

Beitrag aus:

Handbuch Vertriebs-Exzellenz im Asset Management

Institutionelle Anleger gewinnen und binden

hrsg. von Marc Herzog/ Lutz Johanning/ Maik Rodewald
598 Seiten, Juni 2008, ISBN 978-3-933207-65-4

- **UHLENBRUCH Verlag**
WIESBADENER WEG 2A, D-65812 BAD SODEN/Ts.
WWW.UHLENBRUCH.COM, TEL.: +49 (0) 6196 651 53 30

Die Bedeutung der Markenführung im institutionellen Asset Management

von Joachim Böhler/ Hubertus Väth

1. Einleitung
2. Was kann Markenführung leisten?
3. Die Relevanz der Markenführung im institutionellen Asset Management
4. Markenführung und ihre Instrumente
5. Markenführung im institutionellen Geschäft von Union Investment
6. Fazit

1. Einleitung

Beiträge zum Thema Markenführung im institutionellen Asset Management sind ziemlich selten. Wie bei jeder Rarität kann dies entweder ein Hinweis auf die besondere Herausforderung oder auf die schlichte Irrelevanz sein. Daher soll die Frage, was Markenführung für institutionelle Asset Manager leistet und somit die Frage nach der Relevanz am Beginn dieses Beitrags stehen. Erst dann wird die Frage nach dem Wie der Markenführung beantwortet – zuerst allgemein und dann konkret am Beispiel von Union Investment.

Befragt man Entscheider über den Einkauf von Asset-Management-Leistungen, dann spielt für sie die Bedeutung der Marke eine nachrangige Rolle. Befragt man die Entscheider der Industrie selbst, also die Verkäufer, so ergibt sich eine wesentlich bedeutendere Rolle.¹ Die Frage nach der Relevanz der Markenführung drängt sich daher auf. Ist es also ein Thema verstärkter Nabelschau oder ein spätes Erwachen, und was könnten dafür die Ursachen sein?

Im institutionellen Asset Management kulminieren drei Faktoren, die alle auf eine besonders schwierige Ausgangslage für ein erfolgreiches Markenmanagement hinweisen:

1. Wir haben es mit einer Dienstleistung zu tun. Dienstleistungsmarken wurden erst relativ spät zum Gegenstand der Forschung und stehen bis heute im Schatten von Produktmarken.
2. Wir haben es mit einem B2B-Geschäft zu tun. Ausgangspunkt – und bis heute das Eldorado für die Markenbildung – war und ist das Konsumgütermarketing.
3. Asset Management ist ein Teil der Finanzdienstleistungsindustrie, die sich mit dem Aufbau von Marken schwerer tut als andere Branchen.

Erklärt diese Ausgangslage die relative Nachrangigkeit der Markenführung ausreichend? Oder haben wir es in der Tat mit einem nachrangigen potenziellen Wertbeitrag der Markenführung zu tun? Um diese Frage zu beantworten gilt es, sich die Leistung von Marken zu verdeutlichen.

¹ Vgl. The Bank of New York (2006).

2. Was kann Markenführung leisten?

Was sind Marken?

Zuvorderst sind Marken ein Informationsbündel über Herkunft, Hersteller und Produkt. Relevant werden diese Informationsbündel, wenn aus ihnen ein attraktives Versprechen aus Sicht der Zielgruppen wird. Dann wird die Marke in der Psyche zu einem verankerten und unverwechselbaren Vorstellungsbild: Einem Set von Assoziationen, Bildern, Verpflichtungen, die mit einem Namen oder einem Symbol verbunden sind, und die dem objektiven Wert des Produkts oder Unternehmens zugeordnet werden. Marke ist die Antwort auf das Verlangen des Menschen nach einer verlässlichen Orientierungs- und Entscheidungshilfe auf der Basis von Vertrauen, in einer von Produkten, Dienstleistungen und Informationen reichlich überfüllten Welt. Eine Marke hilft, eine Beziehung zwischen den Kunden und den Leistungen einer Marke herzustellen, da sie ganz bestimmte Wertvorstellungen und/oder Nutzen vermittelt.²

Nutzen von Marken für den Kunden

Marken haben für Ihre Kunden grundsätzlich drei Typen des Nutzens: Sie steigern die Informationseffizienz, sie reduzieren das Risiko und sie haben ideelle Werte.³

Steigerung der Informationseffizienz durch Marken

In einer Welt andauernder komplexer Entscheidungen verdichten und vereinfachen Marken Informationen. Dies gilt gerade für komplexe Entscheidungsprozesse. Ein solcher Prozess ist die Auswahl des richtigen Asset Managers. Dabei besitzen Informationen z.B. über historische Performance keinerlei Prognosequalität. Gerade bei komplexen Entscheidungen findet eine vereinfachte Wahrnehmung und Beurteilung auf Basis einiger weniger zentraler Informationen statt, um den kognitiven Aufwand möglichst gering zu halten. Kognitive Prozesse kosten erhebliche Energie. Das Gehirn neigt aber zur Sparsamkeit. Dank neurowissenschaftlicher Methoden konnte im Gehirn bei starken Marken eine so genannte „kortikale Entlastung“ (Verringerung der Hirnaktivität in der vorderen Hirnrinde, Kortex) nachgewiesen werden. Der Kortex, der für die rationale Entscheidung zuständig ist, wird entlastet (geringere Durchblutung), während eine stärkere Durchblutung der Areale beobachtet werden können, die für Verbindung mit affektivem Handeln verantwortlich sind.⁴ Das bedeutet also: Mar-

² Vgl. Aaker (1996).

³ Vgl. Markenverband e.V. und McKinsey (2001).

⁴ Vgl. Kenning (2005).

ken verkürzen den Entscheidungsprozess und entlasten das Gehirn des Entscheiders. Die Wirkungsweise dieses Entlastungsprozesses kann vereinfachend wie folgt dargestellt werden.

Marken aktivieren ein gespeichertes Schema und entlasten dadurch die kognitiven Prozesse der Beurteilung. So ist die Marke der zentrale Gedächtnisanker⁵, um den das Wissen und die gesammelten Erfahrungen mit einem Produkt gruppiert sind. Die emotionalen Inhalte werden mit einer Marke an sich verknüpft und sind zentraler Baustein bei der Organisation der Wissensbasis. Das gilt unabhängig davon, ob es sich um einen langjährigen Kunden oder um einen Erstverwender mit nur wenigen gespeicherten Informationen zur Marke handelt.

Beitrag von Marken zur Reduktion von Risiko

Die Risikoreduktion erfolgt einerseits, indem Marken nur durch stetige Leistung gebildet werden. Daher gilt die Basisvermutung der Fortsetzung einer langen Reihe von positiven Erfahrungen. Andererseits erfolgt sie auch – und dies ist für das institutionelle Asset Management entscheidend –, indem sie den Entscheider absichert. Denn die Marke ist ein Synonym für Sicherheit. Es gilt das geflügelte Wort in IT-Einkaufsabteilungen: „You never get fired for buying IBM“. Die Bedeutung dieser individuellen Sicherheit des Entscheiders kann nicht hoch genug bewertet werden. Man stelle sich nur das Jahr 2003 und eine dauerhaft negative Performance in den Asset-Management-Mandaten vor. Dann sein Vermögen vom Branchen- oder Imageprimus betreut zu haben, erleichtert die interne Argumentation und damit die Sicherung der persönlichen Position erheblich.

Ideeller Nutzen von Marken

Der ideelle Nutzen einer Marke entsteht zum Beispiel durch einen Imagetransfer, als Symbol von Status und Erfolg. Einen Nutzen, den insbesondere internationale Asset Manager zu vermitteln verstehen. So kann der Kontakt mit aus den Medien bekannten Meinungsführern mit Guru-Charakter ebenso statusfördernd sein, wie die Investmentkonferenz in New York. Das bedeutet Schulter an Schulter mit dem Finanzchef eines der Top-100-Unternehmen oder einer der großen Pensionskassen zu sein.

⁵ Vgl. Bräutigam (2004).

Nutzen von Marken für das Unternehmen

Der Nutzen für Unternehmen, die selbst eine Marke oder im Besitz von Marken sind, ist mannigfaltig. Marken steigern die Effizienz des Marketing-Instrumentariums. Der Wert der Marke lässt sich anhand moderner Modelle monetär bestimmen und bilanzieren. Bei Unternehmen wie Coca-Cola, Nokia, Disney und McDonald's machen die Markenwerte bis zu 50 Prozent der Unternehmenswerte aus.⁶ Die Entwicklung des Markenwerts selbst ist einer der – neben Absatzzahlen – wenigen verlässlichen Performance-Indikatoren für die Effektivität und Effizienz der Marketingausgaben. Dass sich Investitionen in Marken lohnen, zeigt eine Analyse von McKinsey aus den Jahren 2000/2001: Demnach lag der Total Return für Aktionäre bei Unternehmen mit starken Marken um 2,6 Prozentpunkte über dem Marktdurchschnitt; bei Unternehmen mit schwachen Marken 6,9 Prozentpunkte unter dem Marktdurchschnitt.⁷

Investitionen in eine Marke haben den Vorteil, dauerhaft von Nutzen zu sein. Eigene empirische Analysen zeigen, dass 90 bis 95 Prozent des Marktwerts zum Zeitpunkt t_1 aus dem Markenwert zum Zeitpunkt t_0 abgeleitet werden können – entsprechend langlebig sind Marken. Nicht zuletzt haben Marken Preis- und Treueboni – zwei Faktoren, die diskontiert wesentlich den Markenwert bestimmen. Diese Boni reflektieren Informations- und Risikokosten des Entscheidens bei einem Wechsel.

3. Die Relevanz der Markenführung im institutionellen Asset Management

In der Einleitung wurden drei Gründe für den historisch geringen Stellenwert der Markenführung im institutionellen Asset Management genannt. Diese werden im Folgenden einzeln auf ihre Potenziale für die Markenführung hin bewertet.

Markenführung in Dienstleistungsunternehmen

Erst spät hat die Wissenschaft – und auch die Praxis – die Bedeutung der Markenführung für Dienstleistungsunternehmen erkannt. Erst im Verlauf der 80er Jahre wurden heutige Standardwerke wie zum Beispiel „Dienstleistungsmarketing“ von HERIBERT MEFFERT und MANFRED BRUHN⁸ aufgelegt. Neben der extremen Heterogenität von

⁶ Vgl. Business Week (2002).

⁷ Vgl. Markenverband e.V. und McKinsey (2001).

⁸ Vgl. Meffert/ Bruhn (2003).

Dienstleistungen haben vor allem zwei Aspekte die Auseinandersetzung erschwert: Erstens, die Intangibilität der Dienstleistung, sowie zweitens, die Bedeutung der persönlichen Interaktion zwischen dem Dienstleister und dem Kunden im Leistungserstellungsprozess. Während das klassische Marketing – wenigstens zu Beginn – mit den so genannten „vier P’s“ (Price, Product, Place und Promotion) zurecht kam, kennt das Dienstleistungsmarketing, folgerichtig zumindest zwei weitere „P’s“ (People und Processes).

So setzt beispielsweise die Bestimmung der optimalen Asset Allocation oder regelmäßige Anlageausschüsse eine intensive Interaktion voraus. Die Interaktion zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer bestimmt die Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität maßgeblich.

Das Dienstleistungsmarketing mischt sich also in zwei bislang für das Marketing neue Bereiche ein, nämlich in die Auswahl und Ausbildung von Mitarbeitern und in die Definition des Leistungserstellungsprozesses, zumindest insoweit letzterer das Kundenerlebnis beeinflusst.

Jeder Kenner der Asset-Management-Branche weiß, dass dieses Denken in der Praxis noch nicht sehr verbreitet ist. Ein Umdenken findet jedoch statt. In einer Studie der Bank of New York heißt es: „66 Prozent der führenden Investment Manager zählen Mitarbeiter und Unternehmenskultur zu den drei wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren für die Branche“.⁹

Die Relevanz der Marke im institutionellen Geschäft

Grundsätzlich ist institutionelles Asset-Management-Geschäft ein Teil des so genannten „B2B-Geschäfts“, das als Stiefkind des Marketings bezeichnet wird.

Einer breit angelegten Untersuchung zufolge erreichen die Markenwerte bei auf Endkunden ausgerichteten Unternehmen bis zu 50 Prozent des Unternehmenswerts. Bei auf Unternehmen bzw. Institutionen ausgerichteten Anbietern sind es maximal 18 Prozent. Rund ein Fünftel der befragten Unternehmen verneint gänzlich, dass es Marken im Business-to-Business-Geschäft gibt.¹⁰ Ohne Zweifel ist der Kaufprozess im B2B-Geschäft persönlicher, komplexer und damit schwerer durch Markenbildung zu entlasten.

⁹ Vgl. The Bank of New York (2005).

¹⁰ Vgl. Sattler/ PriceWaterhouseCoopers (2001).

Dies ändert sich jedoch. Ausschlaggebend hierfür sind:¹¹

1. *Die zunehmende Leistungshomogenisierung*

Vorsprünge werden schneller kopiert und Dienstleistungen ähneln sich immer mehr. Diese Tendenz wird durch eine zunehmende Standardisierung (im Asset Management beispielsweise durch die Rolle der Consultants) gefördert. Die Leistungshomogenität zwingt die Anbieter zum Einsatz anderer Differenzierungsmöglichkeiten, wie zum Beispiel einer Markenstrategie.

2. *Der zunehmende Preisdruck*

Globalisierung, Deregulierung und Liberalisierung erhöht die Zahl der Anbieter. Zudem führen Skaleneffekte zu einem verstärkten Preisdruck. Zur Umgehung dieses Preisdrucks kann ein Anbieter auf Präferenzstrategien zurückgreifen. Der Einsatz einer Markenstrategie wird auch hier zunehmend als Hebel erkannt, um Nachfragerpräferenzen gezielt zu steuern, indem deutlicher Mehrwert für den Kunden gestiftet und durch Markenbildung auch signalisiert wird.

3. *Die zunehmende Komplexität der Leistungen*

Die Komplexitätssteigerung entsteht durch den fortschreitenden Übergang von produkt- zu lösungsorientierter Vermarktung. Durch diese Vielfalt lassen sich Unterschiede zwischen Anbietern schwerer erkennen. Die Komplexitätssteigerung erfordert deshalb eine sichtbare, klare Positionierung der Anbieter. Dies kann durch eine Markenstrategie erreicht werden.

4. *Schwierigkeiten bei der Etablierung langfristiger Geschäftsbeziehungen*

Das Verhältnis zwischen dem Asset Manager und dem Kunden wird durch häufigen Mitarbeiterwechsel auf beiden Seiten unpersönlicher und durch die wachsende Nutzung moderner Informations- und Kommunikations-Technologien zusätzlich distanzierter.

Nachhaltige Kundenbindung zu schaffen wird für institutionelle Asset Manager damit zunehmend zur Herausforderung. So stieg die Zahl der latent wechselbereiten Kunden im institutionellen Asset Management marktweit auf inzwischen 71 Prozent aller Kunden.¹²

Daraus erwächst der Zwang, für die Kaufentscheidung etwas Beständigeres zu schaffen als eine persönliche Beziehung des Kunden zu einem Vertriebsmitarbeiter. Dies kann unter anderem durch eine markenpolitisch evozierte persönliche Beziehung ge-

¹¹ Vgl. Backhaus/ Meffert,(2002).

¹² Vgl. VIA-Studie 2006, S. 75; vgl. auch den Aufsatz von Böhler in diesem Handbuch.

schehen. Allerdings nennen beispielsweise erst 30 Prozent der in der VIA-Studie 2006 befragten institutionellen Asset Manager das Management der eigenen Marke als relevantes Thema im Kontext der strategischen Unternehmensführung.¹³

Dies zeigt: Ein Marken-Image wird im institutionellen Geschäft heute oft noch ohne eine aktive Markenführungsarbeit gebildet. Wie markenprägend beispielsweise Investmentprozesse sein können, zeigt sich daran, dass aktive oder passive Asset Managern ein klares Image haben. Gleiches gilt für Growth oder Value, Top-Down oder Bottom-Up, symmetrische oder asymmetrische Stile. Auch kann eine spezifische Kompetenz in einer Anlageklasse markenprägend wirken.

Wie jeder Bildhauer weiß, wird ein Profil umso klarer, je mehr er bereit ist, wegzulassen.

Das gilt auch für Asset Manager: Reine oder überwiegend passive Manager wie State Street, Barclays oder Vanguard haben ein klares Profil, rein auf alternative Anlagen spezialisierte Unternehmen wie zum Beispiel die Man Group oder Partners Group haben ebenfalls ein klares Profil. Ebenso sieht es mit quantitativen Häusern wie Union PanAgora, Axa Rosenberg oder Janus Intech aus. Fokussiert man lange Zeit nur auf spezifische Produkte, wie Renten- oder Absolut-Return-Produkte, so entsteht ebenfalls ein klares Unternehmens-, Image- und damit Markenprofil.

Allerdings sind die Ansichten der Industrie, wie dieses Markenprofil erzielt wird, in zwei Lager geteilt. Die einen glauben, dass man eine Handvoll kleiner, fokussierter und spezialisierter Produkte benötigt, um dieses Ziel zu erreichen und widersprechen damit denen, die überzeugt sind, dass nur ein breites Produktangebot zielführend sei.

Investment Manager in den USA sind tendenziell eher der Meinung, ein breites Produktangebot werde Erfolg in der Zukunft bringen. Insgesamt 58 Prozent der amerikanischen Investment Manager unterstützen diese Theorie, wogegen nur 21 Prozent im Vereinigten Königreich und nur 34 Prozent in Europa dieser Aussage zustimmen.¹⁴

Zukünftig wird das Markenprofil im institutionellen Asset Management zunehmend nicht mehr ausschließlich vom Investmentprozess oder vom Anlagestil getrieben sein. Denn es existiert ein weiteres großes und wichtiges Leistungsfeld, das zur markenbildenden Differenzierung geeignet ist: Kundenverständnis beziehungsweise die Modalitäten der Kundenbetreuung. Dieses Feld wird von den meist noch sehr stark produkt-

¹³ Vgl. VIA-Studie 2006, S. 31.

¹⁴ Vgl. The Bank of New York (2005), ähnlich Consart (2001).

orientiert denkenden Asset Managern hinsichtlich seiner markenbildenden Kraft meist noch unterschätzt.

Markenpflege im Finanzmarkt

Nicht nur aus der historisch starken Angebots- beziehungsweise Produktorientierung heraus ist das Markenmanagement bei Finanzdienstleistern unterentwickelt. So gehören Finanzdienstleister (Versicherungen und Banken) nur sehr selten zu den Top-Marken. Ausnahmen, die es unter die 100 wertvollsten Marken geschafft haben, sind Citi (Platz 11), HSBC (Platz 28), UBS (Platz 42) und ING (Platz 85).¹⁵ Dies liegt unter anderem daran, dass Finanzdienstleister zwar inzwischen oft die Leistungsparameter der Marke erkennen (Markenpositionierung) und in Botschaften formulieren (Markenkommunikation), aber nur zu selten die Marke bis in den Vertrieb hinein konsequent führen. Damit wird die Marke im Kontakt nicht erlebt und das Markenversprechen bleibt uneingelöst; die Markenwertbildung bleibt also unzureichend.

Bewertung

Zusammenfassend kann man sagen, dass im institutionellen Asset Management erhebliche Potenziale für das Markenmanagement ungenutzt sind. Deutlich wird dies auch im Befund der erwähnten Studie der Bank of New York:¹⁶

Investment Performance sei, so die Studie, der wirkliche Antrieb für den Erfolg europäischer Fondsmanager. Allerdings stimmt die wahrgenommene Wertentwicklung des Fonds nicht immer mit der echten Performance überein. Ein Vergleich von Markenstärke und wahrgenommener Fonds-Performance zeigt, dass die Befragten diese als zusammenhängend betrachten; die Antworten der Befragten korrelieren dabei stark. Das heißt, eine starke Markenpersönlichkeit beeinflusst die wahrgenommene Fonds-Performance positiv.¹⁷

Analog der Entwicklung in den USA und Großbritannien steigt auch in Deutschland die Bedeutung der Consultants bei der Auswahl der Asset Manager. Die ohnehin komplexe Entscheidungsfindung wird somit noch aufwändiger und damit sicherheitsorientierter. Nimmt man die Entwicklung in Großbritannien als Maßstab, führt sie zu klaren Präferenzen für einige ausgewählte Asset Manager. Denn grundsätzlich gilt: Je

¹⁵ Business Week: Best Global Brands (2006).

¹⁶ Vgl. The Bank of New York (2006).

¹⁷ Vgl. The Bank of New York (2006).

größer und heterogener das „Buying Center“ ist, desto größer wird das Sicherheitsbedürfnis und damit die Bedeutung des Markenvertrauens.

4. Markenführung und ihre Instrumente

Da die Frage nach der Relevanz der Markenführung für das institutionelle Asset Management beantwortet ist, stellt sich nun die Frage nach dem Wie.

Markenführung

Damit sich Marken als Qualitäts- und Differenzierungsmerkmal eignen können, bedürfen sie einer eindeutigen Positionierung, aus der ihre Kernkompetenz eindeutig hervorgeht, und die ihren Nutzen greifbar beschreibt.

ESCH¹⁸ startet daher mit der Markenidentität als Ausgangspunkt für die Bestimmung der Positionierung und legt sie als Grundstein für das Marketing fest.

Eine Positionierung ist dann leistungsfähig, wenn sie

- die Besonderheiten der Marke herausstellt und zur Marke passt,
- für Kunden und potenzielle Kunden relevant ist,
- eine Abgrenzung von der Konkurrenz ermöglicht und
- langfristig verfolgt werden kann.

Doch wie kann das erreicht werden?

Markenidentität und Markenpositionierung bestimmen

Die Markenidentität bringt zum Ausdruck, wofür eine Marke stehen soll. Sie umfasst die essenziellen und charakteristischen Merkmale einer Marke (= Selbstbild der Marke aus Sicht der Unternehmensführung). Die Markenpositionierung dagegen zielt darauf ab, dass die Marke aus Sicht der Zielgruppe attraktiv ist (= Markenimage) und gegenüber konkurrierenden Marken so abgegrenzt wird, dass sie diesen vorgezogen wird.

¹⁸ Vgl. Esch (2005), S. 82.

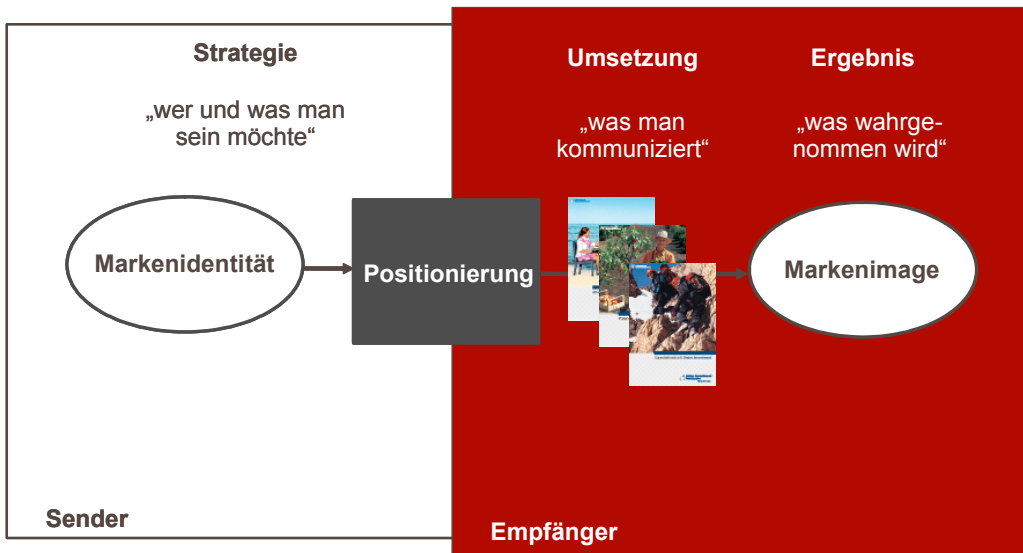


Abbildung 1: Selbstbild und Fremdbild der Marke¹⁹

Mögliche Positionierungen im institutionellen Asset Management können vielgestaltig sein: Kompetenzen für spezielle Märkte, Anlageklassen oder regulatorische Regime, für Stilkompetenz, für die Einhaltung von Risikobudgets, für das Erreichen von Zielrenditen oder für die Erzielung von Alpha. Weitere Möglichkeiten sind der Fokus auf den Investmentprozess oder die Herausbildung erfolgreicher Individuen als Portfoliomanager. Ebenso möglich ist eine Markenprofilierung über eine besondere Form von Kundennähe und Kundenverständnis im Betreuungsprozess, oder aber die Etablierung eines besonderen Markennutzens durch eine spezifische, klar beschriebene und zielgruppenrelevante Kombination mehrerer dieser markenbegründenden Aspekte.

Die Spielwiese für Marketing Manager ist also breit und höchst komplex, sie umfasst die gesamte Wertschöpfungskette und alle sogenannten „Customer Touchpoints“. Um eine Auswahl unter den möglichen Positionierungsdimensionen zu treffen, hilft eine einfache polare Darstellung:

¹⁹ Quelle: ESCH. The Brand Consultants

Produktorientierung	Lösungsorientierung (Kundenverständnis)
Spezialist ²⁰	Generalist
Aktives Management	Passives Management
Preisführer	Performanceführer
Symmetrisches Management	Asymmetrisches Management
Risikomanager	Alphamanager
Selektionsprozess-Orientierung	Portfoliomanagement-Orientierung

Tabelle 1: Positionierungsdimensionen im institutionellen Asset Management

Je nach Relevanz der Dimensionen für die jeweilige Zielgruppe des Asset Managers wählt er die positionierenden Dimensionen aus, gleicht sie mit seinen eigenen Kernkompetenzen sowie dem Fremdbild, ab und bestimmt dann, wie er sich im Kontinuum der Dimension positioniert. Je stärker er zu einer der beiden Seiten neigt, desto profilierter wird seine Marke sein können.

Vor einer Entscheidung hierüber steht typischerweise eine dreistufige Analyse:

1. Die Bestimmung der Relevanz der Dimensionen auf Basis einer Kaufmotivanalyse in den relevanten Zielgruppen.
2. Die Analyse der Positionierung relevanter Wettbewerber entlang der relevanten Dimensionen.
3. Die vergleichende Analyse der Positionierungsoptionen.²¹

Ist die Markenidentität bestimmt und die Positionierung im Wettbewerbsumfeld klar, folgt idealtypisch die Umsetzung des Markenaufbaus. Allerdings muss die Soll-Positionierung immer mit der Ist-Positionierung im Fremdbild des Markts abgeglichen werden, denn auch ein Asset Manager, der bisher die Markenführung nicht aktiv betrieben hat, ist in den Köpfen der Marktteilnehmer bereits positioniert. Allzu extreme Abweichungen der gewünschten Soll-Positionierung vom existierenden Image sind selten erfolgreich; ihnen fehlt meist die Glaubwürdigkeit.

Damit wird deutlich, dass die Markenpositionierung in engem Zusammenhang mit der Unternehmensstrategie steht. Sie repräsentiert gewissermaßen den für Stakeholder relevanten Teil der Unternehmensstrategie und kommuniziert diesen in den Markt.

²⁰ Spezialist für Märkte, Assetklassen (z.B. Hedge Fonds) oder Private Equity), regulatorische Umfeldler (z.B. Versicherungen oder Pensionskassen) oder Stile (z.B. Growth, Value, Momentum)

²¹ Auf Basis der eigenen selektiven Stärken im Vergleich zum jeweils in der Dimension stärksten Wettbewerber, gewichtet mit der Relevanz für die Zielgruppe.

Markenidentität wirksam durchsetzen

Bei der Umsetzung der Markenidentität sind folgende fünf Ziele zu erreichen:

- eine Konsistenz in der Erfüllung des (Qualitäts-)Versprechens,
- überlegene Produkte und Prozesse,
- Kundenwahrnehmung/-erlebnis der Marke,
- die Anpassung interner und externer Botschaften zur Marke und
- die Fähigkeit, relevant zu bleiben.²²

Bei diesen Zielen spielen Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Sie ermöglichen erst die Konsistenz, sie sind meist auch die Personen mit Kundenkontakt im Prozess. Sie bestimmen damit maßgeblich das Kundenerlebnis, und bei ihnen fällt die Entscheidung, ob sie sich der Marke verpflichtet fühlen. Mitarbeiter sind daher die zentralen Markenbotschafter.²³

Die Durchsetzung der Markenidentität ist die Aufgabe der Führung. Eine regelmäßige Befragung der Mitarbeiter zu Wahrnehmung und Umsetzung der eigenen Marke ist in diesem Kontext ein wichtiges Instrument des Markencontrollings.

Markenarchitektur und Markenbotschaft

Zu den strategischen Grundsatzfragen der Markenführung zählt die Frage nach der Markenstrategie: Will man Einzelmarken, Familienmarken oder Dachmarken schaffen?

Die Dachmarken-Strategie (häufig Unternehmensmarken) ist bei Industriegütern, Dienstleistungen und Gebrauchsgütern weit verbreitet. Vorteil der Dachmarken-Strategie ist, dass der Markenmehraufwand durch alle Produkte getragen wird, und neue Produkte von der Dachmarke profitieren. Allerdings: Je breiter und heterogener das Produkt- und das Dienstleistungsprogramm unter einer Dachmarke ist, desto weniger deutlich kann sich die Marke im Markt positionieren.

²² Vgl. Clifton/ Simmons u.a. (2003), Seite 69 ff.

²³ Vgl. Esch (2006).

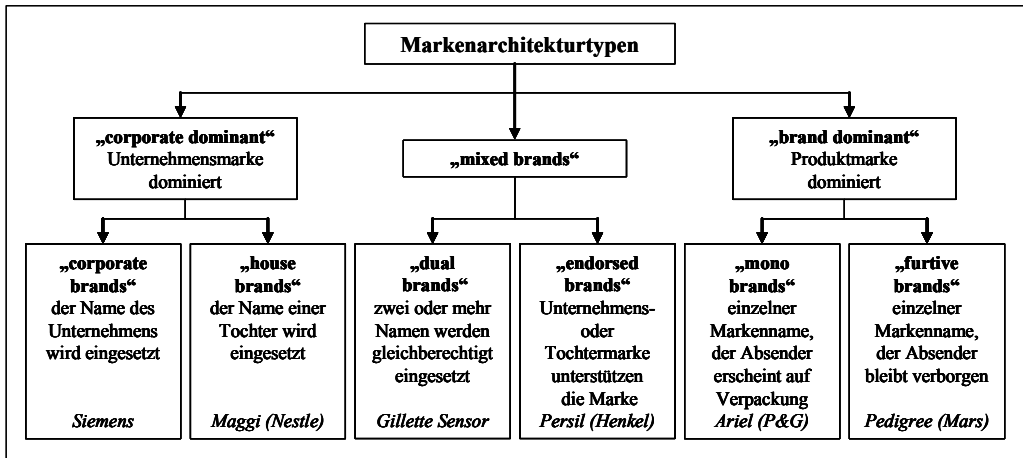


Abbildung 2: Typen von Markenarchitekturen²⁴

Die zentrale Frage für die Entscheidung, ob und inwieweit neben der Dachmarke Produktmarken aufgebaut werden sollen, ist die Frage nach dem Effekt einer (zusätzlichen) Produktmarke auf den Absatz sowie deren Effizienz. Erhöhen Produktmarken die Akzeptanz und stellen sie in den Augen der Zielgruppe einen Mehrwert dar, oder lenken sie eher ab, verwässern sie also die Markenkompetenz? Und: Rechtfertigt der Mehr-Absatz die Investition in den separaten Aufbau einer Produktmarke?

Bei komplexen Markenarchitekturen sind die beteiligten Marken nicht gleich geordnet, sondern stehen in einer vertikalen Hierarchie zueinander. Bei komplexen Markenarchitekturen stellt sich daher die Frage, wer der Kopf der Kombination ist und wer die Modifier-Rolle übernimmt. Ein Vergleich zeigt die Wirkung: Die beiden Asset Manager AXA Investment Managers und Janus Capital haben jeweils Beteiligungen an quantitativen Boutiquen erworben, im Branding gehen sie aber verschiedene Wege. AXA vermarktet seine quantitativen Produkte als AXA Rosenberg, verfolgt damit eine so genannte „Dual Brand-Strategie“ und modifiziert, ergänzt, ja verjüngt so sein Dachmarkenimage. Janus fährt dagegen mit Intech die Einzelmarken-Strategie, die so genannte „House of Brands-Strategie“. Die Ursache für diese Entscheidung dürfte in der jüngeren Geschichte zu finden sein. Janus ist mit seinem auf Wachstum ausgerichteten Stil zeitweise in Performanceprobleme geraten; dies und die Nennung des Unternehmens im Zusammenhang mit den Ermittlungen des New Yorker Staatsanwalts Eliot Spitzer haben die Marke beschädigt. Konsequenterweise hat Janus Intech als

²⁴ Vgl. Bräutigam (2004).

eigene Marke aufgebaut, ohne jedoch den Absender zu verbergen, wie es bei so genannten „Furtive Brands“ gewesen wäre.

Zentraler Aspekt der Entscheidung über die Markenarchitektur ist in jedem Fall, ob Kompetenzsignale aus Dachmarken genutzt werden können. Dachmarken-Strategien funktionieren nur, wenn eine übergeordnete, starke Markenbotschaft existiert und für die unter der Dachmarke stehenden Tochtergesellschaften relevant ist. Dann wiederum ist die Dachmarken-Strategie anderen Markenarchitekturen hinsichtlich ihrer Markeneffizienz überlegen.²⁵ Für Vollsortimenter ist dies in der Regel der Fall, während das obige Beispiel zeigt, dass bei den deutlich positionierten Investment-Boutiquen situativ entschieden werden kann.

Markenführung, ihre Instanzen und Instrumente

Strategische Markenführung

Mit der Zahl der Geschäftsfelder steigt die Komplexität der Markenführung stark. Während Markenführung in einer autarken Investment-Boutique hinsichtlich der Aufgaben, Instrumente und handelnden Personen relativ kompakt ist, ist die Markenführung des Vollsortimenters, der Teil einer Asset-Management-Unternehmensgruppe ist, in den Kontext der Unternehmensgruppe eingebettet. Das birgt Chancen, bringt aber auch Mehraufwand mit sich.

Die Architektur der Marke mit Inhalten und Zielen zu versehen, diese immer wieder im Abgleich mit der Unternehmensstrategie und den Marketingzielen zu justieren und die Markenziele und -auftritte der einzelnen Geschäftsfelder, die unter der Marke angesiedelt sind, zu koordinieren und zu steuern, ist eine komplexe strategische Aufgabe. Große Asset-Management-Häuser verfügen über eine eigene Einheit der Markensteuerung, die regelmäßig im Vorstandsstab angesiedelt ist. Daneben existieren meist dezentrale Marketing-Einheiten, die in der Wertschöpfungskette die zielgruppenorientierte Markenführung in den einzelnen Geschäftsbereichen übernehmen und dabei im von der Zentrale vorgegebenen Markenrahmen agieren aber auch Impulse zu dessen Weiterentwicklung setzen können und sollen.

In der strategischen Markenführung spielen grundsätzliche inhaltliche Aspekte wie die Mission der Marke („Welchen Auftrag hat die Marke innerhalb des Markenportfolios eines Unternehmens?“), der Markenkern („Welches Leistungsversprechen gibt die Marke?“) und die Ausrichtung der Marke („Welche Ziele im Markt werden verfolgt?“)

²⁵ Vgl. Meffert/ Burmann/ Koers (2002), S. 171.

Wodurch differenziert sich die Marke vom Wettbewerb? Was macht sie einzigartig?“) eine richtungweisende Rolle.²⁶

Auch das Markencontrolling, also die systematische Beobachtung der Entwicklung genau definierter Markenziele wie Bekanntheit, Entscheidungsrelevanz beim Kunden und Image ist Aufgabe der strategischen Markenführung. Als Instrument hierfür beginnt sich auch bei Asset Managern allmählich die in anderen Industrien schon weiter verbreitete so genannte Brand Scorecard²⁷ durchzusetzen. In Analogie zur Balanced Scorecard stellt sie ein kennzahlenbasiertes Kontrollsystem dar. Mit diesem System kann die systematische und effiziente Weiterentwicklung der Marke gemessen werden.

Interne Regelwerke der Markenführung

Neben den oben skizzierten strategischen Aufgaben muss das zentrale Markenmanagement auch die formalen Aspekte der Markenführung steuern. Dessen prominentester Part ist das Corporate Design. In Brand Guidelines und Corporate-Design-Richtlinien wird die inhaltliche und formale Ausrichtung der Marke detailliert beschrieben: angefangen vom Markenverständnis und der Markenarchitektur über die unterschiedlichen internen Zuständigkeiten bei der Markenführung, die Kompetenzverteilung und die Markensteuerungsinstrumente. Hier werden beispielsweise auch Bildwelten definiert, mit deren Hilfe das Markenversprechen zum Ausdruck gebracht werden kann, und eine im Anwendungsbereich der Marke konsistente schriftliche Ausdrucksweise, das Corporate Wording. Corporate-Design-Richtlinien gehen so weit, dass letztlich auch exakte Maße für Spaltenbreiten, millimetergenaue Position von Logos etc. für alle gängigen Druckstücke, aber auch softwaregestützte Präsentationen und alle anderen wichtigen Formate definiert sind, die die äußere Erlebbarkeit einer Marke ausmachen. Denn erst wenn eine Marke selbstständig erlebt wird, wenn also dem Betrachter beim ersten Blick auf ein neues, ihm unbekanntes Druckstück klar ist „das kann nur Marke XY sein“, entwickelt ein Corporate Design seine volle Kraft.

Die Formulierung und Führung der Brand Guidelines ist in großen Unternehmen eine der Aufgaben der zentralen Abteilung Markenführung, während kleinere, spezialisierte Anbieter diese Aufgaben meist extern lösen lassen.

²⁶ Vgl. Meffert/ Burmann/ Koers (2002), S. 219.

²⁷ Vgl. Gerpott/ Thomas (2004), S. 399f.

Operative Markenführung

In der operativen Markenführung geht es um die Umsetzung aktueller Marktbearbeitungsziele und -maßnahmen in Kongruenz mit der Markenpositionierung und den dahinter stehenden Werten und Regeln der strategischen Markenführung. Ziel operativer Maßnahmen der Markenführung ist es, die Markenbotschaft an allen Customer Touchpoints konsistent erlebbar, gewissermaßen fühlbar zu machen.

In komplexen Organisationen werden Maßnahmen der operativen Markenführung dezentral in den einzelnen Geschäftseinheiten gestaltet.

Operative Markenführung wird oft mit (externer) Kommunikation gleich gesetzt. Aufgrund des ausgeprägten B2B-Charakters des institutionellen Asset Management stehen dort dialogorientierte Kommunikationsinstrumente, wie zum Beispiel Veranstaltungen, Anlageausschusssitzungen, Performancereports etc. stärker im Vordergrund als dies bei einer Endkundenkommunikation im Privatkundengeschäft der Fall wäre, die traditionell stärker durch Broschüren, TV-und/oder Anzeigenkampagnen geprägt sind. Externe Kommunikation ist aber lediglich der direkt und vordergründig erlebbare Teil der operativen Markenführung. Besonders im B2B-Geschäft ist eine begleitende interne Kommunikation entscheidend (vgl. Kapitel 3.5). Doch alle Marketing-Parameter sind markenrelevant. Letztlich beginnt die operative Markenführung somit bereits bei einer markenkonformen Konzeption neuer Produkte oder Dienstleistungen.

Mitarbeiter als Multiplikatoren der Marke

Mitarbeiter als Repräsentanten des Unternehmens sind gerade im institutionellen Asset Management – wie allgemein im B2B-Geschäft – von herausragender Bedeutung für die Vermittlung der Marke. Das Image insbesondere eines institutionellen Asset Managers wird wesentlich von der Interaktion zwischen dem Mitarbeiter und dem Kunden bestimmt. Mitarbeiter gestalten im institutionellen Asset Management die Customer Touchpoints, durch Mitarbeiter wird daher Marke maßgeblich erlebbar. Umso wichtiger ist es, alle Aspekte der Markenführung auch intern zu kommunizieren, sie verständlich zu machen und zu gewährleisten, dass jeder Mitarbeiter die Marke kennt und ihre Werte vermittelt. Jeder Mitarbeiter repräsentiert die Marke nach außen – das muss allen Beteiligten bewusst sein.²⁸ Tatsächlich sind Mitarbeiter bei der Markenführung jedoch oft das letzte Rad am Wagen. Das Thema Marke wird zu oft auf die Entwicklung der Markenidentität und die Kommunikation nach außen beschränkt. Oft werden die charakteristischen Merkmale einer Marke sehr ambitioniert

²⁸ Vgl. Hämmerle/ Möbius (2001), S. 137 ff.

und teilweise in abstrakter Prosa gefasst, sind dann jedoch schwer operationalisierbar und an Mitarbeiter zu vermitteln. Allzu oft erfolgt sogar zunächst die Umsetzung nach außen, bevor der Prozess nach innen angestoßen wird. Der Grund ist einfach: Entscheider sprechen zwar gerne über die Marke, allerdings beschränken sich die Vorstellungen zur Marke oft auf das Markenzeichen und die Kommunikation nach außen. Gerade im Dienstleistungs- und im B2B-Bereich müssen Mitarbeiter jedoch ihre Marke und deren Leistungsspektrum verstehen, damit sie die Marke leben und sich markenkonform verhalten können. Folgt man Analysen von GALLUP²⁹, so haben in Deutschland 88 Prozent aller befragten Mitarbeiter kein Commitment für ihre Marke.

Typisch für die Umsetzung sind Einmal-Events zur Einführung der Markenidentität. Als alleinige Maßnahmen verpuffen sie jedoch schnell. Die ergänzende Information der Mitarbeiter durch Medien (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet) ist zwar notwendig, aber ebenfalls nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Zentral für den Erfolg ist dagegen die unmittelbare und kontinuierliche Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Nur so werden beide zu Trägern der Markenidentität.

In Unternehmen, in denen die Mitarbeiter die Marke leben, hat man den Mitarbeitern die Identität der Marke nahe gebracht, sie idealerweise für die Botschaft der Marke begeistert. Folgende Aspekte sind für die erfolgreiche Implementierung der Marke nach innen besonders viel versprechend:

Die Markenidentität wird gemeinsam mit den Mitarbeitern in deren Sprache übersetzt und plastisch zum Leben gebracht. Dazu zählt auch, dass Mitarbeiter mit Vorgesetzten konkret erarbeiten, welche Beiträge sie in ihrem persönlichen Verantwortungsbereich für die Marke und bestimmte konstituierende Charakteristika der Marke leisten können. Steht eine Marke beispielsweise für Kontrolle, muss sich dies auch bei der Information an den Kunden und anderen Prozessen mit Kunden sowie der Definition der Ansprache-Anlässe widerspiegeln. Durch eine solche Partizipation entsteht zum einen ein tieferes Markenverständnis, zum anderen eine innere Verpflichtung gegenüber der Marke.

Vor allem muss die Marke von den Führungskräften vorgelebt werden. Es geht dabei um wahrnehmbar markenkonformes Handeln.

²⁹ Vgl. Gallup GmbH (2004), S. 3ff.

Als Ergebnis sollte eine gemeinsame Markenverfassung stehen. Sie versteht sich als Regelwerk mit Zielparametern, um im täglichen Geschäftsgebaren die Entscheidungen der Mitarbeiter markenkonform zu lenken, durch Führung und Entscheidung nach festgelegten Parametern.

Leuchtturmprojekte mit Vorzeigecharakter dienen anschließend dazu, noch zweifelnde Mitarbeiter zu überzeugen, dass die Markenidentität tatsächlich wirksam ist und weit-hin sichtbar umgesetzt werden kann. Weiterreichende Maßnahmen mit großer Strahlkraft unterstützen die Verankerung der Marke. Gerade bei Mitarbeitern mit Kontakt zum Kunden ist zudem die Entwicklung eines Anreizsystems für markenkonformes Handeln sinnvoll.

Bestimmung des Markenwerts

„Der Wert einer Marke liegt nicht im Unternehmen, sondern (...) in den Köpfen der Konsumenten.“³⁰ Damit wird der Markenwert

1. durch die Reaktionen der Konsumenten geprägt und
2. als Indikator zur Steigerung der Marketingproduktivität gesehen.

Determinanten zur Bestimmung des Markenwerts sind:

- die Bekanntheit von Markenname und -symbol,
- die Markenqualität (also die subjektiv wahrgenommene Qualität im Sinne des Markenimages) und Markenassoziationen,
- die Markentreue,
- andere Markenvorzüge (Warenzeichen, Patente, Absatzwege etc.) und nicht zuletzt
- die Bereitschaft, Premiumpreise zu bezahlen.

Vereinfacht gesagt entspricht diese Premiumpreis-Bereitschaft den erwarteten Such- und Risikokosten für eine Leistung gleicher Qualität. Jeder, der einmal einen Suchprozess für einen Asset-Management-Partner durchlaufen hat, weiß, wie erheblich die Suchkosten sind, und jeder, der Performanceschwäche nach einem Wechsel erlebt hat, weiß, wie erheblich Risikokosten sind.

Dass heute dennoch die Wechselbereitschaft bei Asset Managern auf historischem Spitzenniveau liegt und gleichzeitig die Wechselkosten durch das Einschalten von Consultants gestiegen sind, weist auf die unterentwickelte Markenbildung hin und im Umkehrschluss auf den potenziellen Gewinn, der mit Markenbildung möglich ist.

³⁰ Vgl. Esch/ Rempel/ Wicke (2005), S. 46.

Für eine erfolgreiche Markenführung ist es in vielerlei Hinsicht unerlässlich, den Wert der eigenen Marke möglichst genau zu kennen. Der Wert der Marke spielt beispielsweise eine wichtige Rolle für

- die Stärkung des Eigenkapitals durch die sich abzeichnende Entwicklung einer Bilanzierung selbst geschaffener Markenwerte. (Derzeit ist eine Bilanzierung von Eigenmarken weder nach deutschem Handelsgesetzbuch noch nach internationalen Accounting Standards rechtlich möglich.)³¹
- die Definition des Markenstatus
- die Festsetzung des Markenbudgets und der dadurch finanzierten Maßnahmen
- die Wirkungskontrolle des Markenerfolgs
- die Akquisition fremder Marken oder ganzer Unternehmen
- den Verkauf eigener Marken
- die Veröffentlichung von Wissensbilanzen für die Kommunikation mit Banken, Rating-Agenturen oder Finanzjournalisten und -analysten
- Fragen rund um die Lizenzierung von Marken
- die Schadensbemessung bei der Verletzung von Schutzrechten
- die Kreditabsicherung von Unternehmen
- die Kopplung an Anreizsysteme in der Personalführung

In der Literatur finden sich zum Thema Markenwert zahlreiche sehr unterschiedliche Definitionen, die sich grundsätzlich darin unterscheiden, ob sie auf einem finanzorientierten oder einem verhaltensorientierten Ansatz basieren. Einige Beispiele:

- Markenwert „ist der Barwert aller zukünftigen Einzahlungsüberschüsse, die der Eigentümer aus einer Marke erwirtschaften kann.“³²
- Markenwert „ist die Gesamtheit der Assoziationen, Anmutungen und Vorstellungen der Konsumenten gegenüber einer Marke, die durch die Markierung initiiert werden und welche sich in einer beständigen Wertschätzung gegenüber der Marke äußern.“³³
- Markenwert „ist die Gesamtheit aller positiven und negativen Vorstellungen die im Konsumenten ganz oder teilweise aktiviert werden, wenn er das Markenzeichen wahrnimmt, und die sich in ökonomischen Daten des Markenwettbewerbs spiegeln.“³⁴

³¹ Vgl. Jossé (2005), S. 44-46.

³² Kaas (1990), S. 48.

³³ Bekmeier (1994).

³⁴ Vgl. Schulz/ Brandmeyer (1989), S. 360.

Während es bei finanzorientierten Bewertungsansätzen (entsprechend der ersten Definition) primär um die Ermittlung einer monetären Größe als Wertausdruck einer Marke zum Zwecke der Bilanzierung oder Bewertung von Unternehmen geht, versuchen verhaltens- und marketingorientierte Bewertungsansätze (entsprechend der zweiten Definition) zu erklären, wie und warum es zu einem hohen bzw. niedrigen Markenwert gekommen ist und welche zukünftigen Tätigkeiten zur Steigerung des Markenwerts geeignet sind. Daher kommt verhaltensorientierten Markenwertmodellen eine wichtige Rolle als Instrument der Markenführung zu. Sie können beispielsweise zeigen, welche Tätigkeiten die größten Treiber des Markenwerts sind, so dass sie gezielt und mit hoher Priorität optimiert werden können. Hybride Ansätze (entsprechend der dritten Definition) versuchen einen Brückenschlag zwischen den beiden Paradigmen.

In einer aktuellen Dokumentation³⁵ relevanter Markenbewertungsansätze existieren mehr als dreißig mögliche Verfahren zur Analyse und Bewertung einer Marke, die sich allerdings bei genauerem Betrachten eher der Markenführung und -optimierung als der tatsächlichen Markenwertbestimmung zuordnen lassen. Doch selbst bei den Modellen der rein monetären Markenbewertung stößt man schnell auf zehn bis fünfzehn ernsthafte, unterschiedliche und nur sehr bedingt zu vereinbarende Ansätze.

Dieser Markt der Markenbewertungen beginnt sich allmählich zu konsolidieren, und der Marktanteil hybrider Bewertungsmodelle nimmt zu. Kooperationen von Wirtschaftsprüfungs-, Marktforschungsgesellschaften und Unternehmensberatungen entstehen. Sie haben den Anspruch, ernst zu nehmende und solide Bewertungsmodelle zu entwickeln. Außerdem sind Bestrebungen zu erkennen, gemeinsame Standards zu definieren und durchzusetzen, die dafür sorgen, dass Bewertungsunterschiede von mehreren Millionen Euro bei ein und demselben Unternehmen³⁶ künftig nicht mehr auftreten. Seit Januar 2005 widmet sich beispielsweise ein aus interessierten Marktbeiträgligen bestehender Arbeitsausschuss unter der Moderation des DIN (Deutsches Institut für Normung e. V.) der Erarbeitung einer DIN-Norm mit Grundanforderungen an Methoden der monetären Markenwert-Messung.

³⁵ Vgl. Schimansky (2004).

³⁶ Vgl. Verlagsgruppe Handelsblatt (2004).

5. Markenführung im institutionellen Geschäft von Union Investment

Die Geschichte des institutionellen Geschäfts von Union Investment

Marken und gerade auch zukunftsorientiert positionierte Marken sind eng verknüpft mit ihrer Historie. Zum Verständnis von Markenarchitektur und heute gelebter Markenführung bei Union Investment ist darum ein kurzer Blick auf die historische Entwicklung des institutionellen Geschäfts der Unternehmensgruppe aufschlussreich.

Die Spezialfondsgesellschaft DEVIF Deutsche Gesellschaft zur Verwaltung von Investment-Fonds GmbH wurde 1970 in Frankfurt am Main gegründet. Im ersten Jahr der operativen Geschäftstätigkeit wurden drei Spezialfonds mit einem Volumen von insgesamt 19,1 Mio. DM aufgelegt.

Das 1. Finanzmarkt-Förderungsgesetz, mit dem sich die Voraussetzungen für die Auflage von Spezialfonds deutlich verändern, ermöglichte 1990 die Auflage eines Spezialfonds für die Eigenanlage von Banken, was wiederum dem Geschäft von DEVIF wichtige Impulse gab: Während sich das gesamte Spezialfondsvermögen in Deutschland von 1990 bis 2000 um 770% verbesserte, stieg das Fondsvolumen von DEVIF im selben Zeitraum um 1.095%.

1995 verwaltete DEVIF das erste Mandat nach dem selbst entwickelten IMMUNO-Ansatz. Bei den asymmetrischen IMMUNO-Portfolios werden die Kursrisiken der jeweiligen Anlageklasse permanent überprüft, um die Auslastung der Risikobudgets zu quantifizieren. Die somit regelmäßig ermittelte Risikoallokation wird schließlich nach den Vorgaben der Anlagestrategien innerhalb der einzelnen Anlageklassen umgesetzt. Ende 2007 wurden über 18 Mrd. Euro, das ist etwa ein Viertel der von Union Investment im institutionellen Geschäft verwalteten Assets, nach dem IMMUNO-Konzept verwaltet. IMMUNO ist somit eine der ersten Produktmarken im deutschen institutionellen Asset Management.

Aufgrund dieses und weiterer erfolgreicher Spezialanlageprodukte für institutionelle Anleger positionierte sich DEVIF ab dem Jahr 2000 fokussiert. Aus „30 Jahren Erfahrung im institutionellen Asset Management gepaart mit dem aktuellen Know-how eines systematischen Risikomanagements“ wurde der deutlich klarere Claim „Ihr Spezialist für modernes Risikomanagement“.

Mitte 2000 fassten die gemeinsamen genossenschaftlichen Gesellschafter der Union-Fonds-Holding AG (heute: Union Asset Management Holding AG) sowie von DEVIF und DIFA den Beschluss, die Asset-Management-Einheiten des genossenschaftlichen

Verbundes bis Ende 2001 unter dem Dach der Union-Fonds-Holding AG zu bündeln: DEVIF als Anbieter von Spezialfonds für institutionelle Kunden, DIFA als Anbieter von Offenen Immobilienfonds und nicht zuletzt Union Investment als Publikumsfondsgesellschaft, die bereits seit 1956 als Marke existierte. Ein Jahr später trat weiterhin DEFO als auf Immobilienvermögen für institutionelle Investoren spezialisierter Asset Manager hinzu.

2002 erweiterte die auf den quantitativen Investmentstil spezialisierte Union PanAgora Asset Management GmbH als Joint Venture von Union Investment mit der US-Gesellschaft PanAgora Asset Management das Unternehmensportfolio der Union Investment Gruppe. 2003 schließlich trat die Union Alternative Assets GmbH als auf Alternative Investments spezialisierte Neugründung hinzu.

Markenführungsrelevante Markttrends

Immer wenn sich die Marktbedingungen ändern, muss eine Unternehmensgruppe ihre strategische Ausrichtung überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Dies hat oft Konsequenzen für Wahl und operative Ausgestaltung einer effizienten Markenarchitektur, so auch bei Union Investment in der vergangenen Dekade.

Im Retail-Fondsgeschäft haben sich in Deutschland seit etwa 1998 die Produktlebenszyklen deutlich verkürzt. Die Zahl der Produktvarianten im Privatkundengeschäft sowie der Fondszulassungen ausländischer Gesellschaften steigt immer weiter an. Weit über 4.000 Fonds sind zum Vertrieb in Deutschland zugelassen, Anteilsscheinklassen nicht mitgezählt. Investitionen in den Markenaufbau einzelner Produkte sind im Privatkundengeschäft nicht mehr effizient, da Produktmarken mit sehr hohen Vermarktungsbudgets ausgestattet werden müssten, um in diesem komplexen Umfeld Aufmerksamkeit und Präferenz erzeugen zu können. Dagegen steigt die Bedeutung der Unternehmensmarke als Vertrauen ausstrahlender Leuchtturm in einem für den Privatanleger nicht durchschaubaren Markt.

Im institutionellen Geschäft fand etwas später ebenfalls eine Produktdiversifizierung statt. Seit etwa 2002 tritt neben das klassische Anlagevehikel Spezialfonds der institutionelle Publikumsfonds. Die Entwicklung beider Märkte – für Privatkunden und für institutionelle Anleger – führen zu derselben markentechnischen Notwendigkeit: Es müssen Produktfamilien geschaffen werden, die für Übersichtlichkeit sorgen bzw. sie wieder herstellen und als Leitlinie bei der Definition der Anlagestrategie dienen.

Im deutschen institutionellen Asset Management fand weiterhin anders als im Privatkundengeschäft eine deutliche Kundensophistizierung statt. Anleger diversifizieren

ihre extern verwalteten Portfolios und beschäftigen mehr Asset Manager. Dies ist in zweierlei Hinsicht markenrelevant: Zum einen geht damit die Notwendigkeit loyalitätssteigernder Maßnahmen einher. Je stärker der Wettbewerbsdruck, desto größer wird die Bedeutung der Loyalität des Kunden. Denn nicht seine Zufriedenheit, sondern erst seine Loyalität schafft einen echten Wettbewerbsvorteil: Nur ein loyaler Kunde ist der Marke treu, empfiehlt sie weiter und schafft so einen Mehrwert für das Unternehmen. Darum gewinnen in jüngster Zeit Methoden zur Überprüfung, Bewertung und Pflege der Kundentreue im Rahmen der Markenführung immer mehr Bedeutung.³⁷ Customer Relationship Management gilt als ein Schlüssel zur „Revolutionierung der Kundenbeziehungen“.³⁸

Zum zweiten ist das von einer Marke ausgehende Versprechen relevant bei der Neuvergabe von Mandaten: Die Entscheidung, welche Asset Manager zum so genannten „Beauty Contest“ eingeladen werden, ist in hohem Maß rational getrieben. Sie ist aber keineswegs frei von emotionalen Entscheidungen – die Marke des Asset Managers ist hier genauso relevant, wie es beispielsweise die Marke bei der Wahl des Dienstfahrzeugs ist. Nicht zu den Anlagevorstellungen des Investors passende oder aus dessen Sicht irrelevant positionierte Marken stellen, ob bewusst oder unbewusst, Ausschlusskriterien in der Vorauswahl-Phase dar. Insofern gibt es neben der Notwendigkeit zur Schaffung von Produktfamilien eine zweite markentechnische Parallelität zum Privatkundengeschäft: Unternehmensmarken sind zu stärken, da sie, wenngleich oft eher im unterbewussten Bereich, entscheidungsrelevant sind.

Konsequenzen für die Markenführung von Union Investment

Markenarchitektur

In einem von den beschriebenen Trends geprägten Markt stand Union Investment vor der Herausforderung, eine leistungsfähige und marktadäquate Markenarchitektur für ihr fusionsbedingt gewachsenes Markenportfolio zu finden. Intensive Analysen ergaben, dass eine Dachmarken-Strategie die Chance für eine optimale Nutzung von Markensynergien auf Basis des Markenkerns einer der etabliertesten Fondsmarken auf dem deutschen Markt bot und daher alternativen Markenarchitekturen überlegen war.

Der Übergang von den zur Fusionszeit unverbundenen Einzelmarken zur heutigen Dachmarken-Strategie wurde in zwei Stufen vollzogen. Zunächst wurden so genannte Segmentmarken (Union Investment Institutional, Union Investment Privatkunden etc.)

³⁷ Vgl. Esch (1999), S. 923 ff.; vgl. zu diesem Thema auch den Beitrag von Böhler in diesem Handbuch.

³⁸ Vgl. Rapp (2000). Zum Aufbau von CRM-Systemen vgl. Korn/ Gretzschel in diesem Handbuch

etabliert, über die die Kompetenz für spezielle Kundensegmente kommuniziert werden konnte. Dies war erforderlich, da die Marke Union Investment seit 1956 im Publikumsfondsgeschäft tätig war, während Union Investment Institutional als Spezialfondsanbieter zunächst noch differenziert werden musste. Ein weiterer Vorteil der interimistischen Bildung von Segmentmarken lag darin, dass Mitarbeitern derjenigen Tochtergesellschaften, die ihren angestammten Markennamen aufgaben (wie beispielsweise die DEVIF-Mitarbeiter), eine eigene Identität erhalten blieb, und sie nicht komplett in einem größeren, undifferenzierten Markengebilde aufgehen.

Der Umfirmierung von DEVIF in Union Investment Institutional ging eine Studie bei DEVIF-Kunden zum Image von Union Investment und DEVIF voran. Die Studie zeigte, dass das Imageprofil von Union Investment zur Befragungszeit 2001 mit dem von DEVIF kompatibel und diesem in mehreren anlegerrelevanten Aspekten bereits überlegen war. Auch konnte herausgearbeitet werden, dass seitens der DEVIF-Kunden keine relevanten Vorbehalte gegenüber einer Umfirmierung bestanden.

Innerhalb von drei Jahren hatte sich die Marke Union Investment im deutschen institutionellen Markt etabliert. Studien, aber auch Berichte der Kundenbetreuer und der Führungsebene zeigten übereinstimmend, dass die Kunden mehrheitlich nicht von Union Investment Institutional sprachen, sondern von Union Investment. Daher war Anfang 2005 die Möglichkeit zur konsequenten markentechnischen Konsolidierung des institutionellen und des Publikumsfondsgeschäfts unter der Dachmarke Union Investment gegeben. Feedbacks von Kunden und Mitarbeitern bestätigten unmittelbar nach erfolgter Markenumstellung, dass die „verkürzte“ (Dach-)Markierung als prägnanter, klarer, weniger umständlich und als weniger auf den eigenen organisatorischen Aufbau gerichtet empfunden wurde.

Die Union Alternative Assets GmbH tritt seit 2005 ebenfalls mit dem Dachmarken-Logo auf. Bei ihrem ursprünglichen Markennamen, der als Firmierung im juristischen Sinn ebenso wie der von Union Investment Institutional GmbH und sämtlicher anderer unter dem Dachmarken-Logo auftretenden Unternehmen erhalten blieb, ist eine auf zur Gründungszeit gültige gesetzliche Bestimmungen zurückgehende Besonderheit zu beachten: Der Begriff „Investment“ war seinerzeit Kapitalanlagegesellschaften vorbehalten. Union Alternative Assets als spezialisierte Vertriebsgesellschaft durfte „Investment“ nicht im Namen führen. Gleiches galt übrigens für die Muttergesellschaft, die Union Asset Management Holding AG.

Grundsätzlich sind die Ebenen der Firmierung im juristischen Sinn (Legalfirmierung) und des Markenauftritts zu unterscheiden. Beide müssen nicht identisch sein. So be-

hielten im Fall von Union Investment Tochterunternehmen ihre juristischen Firmierungen; sie treten lediglich mit einheitlichem Logo auf.

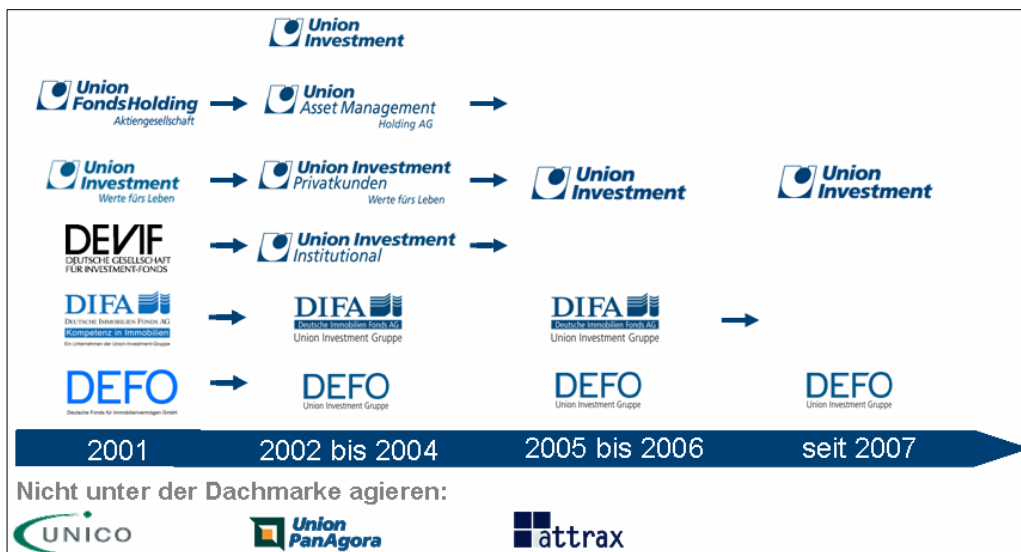


Abbildung 3: Die Entwicklung der Markenarchitektur am Beispiel von Union Investment und ihrer Tochtergesellschaften

Bei Union PanAgora Asset Management GmbH handelt es sich um ein Joint Venture. Auch gilt es, die Positionierung als Spezialist für quantitatives Asset Management sowie als Investment Boutique glaubwürdig aufrecht zu erhalten. Beide Aspekte lassen es sinnvoll erscheinen, Union PanAgora außerhalb der Dachmarke Union Investment zu führen. Name und Typografie des Unternehmenslogos haben Anklänge an Union Investment, der weitere Auftritt ist selbstständig. Bei der mittlerweile als Vertriebsmarke platzierten Unico und der Fondsplattform attrax wurde primär unter Aspekten des Retailgeschäfts eine eigenständige Positionierung außerhalb der Dachmarke gewählt, während DIFA seit Anfang 2007 nach eingehenden Analysen unter der Firmierung Union Investment Real Estate AG ebenfalls mit dem Dachmarken-Logo auftritt. Immobilienfondsgesellschaften haben sich in den letzten Jahren immer stärker vom Objekt- zum Portfoliomanager entwickelt. Die Verwendung der Marke Union Investment unterstreicht die Portfolio-Management-Kompetenz der ehemaligen DIFA.

Markenführung

Im Rahmen einer detaillierten, empirisch gestützten Analyse bewies sich der Markenkern von Union Investment als tragfähig für das nach der Fusionsaktivität ab 2001 gewachsene Unternehmensportfolio. Erlaubt und erwünscht ist, dass die Geschäftsfelder diesen Markenkern hinsichtlich einer tragfähigen Umsetzung in ihren Zielgruppen interpretieren. Wichtig ist dabei, dass die Eigenständigkeit und der Handlungsspielraum der einzelnen Unternehmen bei der Marktbearbeitung durch Überregulierung nicht zu stark eingeschränkt wird, zugleich aber der gemeinsame Kern klar und deutlich zum Ausdruck kommt. Daran hat sich auch beim konsequenten Übergang zur Dachmarken-Strategie nichts geändert.

2004 akzentuiert das institutionelle Geschäft von Union Investment seine Positionierung als „der Risikomanager im institutionellen Asset Management“. Die Argumentation dafür wird mit der Formel „Kompetenz⁵: Unsere Stärken in fünf Facetten“ zusammengefasst: Kundenverständnis, Zukunftsorientierung, Innovation, Transparenz und Verlässlichkeit definieren den „Unique Selling Point“ von Union Investment im institutionellen Geschäft. Ausgangspunkte der Weiterentwicklung der Positionierung war zum einen eine detaillierte Analyse der Kundenbedürfnisse, gerade auch nach den Erfahrungen mit der Aktienbaisse von 2000 bis 2003, und zum anderen der Erfolg der Produktlinie IMMUNO. So waren Relevanz und Glaubwürdigkeit gegeben.

Die Positionierung als Risikomanager wurde dann durch eine umfassende Studie zum Risikomanagement institutioneller Anleger eingeleitet.³⁹ Dem folgten eigene nationale und regionale Konferenzen zum Thema mit renommierten nationalen und internationalen Experten. Gleichzeitig wurde ein breit angelegter interner Prozess zur Fokussierung auf Risikomanagement angestoßen. Er resultierte in der Weiterentwicklung von Risikomanagement-Systemen, Kundenreportings und Unternehmenspräsentationen, um nur einige Beispiele zu nennen. Neue Anzeigen und Broschüren sowie ein Sammelordner zum Thema, gepaart mit regelmäßigen Beiträgen der Fach- und Führungskräfte von Union Investment Institutional in Fach- und Publikumszeitungen und -zeitschriften rundeten die Maßnahmen ab.

Bei der Entwicklung der Positionierung und der Auswahl der Maßnahmen war Folgendes sicherzustellen: Erstens musste sich die Positionierung im institutionellen Geschäft als Risikomanager in die Gesamtstrategie der Dachmarke einfügen. Zweitens musste die Weiterentwicklung der Positionierung im Retailgeschäft mit Privatkunden

³⁹ Funke/ Johanning/ Rudolph (2006)

so ausgestaltet werden, dass die Glaubwürdigkeit im maßgeschneiderten institutionellen Geschäft unangetastet blieb.

Darüber hinaus gilt es regelmäßig zu überprüfen, ob das Markenversprechen der Dachmarke auch die Erwartungen der Zielgruppe an das institutionelle Asset Management erfüllt. Dies ist von fundamentaler Bedeutung, denn die Wahrnehmung der Dachmarke ist das Resultat der Markenwahrnehmung in den unterschiedlichen Kundensegmenten. Und auch die Markenkommunikation gegenüber einer Zielgruppe kann Effekte auf die Wahrnehmung in einer anderen Zielgruppe haben. Studien zeigen beispielsweise, dass das Bild, das ein institutioneller Kunde von der Marke Union Investment hat, maßgeblich durch die Wahrnehmung der Retail-Werbung mitgeprägt wird.

Entscheidend für die Markenführung von Union Investment ist also, dass die Markenaktivität aller Kundensegmente aufeinander und untereinander abgestimmt ist. Bei Union Investment wird dies zum einen durch ein zentrales „Brand Management“ als Vorstandsstab in der Holding mit permanenter Schnittstellenfunktion zu allen markengestaltenden Einheiten⁴⁰ sichergestellt, wie auch zum anderen über ein von „Brand Management“ initiiertes, regelmäßig tagendes, geschäftsfeldübergreifendes Marketing-Gremium, das aus den Markenführungsverantwortlichen aus den Marketingabteilungen aller Tochterunternehmen und der Holding besteht.

6. Fazit

Aktive Markenführung führt im institutionellen Asset Management bislang ein Schattendasein. Strukturelle Faktoren wie der B2B- und der Dienstleistungs-Charakter des institutionellen Asset Managements, aber auch die produktorientierte Ausrichtung der Branche sind einige Gründe hierfür.

Traditionell wirken daher, zumindest aus Sicht der Asset-Management-Branche, oftmals Nischenanbieter als die stärkeren Marken. Sie stehen prägnant für eine Anlageklasse, einen Managementstil. Aber Produktpolitik ist nur eine Möglichkeit, Markenpersönlichkeit zu schaffen. Die großen Vollsortimenter verfügen mit ihrer Einbindung in komplexere Asset-Management-Unternehmensgruppen über Möglichkeiten, Markensynergien zu nutzen. Union Investment hat aus diesem Grund eine Dachmarkenstrategie gewählt. Diese wurde über einen Zeitraum von vier Jahren schrittweise um-

⁴⁰ Hierzu gehört beispielsweise auch Unternehmenskommunikation und Personalbereich, die ebenfalls ein Bild der Marke nach außen tragen.

gesetzt. Bewusst wurden aber auch Unternehmenseinheiten und Joint Ventures außerhalb der Dachmarke positioniert – dies immer dann, wenn keine relevanten Markensynergien zu erwarten sind. Auf diese Weise baut Union Investment das Markenskapital, das übrigens anhand eines hybriden Markenwertmodells gemessen wird, systematisch aus.

Hierzu gehört in großen Organisationen auch ein genau definiertes Regelwerk an Markenkompetenzen und -richtlinien. In der Umsetzung spielt im institutionellen Asset Management der persönliche Kontakt des Kunden zum Mandatsbetreuer gegenüber den klassischen Instrumenten der Markenpolitik eine herausragende Rolle. Dementsprechend tragen die Mitarbeiter als Repräsentanten der Marke im institutionellen Geschäft eine besondere Verantwortung. Sie sind ständig gefordert, Produkte und Leistungen zu entwickeln und zu vertreten, die das Markenversprechen stützen und erlebbar machen, auch in den Details. Wer ein markenkonformes Verhalten bei den Mitarbeitern fördern und ein geschäftsfeldübergreifendes Wir-Gefühl schaffen kann, wird auch nach außen als starke Marke wahrgenommen werden.

Literaturverzeichnis

Aaker, D.A. (Aaker, 1996): Building Strong Brands, New York 1996.

Backhaus, K./ Meffert, H. (Backhaus/ Meffert, 2002): Markenrelevanz in der Unternehmensführung - Messung, Erklärung und empirische Befunde für B2B-Märkte, Münster 2002.

Bekmeier, S. (Bekmeier, 1994): Markenwert und Markenstärke, in: Markenartikel 8/1994, S. 383-388.

Bräutigam, S. (Bräutigam, 2004): Management von Markenarchitekturen, Gießen 2004.

Business Week (Business Week, 2002): Interbrand/JP Morgan league table 2002.

Business Week (Business Week, 2006): Best Global Brands, 7/ 2006.

Clifton, R./ Simmons, J. u.a. (Clifton/ Simmons u.a, 2003): Brands & Branding, in: The Economist, 2003, Seite 69 ff.

CONSART Management Consultants (Hrsg.): Strategisches Marken-Management für Banken. Branding – der Erfolgsfaktor im Retailgeschäft. Wiesbaden: Gabler Verlag 2001.

Esch, F.-R./ Wicke, A./ Rempel, J.E.(Esch/ Wicke/ Rempel, 2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (Hg.), Moderne Markenführung, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005, S. 3 – 55.

Esch, F.-R. (Esch, 2005): Strategie und Technik der Markenführung, Wiesbaden 2005.

Esch, F.-R. (Esch, 2006): Leben die Mitarbeiter ihre Marke?, Frankfurter Allgemeine Zeitung, Ausgabe vom 09. 01. 2006.

Frontiers Management Consulting (Hrsg.): VIA-Studie 2006, Überprüfung und Bewertung der vertrieblichen Exzellenz institutioneller Asset Manager in Deutschland, der Schweiz und Österreich, Frankfurt am Main 2006.

Funke, C./ Johanning, L./ Rudolph, B. (Funke/ Johanning/ Rudolph, 2006): Verlust- und Risikopräferenzen institutioneller Anleger, in: Union Investment (Hrsg.): Edition Risikomanagement 1.1, Frankfurt 2006.

Gallup GmbH: Engagement-Index, 2004.

Gerpott, T.J./ Thomas, S.E. (Gerpott/ Thomas, 2004): Markenbewertungsverfahren. Einsatzfelder und Verfahrenüberblick, in: WiSt 7/2004, S. 394-400.

Hämmerle, S./ Möbius, K. (Hämmerle/ Möbius, 2001): Personal als markenprägender Faktor, in: Consart Management Consultants (Hrsg.): Strategisches Marken-Management für Banken, Wiesbaden 2001.

Jossé, H. (Jossé, 2005): Licht am Ende des Tunnels, Bestandsaufnahme zur Bewertung von Marken, in: Research & Results (2005), S. 44-46.

Kaas, K.P. (Kaas, 1990): Langfristige Werbewirkung und Brand Equity, in: Werbeforschung und Praxis, 1990, Heft 3, S. 48-53.

Kenning, P. (Kenning, 2005): Wie eine starke Marke wirkt, Harvard Business Manager, März 2005.

Markenverband e.V. und McKinsey (Hrsg.): Die Bedeutung von Marke und Markenartikelindustrie, eine volkswirtschaftliche Perspektive, Studie, Wiesbaden 2001.

Meffert, H./ Bruhn, M. (Meffert/ Bruhn, 2003): Dienstleistungsmarketing, 4. Auflage, Wiesbaden 2003.

Meffert, H./ Burmann, C./ Koers, M. (Meffert/ Burmann/ Koers, 2002): Markenmanagement, Wiesbaden 2002.

Rapp, R. (Rapp, 2000): Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen, Frankfurt am Main 2000.

Sattler, H., PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.): Praxis von Markenbewertung und Markenmanagement in deutschen Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt am Main 2001.

Schimansky, A. (Schimansky, 2004): Der Wert der Marke, München 2004.

Schulz, R./ Brandmeyer, K. (Schulz/ Brandmeyer, 1989): Die Marken-Bilanz: Ein Instrument zur Bestimmung und Steuerung von Markenwerten, in: Markenartikel, (1989), Heft 7, S. 364-370.

The Bank of New York: Survival of the Fittest: Future Leaders in Investment Management, 2005.

The Bank of New York: The Battle for Sales: Brand versus Performance, 2006.

Verlagsgruppe Handelsblatt (Hrsg.): Markenbewertung. Die Tank AG. Wie neun Bewertungsexperten eine fiktive Marke bewerten, Düsseldorf 2004.