

# Auf der Suche nach dem verlorenen Vertrauen – Bankenmarken in der Finanzkrise

*Anbieter von Finanzdienstleistungen als Markenartikler aufzufassen, ist keine Selbstverständlichkeit. Weitgehend „immaterielle“ Produkte wie Baufinanzierungen oder Kfz-Versicherungen lassen sich nicht ohne Weiteres mit möglichst einzigartigen Markenattributen aufladen. Die in Deutschland immer noch sehr stark ausgeprägte Bindung der Kunden an einen bestimmten Bankberater bzw. Versicherungsvermittler – und nicht unbedingt an eine bestimmte Marke – macht die Markenführung zusätzlich schwer. So muss in vielen Fällen davon ausgegangen werden, dass die Beziehung zu einer persönlichen Kontaktperson das Markenimage eines Finanzdienstleisters „überstrahlt“ bzw. die einschlägigen Marken in der Branche ein sehr stabiles und nur schwer zu veränderndes Markenimage haben. Dennoch: In den letzten Jahren haben erfolgreiche Direktbanken und Direktversicherer wie ING DiBa, Direct Line oder Cosmos Direkt gezeigt, wie sich mit einer starken Marke Kunden gewinnen und binden lassen.*





**BORIS HEDDE,**  
Senior Projektmanager Branding,  
Psychonomics AG.



**DR. KARSTEN SCHULTE,**  
Senior Projektmanager Finanzbranche,  
Psychonomics AG.



**TIM OESTERLAU,**  
Junior Projektmanager Branding,  
Psychonomics AG.

**D**ie seit Anfang Oktober in Deutschland mit voller Wucht angekommene Finanzkrise führt zu viel Bewegung im Markt. Nicht nur die Bilanzen einzelner Anbieter sind ins Trudeln geraten, die Markenimages dieser Anbieter wurden ebenfalls schwer in Mitleidenschaft gezogen. Andere Marken, die vormals eher als langweilig und wenig modern galten, haben zu einem eindrucksvollen Comeback angesetzt. Beeindruckend ist vor allem die Geschwindigkeit, mit der sich öffentliche Markenbewertungen in der Branche derzeit wandeln. Die vermeintlich trägen und schwer zu verändernden Finanzmarken sind momentan mindestens genauso volatil wie die Aktienkurse der entsprechenden Unternehmen. Dies stellt die Markenführung vor

Foto: iStockphoto

Herausforderungen. Wenig ist derzeit für eine Bank offenkundig schlimmer als eine Erosion von Vertrauen in die eigene Marke. Nicht nur der Fall der US-Sparkasse Washington Mutual hat gezeigt, dass verlorenes Kundenvertrauen – und damit verbunden ein massiver Abzug von Einlagen – den kompletten Zusammenbruch eines Instituts beschleunigen, wenn nicht sogar mit verursachen kann.

Der Brand.Index, der tägliche Markenmonitor der Psychonomics AG, zeigt auf, wie sich die Bankenmarken in den letzten, für die Branche sehr schwierigen Wochen geschlagen haben.

### Der Brand.Index: tagesaktuelle Markenbewertungen in der Finanzkrise

Der Brand.Index basiert auf einer täglichen Online-Befragung von jeweils 1000 Personen, die über 500 Marken aus 20 Branchen bewerten.

#### Der Brand.Index besteht aus 7 Dimensionen:

1. Buzz (positive vs. negative Informationen in den letzten zwei Wochen)
2. Allgemeiner Eindruck
3. Qualität
4. Preis-Leistungs-Verhältnis
5. Kundenzufriedenheit
6. Weiterempfehlungsbereitschaft
7. Arbeitgeberimage

Den Befragten werden verschiedene Sets von Marken einer Branche präsentiert. Sie bewerten die Marken eines Sets anhand bestimmter Fragen wie z.B. „Von welchen dieser Marken haben Sie in den letzten zwei Wochen irgendetwas Positives gehört?“ oder „Welche der folgenden Marken würden Sie weiterempfehlen?“, indem jeweils die Marken aus dem Set ausgewählt werden, auf die die jeweilige Frage aus Sicht des Befragten zutrifft.

Die Antworten werden zu zwei zentralen Indexwerten zusammengefasst: der Buzz (englisch für Gerücht) und das Markenimage. In den Buzz fließen die Anteile der Befragten ein, die innerhalb der letzten zwei Wochen etwas Positives oder etwas Negatives über die jeweilige Marke gehört haben. Der Buzz misst daher vor allem das aktuelle Geschehen rund um eine

Marke. Der Buzz ist vergleichsweise volatil. Das Markenimage umfasst hingegen alle anderen Markenqualitäten, die im Brand.Index gemessen werden. Dies sind zum Beispiel der allgemeine Eindruck, die wahrgenommene Qualität oder Kundenzufriedenheit (Dimensionen 2 bis 7 des Brand.Index, s.o.). Das Markenimage zielt somit auf den Kern einer Marke, d.h. die „Markengesundheit“. Eine wichtige Fragestellung im Brand.Index besteht unter anderem darin, inwieweit negativer oder positiver Buzz auf das Markenimage durchschlägt.

### Chronik der Finanzkrise: Erste Anzeichen haben kaum Auswirkungen auf das Markenimage

Die Finanzkrise ist mittlerweile ungefähr ein Jahr alt. Bereits Ende des Jahres 2007 hat sich die Lage am US-Immobilien- und Hypothekenmarkt zugespitzt. Damals sprach man aber erst einmal von einer Subprime-Krise. Die Problematik extrem risikoreicher Kredite an US-Verbraucher, die zu äußerst komplexen Finanzprodukten gebündelt und weltweit gehandelt wurden, zeichnete sich ab. Im Februar räumten erste Banken in Deutschland – vor allem die WestLB und die BayernLB – ein, dass sie aufgrund von entsprechenden Anleihen erhebliche Abschreibungen vornehmen mussten.

Diese ersten Anzeichen der Krise haben die deutschen Verbraucher weitgehend kalt gelassen. Zwar ist das Markenimage der betroffenen Institute – insbesondere der WestLB und BayernLB – stark unter Druck geraten und hat sich bis heute nicht erholt. Die gesamte Bankenbranche, repräsentiert



durch 25 im Brand.Index analysierte Bankenmarken, zeigte bis Mitte des Jahres allerdings keine erkennbaren Einbrüche. Es muss jedoch konstatiert werden, dass das Markenimage der Bankbranche im Vergleich zu anderen Branchen eher bescheiden ausfällt – ganz im Gegenteil zu anderen internationalen Märkten. Die Deutschen haben offenkundig traditionell ein relativ kritisches Verhältnis zu ihren Banken.

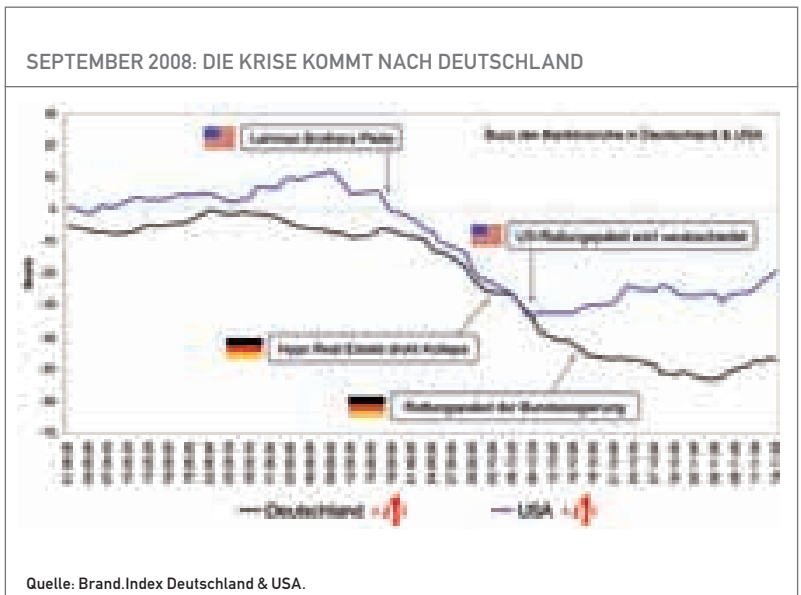
### Bemerkenswerte Entwicklung der Marke Deutsche Bank zu Beginn der Finanzkrise

Im ersten Halbjahr war somit für die großen Bankenmarken in Deutschland nicht viel passiert. Für die meisten Bankenmarken wie z.B. Commerzbank, Dresdner Bank oder ING DiBa waren keine großen Ausschläge von Buzz und Markenimage zu verzeichnen. Die Marke Sparkasse hatte eher mit den Geschehnissen rund um die Geschäfte der Familie Pooth mit der Stadtsparkasse Düsseldorf zu kämpfen als mit den Turbulenzen rund um einzelne Landesbanken.

Eine bemerkenswerte Ausnahme von dieser Regel stellt die Marke Deutsche Bank dar. Als sich Deutschlands größte Bank im Februar medienwirksam als Gewinner der Krise positionierte und in Anbetracht der kommunizierten Positiventwicklungen sogar im großen Umfang neue Mitarbeiter einstellen wollte, nahm ein Aufwärtstrend im Image seinen Lauf. Mitte März 2008 wurde sogar für kurze Zeit das ansonsten stets bessere Imageniveau der Sparkassen erreicht. Doch die im April für die Öffentlichkeit überraschend bekannt gewordenen Milliarden-Abschreibungen stoppten diese Entwicklung jäh. Als im Mai sogar vom ersten Quartalsverlust seit fünf Jahren die Rede war, fiel für die Marke nicht nur der Buzz, sondern auch das Markenimage deutlich ins Negative ab. Seither konnte die Deutsche Bank das Vorniveau nicht wieder erreichen.

### Im September kommt die Krise endgültig bei den deutschen Bankenmarken an

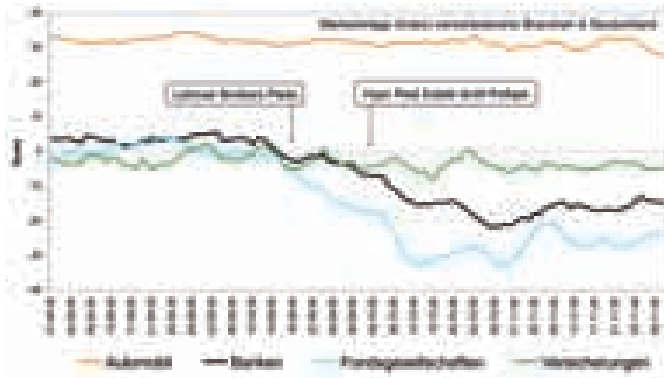
Zeigten sich zuvor lediglich Effekte bei jenen Bankenmarken, die durch die Krise direkt betroffen waren, so kam es mit dem Zusammenbruch des Traditionshauses



Lehman Brothers Mitte September 2008 zu einer deutlichen Wende. Die inzwischen zur Finanzkrise angewachsene Subprime-Krise sorgte nicht nur in den USA für Wirbel, sondern auch in Deutschland bewirkten die nun Schlag auf Schlag kommenden Hiobsbotschaften massive Einbrüche in den Imagewerten der gesamten Bankenbranche. Vor allem der drohende Zusammenbruch des Dax-Unternehmens HypoRealEstate sowie die Überweisung von 300 Millionen Euro durch die KfW-Bankengruppe an Lehman Brothers wenige Tage vor der Insolvenz der Investmentbank führte der Öffentlichkeit die Bedeutung der Krise unmittelbar vor Augen. Wie massenwirksam das Thema dadurch inzwischen geworden war, verdeutlicht die Tatsache, dass das Boulevardblatt *Bild* der KfW den Beinamen „Deutschlands dümmste Bank“ verlieh.

Dabei reagieren die Deutschen besonders empfindlich: Obwohl die Situation in Deutschland weit weniger dramatisch ist als in den USA – Insolvenzen wie von Lehmann Brothers oder Washington Mutual bzw. Verstaatlichungen wie im Fall der Hypothekenbanken Fanny Mae und Freddy Mac sind hierzulande bisher ausgeblieben – sinkt der Buzz in Deutschland deutlich stärker ins Negative als in den USA (vgl. Abbildung oben). Auch die Maßnahmen der Regierungen haben

DIE FINANZKRISE IST AUS IMAGESICHT  
(NOCH?) KEINE KRISE FÜR AUTO- ODER VERSICHERUNGSMARKEN



Quelle: Brand.Index Deutschland.

eine unterschiedliche Wirkung: Während das Maßnahmenpaket der US-Regierung die negative Entwicklung beim Buzz für die Branche offenbar stoppen konnte, wirkten die Maßnahmen der Bundesregierung weniger deutlich.

Dies mag im Zusammenhang mit einem grundsätzlich geringeren Vertrauen der Deutschen in die Bankenbranche stehen: Wie in der Abbildung auf der vorherigen Seite zu erkennen, standen die Buzz-Werte der Bankenbranche in den USA vor dem Zusammenbruch von Lehman Brothers noch zumeist im positiven Bereich, während die Deutschen sich über den betrachteten Zeitraum stabil überwiegend negativ zur Bankenbranche äußerten.

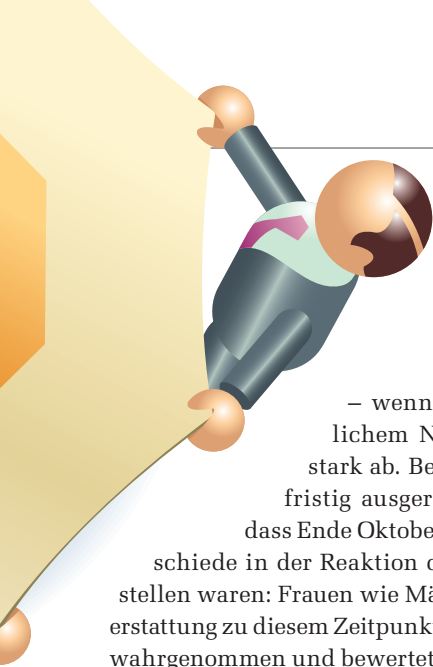
### Das Image der Banken und Fondsgesellschaften bricht massiv ein

Nicht nur im Buzz zeigen sich seit der Verschärfung der Krise Einbrüche, auch der die „Markengesundheit“ darstellende Gesamtindex bricht in Deutschland und den USA massiv ein. Dies bedeutet, dass Imageeinbußen nicht mehr nur auf Ebene einzelner Institute zu bemerken sind, sondern das Image der gesamten Branche stark getroffen ist. Der Vergleich mit einigen ande-

ren im Brand.Index erhobenen Branchen zeigt auf, inwieweit die Finanzkrise branchenübergreifend auf die Markenwahrnehmung durchschlägt. So wird deutlich, dass die Versicherungsbranche, trotz ökonomischer Einbußen, noch keine vergleichbare öffentliche Markenbeurteilung erfährt. Auch die im Zusammenhang mit der Finanzkrise unter Druck geratende Automobilbranche zeigte bislang keine branchenweiten Einbrüche. Allerdings offenbart sich seit Ende November ein leicht absteigender Trend, den es weiter zu beobachten gilt (vgl. Abbildung oben). Auf Ebene einzelner, jüngst in Liquiditätsengpässe geratene Hersteller wie Opel zeigen sich jedoch teils deutliche Einbußen.

### Frauen reagieren gelassener

Ein interessanter Effekt zeigt sich bei getrennter Betrachtung des Antwortverhaltens von Frauen und Männern. So wird das Image der Bankenbranche durch Frauen insgesamt deutlich besser bewertet und befand sich noch bis Mitte Oktober im positiven Bereich. Männer hingegen zeigen sich bereits seit Anfang des Jahres weitaus kritischer und bewerten die Bankenmarken überwiegend negativ. Als Reaktion auf die Kreditkrise fällt das Image der Branche bei beiden Geschlechtern



– wenngleich auf unterschiedlichem Niveau – in etwa gleich stark ab. Bei Betrachtung des kurzfristig ausgerichteten Buzz fällt auf, dass Ende Oktober hier kaum mehr Unterschiede in der Reaktion der Geschlechter festzustellen waren: Frauen wie Männer haben die Berichterstattung zu diesem Zeitpunkt offenbar gleichermaßen wahrgenommen und bewertet. Bei den Frauen scheint sich diese jedoch nicht derart stark auf das Markenimage auszuwirken, wie dies bei den Männern der Fall ist. Darüber hinaus erholen sich die für Frauen festgestellten Imagewerte schneller als die von Männern.

### Traditionelle Marken sind die (vorläufigen) Gewinner der Krise

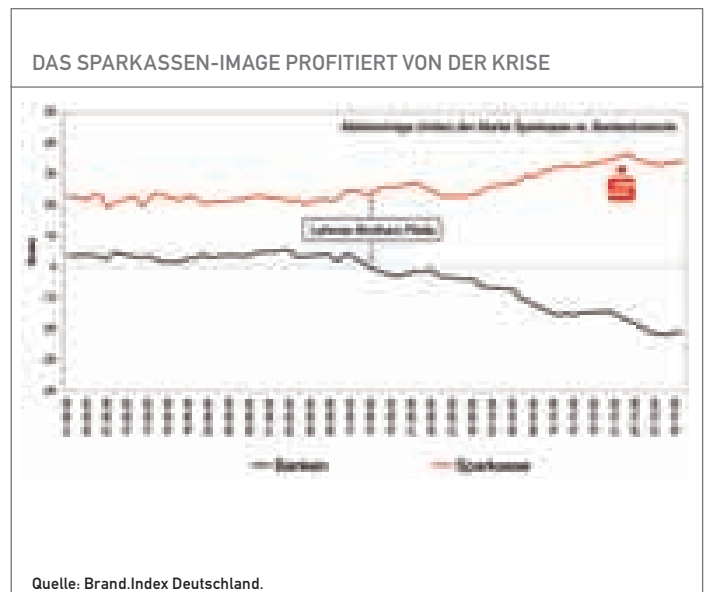
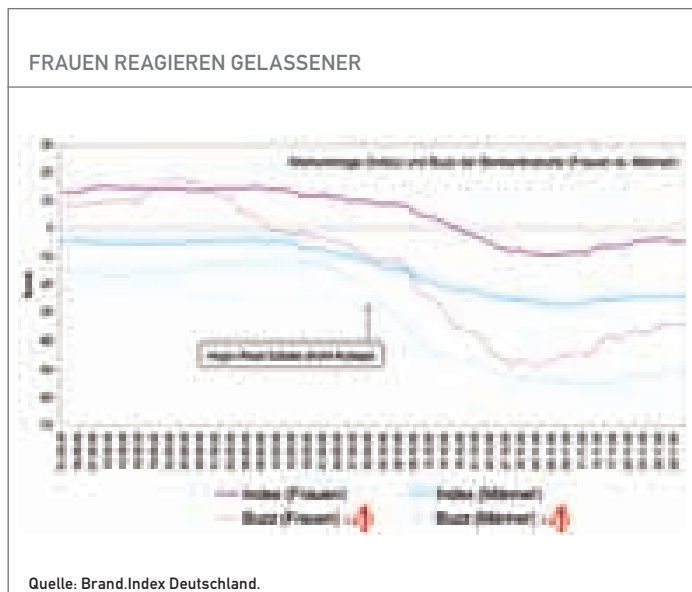
Der Brand.Index offenbart, dass es trotz branchenweiter Imageeinbußen auch Gewinner unter den Bankenmarken gibt. Während die HypoVereinsbank unter dem Namensbestandteil „Hypo“, welchen sie mit der in arge Bedrängnis geratenen ehemaligen Tochter HypoReal-Estate gemein hat, leidet und objektiv gesehen ungegerechtfertigt starke Imageeinbußen hinnehmen muss, können andere Institute profitieren. Sowohl die Sparkassen als auch die Volks- und Raiffeisenbanken, beide

als traditionell und bodenständig positionierte Marken, können bei der öffentlichen Markenbewertung deutlich an Zustimmung gewinnen. Besonders beeindruckend tritt dieser Effekt am Beispiel der Sparkassen zutage. In Abbildung unten rechts ist der Verlauf des Branchenimage dem der Sparkassen gegenübergestellt. Es zeigt sich eine beinahe perfekt gegenläufige Entwicklung der Werte.

An dieser Stelle ist auch der mittlerweile eklatante Abstand von knapp 40 Brand.Index-Punkten (Stand: 1. Dezember) zwischen der Deutschen Bank und der Sparkasse erwähnenswert: Wie bereits angemerkt, hatten beide Institute Mitte März noch in etwa gleich gute Imagewerte im Brand.Index. Hieran wird im Hinblick auf die Markenkommunikation deutlich, wie wichtig für die Bewertung in der Öffentlichkeit die Glaubwürdigkeit ist bzw. wie sich ein „Nicht-Einhalten“ von Markenversprechen negativ auswirken kann.

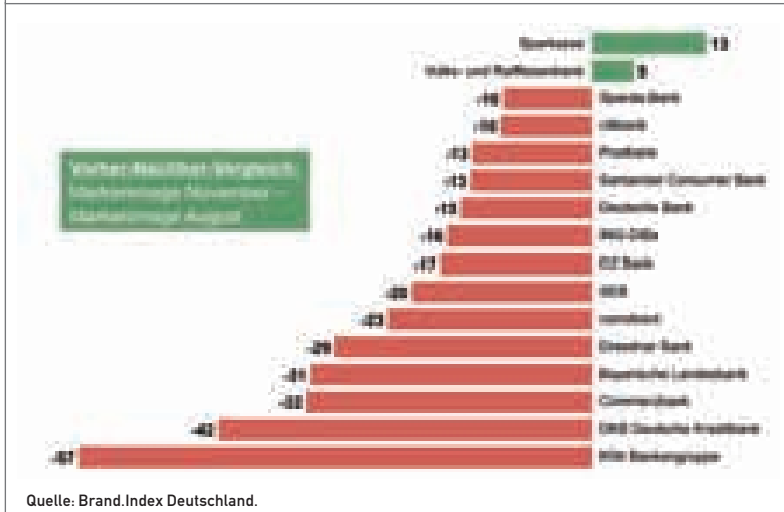
### Fazit: Die Finanzkrise hat fast alle Bankenmarken schwer getroffen

Das gesamte Ausmaß der Imageeinbußen der Bankenbranche wird besonders beim Vergleich der aggregierten Imagewerte der Bankenmarken im August mit den





DIE FINANZKRISE IST AUS IMAGESICHT.  
(NOCH?) KEINE KRISE FÜR AUTO- ODER VERSICHERUNGSMARKEN



im November 2008 vorherrschenden Werten deutlich. Es zeigt sich, dass alle Marken, abgesehen von der Sparkasse und der Volks- und Raiffeisenbank, teils massive Verluste erlitten haben; und das, obwohl nicht jede der Marken konkret im Zusammenhang mit der Krise genannt wurde (siehe Abbildung oben). Angesichts dieser massiven Werteänderungen ergeben sich zahlreiche Neupositionierungen in der Bankenbranche.

Was für die Entwicklung des Markenimage gilt, trifft im Übrigen auch auf das Thema Vertrauen zu. Der Trust-Tracker, eine tägliche Messung von Vertrauen in die Finanzbranche, in die Maßnahmen der Bundesregierung zur Eindämmung der Finanzkrise und in die eigene Bank bzw. Versicherung, zeigt ebenfalls, dass die Vertrauenskrise anhält. Als Gewinner bei den eigenen Kunden können sich vor allem die VR-Banken positionieren.

Für die Markenkommunikation gilt grundsätzlich, dass die mit der Krise entstandene Erschütterung der Markenwahrnehmung als Chance gesehen werden kann. Für die aktuell betroffenen Banken heißt es damit im ersten Schritt, Kommunikation zu betreiben, die über die einfache Aussage, man sei nur wenig von der Krise betroffen, hinausgeht. Glaubwürdige Kommunikation unterstreicht und dokumentiert die eigene Performance gegen den Wettbewerb. Im zweiten Schritt

sollte die Krise für einen allgemeinen Paradigmenwechsel in der Kommunikation von Bankenmarken genutzt werden. Im Vordergrund sollten nicht mehr nur Preis- oder Zinsinformation stehen, die durch die Vielzahl der Angebote aus Sicht der Konsumenten ohnehin schwer dem richtigen Unternehmen zuzuordnen sind. Vielmehr sollte der Auf- und Ausbau einer individuellen Positionierung vorangetrieben werden, die den Kunden eine klare Orientierung verschafft. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass eine alleinige und bei Banken gerne genutzte Themenbesetzung „Vertrauen“ langfristig keine Abgrenzung im Bankenmarkt bedeuten kann.

Der Brand.Index kann dabei aufzeigen, inwieweit entsprechende Neupositionierungen gelingen. Darüber hinaus liefert der Brand.Index eine solide Grundlage für die Markensteuerung. Insbesondere versetzt das Instrument Unternehmen in die Lage, schnell zu reagieren, wenn das Markenimage unter Druck gerät. Schließlich muss davon ausgegangen werden, dass die Finanzkrise noch längere Zeit eine Herausforderung für Banken, Versicherungen und andere Finanzdienstleister bleiben wird.

von Boris Hedde, Dr. Karsten Schulte, Tim Oesterlau