

Die Schlüsselbild-Kommunikation als Erfolgsfaktor für die Markenführung



Thomas Langer

Leiter Marketing/Werbung und Verkaufsförderung – Westfälische Provinzial Versicherung AG

✉ thomas.langer@provinzial.de

Die Markenführung hat sich in den vergangenen Jahren zu einem Forschungsschwerpunkt innerhalb des Marketings entwickelt. Die Literatur hat in wissenschaftlichen wie auch in praxisrelevanten Beiträgen viele Facetten der Erfolgsfaktoren für eine Marke herausgearbeitet. Ein besonderer Schwerpunkt liegt aufgrund seiner Bedeutung in der Kommunikationspolitik. Der Einsatz von Schlüsselbildern ist dabei von besonderem Interesse. Der Einfluss auf die Differenzierung einer Marke vom Wettbewerb sowie die identitätsbezogenen Eigenschaften innerhalb des Unternehmens werden am Beispiel des Schutzengels bei der Westfälischen Provinzial Versicherung aufgezeigt. Der Effizienzgewinn ist dabei ein wirtschaftliches Kriterium für den konsequenten Einsatz entsprechender Kommunikationsmaßnahmen.

Schlagworte: > Corporate Design > Key Visual > Schlüsselbild > Versicherung

1. Einleitung

Die Westfälische Provinzial Versicherung mit Sitz in Münster ist seit fast 300 Jahren der Öffentliche Versicherer in der Region Westfalen. Das Geschäftsgebiet ist auf Westfalen begrenzt. In dieser Region leben rund acht Mio. Menschen. Hinsichtlich Bevölkerung und Wirtschaftskraft entspricht dies ungefähr der Größe Österreichs. Das Versicherungsangebot erfolgt über die Ausschließlichkeitsorganisation mit 485 Geschäftsstellen (Versicherungsfachgeschäfte) und 2.000 Mitarbeitern sowie über die 76 westfälisch-lippischen Sparkassen mit rund 1.500 Filialen. Damit ist die Provinzial in der Region in jedem Ort, jeder Gemeinde und jedem Dorf persönlich erlebbar. Sie verfügt damit über das mit Abstand dichteste Vertriebsnetz in diesem Gebiet. Diese Vertriebsstärke hat die Provinzial zum Marktführer in Westfalen gemacht. Aufgrund des sich in den vergangenen zehn Jahren verschärfenden Wettbewerbs, zunehmender Markttransparenz, des Aufkommens neuer Vertriebskanäle in den elektronischen Medien, der volatilen Kapitalmarktentwicklungen sowie der zunehmenden Bedeutung der privaten Altersvorsorge hat sich die Provinzial entschieden, eine neue Markenführung im Unternehmen zu etablieren.

Bis zum Jahr 2003 war es auch der Provinzial noch nicht gelungen, einen eigenen Kommunikationsstil zu entwickeln. Der Fokus der Kommunikation lag eher auf einzelnen Versicherungsprodukten, die in einer fragmentierten Werbung dargestellt wurden (➤ [Abbildung 1](#)).

Dabei trat die Unternehmensmarke in den Hintergrund. Jeder Versicherungsbereich erhielt beispielsweise eine eigene Farbwelt, so dass bis zu fünf Farbtöne mit 26 Ausprägungen verwendet wurden. Ein einheitliches Layout für eine integrierte Kommunikation war nicht vorhanden. Die in den Sparten verwendeten Bilderwelten waren austauschbar und hätten damit für jedes Versicherungsunternehmen stehen können. Sie signalisierten keine Eigenständigkeit, denn es handelte sich um typische „heile Welt“-Situationen. Damit konnte sich die Provinzial nicht von den konkurrierenden Anbietern am Markt differenzieren. In wichtigen Dimensionen der Kommunikationsleistung hinkte die Provinzial hinter dem Markt her. Spontane Werberinnerung, spontane Markenbekanntheit, Recognition des Schlüsselbilds sowie Relevant Set und First Choice waren steigerungsfähig. Die Kommunikationsmaßnahmen wurden nicht effizient eingesetzt.

Abb. 1: Kommunikationsauftritt der Westfälischen Provinzial vor der Umstellung

2. Konsequente Markenentwicklung führt zu eindeutiger Positionierung im Versicherungsmarkt in Westfalen

Da die Qualität von Versicherungsprodukten im Prinzip austauschbar ist, erwächst über diese Austauschbarkeit das Problem, welche Marke eine entsprechende Prädisposition beim Kunden erhält. Der Kunde stößt im Versicherungsmarkt, wo er sich prinzipiell auf die Qualität der Versicherungsleistung verlassen kann, auf austauschbare Marken, die sich dann nur im Preis unterscheiden. Daraus kann sich in einem Markt ein rein preisorientiertes Kaufverhalten entwickeln, was dauerhafte Bindungen an einen Anbieter verhindert und langfristig zu einem reinen Preiswettbewerb führt. Aus strategischer Sicht ergibt sich daraus entweder die konsequente Fokussierung auf den Preis oder der Aufbau einer starken Marke mit einem klaren, auf den relevanten Kundennutzen versehenen, Markenversprechen.

Durch geeignete Marketingmaßnahmen sollte die Markenstärke verbessert werden, um insbesondere in der Endkundenansprache die Marke relevant und nutzenorientiert darzustellen.

Die Zielsetzung war der Ausbau der Markenbekanntheit sowie die Schärfung des Markenimages. Neben der durch das sehr dichte Vertriebspartnernetz vorhandenen und beweisbaren regionalen Nähe, also der schnellen physischen Erreichbarkeit eines Vertriebspartners, sollte die emotionale Nähe in den Fokus der Strategieumsetzung gestellt werden. Unter emotionaler Nähe sind die Merkmale: Vertrautheit und Vertrauen, Zuverlässigkeit, Gespräche auf Augenhöhe, das gute Gefühl der Sicherheit ganz in der Nähe, die lokale Verbundenheit und der Vertriebspartner als „Kümmerer“ für seine Kunden zu subsumieren.

Die Vermittlung der emotionalen Nähe, verbunden mit dem Gedanken des „Kümmerers“ als relevantem Zusatznutzen, wurde in einem umfassenden Markenmanagementprozess erarbeitet, mit qualitativer und quantitativer Marktforschung validiert und auf seine Umsetzbarkeit hin überprüft. Schließlich sollte diese emotionale Komponente des Markennutzens an allen Kundenkontaktpunkten umgesetzt und erlebbar gemacht werden. Neben der klassischen Kommunikation ist hier auch die Umsetzung bei und mit den Vertriebspartnern vor Ort ein zentraler Erfolgsfaktor. Vor dem Hintergrund der heutigen Kommunikationsbedingungen müssen alle Markenkontakte effektiv und effizient zum Aufbau bzw. zur Stabilisierung von Bekanntheit und Image genutzt werden. Aufgrund der meist flüchtigen Wahrnehmung von Kommunikationsmaßnahmen muss sich die Markenführung daran orientieren, dass die Maßnahmen wahrnehmbar, eigenständig und integrativ dargeboten werden. Die zentralen Positionierungseigenschaften der Marke Westfälische Provinzial müssen einfach und klar sowie unmissverständlich vermittelt werden. Durch eine vom Wettbewerb differenzierende Darstellung kann ein eigenständiges Markenbild erzielt werden, was auch unter Effizienzgesichtspunkten im Rahmen des Budgeteinsatzes eine ökonomische Dimension hat. Und damit sich die Vorstellung über die Marke Provinzial konsistent bei den Zielgruppen aufbaut, ist eine inhaltliche und formale Integration aller Kommunikationsmittel und Kontaktpunkte notwendig.

Ein Aspekt dieser Neu-Positionierung ist eine dann auch im Vergleich effizientere Kommunikation. Die Provinzial sollte schneller und eindeutiger erkannt werden. Von 2003 bis 2009 konnte durch die geschilderten Verbesserungen die spontane Werbeerinnerung (+2,4 Prozentpunkte) sowie die spontane Markenbekanntheit (+3,4 Prozentpunkte) bei konstantem Budget ausgebaut werden (Ergebnisse des Werbetrackings von ICON Added Value).

Abb. 2: Kommunikationsauftritt der Westfälischen Provinzial nach der Umstellung



3. Erscheinungsbild und Bildsprache als zentrale Erfolgsfaktoren für Differenzierung und Identitätssteigerung

Im Rahmen einer formalen Optimierung wurde ein einheitliches Corporate Design entwickelt (➤ **Abbildung 2**) und im Markt konsequent eingeführt. Dabei wurde die Unternehmensfarbe grün dominant eingesetzt, da im Rahmen des Markenprozesses ein bestimmter Grünton bereits der Provinzial zugeordnet wurde.

Dieser dunkelgrüne Farbton bekam in einer bestimmten Laufrichtung einen aufhellenden Verlauf, so dass die Darstellung wie bei der Leuchtwerbeanlage am POS simuliert wird. Ein hellgrüner Rahmen in einem kontrastierenden Farbton umgibt die Druckstücke und vermittelt damit Schutz und Geborgenheit. Die gesamten anderen Farben der Produktparten wurden abgelöst. Das Branding wie es bereits an den Leuchtwerbeanlagen bei den Geschäftsstellen zu sehen war (grüne Fläche mit weißem Schriftzug) wurde konsequent auf alle Druckstücke übertragen. Das Branding der Marke Provinzial, also das Logo Provinzial, wurde in Negativschrift auf die dunkelgrüne Fläche gesetzt, so dass durch einen starken Grundkontrast die Lesbarkeit des Absenders deutlich verbessert wurde.

Diese formale Gestaltung brachte Klarheit und Übersichtlichkeit sowie Kraft in die werbliche Kommunikation. Dieses neue Erscheinungsbild war aufgrund des klaren Brandings und der großen kraftvollen grünen Fläche bereits einzigartig im Versicherungsmarkt. Diese formale Klammer

stützt jedoch allein die Wahrnehmbarkeit hinsichtlich des Aspekts „kenne ich“. Inhaltlich muss dieser Auftritt durch den **Claim** sowie die **Bildsprache** unterstützt werden. Bereits seit vielen Jahren drückte der Claim „immer da, immer nah.“ die zentrale Nähe-Positionierung verbal aus. Vor der Corporate Design-Umstellung befand sich der Claim direkt am Branding und war damit nicht eigenständig wahrnehmbar. Durch eine distanziertere Position und größere Darstellung bekam der Claim ein eigenes Gewicht, wurde besser wahrnehmbar und vermittelte damit schneller die Positionierungsbotschaft.

In den auditiv wahrnehmbaren Medien wie Fernsehen und Radio wurde der Claim zudem mit einer Melodie verknüpft, so dass eine Audiologo-Wirkung entstanden ist.

Im Rahmen der Bildsprache wurden vor 2003 die vielfach in der Werbung und insbesondere in der Werbung der Versicherungswirtschaft gesehenen jungen glücklichen Familien abgebildet. Damit wollte die Westfälische Provinzial dem Betrachter suggerieren, dass mit dem Kauf der entsprechenden Versicherungsprodukte ein sorgenfreies glückliches Leben möglich ist. Bilder dieser Art werden jedoch von vielen Unternehmen eingesetzt. Ein Differenzierungspotenzial ergibt sich dadurch in keiner Weise. Da aber Bilder „Schnellschüsse in das Gehirn“ sind, d. h. sie wirken schnell, unmittelbar und nachhaltig, eignen sie sich in besonderer Weise zur Differenzierung vom Wettbewerb und zur eigenständigen Positionierung. Bilder sind deutlich schneller wahrnehmbar als Texte und können somit bei stringentem Einsatz und kontinuierlicher Wahrnehmung durch die Konsumenten imagebildend sein. Wenn

es in besonderer Weise dem werbetreibenden Unternehmen gelingt, in die Bildwelt ein relevantes Key Visual zu integrieren, ergeben sich weitere Effizienzvorteile. Denn ein Key Visual transportiert als Schlüsselbild auch die Schlüsselbotschaft. In der Westfälischen Provinzial war bereits vor rund einem Jahrzehnt der Schutzengel als Key Visual eingeführt worden. Er wurde aber nur in der klassischen Werbung eingesetzt und damit nicht in allen Medien. Eine integrierte Kommunikation wurde somit nicht erreicht. Die Konsumenten haben insofern einen Bildermix wahrgenommen, der nicht die angestrebten Positionierungsziele unterstützte. Im Rahmen der oben beschriebenen Corporate Design-Anpassungen wurde auch der Schutzengel dominant in allen Medien eingesetzt, weil er sich in besonderer Weise als Schlüsselbild für die Westfälische Provinzial eignet. Er zeigt Schutz, den Grundnutzen einer Versicherung und symbolisiert emotionale Nähe, die relevante Positionierungseigenschaft der Provinzial (➔ **Abbildung 3**).

Darüber hinaus ist ein Schutzengel bei allen Menschen in unserem Kulturkreis positiv besetzt. Diese in dem Bild vorhandenen Eigenschaften werden durch den Einsatz in der Kommunikation automatisch auf die Provinzial übertragen. Eine entsprechende Bildsprache und ein gezielter Einsatz des Schutzengels in ausgewählten Situationen fügt nun der Marke imagebildende Faktoren zu. Durch die nunmehr stringente Optik und den konsequenten Einsatz in allen Medien wurde der Schutzengel der Provinzial zum Schlüsselbild dieser Versicherung. Die Außendienstmitarbeiter verstehen sich nunmehr gleichsam als Schutzengel, füllen ihre Rolle als kompetente und schnelle Helfer im Schadensfall noch stringenter aus und werden von den Kunden sogar inzwischen auch als „mein Schutzengel“ angesprochen.

Die inhaltliche Aufladung der Kommunikation war ein zentrales Ziel dieser Neupositionierung. Durch die klare Fokussierung auf wenige, aber zentrale und kundenrelevante Elemente wurden auch in den Befragungen deutlich mehr Inhalte zurückgespielt. Der sogenannte Proven Recall (also die Rückspielung von Werbeinhalten) konnte bereits kurzfristig zwischen 2003 und 2006 um 5,5 Prozentpunkte verbessert werden. Hier wurden von den Befragten insbesondere die Nähe, Geborgenheit und Schutz genannt. Der Schutzengel als dominanter Inhalt der Kommunikation wurde von den Befragten von Jahr zu Jahr immer häufiger erinnert. Inzwischen hat sich das Schlüsselbild in den Nennungen fast verdoppelt. 2003 auf einem Startniveau von

Abb. 3: Gestaltungselemente des Schutzengels



16,2 Prozent, nennen im Jahr 2009 bereits 27,5 Prozent der Befragten den Schutzengel als Bildsymbol der Provinzial.

Darin zeigt sich, dass der Einsatz von wenigen, aber auf den Kundennutzen fokussierten Aussagen, zu spürbaren Verbesserungen in der Kommunikationsleistung führt. Bei konstantem Kommunikationsbudget ergeben sich dadurch auch entsprechende Effizienzsteigerungen, so dass für jeden investierten Werbeeuro eine teilweise deutlich erhöhte Wirkung erzielt werden konnte. Aufgrund der extrem kurzen Betrachtungszeiten von Werbebotschaften müssen diese deshalb die beiden folgenden Anforderungen erfüllen:

a) Wiedererkennung sicherstellen – eigenständig und integriert kommunizieren

Eine Kommunikationsmaßnahme kann nur dann beeinflussen, wenn der Betrachter den Absender der Kommunikation innerhalb kürzester Zeit erkennt. Diese Wiedererkennung einer Marke wird dadurch erzielt, dass die Marke mit einem einheitlichen und eigenständigen Gesicht kommuniziert. Durch den eigenständigen Bildeinsatz mittels des Schutzengels erhält die Westfälische Provinzial ein einzigartiges Gesicht. Der konsequente und konsistente Einsatz des Schutzengels stellt sicher, dass die Provinzial bei jedem Kontakt in Sekundenbruchteilen als Absender erkannt wird.

b) Markenimage aufbauen – schnell und verständlich kommunizieren

Die Kontaktzeiten, die zum Aufbau des Markenimages zur Verfügung stehen, sind extrem kurz. Es bleibt nur wenig Zeit, der Zielgruppe zu vermitteln, warum sie sich für eine Marke entscheiden soll. Marken müssen ihre Stärken deshalb schnell und leicht verständlich vermitteln. Der Schutzengel erfüllt diese Anforderungen: Er vermittelt die zentralen Markenattribute rund um die emotionale und regionale Nähe der Provinzial.

4. Der Schutzengel als dominantes Gestaltungselement in der (Bild-)Kommunikation der Westfälischen Provinzial

Der Schutzengel soll einen maximalen Beitrag zur Vermittlung der angestrebten Positionierung der Provinzial leisten. Er soll deshalb in Rollen eingesetzt werden, in denen er die emotionale Nähe sowie das Kümmern bestmöglich kommuniziert. Der Schutzengel muss zudem einheitlich und stringent eingesetzt werden.

Die Schutzengelbilder setzen sich aus unterschiedlichen **Gestaltungselementen** zusammen (➔ [Abbildung 3](#)):

- die Person des Schutzengels (z. B. Alter, Aussehen, Kleidung) und die ihn umgebenden Personen (z. B. Alter, Aussehen, Kleidung),
- der Bildhintergrund (z. B. Ort, Accessoires) sowie
- die Rolle des Schutzengels, d. h. die dargestellte Handlung.

Die Personen im Bild: Die Provinzial möchte den Menschen nah sein. Die in der Kommunikation eingesetzten Personen sollen deshalb so ausgewählt werden, dass sie dem idealisierten Selbstbild der jeweiligen Provinzialzielgruppe entsprechen, den Menschen der Zielgruppe also vertraut und nah sind, ohne dabei jedoch als spießig empfunden zu werden.

Der Bildhintergrund: Die Provinzial ist bodenständig und in der Region verwurzelt. Sie liefert ein eindeutiges Bekenntnis zu Westfalen. Sie ist der Versicherer aus der Region für die Region. Der Bildhintergrund sollte gezielt dazu eingesetzt werden, diesen regionalen Bezug zu transportieren.

Die markenkonformen Rollen des Schutzengels: Die Vielfalt der Produkte und Zielgruppen der Provinzial (z. B. Privat- und Firmenkunden; unterschiedliche Lebenssituationen der Kunden) stellen besondere Anforderungen an die Rolle des Schutzengels. Es gilt, visuelle Umsetzungen des Schutzengels für alle Angebote und Zielgruppen zu schaffen. Die folgenden Situationen definieren die drei unter-

schiedlichen Rollen des Schutzengels, die geeignet sind, die Markeninhalte erfolgreich zu vermitteln (➔ [Abbildung 4](#)).

In der **gefahrenbergenden Situation** vollzieht eine Person eine Handlung, in der sie grundsätzlich zu Schaden kommen könnte. Sie steht beispielsweise auf einer Leiter und montiert eine Lampe. Der Schutzengel sorgt durch sein umsichtiges Handeln allerdings dafür, dass dieser Schaden gar nicht erst eintreten kann. Er hält beispielsweise die Leiter fest und schützt dadurch die Person auf der Leiter. Die Situationen sind allerdings nie durch negative Emotionen geprägt. Die potenzielle Gefahr ist nicht dramatisch. Die abgebildeten Situationen sind vielmehr immer durch positive Emotionen wie Schutz und Geborgenheit geprägt.

In der **Geborgenheitssituation** stiftet der Schutzengel durch seine bloße Anwesenheit anderen Menschen Geborgenheit und Schutz. Die Situation bildet Alltagssituationen ab, die keinerlei Gefahr bergen. Beispielsweise legt der Großvater seinen Arm um seinen Enkel. Die Geborgenheit der Situation entsteht über die speziellen Persönlichkeitseigenschaften des Schutzengels. Damit die Person, die den Schutzengel verkörpert, glaubhaft Schutz spenden kann, muss sie in ihrer Persönlichkeit (Lebenserfahrung, Wissen, Alter) und/oder in ihrer Statur den Personen, die sie beschützt, überlegen sein. Metaphorisch gesprochen: „Der Schutzengel breitet seine Flügel über die Beschützten aus“.

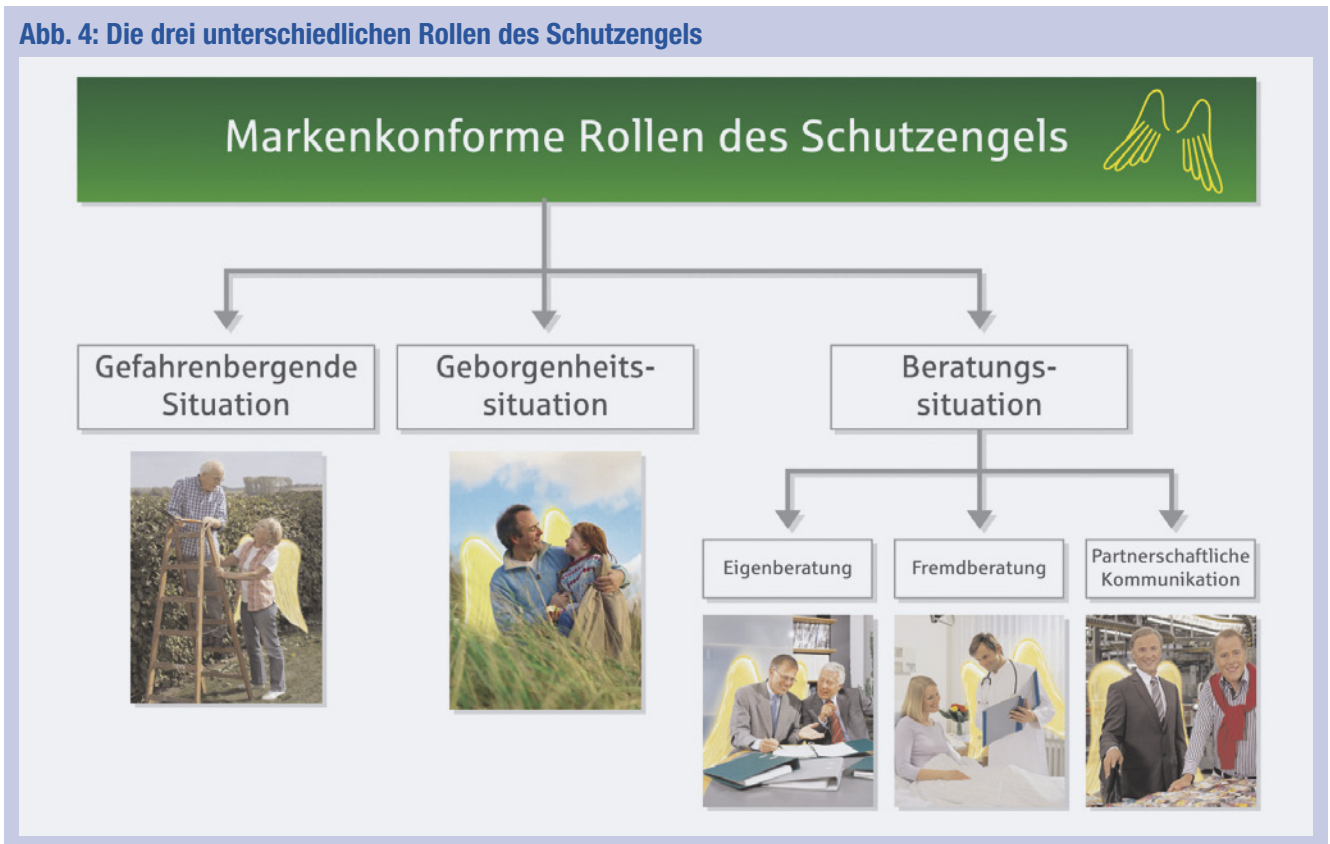
Es werden drei **Beratungssituationen** unterschieden: der Schutzengel in der Eigenberatung, der Schutzengel in der Fremdberatung und der Schutzengel in der partnerschaftlichen Kommunikation.

In der Situation der **Eigenberatung** übernimmt ein Mitarbeiter der Provinzial die Rolle des Experten, der die Kunden berät. Kunde und Schutzengel (Provinzial-Mitarbeiter) werden auf „Augenhöhe“ abgebildet. Der Schutzengel erläutert dem Kunden einen Sachverhalt.

In der Situation der **Fremdberatung** übernimmt ein Experte die Funktion des Schutzengels. Der Schutzengel ist *kein* Angehöriger der Provinzial. Er gehört vielmehr einer Berufsgruppe (z. B. Arzt, Anwalt) an, der sich Menschen aufgrund deren Expertise anvertrauen. Der Schutzengel besitzt also Fähigkeiten und Kompetenzen, über die die rat-suchenden Menschen nicht verfügen.

Der Schutzengel in der **partnerschaftlichen Kommunikation**: Hier übernimmt ein Mitarbeiter der Provinzial die Rolle des Schutzengels. Der Schutzengel (Mitarbeiter) wird zusammen mit einem Kunden abgebildet. Es wird allerdings keine typische Beratungssituation dargestellt. Schutzengel und Kunde befinden sich vielmehr in einer allgemeinen Kommunikation miteinander, die gerade durch die Aufnahme des Bildes unterbrochen wird.

Abb. 4: Die drei unterschiedlichen Rollen des Schutzengels



5. Markencontrolling

Starke Marken müssen stetig daraufhin überprüft werden, ob die Positionierung nach wie vor „richtig“ ist und ob die Vermittlung der identitätsstiftenden Merkmale in den relevanten Zielgruppen erfolgreich ist. In dem bereits zitierten Tracking von ICON Added Value werden die zentralen Markenkennzahlen erhoben. Monatlich werden 300 Personen in der Zielgruppe in Westfalen telefonisch befragt. Daneben wurden auch Eye-Tracking Untersuchungen, Implicit Association-Tests sowie weitere qualitative Methoden eingesetzt, um die eingeleiteten Veränderungen zu validieren und mit der Soll-Positionierung abzugleichen.

Die nunmehr seit sechs Jahren konsequent vorangetriebenen Kommunikationsmaßnahmen führen zu deutlichen Verbesserungen bei den gemessenen Markenerfolgsgrößen. Gleichzeitig wurde in diesem Zeitraum das Budget für die Kommunikationsmaßnahmen konstant gehalten. Die erfreulichen Entwicklungen sind allein auf die Optimierungen des

Erscheinungsbildes, auf den konsequenten Einsatz des Claims sowie der Schutzengel-Bildwelten zurückzuführen. Zumal der Wettbewerb in demselben Zeitraum die Kommunikationsbudgets um bis zu 70 Prozent erhöht hat. Besonders erfreulich ist, dass die integrierte Kommunikation auch auf die Werte, die die Hinführung zur Marke widerspiegeln, positiven Einfluss genommen hat. So konnten die Werte des Relevant Sets (Marke kommt grundsätzlich in Frage) und der First Choice (Marke ist meine erste Wahl) von 13,5 Prozent im Jahr 2003 auf 17,4 Prozent im Jahr 2009 verbessert werden. Da Versicherungsdienstleistungen sich in der Regel nicht allein verkaufen, sondern von einem Verkäufer an einen Kunden angedient werden, ist die subjektive Wahrnehmung der Kunden als starke und einzigartige Marke von elementarer Bedeutung. Der Markenvorverkauf ist das „Einfallstor“ bei der Zielgruppe. Um die Marke in den Köpfen der Zielgruppen zu verankern, braucht es nicht allein ein ausreichendes Budget, sondern vor allem Kommunikationsbilder und -inhalte, die zu einem effizienten Mitteleinsatz führen.