig. Diese Themen beinhalten allesamt wichtige Effizienz- und Effektivitäts-hebel.

Insights:

Wie beurteilen Sie generell die Entwicklung der Marketingdisziplin in der Finanzwirtschaft? Nimmt die Bedeutung Ihrer Meinung nach zu?

Dr. Labak:

Ich weiß nicht, ob es hier eine „generelle Entwicklung“ gibt. Die Ausformung der Marketingfunktion im B2B-Geschäft ist eine andere als im B2C-Geschäft, wobei im letzteren Marketing eine längere Tradition hat. Und so gibt es Beispiele, wo Marketing eine operativ-taktische Funktion ausübt, und Beispiele, wo Marketing eine wichtige strategische Funktion im Unternehmen einnimmt. Ich glaube nicht, dass es einen „one size fits all“-Ansatz gibt. Da sich aber alle Unternehmen in der Finanzindustrie zunehmend mit den oben dargestellten Fragen des strategischen Marketings beschäftigen, wird die Qualifikation der Marketingfunktion sicherlich weiter zunehmen.

Insights:

Was sind für Sie aktuell die wesentlichen Herausforderungen im Marketing einer Corporate Brand wie der Deutschen Bank, die in unterschiedlichen Geschäftsfeldern und zahlreichen Regionen tätig ist?

Dr. Labak:

Die Deutsche Bank ist wohl das einzige Finanzdienstleistungsunternehmen in Deutschland mit einer wirklich globalen Marke. Die Marke Deutsche Bank bildet den „umbrella“, unter dem wir im Wesentlichen unsere Geschäfte betreiben. Daher gibt es die Unterscheidung Corporate Brand und Product Brands bei uns nicht. Wesentlich ist es daher, dass jedes unserer sieben Geschäftsfelder (Privat- und Geschäftskunden, Private Wealth Management, Asset Management, Global Market, Global Equities, Global Corporate Finance, Global Banking) die Marke Deutsche Bank im täglichen Kundenkontakt „delivered“. Die Brand Equity der Deutschen Bank ist ganz wesentlich von der Qualität unserer Leistung gegenüber unseren Kunden beeinflusst. „Establishing Deutsche Bank as the most reputable brand in financial services“ ist eine von vier strategischen Schwerpunkten des Group Executive Committee. In diesem Zusammenhang ist eine Reihe von bankweiten Programmen definiert worden. Das beginnt mit dem Formulieren eines modifizierten Mission Statements „We compete to be the leading global provider of financial solutions for demanding clients creating exceptional value for our shareholders and people“, setzt sich fort in der Penetration einer klaren globalen Positionierung „A Passion to Perform“ und endet schliesslich bei einer konsequenten Leistungserbringung über alle Geschäftsfelder hinweg. Und diese Leistungserbringung gegenüber dem Kunden gilt es global zu messen, um gezielt auf etwaige Schwächen reagieren zu können. Die wesentliche Herausforderung ist es daher, alle „brand touch points“ in Europa, USA und Asien konsequent zu managen, um die Brand Equity der Deutschen Bank zu erhöhen.

Insights:

Wir hören von zahlreichen Marketingleitern, dass sie immer mehr Zeit mit den CFOs und Controllern ihres Hauses verbringen. Sei es, um exakte Budgets zu dimensionalisieren oder ex post ROI-Betrachtungen vorzunehmen. Sehen Sie auch den Trend zur „Ökonomisierung“ im Marketing?

Dr. Labak:

Das ist ja eine durchaus positive Entwicklung. Marketing und damit verbundene Initiativen müssen sich wie jeder andere Bereich auch einer kontinuierlichen Effizienzbeurteilung stellen. Vielleicht hat man in „bubble“-Zeiten teilweise vergessen, dass ROI den Kern jeder erfolgreichen Marketingstrategie ausmacht. Und so spielen CFOs und Controller eine wichtige Rolle, die ROI-Transparenz im Zusammenhang mit Marketingaktivitäten sicherzustellen. Marketingprogramme mit marginalen ROI stossen in einem herausfordernden Umfeld eben zunehmend auf Erklärungsbedarf, und das ist gut so. Denn eine Kernaufgabe jeder Marketingfunktion ist es, einen messbaren Beitrag zum monetären Unternehmensergebnis zu leisten.

Insights:

Aktuell wird in diesem Zusammenhang auch heftig über das Thema Markenbewertung diskutiert. Insbesondere die sich abzeichnenden Aktivierungsmöglichkeiten des selbstgeschaffenen, originären Markenwerts stehen dabei im Zentrum des Interesses. Welche Haltung nimmt die Bank hierzu ein?

Dr. Labak:

Marke und strategische Markenführung sind ein Kernthema bei der Deutschen Bank. Dabei geht es im wesentlichen um die Wettbewerbsdifferenzierung. Ein hohes Mass an Kundenloyalität ist der wesentliche Treiber hinter dem Markenwert. Wenn wir weltweit bei „demanding clients“ die Nummer 1 sind, dann schlägt sich das automatisch im Markenwert nieder. Der eigentliche Wert der Marke zeigt sich doch darin, welchen Anteil am „share of wallet“ eines Kunden wir letztendlich managen dürfen.

Über die Anwendung eines Verfahrens der Markenbewertung wird die Deutsche Bank dann entscheiden, wenn es ein entsprechend anerkanntes Modell gibt. Die Professionalisierung in diesem Gebiet ist ja bereits im Gange; die Diskrepanz bei den Ergebnissen unterschiedlicher Verfahren wird abnehmen.

Insights:

Welche inhaltlichen Themen (wie etwa Marketing Spend Effectiveness, Value Based Pricing und Kundenwertsegmentierung) stehen bei Ihnen ansonsten gegenwärtig oben auf der Liste?

Dr. Labak:

Kundenwertsegmentierung ist für uns ein Kernthema. Wir konzentrieren uns in unseren Geschäftsfeldern jeweils auf den „demanding client“. Speziell für diese Kundengruppe können wir durch Produkte und Services auf „Weltklasseniveau“ einen wesentlichen Mehrwert generieren. Und es sind die „demanding clients“, ob in Deutschland, Europa, USA oder Asien, die den wesentlichen Beitrag zur „Unternehmens-P&L“ leisten. In anderen Worten: Jene Kunden, bei denen unsere integrierte Leistungsplattform den höchsten Mehrwert erzielt, sind auch diejenigen Kunden, welche wesentlich zur Profitabilität beitragen. Marketing Spend Effectiveness ist natürlich ein konstant wichtiges Thema, speziell wenn es wie der Deutschen Bank darum geht, deutlich die Kosten zu senken. Und da haben wir speziell im vergangenen Jahr sehr gute Resultate erzielt.

Insights:

Welche Anforderungen ergeben sich daraus an die Marktforschungsinstrumente (Ad Pretesting, Concept-Testing, Tracking, Brand Investment Controlling etc.)?

Dr. Labak:

Im Zentrum unserer marktforscherischen Aktivitäten steht der „demanding client“. Wir wollen „insights“ erzielen, wie wir unsere Geschäfte mit dieser Kundengruppe voranbringen können. In diesem Zusammenhang haben wir z. B. ein globales Franchise Monitoring aufgesetzt. Ad & Concept Testing sowie Brand Tracking orientieren sich somit an den je nach Geschäftsfeld definierten „demanding clients“.

Insights:

Welche Implikationen leiten sich aus den genannten Themen für die Marketingorganisation hinsichtlich Effizienz und Effektivität ab?

Dr. Labak:

Unser Marketing muss zielgenau sein. Das „Giesskannenprinzip“ funktioniert nicht mehr, da „demanding clients“ eine eng definierte Zielgruppe darstellen. Unbedingte Kundennähe und ein fokussiertes „go-to-market“ leiten sich daraus ab.

Insights:

Welche zukünftigen Herausforderungen (wie etwa Globalisierung, Kanal- und Zielgruppendifferenzierung sowie Angebotshomogenisierung) sehen Sie für das Marketing in der Finanzwirtschaft?

Dr. Labak:

Das hängt von dem jeweiligen Unternehmen ab. Die Herausforderungen einer Sparkasse, welche primär lokal operiert, sind andere als für ein global operierendes Unternehmen wie die Deutsche Bank. Auch sind die Herausforderungen eines Asset Managers des Typs Fidelity andere als jene einer Universalbank wie z. B. der Citibank. Die Finanzwirtschaft ist eben vielschichtig und oft sind die länderspezifischen Unterschiede sehr gross. Das schlägt sich auch auf die zukünftigen Herausforderungen im Marketing nieder. Doch über alle Unterschiede hinweg wird es nach wie vor eine Kernherausforderung für das Marketing in der Finanzwirtschaft geben: konkreten Mehrwert für Zielkunden zu schaffen und damit profitables Wachstum zu generieren.

Insights:

Herr Dr. Labak, wir bedanken uns für dieses Gespräch.

Brand Management im Finanzdienstleistungsmarkt – strategische Führung komplexer Markenportfolios

Von Kirsten Schüttler, BBDO Consulting, München, Dr. Sandro C. Principe
und Achim Wirtz, BBDO Consulting, Zürich



Kirsten Schüttler

Dr. Sandro C. Principe

Achim Wirtz

1. Einleitung
2. Neue Herausforderungen bei der Führung von Finanzdienstleistungsmarken
 - 2.1 Faktenbasiertes Markenportfoliomanagement
 - 2.1.1 Markenstrategiedefinition als Grundlage der Portfoliosteuerung
 - 2.1.2 Bestimmung eines kompetitiven Markenportfolios
 - 2.2 Zielorientierte Markenführung
3. Ausblick

1. Einleitung

Die zunehmende Bedeutung der Marke und Markenführung für den Unternehmenserfolg im Finanzdienstleistungsbereich ist unbestritten. Dadurch hat sich, neben dem Erfolgsfaktor Distributionsstärke, ein zweiter wichtiger Aspekt für den langfristigen Geschäftserfolg von Versicherungen, Banken und Fondsgesellschaften etabliert.

Diese Erkenntnis macht eine Neudefinition der Rolle von Marketing bei Finanzdienstleistungsunternehmen notwendig. Das noch oft anzutreffende Verständnis von Marketing als reiner Vertriebsunterstützung ist unzureichend. Auch im Finanzdienstleistungsmarketing muss der Schritt vom blossen Kostenmanagement („wie viel können wir für Werbung ausgeben?“) zum Wertmanagement der Marken („wie stelle ich die Wirksamkeit meiner Marke und Markeninvestition sicher?“) vollzogen werden. Der Fokus wird daher in Zukunft auf der Steuerung von Marken und Markenportfolios sowie der faktenbasierten Markenführung liegen müssen.

2. Neue Herausforderungen bei der Führung von Finanzdienstleistungsmarken

Aus der Bedeutung der Finanzdienstleistungsmarke ergibt sich die Notwendigkeit zur Entwicklung neuer Methoden zum Management dieser Marken, da bisherige Ansätze hier an ihre Grenzen stoßen. So sind zum Beispiel hohe, kompetitive Medieninvestitionen alleine keine Garantie mehr für eine erfolgreiche Marke. Sie können nur dann zum Erfolg einer Marke führen, wenn sie in Verbindung mit einer umfassenden Markenführungsstrategie stehen. Hieraus ergeben sich zwei zentrale Aufgaben für das erfolgreiche Markenmanagement von Versicherungen, Fondsgesellschaften und Banken: die Bewertung und Auswahl des kompetitivsten Markenportfolios und die fokussierte Führung der einzelnen Marken.

2.1 Faktenbasiertes Markenportfoliomanagement

Viele Finanzdienstleistungsunternehmen stehen heute vor der Herausforderung, ihr umfangreiches Markenportfolio neu zu strukturieren. Um eine möglichst hohe Effizienz von Massnahmen und Investitionen zu erreichen, ist die Definition einer unternehmensspezifischen Markenstrategie und ein darauf abgestimmtes Markenportfolio notwendig. Anlässe für eine Neuordnung von Markenstrategie und -portfolio können sein:

- Bereinigung eines durch Expansionstätigkeit entstandenen komplexen Portfolios
- Neuordnung eines etablierten Portfolios aufgrund geänderter Geschäftsstrategie
- Portfoliooptimierung zur Effizienzsteigerung der Investments

2.1.1 Markenstrategiedefinition als Grundlage der Portfoliosteuerung

Vor der Neuordnung eines Markenportfolios muss die grundsätzliche Ausrichtung der

Markenstrategie zwischen den beiden Polen Ein-Marken-Strategie und Mehr-Marken-Strategie festgelegt werden.

Ein-Marken-Strategie

Die Etablierung einer Ein-Marken-Strategie war in der Vergangenheit Ziel vieler global operierender Unternehmen, auch im Finanzdienstleistungsbereich. Unternehmen wie American Express, AXA und UBS haben durch diese Fokussierung eine internationale Präsenz ihrer Marken erreicht. Grund für die Auswahl dieser Strategie ist die Realisierung von Synergieeffekten, gerade auch im Bereich Kommunikation. Um die angestrebten Synergieeffekte optimal ausschöpfen zu können, bedingt die Ein-Marken-Strategie eine zentralistische Steuerung aller Markenaktivitäten.

Allerdings führt diese Strategie oft zu einer Einschränkung der Flexibilität, auf lokale Besonderheiten und veränderte Marktbedingungen und Konsumentenbedürfnisse zu reagieren. Hinzu kommt, dass die Etablierung einer Einzelmarke oft mit Markenmigrationen verbunden ist. Man vernichtet mitunter über Jahrzehnte aufgebaute Markenwerte, wie das Beispiel der deutschen Versicherungen Nordstern und Colonia oder des amerikanischen Finanzdienstleisters Paine Webber zeigen (Abbildung 1).

UBS – Umsetzung einer zentralistischen Marken- und Kommunikationsstrategie



Abbildung 1

Mehr-Marken-Strategie

Eine Mehr-Marken-Strategie, wie sie z. B. die italienische Versicherungsgruppe Generali und der deutsche Versicherungskonzern ERGO verfolgen, erlaubt hingegen eine spezifische Ausrichtung einzelner Marken auf die jeweiligen Marktbedingungen. Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist eine gelungene Differenzierung der Einzelmarken. Diese Differenzierung kann geografisch erfolgen, anhand unterschiedlicher Geschäftsfelder und Leistungsangebote (z. B. Versicherungs-, Vermögens- und Bankleistungen), Funktionen (Produktmarke vs. Distributionsmarke) oder durch die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen. Dies erlaubt eine größere Flexibilität bei der Angebotsgestaltung und Markenführung.

Doch der erhöhte Aufwand an Ressourcen zum Aufbau und Erhalt mehrerer Marken ist bei dem verstärkten Kommunikationswettbewerb der Branche oft nur eingeschränkt aufrechtzuerhalten. Die Lösung liegt hier in der Fokussierung auf ausgewählte Marken. Einige sehr erfolgreiche Unternehmen wie z. B. die Allianz Group entwickeln hier bewusst eine Balance zwischen Synergievorteilen und dem Nutzen einer starken, gegebenenfalls globalen Einzelmarke einerseits und der Vielfalt und Flexibilität von lokalen Marken andererseits.

2.1.2 Bestimmung eines kompetitiven Markenportfolios

Nach Festlegung tragfähiger Markenstrategieszenarien erfolgen Bewertung und Auswahl des Markenportfolios. Hierzu werden die relevanten Marken des Unternehmens bewertet. Eine rein monetäre Bewertung ist hier nicht immer zielführend, da sie in der Regel keine Potenzialbeurteilung vornimmt. Nur eine Beurteilung aus Kundensicht, idealerweise auf Basis einer Analyse der Stärken und Schwächen der Marke entlang des Kaufentscheidungsprozesses, kann eine relevante, zukunftsorientierte Entscheidungsgrundlage bieten.

Dazu bietet sich die Durchführung einer so genannten Brand-Screen-Analyse an, der schrittweisen, faktenbasierten Bewertung der Markenleistung auf jeder Stufe des Kaufentscheidungsprozesses. Dieser wird in den zu untersuchenden Ländern bzw. Geschäftsfeldern für die eigenen Marken sowie für die relevanten Wettbewerbermarken erstellt. Die Analyse beginnt mit der Ermittlung der subjektiv durch die Konsumenten wahrgenommenen Markenstärke. Betrachtet wird hierbei, inwieweit eine Marke in der Lage ist, ihre ursprüngliche Markenbekanntheit in den Köpfen der Konsumenten im Laufe des Kaufentscheidungsprozesses in den tatsächlichen Kauf des Produkts bzw. zum Vertragsabschluss zu überführen. Dabei müssen mögliche Zukunftsentwicklungen prognostiziert und entsprechende Entscheidungen zur weiteren Evolution der Marke getroffen werden. Somit ist nicht unbedingt die Marke mit der höchsten Bekanntheit oder dem höchsten Marktanteil die stärkste, sondern die Marke, die ausgehend von einer stabilen Markenbekanntheit die geringsten Abriebe pro Phase generiert. Auf dieser Basis können dann konkrete Rebranding oder Markenmigrationsentscheidungen getroffen und umgesetzt werden.

Klientenbeispiel A:

Konsolidierung mehrerer akquirierter Marken nach internationaler Expansion

Das erworbene Markenportfolio des internationalen Finanzdienstleisters war durch die aktive Expansionstätigkeit der 90er-Jahre zu komplex geworden. Im umkämpften internationalen Wettbewerb bedurfte es einer konsequenten Neuordnung auf globaler Basis. Da sich das Unternehmen grundsätzlich für eine fokussierte Mehr-Marken-Strategie entschieden hatte, mussten in allen relevanten Märkten die eigenen lokalen Marken mit dem lokalen Wettbewerb verglichen werden, bevor Rebranding-Entscheidungen gefällt wurden.

Die hier dargestellte Analyse untersucht die Markenstärke von drei im Schweizer Markt aktiven Marken. Die beiden Marken X und Y waren Traditionsmarken, die in den Köpfen der Verbraucher stark verankert waren, doch der Brand Screen deckte auf, dass sie nach der recht hohen Markenbekanntheit deutlich in den nachfolgenden Dimensionen verloren. Sie wiesen daher nur geringes Entwicklungspotenzial verbunden mit hohen Investitionen auf. Die Bekanntheit der dritten Marke Z war im Vergleich zwar geringer, doch bei den Verbrauchern, die sie kannten, gelang es ihr relativ gut, ihre Markenbekanntheit in Image, Kaufbereitschaft und tatsächlichen Kauf zu überführen. Diese Ergebnisse waren ein wesentlicher Faktor für die Durchführung einer Markenmigration der Marken X und Y in die Marke Z. Diese Migration ermöglicht die Fokussierung aller Marketingaktivitäten und notwendigen Investitionen auf nur eine Marke (Abbildung 2).

Klientenbeispiel A: Konsolidierung mehrerer akquirierter Marken nach internationaler Expansion

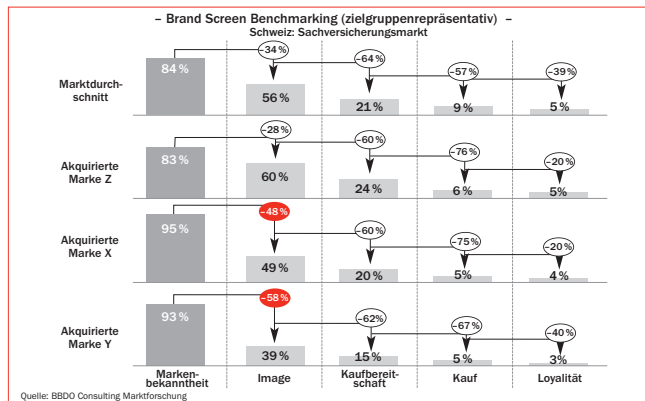


Abbildung 2

Klientenbeispiel B:

Rebranding nach Expansion in neue Geschäftsfelder

Das deutsche Versicherungsunternehmen mit Ausrichtung auf den „Mass-Market“ war durch den Kauf eines privaten Krankenversicherers in ein neues Geschäftsfeld expandiert. Der Krankenversicherer zeichnete sich durch eine etablierte, traditionelle Kundenbasis aus, mit überdurchschnittlich hohem Anteil in Ärzteschaft und Heilberufen. Es war zu prüfen, ob die bisherige Unternehmensmarke in der Lage war, die anspruchsvolle, spezifische Zielgruppe mit diesem Produktangebot glaubwürdig anzusprechen. Daher wurden beide Marken anhand des Brand Screens analysiert.

Der Brand Screen ergab ein überraschendes Bild. Die eigene Marke erreichte im Vergleich zu der akquirierten Marke wesentlich bessere Werte, obwohl sie bisher noch keine Krankenversicherungen angeboten hatte. Diese Erkenntnis initiierte die Entscheidung für ein Rebranding der privaten Krankenversicherung unter dem Dach des Mutterunternehmens (Abbildung 3).

Klientenbeispiel B: Rebranding nach Expansion in neue Geschäftsfelder

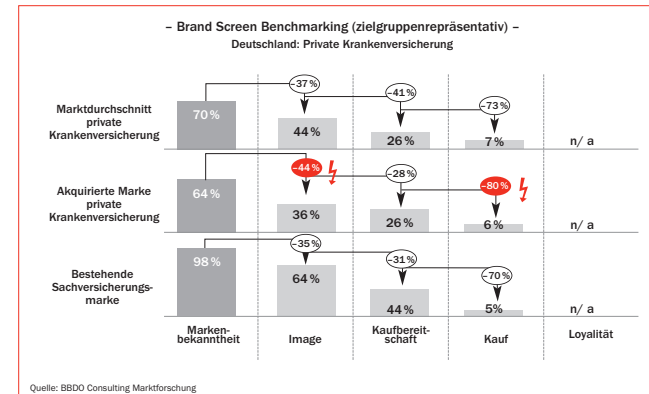


Abbildung 3

2.2 Zielorientierte Markenführung

Die zweite Herausforderung für Finanzdienstleistungsunternehmen ist die kontinuierliche Steuerung und Führung der einzelnen Marken innerhalb ihres Markenportfolios. In Zeiten zunehmenden Kostendrucks, in denen der Anspruch wächst, Belege für Effektivität und Effizienz der Markenmassnahmen zu erbringen, ist der sorgfältig geplante Einsatz von Aktivitäten und Ressourcen auf Basis der Leistung der Marke auf den Stufen des Kaufentscheidungsprozesses notwendig.

Mithilfe des Brand Screens lassen sich jene Stufen des Kaufentscheidungsprozesses identifizieren, auf denen die Marke im Vergleich zum Wettbewerb Entwicklungspotenziale hat oder wo dringender Handlungsbedarf besteht. Den entsprechenden Ansatzpunkten können spezifische Marketinginstrumente (z.B. klassische Kommunikation, Preisstrategie oder CRM) zugeordnet werden. Im Nachfolgenden werden die für den Finanzdienstleistungsmarkt relevanten Ansatzpunkte einer solchen Massnahmenplanung auf Basis des Brand Screens erläutert.

Markenbekanntheit

Der Aufbau von Markenbekanntheit ist auch für Finanzdienstleister der erste Schritt zum Kunden. Wenn hier unterdurchschnittliche Werte im Vergleich zum Wettbewerb erzielt werden, sollten die Qualität und Fokussiertheit der Kommunikationsinhalte sowie die ausreichende Höhe der Medieninvestitionen kritisch überprüft werden.

Ein Beispiel für den fokussierten Aufbau von Markenbekanntheit ist die Markteintrittskommunikation des niederländischen Finanzdienstleisters ING in den USA. ING konzentrierte sich in der ersten Phase vollständig auf die Penetration des Namens. Dabei wurde den amerikanischen Kunden der Markenname spielerisch nahe gebracht („Say I-N-G“) und Aufmerksamkeit geweckt („ING. It's not an ending. It's a beginning.“). ING hat mit dieser Strategie in nur sechs Monaten eine für eine neue Marke überdurchschnittliche Bekanntheit von 30 % erreicht.

ING – Markteintrittskommunikation in den USA

– „It's not an ending. It's a beginning.“ Kampagne –

<p>Strategie</p> <p>Markenaufbau im US-Markt</p>		<p>Ergebnis</p> <p>Anstieg der Markenbekanntheit um fast 30% innerhalb der ersten drei Monate</p>
---	--	--

Quelle: ING Unternehmensinformation

Abbildung 4

Image/Reputation

Der Brand Screen vieler Finanzdienstleister ist durch hohe Markenbekanntheit geprägt, zeigt aber einen starken Abfall auf der Imagedimension. Der Kunde kennt vielleicht die Marke, hat aber meist kein differenziertes Bild, wofür sie steht, und weiss in den schlimmsten Fällen nicht einmal, welcher Branche sie zuzuordnen ist. Die Marke muss hier eindeutig ihre Leistungen, Geschäftsfelder und Werte vermitteln. So kommunizierte ING in der nächsten Kampagne zum Markenaufbau in den USA die Unternehmenskompetenz (integrierter Finanzdienstleister) und seine Differenzierung vom Wettbewerb (integriertes Angebot, Innovationsführer).

Ein starker Abrieb von Markenbekanntheit zu Markenimage/Markenreputation kann aber nicht nur in unfokussierter Kommunikation begründet sein, sondern auch durch Presseberichterstattung über die Marke und das Unternehmen. Gerade Finanzdienstleister stehen hier unter genauer Beobachtung der Medien. Für Finanzdienstleistungsunternehmen, bei denen Unternehmensmarke und Kundenmarke identisch sind, können Berichte über abnehmende Börsenkapitalisierung, verunglückte Merger oder Entlassungswellen signifikante Auswirkungen auf die Markenreputation haben. Hier ist eine enge Abstimmung zwischen Public Relations-Verantwortlichen und Marketingmanagern unabdingbar.

Kaufbereitschaft

Ein hoher Abrieb von Markenreputation auf Kaufbereitschaft kann in der ungenauen Ausrichtung der Kommunikation und Markenpositionierung begründet sein. Zu prüfen ist, ob die Positionierung und das Leistungsangebot für den Kunden ein relevantes Bedürfnis beantworten und glaubwürdig von der Marke angeboten werden kann. Allerdings hat die Auseinandersetzung mit dem Thema Riester-Rente gezeigt, dass aufgrund des niedrigen Involvements der Kunden auch bei hoher objektiver Relevanz der Leistung nur abgestimmte Markenkommunikation über alle Kanäle erfolgreich eine Kaufbereitschaft erzeugen kann.

Klientenbeispiel C:

Überdurchschnittlicher Abrieb zwischen Reputation und Kaufbereitschaft

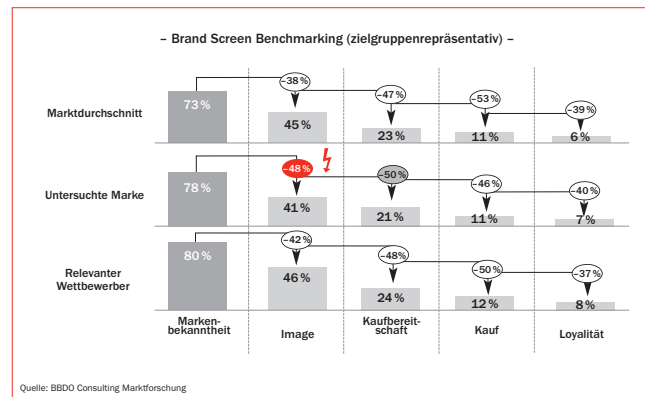
Benchmarking mit Wettbewerbern zur Identifikation von Verbesserungspotenzialen der Brand Screen Dimensionen


Abbildung 5

Die Marke im abgebildeten Beispiel zeigt eine Schwäche bei der Übertragung von Bekanntheit und Markenimage in Kaufbereitschaft. Zwar hat sie auf dieser Stufe mit 50 % den grössten Stärkeabfall innerhalb des eigenen Brand Screens, doch wäre es falsch, jetzt zu versuchen, nur durch Push-Aktionen die Kaufbereitschaft zu erhöhen. Es muss auch die Ursache für den starken Abrieb behoben werden, und diese liegt schon eine Brand Screen Dimension vorher begründet. Denn im Vergleich zum Marktdurchschnitt verliert die Marke deutlich in der Imagedimension.

Kauf

Trotz hoher Kaufbereitschaft kann eine Marke dennoch eine Schwäche im Bereich Kaufabschluss haben. Unzureichende Markendifferenzierung ist ein wichtiger Grund hierfür. Gerade in dem vom Kunden als homogen wahrgenommenen Leistungsangebot von Finanzdienstleistern kann daher eine differenzierte Markenpositionierung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Niedriger Kaufabschluss bei hoher Kaufbereitschaft kann aber auch in mangelnder Distributionsdichte begründet sein. Während z. B. die Filialen der meisten Gross- und Privatbanken in Ballungszentren sind, findet man Sparkassen- und Genossenschaftsbanken-Filialen auch in ländlicheren Gebieten. Dieser strategische Vorteil der Erreichbarkeit und „persönlichen Nähe“ spiegelt sich in dem hohen Marktanteil der Sparkassen und Genossenschaftsbanken im Bereich Retailbanking wider.

Loyalität

Ist der Konsument mit dem Finanzdienstleister zufrieden, wird er die Marke für einen Wiederkauf bzw. weitere Vertragsabschlüsse in Betracht ziehen. Geringe Kundenloyalität wird meist durch ein negatives Markenerlebnis/Produktelerlebnis getrieben. Die Ursachen können hierbei vielschichtig sein: Schlechte Erfahrungen mit Service- und Beratungsleistung oder Nichteinhaltung der Produktversprechen wie z. B. wenig kundenfreundliche Schadensabwicklung bei Versicherungen oder schlechte Performance der Anlagefonds. Darüber hinaus können aufgrund von schlecht geführtem Kundenbeziehungsmanagement die Potenziale für Wiederkäufe unausgeschöpft bleiben. Hier müssen sowohl Massnahmen im Bereich der Leistungserbringung als auch im Beziehungsmanagement umgesetzt werden.

3. Ausblick

Aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen der Beziehung zwischen Kunde und Unternehmen/Marke im Finanzdienstleistungsmarkt ist die Bedeutung der Marke gestiegen. Sie ist ein Kernentscheidungsparameter entlang des gesamten Kaufentscheidungsprozesses. Es ist zu erwarten, dass sich diese Entwicklung fortsetzt, u. a. durch die weitere Evolution der Vertriebsstrukturen (Zunahme von Open-Platform-Konzepten, Bancassurance, Assurancebanking). Trotz der skizzierten Relevanz haben Banken und Versicherungen bei der systematischen Führung ihres Markenportfolios noch Optimierungspotenzial. Unter die zehn wertvollsten globalen Marken 2003 schaffte es kein einziges Unternehmen der Finanzbranche. Die Branche gehörte zwar im Jahr 2002 laut Nielsen zu den Top 5 der Werbetreibenden, im Markenwert der Unternehmen spiegelte sich dies jedoch kaum wider.

Durch die sorgfältige Auswahl und Steuerung von Marken und Markenportfolios können hier Wettbewerbsvorteile generiert werden, die auch in sich weiter verändernden Märkten Bestand haben werden.

Signifikante Geschäftserfolge durch CRM: Wunschvorstellung oder Wirklichkeit?

Von Angelika Inglsperger, BBDO Consulting, München und Dr. Sandro C. Principe
BBDO Consulting, Zürich



Angelika Inglsperger

Dr. Sandro C. Principe

1. Status quo der Erfolge durch CRM bei Finanzdienstleistern
2. Lernen von Best-Practice-Beispielen
 - 2.1 Gezielte Neukundenakquisition – Fallbeispiel USAA
 - 2.2 Effektive Kundenausschöpfung – Fallbeispiel UniCredito Italiano
 - 2.3 Langfristige Kundenbindung – Fallbeispiel The National
3. Voraussetzungen und Fähigkeiten für erfolgreiches CRM
4. Quick-Audit erforderlicher CRM-Fähigkeiten
5. Literatur

1. Status quo der Erfolge durch CRM bei Finanzdienstleistern

Fasziniert von den angeblich schnell realisierbaren „Quick Wins“ des Customer Relationship Managements waren in der Vergangenheit viele Unternehmen bereit, Millionen Euro in den Aufbau einer CRM-Infrastruktur zu investieren, wobei jedoch nur wenige von ihnen die erwarteten Erfolge erzielten: Umfragen zufolge scheiterten ca. 60 % aller CRM-Projekte; rund ein Viertel dieser Unternehmen berichtete keine messbaren Geschäftserfolge,¹ knapp ein weiteres Viertel sah nur geringfügige Geschäftserfolge. Folglich deklarierten mittlerweile zahlreiche CEOs den Begriff CRM zum „Unwort des Jahres“.

Für einige Unternehmen innerhalb der Finanzdienstleistungsbranche haben sich die hohen CRM-Investitionen allerdings ausgezahlt. Diese Finanzdienstleister gehören heute zur Weltklasse, denn neben weiteren Geschäftshebeln hat CRM zu spürbaren Ergebnisverbesserungen geführt und ist elementarer Bestandteil der Geschäftsstrategie geworden. Die Veränderung geschah jedoch nur über den stufenweisen Aufbau von CRM-Fähigkeiten sowie der Beachtung einiger Grundregeln. Die nachfolgend ausgewählten Best-Practice-Fallbeispiele international führender Finanzdienstleister – USAA, UniCredito Italiano und The National – sollen verdeutlichen, wie Geschäftserfolge durch CRM zu realisieren sind.

2. Lernen von Best-Practice-Beispielen

Entlang des Kundenlebenszyklus können Finanzdienstleister bereits nach kurzer Zeit signifikante Geschäftserfolge durch CRM über drei Werttreiber erreichen (Abbildung 1) :

- **Gezielte Akquisition neuer Kunden**
- **Effektive Ausschöpfung der bestehenden Kundenbasis**
- **Langfristige Kundenbindung**

Bei der **Akquisition** geht es um die kosteneffiziente Umwandlung von anonymen Kontakten in Interessenten und die Erhöhung von Abschlussquoten bei der Neukundengenerierung.

Zur **Ausschöpfung der Kunden** wird die Cross-Selling-Quote erhöht, d. h. bestehende Kunden werden für weitere Produktkäufe aktiviert. Neben der Ertragswirkung führt Cross-Selling meist auch zu einer Erhöhung der Kundenbindung – je mehr Produkte ein Kunde bei einem Finanzdienstleister besitzt, desto geringer ist die Bereitschaft, sich von dem Anbieter zu trennen. So beträgt die durchschnittliche Verweildauer eines Lebensversicherungskunden bei nur einem Produkt ca. 4,4 Jahre und bei zwei Produkten bereits

¹(vgl. Metagroup 2001)

ca. 7,3 Jahre. Neben Cross-Selling sind zusätzliche Erträge auch durch Up-Selling zu erzielen. Hierbei ist im Bankenbereich der Wechsel eines Kunden von einem Standardprodukt (z. B. Girokonto) zu einem höherwertigen Produktbündel (z. B. Girokonto „de Luxe“ mit Mehrwertleistungen) zu verstehen, während es im Versicherungsbereich um eine Erhöhung der Prämienbeiträge bei einem Produkt wie beispielsweise einer Lebensversicherung geht.²

Voraussetzung für **Kundenbindung** ist eine hohe Kundenzufriedenheit, die jedoch noch nicht hinreichend für eine hohe Kundenverweildauer und eine Reduzierung der Abwanderungsquote ist. Zusätzlich sind gezielte Kundenbindungsmassnahmen (z.B. Angebot von Produktbündeln, Loyalitätsprogramme, spezielle Services etc.) zum Aufbau von Wechselbarrieren erforderlich. Neben höheren Erträgen stellen loyale Kunden auch Markteintrittsbarrieren dar, durch die sich Finanzdienstleister gegen neue Wettbewerber schützen können.

CRM-Werttreiber entlang des Kundenlebenszyklus

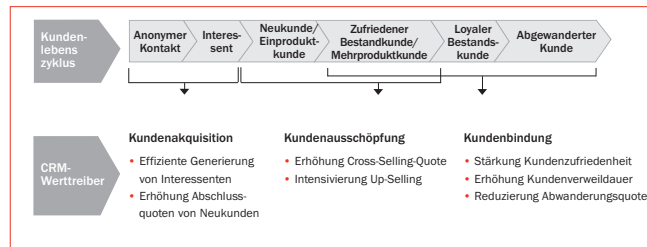


Abbildung 1

Einige-Best-Practice-Beispiele im Finanzdienstleistungsbereich verdeutlichen, wie sich gezielte CRM-Initiativen schon nach kurzer Zeit (ca. sechs bis zwölf Monate) erheblich auf den Geschäftserfolg auswirken können.

2.1 Gezielte Neukundenakquisition

Im Rahmen der Neukundenakquisition ist es Ziel, möglichst kostengünstig qualifizierte Interessenten zu generieren und diese anschliessend in Neukunden umzuwandeln. Erfolgreiche Finanzdienstleister erzielen bei der Ansprache von gekauften Adressen nicht nur bis zu 2% Responsequote, sondern akquirieren auch Interessenten, die ihren vorab definierten Zielgruppenkriterien entsprechen. Hierbei ist vertieftes Kundenwissen ein entscheidender Erfolgsfaktor, d.h. es werden Scoring-Modelle eingesetzt, in denen typische Merkmale von Interessenten – die in der Vergangenheit erfolgreich in Neukunden umgewandelt wurden – auf gekaufte Adressen übertragen werden.

²(vgl. Hornburg, Schäfer, 2000; Moormann, Roßbach, 2001)

Fallbeispiel USAA

Ein Beispiel für erfolgreiche Neukundenakquisition ist USAA, eine amerikanische Vereinigung, die weltweit Versicherungs- und Bankprodukte anbietet. Das Unternehmen gehört mit 66 Milliarden Dollar Assets under Management zu den 200 grössten der „Fortune 500“-Firmen. Mitglieder der Vereinigung sind Angestellte des amerikanischen Militärs oder deren Angehörige. Bis heute hat USAA mehr als fünf Millionen Kunden.

Zur erfolgreichen Neukundenakquisition werden sechs Phasen durchlaufen (Abbildung 2), was auch bei USAA der Fall ist.

CRM-Phasen zur Kundenakquisition

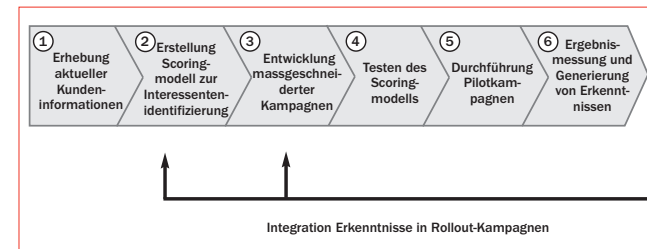


Abbildung 2

In der ersten Phase erfolgt die Erhebung aktueller Kundeninformationen. Per Telefon, Mail oder direkt werden regelmässig Umfragen durchgeführt, um die Bedürfnisse der Kunden besser einschätzen zu können. Die Antworten der Befragten werden gesammelt und ihre Verhaltensdaten analysiert: Welche Produkte nutzen oder besitzen die Befragten (z. B. Anlagefonds oder Hypotheken), wie aktiv sind sie und wie hoch ist die Haftungssumme der Policen etc. Für jeden Kunden wird eine fortlaufende elektronische Akte geführt, in die alle Daten eingepflegt werden. Ziel ist die Erstellung verschiedener Bestandskundenprofile.

In der zweiten Phase wird mittels Scoring-Modell das Profil eines typischen Neukunden auf die gekauften Adressen übertragen, um für die Kampagne diejenigen Adressen mit der höchsten Umwandlungswahrscheinlichkeit in Interessenten zu selektieren und einer bestimmten Lebensabschnittsstufe zuzuordnen. USAA hat elf verschiedene Lebensabschnittsstufen identifiziert, die durch bestimmte Schlüsselereignisse (z. B. Heirat oder Geburt eines Kindes) gekennzeichnet sind und denen auch die verschiedenen Bestandskundensegmente zugeteilt sind.

In der dritten Phase, die sich mit der Entwicklung von massgeschneiderten Kampagnen beschäftigt, wird der Kampagnenkanal festgelegt: USAA verwendet Direktmailings zur Neukundenakquisition. Bezüglich der Produkte bietet USAA eine breite Palette zu niedrigen Preisen, wobei eine strikte „Relevanzkontrolle“ sicherstellt, dass alle von USAA angebotenen Angebote auf den jeweiligen potenziellen Kunden zugeschnitten sind. Für eventuelle Rückfragen sowie Reaktionen wird den Kunden die Nummer eines Kundenbetreuers im Mailing angegeben.

Die vierte Phase ist die Pilotphase. Hier wird parallel zur selektierten Zielgruppe eine Kontrollgruppe (per Zufallsauswahl aus dem Gesamtadressbestand) angelegt, um die Wirkung der Zielgruppenselektion und des Scoring-Modells zu testen.

Im fünften Schritt erfolgt die Durchführung der Kampagnen. Die Anzahl der Angebote pro Haushalt wird streng reglementiert und verschiedene Informationssysteme unterstützen das Cross-Selling innerhalb der USAA-Produktpalette.

In der sechsten und letzten Phase wird der Rücklauf der Kampagnen ausgewertet, die Ergebnisse werden gemessen und die generierten Erkenntnisse fließen in die Entwicklung der nächsten Kampagnen bzw. Rollout-Kampagnen ein.

Die bereits bei der Neukundenakquisition definierten Kundensegmente werden auch im weiteren Management der Beziehung beibehalten. So garantiert USAA eine optimale auf die Kunden zugeschnittene Servicequalität und unterstützt das Credo der Firma: „Once a member, always a member“. Dank des ausgereiften Kundenakquisitionskreislaufs erzielt USAA im amerikanischen Markt überdurchschnittliche Responseraten bei der Generierung von potenziellen Kunden und konnte auch im weiteren Verlauf der Beziehung die Kundenbindungsrate deutlich erhöhen, so dass USAA im Jahr 2002 der „Customer Chairman Award“ verliehen wurde.³

2.2 Effektive Kundenausschöpfung

Im Rahmen der Kundenausschöpfung spielt die Erhöhung von Cross-Selling-Raten eine zentrale Rolle. Durchschnittliche Cross-Selling-Quoten liegen bei ca. zwei Produkten pro Kunde, Best-Practice-Werte werden bei mehr als vier Produkten erreicht. Mit ca. 2,1 Produkten weisen dagegen die meisten deutschen Banken im Retailbereich lediglich durchschnittliche Werte auf.⁴

³ Padgett, Mike (2002).
⁴ Mercer Management Consulting (2002).

Fallbeispiel UniCredito Italiano

Ein Beispiel für erfolgreiches Cross-Selling ist UniCredito Italiano, Italiens drittgrößte Retailbank. Laut dem Vorstandsvorsitzenden Alessandro Profumo hat sich UniCredito zum Ziel gesetzt, die bevorzugte Bank für italienische Retailbankkunden zu werden.⁵ Zur Verwirklichung dieses Ziels setzt UniCredito bei niedrigen Kostenstrukturen auf hohe Mindestservicequalität sowie die Vertiefung der Kundenbeziehungen über CRM, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Dadurch erhofft sich die Bank den Gewinn weiterer Marktanteile.

Während UniCredito im Private Banking- und Geschäftskundenbereich Up-Selling als primäres Ziel ansieht, gilt die Erhöhung der Cross-Selling-Rate als Werttreiber im Massenmarkt. Dabei werden drei CRM-Kernsäulen definiert:

- Klare Zuordnung von Kernmarktsegmenten zu Geschäftseinheiten
- Angebot von Produktbündeln
- Einheitliche IT-Plattform und zentrale CRM-Einheit zur Planung von Marketing- und Vertriebskampagnen

Klare Zuordnung von Kernmarktsegmenten zu Geschäftseinheiten

Zur gezielteren Bearbeitung von Kernmarktsegmenten wurde die Struktur der italienischen Bank grundlegend verändert. Die bisher identifizierten fünf Kundensegmente (Mass Market, Affluent, Private, Small Business und Corporate) wurden auf drei getrennte Geschäftseinheiten verteilt, welche die jeweiligen Segmente gezielt bearbeiten:⁶

- Der Retailbankingsektor, der von UniCredit Banca abgedeckt wird, beschäftigt sich mit dem Mass Market, den Affluents sowie mit kleineren Geschäftskunden. Segmentierungskriterium innerhalb des Retailbankingbereichs sind „Financial Assets“: Zugehörigkeit zum Mass Market-Segment gilt bis zu einer Einlage von 75.000 Euro, bis zu 500.000 Euro werden die Kunden dem Affluent-Segment zugeordnet und kleine Unternehmen mit einer Einlage von bis zu 3 Millionen Euro fallen unter das Small Business-Segment.
- Kunden mit hohem Kapitalvermögen betreut die Einheit UniCredit Private Banking.
- Das Segment mittlerer und grosser Geschäftskunden wird von UniCredit Banca d'Impresa bearbeitet.

Durch die fokussierte Bearbeitung der Kernmarktsegmente in drei eigenständigen Geschäftseinheiten setzt UniCredito auf zusätzliche Erträge durch eine Erhöhung des „Share of Wallet“ innerhalb der bereits bestehenden Kundenbasis. Ersten Erkenntnissen zufolge ist die Kundenbearbeitung durch die drei „Segmentbanken“ sehr erfolgreich.

⁵ Profumo, Alessandro (2002).
⁶ Majocchi, Luca (2003).

Angebot von Produktbündeln

Auf der Produktebene wurde die Cross-Selling-Rate durch das Angebot von Produktbündeln deutlich gesteigert. So bestehen die angebotenen Bündel „Genius“ und „Imprendo“ aus je vier bis sechs verschiedenen Produkten, wie z. B. Kreditkarten oder anderen Zahlungsverkehrsprodukten und bieten neben freiem Zugang zu Direktkanälen auch andere monetäre Vorteile (Abbildung 3). Der Vergleich von Kunden ohne und mit Produktbündel zeigt, dass Kunden, die eines der beiden Produktbündel besitzen, sehr viel bessere Ergebnisse bezüglich bestimmter CRM-Kennzahlen aufweisen. So wurde die Cross-Selling-Rate bei Kunden mit Produktbündel von durchschnittlich 2,26 auf 4,48 Produkte pro Kunde um fast 100 % gesteigert, die Abwanderungsquote konnte von 7,0 % auf 2,7 % gesenkt werden und die Kundenzufriedenheit wuchs von 58,6 % auf 65,7 %. Auch der Ertrag pro Kunde konnte bei Kunden mit Produktbündel um 26 % gesteigert werden. Insgesamt besitzen 12 % der UniCredito Italiano-Kundenbasis eines der beiden Bündel⁷ (Abbildung 3).

Produktbündel von UniCredito Italiano „Genius“ und „Imprendo“

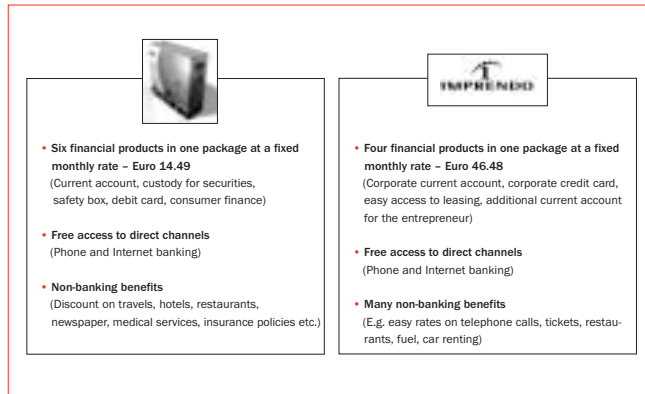


Abbildung 3

⁷ Profumo, Alessandro (2002); Moormann, Jürgen; Roßbach, Peter (2001).

Einheitliche IT-Plattform und zentrale CRM-Einheit zur Planung von Marketing- und Vertriebskampagnen

UniCredito's gesamte IT-Aktivitäten wurden bereits drei Jahre vor der Umstrukturierung in segmentspezifische Geschäftseinheiten in eine zentralisierte, übergeordnete Einheit integriert (Abbildung 4). Dadurch lassen sich die Aktivitäten der einzelnen Kunden gezielter und umfassender beobachten. Analog dazu wurde auch eine zentrale CRM-Einheit geschaffen, die mit zehn bis zwölf qualifizierten CRM-Spezialisten ausgestattet ist. So ist es möglich, die Kundenbedürfnisse unternehmensweit zu analysieren und zu verstehen. Die CRM-Einheit übernimmt die zentrale Steuerung von Marketing- und Verkaufsaktivitäten, für die sie monatlich einen Kampagnenplan erstellt. Die Ergebnisse werden mithilfe des fortschrittlichen „real-time“-CRM-Systems täglich überwacht. Aus dem zentralen Kampagnenplan werden sodann spezifische Aktionspläne für die einzelnen Geschäftseinheiten abgeleitet (Abbildung 4).

Organisationsstruktur von UniCredito Italiano

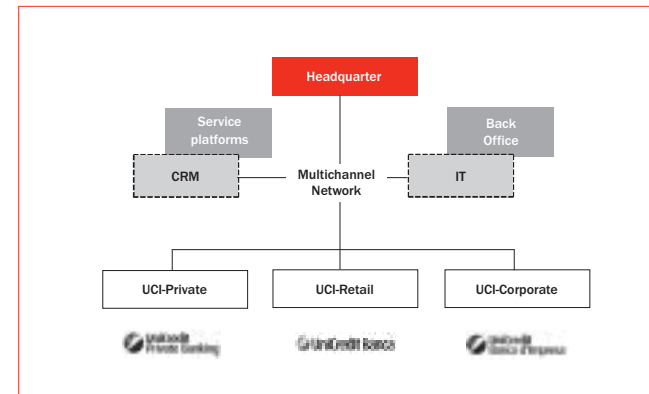


Abbildung 4

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Cross-Selling im Retailsegment ein wichtiger Werttreiber für UniCredito Italiano ist. Der Erfolg von Cross-Selling sollte jedoch nicht nur an der Anzahl der Produkte gemessen werden, die einem bestimmten Kunden verkauft wurden, sondern auch an deren Profitabilität und an der Zufriedenheit der Kunden. Daher wird der Fokus des Unternehmens auch weiterhin auf der Steigerung der Kundenzufriedenheit liegen. Insgesamt ist UniCredito Italiano mithilfe der genannten Massnahmen in der Lage, die führende Position im italienischen Bankenmarkt zu halten und weiter auszubauen.

2.3 Langfristige Kundenbindung

Da die Akquisition eines Neukunden um ein Zehnfaches teurer ist als die Bindung eines bestehenden Kunden und da die erwarteten Erträge eines Bestandskunden höher ausfallen, stellt die langfristige Loyalität einen wichtigen CRM-Werthebel für einen Finanzdienstleister dar. Dabei liegen durchschnittliche Kundenbindungsraten bei ca. 85%. Best-Practice-Werte werden bei ungefähr 95% erreicht.⁸

Fallbeispiel The National

Best-Practice-Beispiel ist die australische Retailbank The National, die eine Kundenbindungsrate von 98% aufweist. Auch im Bereich der Kundenzufriedenheit ist The National mit einem Wert von 88% im Vergleich zum Wettbewerb führend.⁹ Diese exzellenten Ergebnisse lassen sich durch den hohen Stellenwert begründen, den Customer Relationship Management bei der australischen Bank genießt. Folgende Punkte zeigen die hohe Bedeutung auf:

- CRM als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie
- Einsatz einer hoch entwickelten IT-Plattform zur Unterstützung des CRM
- Regelmässige Durchführung gezielter CRM-Massnahmen

CRM als fester Bestandteil der Unternehmensstrategie

Seit über zwölf Jahren ist CRM ein fester Bestandteil der Unternehmensstrategie. Hierzu hat The National zu Beginn des Jahres 2002 die gesamte Unternehmensorganisation systematisch auf den Kundenfokus ausgerichtet und das Ziel einer lebenslangen Beziehung mit dem Kunden in den Mittelpunkt gestellt. Grundlage hierfür bildet auch das Multikanalvertriebssystem, welches durch Bankfilialen, Banking-Center, Telefon- und Internetbanking, Online-Trading sowie ca. 3.000 australische Postfilialen dem Kunden jederzeit einen Zugang zu einem ganzheitlichen und umfassenden Produkt- und Serviceangebot bietet.

Einsatz einer hoch entwickelten IT-Plattform zur Unterstützung des CRM

Die herausragende Stellung von The National im Bereich Kundenbindung- und -zufriedenheit basiert vor allem auf der Nutzung einer hoch entwickelten CRM-IT-Plattform. Sie ermöglicht den Mitarbeitern des „Front-Office“ mit den unterstützenden Bereichen des „Back-Office“ direkt zusammenzuarbeiten, um so einen reibungslosen und voll integrierten „end-to-end“-Service zu gewährleisten. Im Jahr 2002 wurde The National für diese Plattform mit dem Banker Award „Australian Bank of the Year“ für „Best Use of Technology“ ausgezeichnet.

Ende des Jahres 2003 ist die zweite Phase der Entwicklung der CRM-Plattform abgeschlossen. Unter anderem sollen dann auch die Financial Planner und Business Banker auf die Plattform zugreifen können. Insgesamt werden mit Abschluss der zweiten Phase

⁸(vgl. Mercer Management Consulting, 2002; BBDO Consulting)
⁹(vgl. National Australia Bank 2002)

6.000 Mitarbeiter an das Siebel-basierte System angebunden sein. Jedem Mitarbeiter soll für sein Kundensegment ein vollständiges Onlineprofil der 8 Millionen Retailkunden und 2,8 Millionen Wealth-Management-Kunden zur Verfügung stehen, um so einen besseren Überblick über die bisher erworbenen Produkte der einzelnen Kunden gewinnen zu können. Damit lässt sich vermeiden, dass den Kunden mehrmals die gleichen Produkte angeboten werden oder sie „lästige“ Fragen beantworten müssen.¹⁰

Regelmässige Durchführung gezielter CRM-Massnahmen

The National führt regelmässig verschiedene CRM-Aktivitäten durch, um sowohl die Mitarbeiter mit neuen CRM-Tools und -Services vertraut zu machen als auch sich verändernde Kundenbedürfnisse frühzeitig berücksichtigen zu können. Im Bereich der Mitarbeiterschulungen werden in regelmässigen Abständen Customer Support- und Relationship Management-Trainings veranstaltet. Zusätzlich gibt es sogenannte „Breakthrough“-Programme, bei denen einzelne „Front-Office“-Mitarbeiter in Teams zusammengebracht werden, um Probleme im Prozessablauf mit dem Kunden gemeinsam zu lösen. Dadurch erfährt der Kunde einen reibungsloseren Ablauf und einen verbesserten Service und der Bürokratie-Anteil innerhalb der Prozesse reduziert sich. Ferner wurden im September 2002 „Roadshows“ durchgeführt, bei denen das oberste Managementteam der Bank alle Grossstädte sowie zehn Provinzzentren innerhalb Australiens bereiste, um sich einen Überblick über die Bedürfnisse der Kunden zu verschaffen und deren Erwartungen besser einschätzen zu können. Im Anschluss daran wurden die gewonnenen Informationen systematisch analysiert und im Rahmen der Strategieplanung berücksichtigt. Darüber hinaus machen regelmässig durchgeführte „Customer Experience“-Programme die Kunden auf die bequemen Bankingmöglichkeiten von The National aufmerksam, was einer Umfrage zufolge sowohl die Kundenzufriedenheit steigerte als auch den Anteil der „Over-the-counter“-Aktivitäten in den Bankfilialen deutlich senkte.

Die hervorragende CRM-Strategie der australischen Retailbank hat nicht nur positive Auswirkungen auf Kundenbindung und -zufriedenheit, sondern auch auf andere Kennzahlen, wie den Marktanteil, der insbesondere im Bereich des Wealth Managements deutlich vergrössert werden konnte. Auch im Segment der kleinen und mittleren Geschäftskunden hält The National die führende Position bezüglich des Marktanteils in Australien. Analysten erwarten eine Verdoppelung der Cross-Selling-Rate innerhalb der nächsten zwei Jahre, die ebenfalls grösstenteils auf das erfolgreiche CRM zurückzuführen ist.

¹⁰(vgl. National Australia Bank 2002)

3. Voraussetzungen und Fähigkeiten für erfolgreiches CRM

Was unterscheidet nun die erfolgreichen Finanzdienstleister von weniger erfolgreichen Unternehmen? Erfahrungen zeigen, dass Best-Practice-Unternehmen ihre CRM-Fähigkeiten konsequent entlang von verschiedenen Dimensionen aufbauen und nutzen. Sie setzen dabei auf:

Kundenwertbasierte Leistungsangebote

CRM-erfahrene Finanzdienstleister segmentieren ihre Kunden systematisch nach Profitabilität und Potenzial einerseits sowie nach Kundenverhalten (z. B. Produktnutzung, Transaktions- und Anlagevolumen etc.) andererseits. Daraus leiten sie segmentspezifische Leistungsangebote hinsichtlich Produkte, Kanäle, Services und Preise ab. Diese sind nicht nur optimal auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten, sondern auch nach dem Kundenwert der jeweiligen Segmente ausgerichtet. So wird bei profitablen und potenzialstarken Kunden versucht, ihren „Share of Wallet“ zu erhöhen und sie durch gezieltes Up-Selling von einem Segment ins nächsthöhere zu migrieren. Dagegen werden unprofitable Kunden systematisch auf kostengünstige Kommunikationskanäle wie Internet und Sprachcomputer verlagert.

Andere, weniger CRM-erfahrene Unternehmen begrenzen CRM-Aktivitäten häufig auf vereinzelte produktorientierte Kampagnen. Ihre Aktivitäten sind oft nicht aus einer übergreifenden Geschäftsstrategie abgeleitet und fokussieren daher nicht auf die wesentlichen CRM-Werttreiber wie gezielte Kundenakquisition, effektive Kundenentwicklung und langfristige Kundenbindung.

Multikanalmanagement

Wenig erfolgreiche Unternehmen verhindern ein Zusammenspiel der verschiedenen Kanäle, indem sie hauptsächlich produktorientierte Kampagnen innerhalb des Vertriebskanals durchführen. Dabei berücksichtigen sie jedoch nicht die Effizienz und Effektivität, welche unterstützende Kanäle wie Callcenter, Internet etc. bei den einzelnen Prozessstufen des aktiven Vertriebs haben. Um CRM im Kanalangebot eines Unternehmens erfolgreich zu verankern, ist das Zusammenspiel aller Vertriebskanäle und deren Management entscheidend. Dies gilt vor allem für Vertriebskanäle wie beispielsweise Agenten im Versicherungsvertrieb und Kundenberater im Filialvertrieb. Zur erfolgreichen Intensivierung eines Multikanalmanagements sind verschiedene Voraussetzungen zu schaffen: Kundenanalysen müssen hohe Aktualität und inhaltliche Qualität besitzen und die Spielregeln für die Durchführung von CRM-Kampagnen sind klar zu definieren. Darüber hinaus sind klare Anreiz- und Sanktionsmechanismen, eine umfassende interne Kommunikation sowie effektive Schulungen von Vertriebs- und Marketingmitarbeitern notwendig.

Gezielte Datenanalyse und Kampagnenprozesse

Führende Finanzdienstleister entwickeln ein tief gehendes Verständnis über das Kaufverhalten und die Bedürfnisse ihrer Kunden. Parallel dazu steuern sie die Komplexität des Multikanalmanagements über CRM. Finanzdienstleister haben in der Regel relativ gute Kenntnisse über ihre Kunden, da sie über alle relevanten Kundenprofil-, Verhaltens- und Kontaktdaten verfügen. Darüber hinaus haben sie ein umfangreiches Wissen über das Produktnutzungsverhalten, die Präferenzen und die Profitabilität ihrer Kunden. Mithilfe ausgereifter statistischer Analysetools sind sie in der Lage, Kundendaten gezielt zu analysieren und daraus effektive Cross-/Up-Selling- und Kundenbindungskampagnen abzuleiten. Allerdings scheitern viele Unternehmen häufig daran, die aus Kampagnen gewonnenen Erkenntnisse und die damit verbundenen Potenziale zu nutzen: Es fehlt ihnen an eindeutig definierten Kampagnenprozessen. Nur wenige Unternehmen sind bislang in der Lage, eine Vielzahl verschiedener Kampagnen parallel und zentral zu steuern – etwa über so unterschiedliche Online- und Offlinekanäle wie Geschäftsstelle/Filiale, mobiler Aussendienst/Vertreter, Callcenter, Internet und Mailing. Die Steuerung erfordert genau definierte Spielregeln und Prozesse, in denen sämtliche Aufgaben und Verantwortlichkeiten aller involvierten Personen detailliert hinterlegt werden müssen. Ebenso unverzichtbar ist ein detailliertes Aktivitätencontrolling über die Häufigkeit der Kundenansprache. CRM-erfahrene Unternehmen sprechen beispielsweise jeden profitablen Retailbankkunden mindestens viermal im Jahr an und stellen damit eine umfassende Betreuung sicher. Dabei erfolgen die Kampagnen sowohl aufgrund bestimmter Ereignisse im Kundenlebenszyklus (z. B. Berufswechsel, Heirat, Geburt eines Kindes, Ruhestand etc.) als auch bei besonderen Anlässen (z. B. Hausbau oder Autofinanzierung etc.).

Schrittweiser Aufbau der IT-Infrastruktur

Erfolgreiche Unternehmen gehen beim Aufbau ihrer CRM-IT-Infrastruktur schrittweise vor. Auf Grundlage eines kontinuierlichen Test- und Lernprozesses, basierend auf den Ergebnissen vergangener CRM-Kampagnen sowie den Erfahrungen im Vertriebsmanagement, werden bei diesem Ansatz die fachlichen Anforderungen an die IT-Infrastruktur zunächst spezifiziert, kontinuierlich weiterentwickelt und sodann umgesetzt. Der sofortige Aufbau einer vollständigen IT-Plattform – ohne diese durch einen validen Geschäftsplan zu stützen – hat sich in vielen Fällen als kostspielige Fehlinvestition erwiesen. Vielfach wurden hierbei aufwendige Data-Warehouse-Lösungen sowie Kampagnen- und Kontaktmanagementtools implementiert, die den tatsächlichen Geschäftsanforderungen nicht entsprachen.

4. Quick-Audit erforderlicher CRM-Fähigkeiten

CRM lässt sich nur im Rahmen einer sorgfältig durchdachten Strategie umsetzen. Ausgangspunkt hierzu muss zunächst ein genaues Verständnis der im Unternehmen vorhandenen CRM-Fähigkeiten sein. Zur Erhebung des Status quo sind im Rahmen eines so genannten „CEM-Quick-Audit“ (Abbildung 5) die Bereiche Strategie, Kundenwissen/Daten, Leistungsangebote, Prozesse und Organisation zu betrachten. Über Vergleiche mit Best-Practice-Unternehmen lässt sich somit ein detailliertes Stärken-Schwächen-Profil der bestehenden CRM-Fähigkeiten erstellen. Darauf aufbauend werden sodann Bereiche identifiziert, in denen es sich besonders lohnt, die CRM-Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Signifikante Geschäftserfolge durch CRM sind nur dann möglich, wenn in allen Bereichen – von Strategie bis Organisation – gewisse Mindestanforderungen erfüllt sind (Abbildung 5).

CEM-Quick-Audit

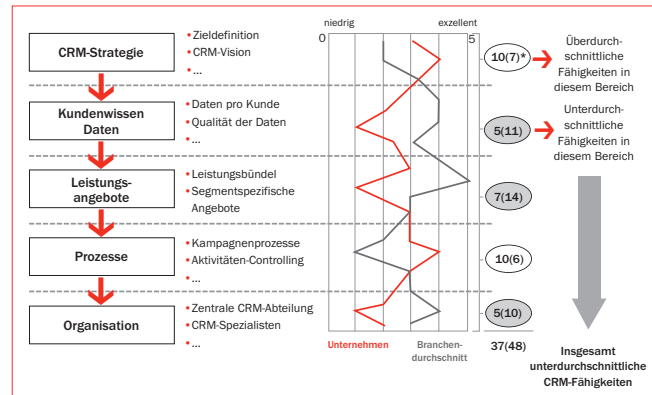


Abbildung 5

5. Literatur

Grieve, Kevin; Ortiz, Edgar: Viewpoint: The Seven Deadly Sins of Customer Value Management, DiamondCluster International, Volume 3, Number 5, 2003.

Homburg, Christian; Schäfer, Heiko: Cross-Selling: aus der Kundenbeziehung mehr rausholen, Harvard Business Manager, Heft 6/2000, S. 35–44.

Majocchi, Luca: Retail Division, 2003–2006 Strategic Plan, UniCredito Italiano, company presentation, 2003.

Mercer Management Consulting: Bankenstudie von Mercer Management Consulting, November 2002.

Metagroup Annual CRM Conference Findings, 2001.

Moormann, Jürgen; Rossbach, Peter (Hrsg.): Customer Relationship Management in Banken, Frankfurt, 1. Auflage 2001.

National Australia Bank, 2002 Full Year, Roadshow, 2002.

Padgett, Mike: USAA wins customer service award, The Business Journal, 2002.

Profumo, Alessandro: Creation of UCI's Segment Banks: Rationale, Drivers and Value, UniCredito Italiano, company presentation, 2001.

Profumo, Alessandro: Cross-Selling: Reality or Mirage, UBS Warburg Italian Financials Conference, Rom, 2002.

Budgetierung mit System – ein Ansatz zur Steigerung der Marketingeffizienz

Von Dr. Patricia Schulz-Moll, BBDO Consulting, München, und Maike Schulze, BBDO Consulting, Düsseldorf und Achim Wirtz, BBDO Consulting, Zürich



Dr. Patricia Schulz-Moll

Maike Schulze

Achim Wirtz

1. Zunehmende Notwendigkeit des effizienten Einsatzes des Kommunikationsbudgets
2. Anforderungen an den effizienten Einsatz des Kommunikationsbudgets
 - 2.1 Effizienzanalyse der Markenperformance und Festlegung des Marketingziels
 - 2.2 Auswahl der richtigen Marketinginstrumente
 - 2.3 Optimale Verteilung des Kommunikationsbudgets
 - 2.4 Umsetzungssteuerung und Erfolgskontrolle
3. Praxisbeispiel: Steigerung der Marketingeffizienz im Bankingbereich
4. Resümee

1. Zunehmende Notwendigkeit des effizienten Einsatzes des Kommunikationsbudgets

Die angespannte wirtschaftliche Situation der letzten Jahre führte dazu, dass viele Unternehmen Massnahmen zur Kosteneinsparung eingeleitet haben und insbesondere Marketingausgaben in den Blickpunkt des Vorstands gerückt sind. Betrachtet man die Finanzwirtschaft, die zunächst eine sehr hohe Wachstumsrate aufgewiesen hatte, so zeigt sich allein von 2001 auf 2002 ein Rückgang der Werbeausgaben um 47%¹ (Abbildung 1). In Bereichen wie Energie oder Telekommunikation verhält es sich ähnlich: Auf die Phase unreflektierter Budgetexplosionen folgte ein starker Einbruch.

Werbeausgaben 1998–2002 (in Mio. Euro)

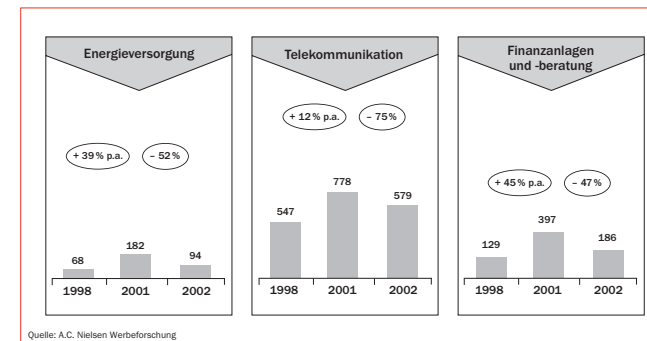


Abbildung 1

Unrealistische Einschätzungen der Wirksamkeit einzelner Marketingmassnahmen und mangelnde Brand Management-Erfahrung führen oftmals dazu, dass pauschale Kürzungen der Kommunikationsausgaben vorgenommen werden. Da die Wirkung der Kommunikationsinstrumente zum Teil sehr unterschiedlich und abhängig vom Marketingziel ist, kann eine reine Kürzung des Budgets die geplanten Wirkungen des gesamten Marketingmix gefährden und dem optimalen Einsatz des Kommunikationsbudgets zusätzlich entgegenwirken.

Die Bedeutung einer „richtigen“ Budgetierung von Kommunikationskampagnen in der Finanzwirtschaft steigt insbesondere deshalb, weil die Marketingaktivitäten und die Belegung einzelner Werbemedien hohe Kosten verursachen und es in umkämpften Märkten mit zunehmender Informationsflut immer schwieriger wird, potenzielle Zielgruppen zu

¹(vgl. Nielsen Werbeforschung, S&P Daten 2003)

erreichen. Es bieten sich relativ wenige praktikable Entscheidungshilfen zur Lösung des Problems und zur Beantwortung der Kernfragen „Welche Medieninstrumente sind für meine konkreten Marketingziele am besten geeignet?“ und „Was ist die richtige Budgethöhe/-verteilung?“.

Auf den nachfolgenden Seiten soll anhand eines Ansatzes dargestellt werden, welche Anforderungen an einen effizienten Einsatz des Kommunikationsbudgets zu stellen sind. Der Ansatz wendet sich massgeblich an Marketingverantwortliche, von denen zunehmend verlangt wird, die Notwendigkeit von Kommunikationsausgaben durch analytische Wirkungsbelege zu fundieren und die Arbeit der Mediaagentur kritisch zu bewerten. Zur Verdeutlichung wird abschliessend ein Beispiel aus der Finanzwirtschaft angeführt.

2. Anforderungen an den effizienten Einsatz des Kommunikationsbudgets

Ebenso wie in der Konsumgüterindustrie muss sich auch in der Finanzwirtschaft der effiziente und effektive Einsatz des Kommunikationsbudgets an konkreten Marketingzielen orientieren. Dazu empfiehlt es sich, zunächst den aktuellen Stand der Markenperformance entlang des Kaufentscheidungsprozesses (Bekanntheit, Image, Kaufbereitschaft, tatsächlicher Kauf und Loyalität) zu analysieren. Es stellt sich die Frage, in welchen der Markenperformance-Dimensionen der stärkste Handlungsbedarf besteht. Aus der jeweils größten Schwachstelle der Marke wird ein konkretes Marketingziel formuliert. Anschliessend müssen je nach Marketingziel die geeignetsten Kommunikationsmassnahmen ausgewählt werden. Denn die richtige Zuordnung von Massnahmen entsprechend dem Marketingziel bildet die Grundlage, auf der die Wirksamkeit der geplanten Kampagnen und damit auch der Effekt der Kommunikationsausgaben optimiert werden.

Im nächsten Schritt ist festzulegen, wie das zur Verfügung stehende Budget auf die verschiedenen Massnahmen zu verteilen ist bzw. welche Budgethöhe zum Adressieren der Handlungsbedarfe erforderlich ist. Dazu muss der Effekt der Massnahmen auf das formulierte Marketingziel prognostiziert werden. Da davon ausgegangen wird, dass die verschiedenen Kommunikationsinstrumente deutlich voneinander abweichende Schwellenwerte, also Unter- und Obergrenzen der Wirksamkeit aufweisen, ist es erforderlich, jedes Instrument getrennt zu betrachten. Pauschal können keine Richtgrössen für die Schwellenwerte genannt werden, da diese nicht nur zwischen den einzelnen Instrumenten variieren, sondern stark von der anzusprechenden Zielgruppe, dem Werbedruck im Wettbewerbsumfeld und dem zeitlichen Einsatz abhängen. Zahlreiche empirische Untersuchungen belegen, dass ein Unterschreiten des unteren Schwellenwerts und ein Überschreiten des oberen Schwellenwerts zu überproportionalen Wirkungsverlusten führt.

Bei einer pauschalen Senkung der Kosten kann also die Wirksamkeit der gesamten Massnahmen riskiert werden. Mithilfe eines systematischen, faktenbasierten Ansatzes dagegen kann einerseits die Wirkung der Massnahmen optimiert und andererseits das Budget für denselben Effekt reduziert werden.

Der Ansatz zur Steigerung der Marketingeffizienz, der sich mehrfach bei verschiedenen Anbietern aus der Finanzwirtschaft bewährt hat, besteht aus insgesamt vier Arbeitsschritten (Abbildung 2):

- Im ersten Schritt wird die aktuelle Performance der Marke entlang des Kaufentscheidungsprozesses analysiert und das eigentliche Marketingziel abgeleitet.
- Im zweiten Schritt werden die entsprechend dem Marketingziel effektivsten Medien ausgewählt.
- In Schritt drei wird die Höhe des Budgets bzw. die optimale Verteilung des Budgets auf die verschiedenen Medien festgelegt.
- Abschliessend sollte nach der Realisierung der Massnahmen die Erreichung des Marketingziels überprüft werden.

Übersicht Ansatz zur Steigerung der Marketingeffizienz

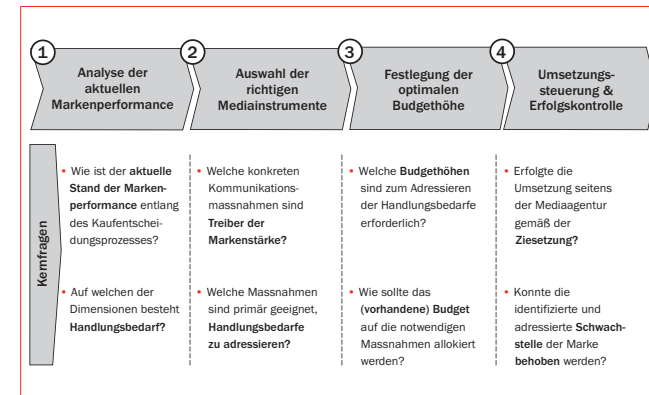


Abbildung 2

Das Steuerungsinstrument zielt auf eine faktenbasierte Optimierung der Budgetallokation im Bereich der Kommunikation bzw. eine Verbesserung der Wirksamkeit des gesamten Marketingprogramms ab.

Im Folgenden soll auf die einzelnen Schritte näher eingegangen werden.

2.1 Effizienzanalyse der Markenperformance und Festlegung des Marketingziels

Zu Beginn der Verteilung des Kommunikationsbudgets ist der aktuelle Status der Marke im Wettbewerbsumfeld zu evaluieren. Dies kann beispielsweise unter Anwendung der Brand Screen Analyse (Abbildung 3) erfolgen. Grundidee des Brand Screens ist die Überprüfung einer Marke hinsichtlich der Fragestellung, wie gut es der Marke gelingt, Markenbekanntheit über die Dimension Image und Kaufbereitschaft bis zum tatsächlichen Kauf und dann in nachhaltige Markenloyalität zu „übersetzen“. Durch den Vergleich des Brand Screens der eigenen Marke mit den Brand Screens relevanter Wettbewerber und durch die Ermittlung der „Abschmelzraten“ von Stufe zu Stufe lassen sich Ansatzpunkte zur Verbesserung der eigenen Markenführung ableiten. Die meisten Anbieter in der Finanzdienstleistungsindustrie verfügen über sehr hohe Bekanntheitswerte (ca. 90%), sodass die tatsächlichen Schwachstellen der Marken in den unteren Stufen des Kaufentscheidungsprozesses zu finden sind. Hauptschwachstellen zeigen sich oft von der Dimension „Kaufbereitschaft“ zu „tatsächlicher Kauf“. Um die Markenperformance gezielt zu verbessern, muss der Marketingmix entsprechend der Einflussstärke einzelner Medien auf die Schwachstelle zusammengesetzt werden.

Die Formulierung des Marketingziels erfolgt üblicherweise anhand der höchsten Abschmelzrate von einer Stufe zur nächsten und ist Voraussetzung für alle weiteren Schritte. In einem von starken Wettbewerbern geprägten Umfeld wie der Finanzwirtschaft sollte die Schwäche der eigenen Marke mit der Performance der Mitbewerber verglichen werden, um die erfolgversprechendsten Aktionsräume festlegen zu können.

Brand Screen Analyse

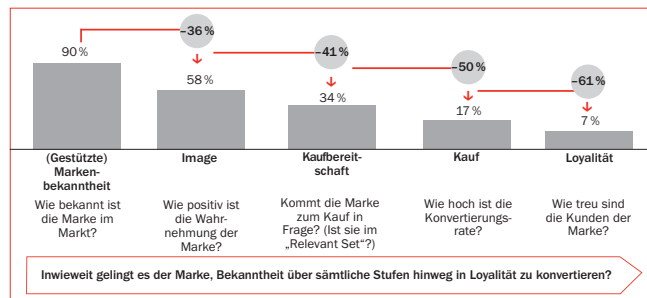


Abbildung 3

2.2 Auswahl der richtigen Marketinginstrumente

Auf Basis des formulierten Marketingziels erfolgt die Festlegung jener Massnahmen, die am besten geeignet sind, die identifizierten Handlungsbedarfe zu adressieren.

Dem vorliegenden Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass die einzelnen Kommunikationsinstrumente unterschiedlich stark auf die verschiedenen Dimensionen des Brand Screens wirken. Wie stark der Effekt eines einzelnen Instruments ist, hängt jedoch nicht nur von dem übergeordneten Marketingziel, sondern auch von Geschäftsbereich, Land und der konkreten Zielgruppe ab und lässt sich nur bei Verfügbarkeit von regionalen Mediadaten vollständig erfassen. Deshalb ist es sinnvoll, zusätzlich zu quantitativen Daten qualitative Urteile von Marketing- und Mediaexperten heranzuziehen: Für jede Stufe des Brand Screens sollten die erforderlichen Aufwendungen zur Erreichung vorgegebener Markenziele bewertet werden. Auf diese Weise lässt sich „bottom-up“ die Wirkung jedes einzelnen Instruments ableiten. Aus einer Übersicht über den Wirkungsgrad einzelner Massnahmen auf die verschiedenen Stufen des Brand Screens kann so der Marketingverantwortliche diejenigen auswählen, die entsprechend seines konkreten Marketingziels die höchste Effektivität aufweisen und am besten den Anforderungen von Versicherungen oder Banken gerecht werden. Durch die richtige Zuordnung von Massnahmen zu Marketingziel kann die Wirkung dieser Massnahmen erheblich erhöht werden und die Effizienz der Kommunikationsausgaben optimiert werden.

Abbildung 4 zeigt beispielhaft, welche Marketinginstrumente in den einzelnen Phasen des Brand Screens am besten wirken. Beispielsweise wirkt TV stärker auf die Entwicklung der Markenbekanntheit als auf die Stärkung von Loyalität. Die Loyalität der Kunden hängt gerade bei Dienstleistern aus der Finanzwirtschaft stark von der individuellen Ansprache und Betreuung ab. Daher empfehlen sich stark personalisierte Massnahmen wie z. B. Direktmailings oder spezielle Kundenbindungsprogramme.

Wirkung von Marketinginstrumenten in den Brand Screen Dimensionen

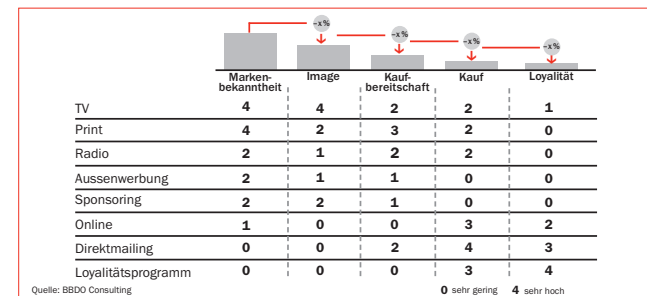


Abbildung 4

2.3 Optimale Verteilung des Kommunikationsbudgets

Sind die unterschiedlichen Wirkungen der jeweiligen Instrumente bekannt, erfolgt die konkrete Budgetverteilung, d. h. das Budget wird entsprechend dem Marketingziel auf die wichtigsten Kommunikationskanäle verteilt. Für den Marketingverantwortlichen lauten die Fragen hier: „Wie hoch ist das optimale Kommunikationsbudget, um die festgelegten Ziele zu erreichen?“ oder aber „Welches Marketingziel kann mit dem verfügbaren Kommunikationsbudget erreicht werden?“.

Da sich Kommunikationsausgaben und Kommunikationswirkung nicht proportional zueinander entwickeln und jedes Marketinginstrument andere Grenzen der Wirksamkeit aufweist, sollten zur Ermittlung der optimalen Budgetallokation so genannte Kommunikationseffizienzkurven (auch Marketing-S-Kurven genannt) herangezogen werden. Diese existieren für jedes Instrument und basieren auf branchen- und zielgruppenspezifischen Benchmarking-Daten. Sie verlaufen meist S-förmig, d. h. geringe Effizienz zeigt sich im Bereich niedriger Ausgaben, hohe Effizienz im mittleren Ausgabebereich und wiederum geringe Effizienz im Bereich hoher Ausgaben (Abbildung 5).

Zur Verdeutlichung zeigt die folgende Grafik modellhaft den Zusammenhang zwischen Werbeausgaben und Werbewirkung im TV:

- **Marke A** befindet sich im „subkritischen Niveau“, d. h. die Ausgaben sind so gering, dass die Kampagne unter der Wahrnehmbarkeitsschwelle liegt. Die Werbeausgaben müssen mindestens bis zur unteren Schwelle erhöht werden, um minimale Effektivität gewährleisten zu können.
- **Marke B** dagegen befindet sich zwar in der Zone hoher Effektivität, die Ausgaben überschreiten jedoch die Obergrenze der Wirksamkeit („Kommunikationsüberdruck“). Die gleiche Wirkung ließe sich bereits mit geringeren Ausgaben erreichen. Eine Kürzung des Budgets würde sich dementsprechend nicht negativ auf die Markenperformance auswirken.

Marketing-S-Kurve am Beispiel TV-Werbung

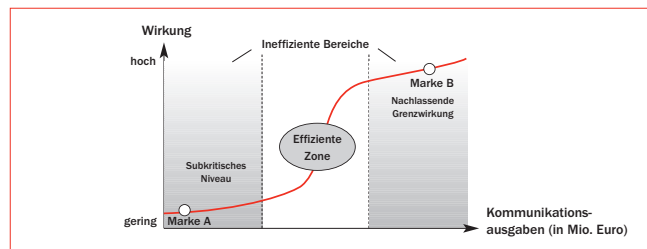


Abbildung 5

So wie im Beispiel für TV beschrieben, gibt es für andere Marketinginstrumente ähnliche, individuell aber sehr unterschiedliche Verläufe der Effizienzkurven. Die Effizienzkurven können je nach Kategorie und Medium stark differieren, daher ist es erforderlich, jedes Medium getrennt zu betrachten.

Anhand einer „differenzierten Soll-Ist-Analyse“ lässt sich das Vorgehen am besten beschreiben (Abbildung 6): Pro Marketingmassnahme werden die Kernfaktoren jeweils differenziert betrachtet. Zunächst muss festgelegt werden, wie viel in die jeweilige Massnahme investiert werden soll. Dann erfolgt ein Abgleich mit den branchen- und zielgruppenspezifischen Benchmarks bezüglich effizienter Wirkung. Der Planwert sollte stets im Bereich hoher Effizienz liegen, d. h. über dem Minimum, aber unter dem Maximum des entsprechenden Benchmarks. Ist dies nicht der Fall, so muss eine Neuverteilung innerhalb des Marketingbudgets vorgenommen werden. Dies kann z. B. die Intensivierung einer Massnahme bis zur Untergrenze der Wirksamkeit bedeuten. Steht dafür nicht genügend Budget zur Verfügung, so wird der Verzicht dieser Massnahme nahe gelegt. Andererseits kann es sein, dass das geplante Budget zu hoch ist. Da der gleiche Effekt bereits mit einem geringeren Budget zu erreichen wäre, sollten die Ausgaben bis zur Obergrenze der Wirksamkeit reduziert werden. Im diesem Fall würde sich durch die Kürzung kein Wirkungsverlust ergeben.

Am Ende der Planung sollte das gesamte Budget so verteilt sein, dass maximale Effektivität und Effizienz garantiert sind.

Abgleich der Planwerte mit den dazugehörigen Benchmarks

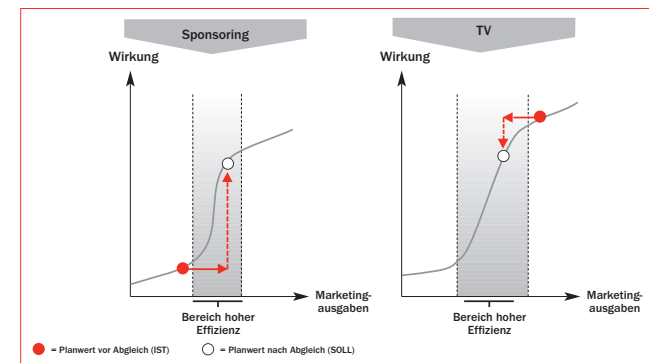


Abbildung 6

2.4 Umsetzungssteuerung und Erfolgskontrolle

Auf Basis der definierten Ziele und des erarbeiteten Kommunikationskonzepts ist es einerseits möglich, ein detailliertes Briefing für die Mediaagentur zu erstellen. Zusätzlich lassen sich mithilfe des Ansatzes bereits erarbeitete Mediapläne und somit die Qualität der Arbeit der Agentur evaluieren: Wurde bei gegebener Markenperformance das richtige Ziel adressiert? Wurde maximale Effektivität im Mediamix angestrebt? Wurde die optimale Budgetverteilung über die verschiedenen Medien hinweg vorgenommen bzw. wurde die optimale Budgethöhe pro Medium veranschlagt? Dadurch können Schwachstellen identifiziert und Änderungen in der Planung gegebenenfalls noch vorgenommen werden. Das Risiko der Fehlinvestition lässt sich somit frühzeitig verringern.

Nach abgeschlossener Planung und Realisierung der Kommunikationsaktivitäten sollte eine Erfolgskontrolle vorgenommen werden. So kann z. B. am Ende des Jahres der aktualisierte Brand Screen mit den prognostizierten Zielwerten abgeglichen werden (Abbildung 7). Zeigt sich, dass durch die eingesetzten Marketingmassnahmen die identifizierte und adressierte Schwachstelle der Marke behoben werden konnte, so sind erneut die Abschmelzraten des aktuellen Brand Screens im Vergleich zum Wettbewerb zu analysieren. Ein neues Marketingziel ist für die zukünftigen Investitionen zu definieren und der soeben beschriebene Planungsprozess muss erneut durchlaufen werden.

Erfolgskontrolle auf Basis des Brand Screens

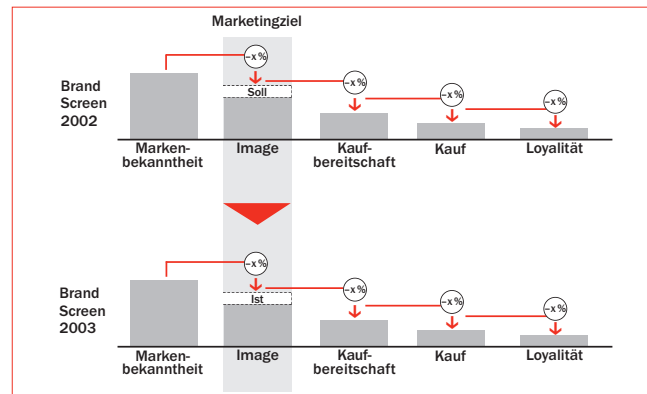


Abbildung 7

3. Praxisbeispiel: Steigerung der Marketingeffizienz im Bankingbereich

Zum besseren Verständnis des Ansatzes soll anhand eines Beispiels aus dem Bankingbereich noch einmal verdeutlicht werden, wie Effektivität und Effizienz der Marketingmassnahmen über gezielten Budgeteinsatz gesteigert werden können.

Insbesondere in Zeiten von Rationalisierung und harten „cost-cutting“-Programmen bedarf es faktenbasierter Methoden, die in der Lage sind, Potenziale zur Effizienzsteigerung aufzuzeigen und die Wirkung der aufgewandten Kommunikationsbudgets zu rechtfertigen.

Ziel des Projekts war es, die Markenperformance im Geschäftsfeld „Finanzplanung“ zu verbessern und durch gezielten Einsatz der Massnahmen das angestrebte Marketingziel zu erreichen.

Nach Analyse des Brand Screens im Geschäftsfeld „Finanzplanung“ zeigte sich, dass „Bekanntheit“ und „Sympathie“ der Marke im Vergleich zu den Kernwettbewerbern bereits hohe Werte erreichten. Die Abschmelzrate von „Kaufbereitschaft“ zu „tatsächlicher Kauf“ lag jedoch deutlich über dem Durchschnittswert der Hauptwettbewerber. Das quantitative Marketingziel für das Folgejahr lautete daher: Erhöhung des Anteils an Neukunden im Bereich Vermögensplanung von 23 % auf 54 %. Da in der Zielgruppe der jungen, berufstätigen Anleger das vielversprechendste Potenzial für Neukunden ermittelt wurde, war es naheliegend, die Marketingausgaben des folgenden Jahres auf dieses Segment zu fokussieren.

Basierend auf Erfahrungswerten von Experten aus Marketing, Media und Vertrieb wurden geeignete Massnahmen festgelegt, deren Schwerpunkt in der gezielten Produktwerbung und im Direktmarketing lag. Zum einen erfolgte eine Schaltung einer klassischen TV-Kampagne, in der die Benefits spezifischer Planungs- und Anlageprodukte für „Junge Anleger“ kommuniziert wurden. Die Auswahl der Sender erfolgte entsprechend dem Fernsehverhalten der Zielgruppe. Insgesamt wurden die Ausgaben für klassische Werbung wie TV jedoch im Vergleich zum Vorjahr deutlich reduziert. Stattdessen wurde eine Direktmarketingaktion mit einem klassischen Anreiz in Form eines Gewinnspiels und einer „call-to-action“ initiiert. Die gewonnenen Adressen versetzte das Unternehmen in die Lage, das potenzielle Klientel gezielt mit interessanten Einstiegsangeboten anzusprechen. Parallel dazu wurden auch die Onlineaktivitäten auf die Werbeaktion ausgerichtet, sodass eine Response der Zielgruppe via Internet problemlos und kostengünstig möglich war.

Bereits ein Jahr später zeigte sich der Erfolg: Auf Basis von Marktforschungsdaten konnte gezeigt werden, dass sich die Nachfrage nach Anlageprodukten des Unternehmens deutlich verbessert hat und der Neukundenanteil auf knapp 50 % gesteigert werden konnte. Darüber hinaus zeigten sich auch verbesserte Sympathiewerte der Marke in der ansiierten Zielgruppe.

4. Resümee

Der dargestellte Ansatz zur Optimierung von Marketingausgaben ermöglicht faktenbasierte Entscheidungen zur Budgetallokation unter Berücksichtigung der individuellen Markenperformance eines Unternehmens, indem die Schwachstellen der Marke entlang des Kaufentscheidungsprozesses analysiert und mithilfe massgeschneiderter Aktivitäten verbessert werden.

Insgesamt kann mit dem skizzierten Vorgehen auch in Zeiten knapper Budgets maximale Marketingeffektivität und -effizienz erzielt werden. Zusätzlich können durch einen gezielteren Einsatz von bestehenden Marketingmassnahmen die Kommunikationskosten gesenkt werden.

Der Ansatz gibt dem Marketingverantwortlichen die Möglichkeit, den effizienten Einsatz des Kommunikationsbudgets sicherzustellen und den nachhaltigen Erfolg des Mitteleinsatzes im strategischen Dialog auf Vorstandsebene faktenbasiert zu belegen.

Die Financial Services Practice bei BBDO Consulting

Marketing stellt in der deutschen Finanzwirtschaft eine relativ junge Disziplin dar. Es liegt nicht allzu lange Zeit zurück, dass Marketing in vielen Unternehmen mit Werbedurchführung gleichgesetzt wurde. Wenn es den Unternehmen gut ging, konnte man Geld für Werbung ausgeben, in schlechteren Zeiten erschien dieses durchaus verzichtbar. Wie in den vorangehenden Beiträgen thematisiert, haben Industriedynamik und verändertes Kundenverhalten nunmehr einen deutlichen Paradigmenwechsel herbeigeführt: Marketing stellt demnach eine ganzheitliche strategische Aufgabe dar, wo etwa der CEO als „Chief Branding Officer“ des Unternehmens verstanden wird, der CFO über quantitative Wirkungsbelege des Marketingmehrwerts verfügt und die gesamte Organisation die Unternehmenspositionierung „lebt“.

Es stellt sich die Frage, inwieweit externe Berater bei der Umsetzung dieses neuen Paradigmas helfen können. Aus unserer Sicht ist dazu ein tiefes Industrieverständnis unerlässlich. I.e., Klienten in der Finanzwirtschaft wollen nicht mit unreflektiert übertragenen Konzepten aus der Konsumgüterindustrie behelligt werden. Ebenso steht die tatsächliche praktische Nutzbarkeit von Beraterempfehlungen aufgrund der strukturellen Geschäftsgegebenheiten im Vordergrund. Das heisst, rein theoretische Erwägungen von abgehobenen Beratern nutzen nicht nur wenig, sondern sind darüber hinaus sogar schädlich, wenn dabei vorhandene Vorbehalte hinsichtlich der vertrieblichen Relevanz bestätigt werden. Entsprechend galt bei allen vorangehenden Beiträgen der grundsätzliche Anspruch auf Industriespezifität und praktische Umsetzbarkeit. So zeigen Kai Gürtke und Alexander Beutel auf, wie der heute typischerweise marketingferne Produktentwicklungsprozess stärker auf die Kundenanforderungen hin ausgerichtet werden kann. Mark Esser und Elke Walthelm proklamieren ein Wiederaufleben der Marktsegmentierung in der Finanzwirtschaft; nunmehr jedoch mit deutlich höherem Bezug zu vertrieblichen Erfordernissen. Kirsten Schüttler, Dr. Sandro C. Principe und Achim Wirtz erläutern die Nutzung des „Brand Screens“ für die Fundierung unterschiedlicher Markenstrategien. Angelika Inglsperger und Dr. Sandro C. Principe verdeutlichen anhand beeindruckender Fallbeispiele, wie es ausländische Anbieter verstanden haben, mittels CRM innerhalb kurzer Zeit relevante Wettbewerbsvorteile zu generieren. Im abschliessenden Beitrag dokumentieren Patricia Schulz-Moll, Maike Schulze und Achim Wirtz einen systematischen Ansatz zur Optimierung des Marketingbudgets und erläutern ihn an einem praktischen Anwendungsbeispiel aus dem Bankenbereich. Mein besonderer Dank geht jedoch an unseren externen Gesprächspartner Dr. Alexander Labak von der Deutschen Bank AG, der sich geduldig unseren Fragen gestellt hat und interessante Einblicke in die Markenführung eines global tätigen Finanzdienstleisters gibt.

Nachfolgend finden Sie die Kurzprofile aller Mitarbeiter, die an dieser Ausgabe der Schriftenreihe Insights mitgewirkt haben und zugleich den Kern der Financial Services Practice bei BBDO Consulting darstellen.

Dr. Mark Esser
Managing Partner BBDO Consulting und Leiter der Financial Services Practice

Autorenverzeichnis



Alexander Beutel

Jan Döring

Dr. Mark Esser

Alexander Beutel

Alexander Beutel, Senior Consultant, absolvierte nach seiner Lehre zum Bankkaufmann ein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaftslehre. 1994 stieg er als Trainee in das Firmenkundengeschäft der HypoVereinsbank ein und war ab 1996 als Senior Relationship Manager verantwortlich für die Betreuung mittelständischer Unternehmen. 1998 folgte Alexander Beutel dem Ruf in die Stabsabteilung Strategische Steuerung, Marketing und Kommunikation, wo er als Projektleiter u. a. Fusions-, Integrations- und Restrukturierungsprojekte begleitete. Zudem war er verantwortlich für die Medien Intranet und Corporate-TV. Seit Juni 2002 ist er vorwiegend im Bereich Financial Services bei BBDO Consulting tätig.

Jan Döring

Jan Döring, Consultant, studierte International Business Administration an der International Management School, Bad Malente, und der Pfeiffer University in Charlotte (USA), an der er 2002 mit den Titeln Dipl. Internationaler Betriebswirt und MBA graduierte. Studienbegleitende Erfahrung sammelte er bei Markenartiklern, auf Agenturseite sowie bei einer Unternehmensberatung in Atlanta und New York. Er ist seit einem Jahr bei BBDO Consulting tätig, wo er sich hauptsächlich mit Projekten im Bereich Financial Services beschäftigt.

Dr. Mark Esser

Dr. Mark Esser, Managing Partner, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Universität Köln mit den Schwerpunkten Marketing, Handel und Absatz sowie Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit bei der Henkel KGaA (1989 bis 1996) promovierte er 1995 mit einer werbepsychologischen Arbeit. 1996 wechselte er zu McKinsey & Company, wo er im Verlauf seiner Beratungstätigkeit einen Schwerpunkt auf dem Gebiet Marketing und Strategie in der europäischen Finanzdienstleistungsindustrie entwickelte. Diesen Schwerpunkt behielt er bei seinem Wechsel zu BBDO Consulting bei, wo er den Bereich Financial Services verantwortet.



Kai Gürtke

Angelika Inglsperger

Dunja Kartte

Udo Klein-Böling

Kai Gürtke

Kai Gürtke, Principal, studierte Wirtschaftssoziologie und war vor seiner Zeit bei BBDO Consulting mehrere Jahre für die Kommunikationsberatung ECC Kohtes Klewes im Bereich „Marketing/Kommunikation“ tätig. Im Januar 2001 wechselte er zu BBDO Consulting, wo er innerhalb der Practice Group Financial Services für den Bankensektor verantwortlich ist. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt auf strategischen Markenprojekten im Kontext unternehmerischer Integrations- und Restrukturierungsprozesse, hier insbesondere mit den Aspekten Markenportfolioanalyse, Markenpositionierung und Markenwertoptimierung.

Angelika Inglsperger

Angelika Inglsperger, Manager, war nach ihrem Studium der Betriebswirtschaftslehre in München und Strassburg zwei Jahre bei der Dialogagentur Wunderman (Young & Rubicam-Netzwerk), zunächst im Account und später im Customer Knowledge Management, beschäftigt. Von dort wechselte sie im Juli 2000 in die European Marketing Practice von McKinsey & Company, wo sie schwerpunktmäßig nationale und internationale Banken und Versicherungen zu den Themen strategisches Marketing, Branding, CRM und Vertriebsmanagement und -qualifizierung beriet. Bei BBDO Consulting ist sie für Kunden der Finanzdienstleistungsindustrie mit den Themen Brand Management und Customer Equity Management tätig.

Dunja Kartte

Dunja Kartte, Senior Consultant, studierte Betriebswirtschaftslehre an der Johannes-Gutenberg-Universität in Mainz und absolvierte ein Aufbaustudium an der University of California, Santa Barbara Extension, im Bereich Marketing. Praxiserfahrungen sammelte sie während des Studiums im Produktmanagement bei verschiedenen Konsumgüterherstellern. Sie arbeitet seit 2000 bei BBDO Consulting und begleitet Projekte im Bereich Strategic Brand Management vorrangig für Kunden der Finanzdienstleistungsindustrie. Als Mitglied der Practice Group Brand Equity Management beschäftigt sie sich hauptsächlich mit den Themen Markenwertmanagement und Markenbewertung.

Udo Klein-Böling

Udo Klein-Böling, CDO, begann seine Karriere bei BBDO 1990 im Anschluss an sein Studium der Wirtschaftswissenschaften in Münster, wo er zuletzt als Management Supervisor und Mitglied der Geschäftsführung tätig war. Von 1996 bis 1999 war er



Simone Oberhuber

Dr. Sandro C. Principe

Maike Schulze

Geschäftsführer der Werbeagentur J. Walter Thompson in Frankfurt am Main. Von 1999 bis 2002 verantwortete er die Gründung und den Aufbau der Unternehmensberatung BBDO Consulting GmbH als geschäftsführender Gesellschafter, 2001 wurde er zudem Gesellschafter und Key Partner der Holding BBDO Germany GmbH. Seit 2003 ist er geschäftsführender Gesellschafter der BBDO Germany GmbH, Mitglied des Holding Boards und als Chief Development Officer (CDO) verantwortlich für Strategie und Unternehmensentwicklung der BBDO Gruppe.

Dr. Sandro C. Principe

Dr. Sandro C. Principe, Managing Partner, studierte Betriebswirtschaft an der Universität St. Gallen (HSG) mit Schwerpunkt Strategie und Organisation. Parallel zu seiner beruflichen Tätigkeit als Projektleiter beim Institut für Versicherungswirtschaft (I.VW) promovierte er 1993 „summa cum laude“ mit einer Arbeit zur strategischen Planung in der Versicherungswirtschaft. 1995 wechselte er zum Beratungsunternehmen Accenture und leitete unter anderem Strategie- und Managementberatungsprojekte in der Versicherungsindustrie. Seit August 2003 arbeitet Sandro C. Principe bei BBDO Consulting, wo er als geschäftsführender Partner für den Aufbau des Büros Zürich verantwortlich ist.

Simone Oberhuber

Simone Oberhuber, Consultant, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Innovationsmanagement an der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Bereits während ihres Studiums konnte sie relevante Praxiserfahrungen in verschiedenen Industrien sowie auf Agenturseite im In- und Ausland sammeln. Sie arbeitet seit zwei Jahren bei BBDO Consulting, wo sie verschiedene Projekte im Bereich Strategic Brand Management begleitet. Als Mitglied der Financial Services Practice betreut sie vorrangig Kunden aus der Finanzdienstleistungsbranche.

Maike Schulze

Maike Schulze, Consultant, studierte Psychologie mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität in Bonn, an der sie im Herbst 2002 ihren Abschluss zur Diplom-Psychologin machte. Praxiserfahrungen sammelte sie während des Studiums in der Kosmetik- und Automobilindustrie sowie bei Markt- und Medienforschungsinstituten. Bei BBDO Consulting ist sie insbesondere im Bereich Financial Services tätig und beschäftigt sich hauptsächlich mit den Themen Markenwertmanagement und Marketingeffizienz.



Kirsten Schüttler

Dr. Patricia Schulz-Moll

Elke Walthelm

Kirsten Schüttler

Kirsten Schüttler, Principal, studierte Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und Internationales Management an den Universitäten München und Mannheim. Ihre Berufslaufbahn begann sie 1995 bei der Henkel KGaA in Düsseldorf, wo sie zunächst im strategischen und operativen Markenmanagement im Bereich Marketing Deutschland tätig war, bevor sie im International Brand Management die strategische Führung und den europäischen Roll-Out internationaler Marken verantwortete. 1999 wechselte Kirsten Schüttler als Mitglied des Gründungsteams zu BBDO Consulting, wo sie heute die Practice Group Insurance leitet.

Dr. Patricia Schulz-Moll

Dr. Patricia Schulz-Moll, Principal, war nach ihrer wissenschaftlichen Tätigkeit und Promotion zum Thema Dienstleistungsqualität bei Roland Berger Strategy Consultants im Competence Center Aviation & Tourism beschäftigt. Von dort wechselte sie 1998 in der Start-up-Phase zu Deutschlands grösstem branchenübergreifendem Kundenbindungsprogramm Payback, bei dem sie das Direktmarketing und den Aufbau des Prämienprogramms verantwortete. Seit drei Jahren arbeitet sie bei BBDO Consulting, wo sie sich schwerpunktmässig mit den Themen Brand und Customer Equity Management in der Finanzdienstleistungsindustrie beschäftigt und in der Practice Group Brand Equity Management den Bereich Brand Investment Management leitet.

Elke Walthelm

Elke Walthelm, Senior Consultant, studierte Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing, Internationales Management und Controlling an der Westfälischen Wilhelms-Universität in Münster, an der sie im Frühjahr 2001 ihren Abschluss zur Diplom-Kauffrau machte. Praxiserfahrungen sammelte sie während des Studiums in der Medien- und Luftfahrtindustrie im In- und Ausland sowie im Bereich Marktforschung. Bei BBDO Consulting ist sie seit August 2001 tätig, wo sie insbesondere mit Projekten im Bereich Financial Services und Automotive beschäftigt ist. Sie gehört der Practice Group Brand Equity Management an.



Achim Wirtz

Christiane Zapf

Dr. Nicolas Ziegler

Achim Wirtz

Achim Wirtz, Managing Partner, studierte Betriebswirtschaft an der Universität München mit den Schwerpunkten strategisches Management, Marketing und Marktpsychologie. In seiner Karriere hatte er verschiedene Leitungsfunktionen in Markenmanagement, Investor Relations und Corporate Communications in internationalen Unternehmen und Agenturen inne. Zuletzt war er im Rahmen seiner 8-jährigen Tätigkeit bei der Wirz-Gruppe in Geschäftsleitungsfunktionen bei Wirz Werbung und Wirz Identity sowie in der Gruppenleitung und im Verwaltungsrat der Wirz Partner Holding tätig. Seit Mai 2003 ist Achim Wirtz als geschäftsführender Partner bei BBDO Consulting für den Aufbau des Büros verantwortlich.

Christiane Zapf

Christiane Zapf, Senior Consultant, studierte Architektur an der Technischen Universität in München, an der sie 2001 ihren Abschluss machte. Praxiserfahrungen sammelte sie während ihres Studiums im In- und Ausland in den Bereichen Strategieberatung und Marktforschung. Bei BBDO Consulting ist sie insbesondere mit Projekten im Bereich Financial Services beschäftigt.

Dr. Nicolas Ziegler

Dr. Nicolas Ziegler, Manager, studierte Literaturwissenschaft und Betriebswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität in Göttingen, Hebräisch-Wissenschaften am University College und schloss seine Studien mit einem M.A. am Institute of Germanic Studies sowie einer Promotion am King's College in London ab. Nach seiner wissenschaftlichen Tätigkeit in Großbritannien war er vier Jahre in verschiedenen Marketingpositionen bei Banken-IT-Anbietern im In- und Ausland tätig. Dabei konzentrierten sich seine Aufgaben auf die Bereiche Unternehmensentwicklung, Internationalisierung und Alliance-Management. 2001 wechselte er zur BBDO Consulting, wo er sich schwerpunktmässig mit den Themen Brand Management, Brand Positioning und Brand Communication in der Finanzdienstleistungs- und Hightechindustrie beschäftigt.

Kontakt

BBDO Consulting Suisse AG
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich

Achim Wirtz
Managing Partner
T +41.1.457-56 00
E-Mail: achim.wirtz@bbdo-consulting.com

Dr. Sandro C. Principe
Managing Partner
T +41.1.457-56 01
E-Mail: sandro.principe@bbdo-consulting.com

Herausgeber

BBDO Consulting Suisse AG
Achim Wirtz
Dr. Sandro C. Principe
Uetlibergstrasse 132
8045 Zürich
T +41.1.457-56 56
F +41.1.457-56 50