Identitäts-Tuning – die Traditionsmarke Westfälische Provinzial

Die Westfälische Provinzial Versicherung ist in der Region seit 1722 verankert. Sie ist Marktführer für Versicherungen bei Privatkunden und arbeitet im Vergleich zu anderen Versicherungen sehr profitabel. Gerade bei solchen Marken ist eine weitere Fokussierung und Schärfung des Marken-Image, das sich in einer Verbesserung qualitativer und quantitativer Erfolgsgrößen niederschlägt, schwierig.

Herausforderungen im Markt sowie im Unternehmen sind es, die es gilt, bei einem Prozess der Identitätsschärfung zu berücksichtigen. Marktbezogen besteht in der Assekuranz das Problem, dass die Versicherungsangebote mehr oder weniger austauschbar und vergleichbar hinsichtlich ihrer faktischen Leistungen sind und dadurch die Preissensibilität der Versicherungsnehmer nicht zuletzt wegen der Angebote der Direktversicherer steigt. Zudem existieren nur wenig kaufrelevante Bedürfnisse und Wünsche bei den Kunden (Schutz und Sicherheit, schnelle Schadensabwicklung, Nähe zum Kunden, Preis usw.). Dadurch müssen sich viele Versicherungsunternehmen zwangsläufig mit den gleichen Positionierungseigenschaften im Markt profilieren. Wer Marktanteile nicht über den Preis erobern will, muss sich durch eine entsprechende Bekanntheit und ein klares Marken-Image in den Köpfen der Kunden verankern.

Unternehmensbezogen liegen ebenfalls Restriktionen vor, die aus den Wurzeln der Marke und dem Geschäftsmodell resultieren, die den Erfolg begründen und somit als Leitplanken zu berücksichtigen sind. So ist eine Stärke der Provinzial die Nähe zu den Kunden, was sich in der großen Zahl der Geschäftsstellen und der Versicherungsvertreter widerspiegelt. Daraus resultiert in der Konsequenz, dass für eine solche Versicherung der Verkauf über den Preis keine Option darstellt, sondern emotionale und sachliche Leistungen entscheiden. In dem Maß, in dem dabei Sacheigenschaften vergleichbar sind, zählen vor allem emotionale Aspekte für eine Entscheidung und für die langfristige Bindung der Kunden an die Marke. Zudem ist man sich durchaus bestimmter Stärken bewusst, die quasi im Sinne eines „Generationenvertrags" vererbt und mehr oder weniger explizit oder implizit verinnerlicht werden. Genau hier steckt allerdings die erste Krux: Fragt man konkret nach der Positionierung im

Fotos: Westfälische Provinzial, Esch

Wissen teilen wird belohnt: Leser werben Leser.

Peter Börsch, Thomas Langer
Westfälische Provinzial Versicherung
Franz-Rudolf Esch
Universität Gießen, Lehrstuhl für BWL, Schwerpunkt Marketing,
Gründer Esch.The Brand Consultants

Sinne des magischen Satzes nach dem Grund, warum man als Kunde die Westfälische Provinzial gegenüber anderen Versicherungen bevorzugen soll, weisen die Antworten eine breite Streuung auf: Den impliziten Glaubensbekenntnissen mangelt es an einem gemeinsamen „Big Picture" für die Marke, was sich nicht zuletzt in einer breiten Vielfalt von Markenidentitätskriterien äußert, die in den Köpfen verschiedener interner Anspruchsgruppen im Unternehmen verankert sind. Zudem gibt es in vielen Versicherungsunternehmen eine klassische Spartentrennung zwischen Lebens- und Sachversicherungen sowie Privat- und Unternehmenskunden, die sich auch darin ausdrückt, dass man für die einzelnen Bereiche unterschiedliche kommunikative Konzepte entwickelt, die die Marken als die zentrale Botschaft teilweise überdecken und deren Strahlkraft beschränken.

Den Identitätsprozess gestalten und Hürden erfolgreich nehmen

Bei der Westfälische Provinzial hat man dieses Optimierungspotenzial frühzeitig erkannt und einen Prozess zur Schärfung der Markenidentität und deren Umsetzung in kommunikative Maßnahmen initiiert: Zunächst wurde in Workshops die Innensicht auf die Marken erfasst. Anschließend wurden die Marktforschungsergebnisse zur Sicht der Kunden damit gespiegelt, um die Lücken zwischen der Innen- und der Außensicht zu erfassen. Anschließend wurde mit Blick auf die Wurzeln der Marken und die zukünftige strategische Ausrichtung ein Soll-Markensteuerrad entwickelt, aus dem die Markenpositionierung abgeleitet wurde.

Um dabei die zentralen charakteristischen Merkmale der Provinzial umfassend und solide zu erfassen, wurde mithilfe von Netzwerken die Beziehung zwischen emotionalen und sachorientierten Aspekten der Marke dargestellt. Jeder einzelne Inhalt des Netzwerks wurde wiederum dahingehend hinterlegt, wie sich hier das typischen Denken, Handeln und Fühlen der Provinzial widerspiegelt, um somit zu fassbaren Aussagen zu gelangen. Durch dieses Vorgehen wurde eine große inhaltliche Kohärenz und Schlüssigkeit realisiert. Zudem ist dies ein guter Ausgangspunkt für die spätere Umsetzung der Marke nach außen und innen.

Zentrale Stärken der Provinzial liegen in der Verwurzelung mit der Region seit über 280 Jahren, der emotionalen und räumlichen Nähe, darin, dass man Verlässlichkeit, Sicherheit und Schutz bietet, und in der Tatsache begründet, dass man die Sprache der Kunden spricht. Mit diesen teilweise durchaus allgemeinen und auch auf andere Versicherungen zutreffenden Aussagen sind allerdings bestimmte Verhaltensweisen, Eindrücke und bildliche Vorstellungen geknüpft, die die Marke einzigartig machen. Dies ist der Farb-Code eines dunklen Grün, das sich auch an der Außenwerbung aller Geschäftsstellen widerspiegelt, der Schutzengel, aber auch die Art und Weise des Umgangs mit Kunden: Schäden werden schnell und pragmatisch vor Ort reguliert, es gibt kein langes Verhandeln: Wenn im Bad eines Kunden eine Fliese herunterfällt, wird die ganze Wand ohne großes Aufheben zu machen saniert.

Aus dem Prozess der Schärfung der Markenidentität wurden folgende Learnings gewonnen, die für eine Evolution der Marke essenziell sind:

1. Der Buy-in des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. Diese müssen die Idee tragen, sich mit dem Prozess identifizieren und diesen begleiten. Sie müssen über die Zwischenschritte der Entwicklung informiert sein und diese mittragen. Nur dadurch entsteht ein Verständnis für das Ergebnis, das erst dann vom Vorstand getragen wird. Ansonsten ist eine solche Entwicklung l'art pour l'art und nicht das Papier wert, auf dem sie geschrieben steht.
2. Der ganzheitliche Ansatz der Identitätsentwicklung. Dies fordert einen Identitätsansatz, der sowohl sachliche wie emotionale, verbale und non-verbale Eigenschaften einer Marke so systematisch und übersichtlich erfasst, dass daraus wirklich ein „Big Picture" zur Marke abgeleitet werden kann.
3. Die Spreu vom Weizen trennen. Dies bereitet oft Probleme. So werden Assets des Unternehmens unterschätzt, weil sie den Managern in Fleisch und Blut übergegangen sind.
4. Die Kirschen in Nachbars Garten schmecken am besten. In einem Prozess werden oft Eigenschaften angestrebt, über die Wettbewerber verfügen, die jedoch nicht wirklich zur eigenen Marke passen.
5. Fantasy World meint schließlich, dass Manager oft so von ihrem Unternehmen überzeugt sind, dass sie viele Eigenschaften sehen, die weder belegbar noch wesensprägend

Zentrale Stärke der Provinzial liegt in der Verwurzelung mit der Region seit über 280 Jahren

für die Marke sind. Deshalb muss man Eigenschaften konkret hinterfragen und prüfen, wie diese sich tatsächlich auf Denken, Fühlen und Handeln der Menschen in einem Unternehmen auswirken. Erst dann weiß man, ob diese auch konkret mit Maßnahmen hinterlegt und gelebt werden und damit auch wesensprägend sind.

6. Schließlich spielen auch Politik und Modeströmungen eine wichtige Rolle. Heute will beispielsweise jedes Unternehmen nachhaltig sein, obwohl dies meist kein wesensprägendes Merkmal ist.

Umsetzung der Identität in konkrete Maßnahmen

Aufbauend auf den oben genannten Identitätskriterien, wurden die Markenidentität und die Markenpositionierung so in kommunikative Maßnahmen umgesetzt, dass die Positionierung wahrnehmbar, eigenständig und integriert vermittelt wird. Dazu wurde zur formalen Wiedererkennung der Marke der Color-Code Grün dominant eingesetzt. Dieser Hauptfarb-Code wurde durch einen hellgrünen Rahmen ergänzt. Das Ganze wird bei Materialien, die sich nicht an Kunden, sondern an die eigenen Mitarbeiter richten, gespiegelt, damit Verwechslungen bei den Kommunikationsmaterialien ausgeschlossen werden. Als Schlüsselbild wurde der Engel dominanter eingesetzt, der in einer typisch westfälischen Umgebung dargeboten wird und seiner Schutzfunktion nachkommt. Der Slogan „Immer nah, immer da" wurde beibehalten, allerdings um eine Aussage in der Headline ergänzt, die Bezug auf den Schutzengel nimmt, um dadurch eine Verstärkung der Werbebotschaft zu erreichen. Für die einzelnen Sach- und Lebensversicherungen erfolgt eine Differenzierung über die Bildmotive, eine entsprechende Kennung bei Prospekten sowie in den Headlines. Dadurch ist eine sichtbare Trennung der Bereiche gewährleistet, die gleichzeitig durch den integrierten Auftritt auf die Marke einzahlen.

Mitarbeiter müssen zur Markenbotschaft werden und sich mit der Marke identifizieren

Hohe Visibility und eine klare Fokussierung auf relevante Schlüsselmerkmale einer Marke führt zu nachweisbarem Erfolg

Diese Optimierung der kommunikativen Maßnahmen zur Schärfung der Markenidentität liefert einen nachweislichen Erfolg. Zwar wies die Westfälische Provinzial sowohl bei qualitativen als auch bei quantitativen Erfolgsgrößen schon vor diesen Maßnahmen sehr gute Werte auf, diese konnten allerdings nochmals verbessert werden. Die langfristig angelegten Maßnahmen zeigten bereits nach einem halben Jahr deutlich ihre Wirkung. Allen Ergebnissen voran: Die integrierte und auf klar konzentrierte Elemente ausgerichtete Kommunikation der Provinzial zahlt auf differenzierende Eigenschaften ein. Im Vergleich zu einer Nullmessung im Jahr 2004 wird „Nähe" als Kernbotschaft der Provinzial-Werbung zurückgespielt. Indiziert betrachtet, ist der Wert um 150 Prozent gestiegen, während branchengenerische Eigenschaften weniger häufig zurückgespielt wurden.

Dieser Erfolg ist auf eine deutlich bessere Erinnerung an das Key Visual zurückzuführen. Insbesondere in der wichtigen Kundengruppe der 28- bis 45-Jährigen gelang eine Steigerung um 66 Prozent. Gleichermaßen erzielten die Maßnahmen sowohl bei Kunden als auch bei Nichtkunden Wirkung, hier stieg die Werbeerinnerung an den Schutzengel innerhalb eines Jahres um 76 Prozent.

Die Bewertung der Provinzial in Folge der Werbeerinnerung zeigt deutlich: Menschen, die Werbung von der Provinzial gesehen haben (mit gestützer Werbeerinnerung), bewerten die Provinzial hinsichtlich der relevanten Faktoren „Nähe" und „Zuverlässigkeit" deutlich besser als solche ohne Werbeerinnerung.

In der Darstellung wird jeweils das Delta (Image-Bewertung mit bzw. ohne Werbeerinnerung) für das 2. Quartal der Jahre 2004 und 2005 gezeigt. So geben beispielsweise 75 Prozent der Menschen mit Werbeerinnerung an, die Provinzial sei überall in ihrer Nähe. Ohne Werbeerinnerung wissen dies „nur" 52 Prozent. Insgesamt konnte somit die Provinzial eindeutiger in der Köpfen der Menschen verankert werden, was einen Vorsprung gegenüber den Wettbewerbern bedeutet. So wurden die Beitragseinnahmen im Jahr 2005 um 1,8 Prozent in einem ansonsten leicht rückläufigen Gesamtmarkt gesteigert.

Die nächsten Schritte: Vertiefung des Markenverständnisses nach innen

Neben dem weiteren Fein-Tuning kommunikativer Maßnahmen darf die Marke sich nicht auf den kommunikativen Bereich beschränken. Sie muss auch nach innen gelebt werden. Mitarbeiter müssen zu Markenbotschaftern werden und sich mit der Marke identifizieren und diese leben. Dies wird die zentrale nächste Herausforderung bei der Westfälischen Provinzial, bei denen die Vertreter und die Geschäftsstellen eine wichtige Rolle spielen, aber auch die Innendienstmitarbeiter von der Marke beseelt sein sollten.

Peter Börsch, Thomas Langer, Franz-Rudolf Esch ■