

THOMAS BUBERL

Neue Marke: Die Marke Winterthur war in vieler Herren Länder stolz und wohlbekannt. Die Credit Suisse wusste nichts mit ihr anzufangen, darum verkaufte sie sie an die französische AXA. Diese hat den Namen nun in AXA Winterthur geändert und wird bald nur noch AXA heissen. Wie das vor sich geht, sagt Thomas Buberl, Leiter Distribution & Marketing und Mitglied der Geschäftsleitung von AXA Winterthur. Davor war er bei Boston Consulting tätig.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli**

Die Winterthur-Versicherung war ja nicht nur in der Schweiz, sondern auch im Ausland sehr bekannt. Ist es nicht schade, wenn man einen solch traditionellen Namen langsam auflöst?

“Man muss das kurz- und langfristig sehen. AXA hat weltweit eine Einmarkenstrategie. Nur unter einem Namen aufzutreten, ist langfristig und unter Marketing-Gesichtspunkten sinnvoll. So kann man länderübergreifend eine einzige Marke bewerben. Eine Vielzahl von Untermarken zu bewerben rechnet sich nicht. Auf der anderen Seite ist die Marke Winterthur tatsächlich extrem bekannt. Wir müssen nun in der Schweiz den Spagat schaffen, die hier eher unbekannte Marke AXA und die sehr bekannte Marke Winterthur zusammenzuführen. Das erreichen wir, indem wir diese beiden Marken zusammenschweissen.”

Das ist eher ungewöhnlich. Als man damals die Schweizerische Volksbank auflöste, hiess sie ab einem bestimmten Zeitpunkt einfach Credit Suisse. Bei AXA Winterthur gibt es ja eine fließende Lösung, bis Winterthur ganz verschwinden wird.

“Aber da handelte es sich um die Fusion zweier Marken, die beide sehr stark waren. Bei uns handelt es sich um eine andere Situation. Der Unbekannte kauft den Bekannten, und langfristig muss auf den Unbekannten umgestellt werden. Entweder pumpt man Millionen in den Bekanntheitsgrad des Unbekannten, also der AXA Schweiz, oder man wählt die kostengünstigere Variante und bringt die beiden zusammen. Man darf nicht vergessen: Am Schluss zahlt das der Kunde, denn diese Kosten müssen weitergereicht werden. Ich kann es nicht verantworten, Millionen, die vermeidbar wären, in Werbung zu investieren.”

Hatte AXA das Ziel, in der Schweiz zu wachsen, oder kam sie wie die Jungfrau zum Kind zur Winterthur?

“Wenn AXA dieses Ziel nicht hätte, dann hätte sie nicht hier investiert. Der Schweizer Markt ist sehr interessant für AXA. Durch diese Akquisition hat sie sich auf einen Schlag auf den ersten Platz katapultiert. Zweitens ist der Schweizer Markt, im Vergleich zu anderen Ländern, noch entwicklungsfähig. AXA kann ihr Know-how aus anderen Ländern hier implementieren und einen starken Satz nach vorne machen. Daran arbeiten wir zurzeit.”

Versicherung ist ein eher abstrakter Markt, im Vergleich zur Konsumgüterindustrie. Wie macht man da einen Markennamen bekannter?

“Das hängt von drei Dingen ab. Erstens: Man muss in der Werbung präsent sein. Zweitens: Die Marke wird stark über die Person identifiziert, die diese Dienstleistung verkauft. Deswegen ist bei dieser Übernahme fast das Wichtigste, dass die Berater die gleichen bleiben, denn die strahlen gegenüber den Kunden Kompetenz aus. Und drittens davon, wie hoch unsere Servicequalität im Schadensfall ist.”

In welcher Reihenfolge sind Sie diese Phasen bei der Implementierung des Markennamens angegangen?

“Wir haben zunächst verschiedene Aspekte analysiert, bevor wir uns für die Lösung des Doppelnamens AXA Winterthur entschieden. Neben der Bekanntheit stellen wir uns die Frage, wie sich die Attraktivität der Marke in letzter Zeit entwickelt hat. Und ganz wichtig für uns war, wie der Aussendienst reagiert. Denn wenn sich der Aussendienstmitarbeiter, die Speerspitze des

Markenversprechens, unwohl fühlt, dann hätten wir ein Problem. Anschliessend wollten wir von den Kunden wissen, was für sie den Zusammenschluss zwischen AXA und Winterthur wirklich glaubwürdig macht. In diesen Zusammenhängen analysierten wir die Frage, ob wir in einem Schritt umstellen wollen oder nicht. Wir kamen von allen Perspektiven her immer wieder zu der gleichen Antwort: Wir müssen eine Doppelmarke machen. Das steigert die Bekanntheit von AXA. Das hilft der Marke Winterthur, die in letzter Zeit doch eher als etwas verstaubt empfunden wurde, während AXA als jung, dynamisch und international bewertet ist. Und schliesslich ist auch im neuen Auftritt durch die Verbindung des AXA-Logos mit der Weiterverwendung des Schriftzugs der Winterthur der Wiedererkennungswert erhalten geblieben. Dadurch fühlen sich der Kunde und der Aussendienstmitarbeiter wohl. Deshalb haben wir grossen Wert darauf gelegt, dass der Berater vor Ort der gleiche bleibt, damit er seinen Kunden diesen Markenwechsel erklären kann. Wir wollten auch nicht inhaltsleer die Botschaft aussenden: Jetzt kommen zwei zusammen, und alles wird viel besser. Denn da frage ich mich als Kunde: Was war denn vorher alles so schlecht? Wenn man das Versprechen abgibt, es wird besser, dann muss man das auch fassbar belegen. Wir tun das mit der Lancierung neuer Produkte.“

Welche?

“Wir haben drei neue Produkte aus der AXA-Palette im Bereich Leben lanciert. AXA Dynamix, AXA Invest Comfort und AXA Free-Invest. Das sind Lebensversicherungsprodukte im Rahmen der privaten Vorsorge.“

Wenn Sie auf AXA ohne Winterthur umstellen, müssen Sie dann den ganzen Aufwand nochmals betreiben?

“Nein. Wir haben das neue Logo ja sehr pragmatisch gewählt. Es erscheint in Broschüren und bei Werbemassnahmen. In jedem Dokument, also beispielsweise in den Allgemeinen Versicherungsbedingungen, werden Sie weiterhin Winterthur sehen. Nur an zwei Gebäuden, darunter dem Hauptsitz, wurde die Anschrift geändert, auf allen anderen sehen Sie weiterhin Winterthur. Ansonsten würde das sehr viel IT-Kapazität und Manpower binden. Deshalb wird das dann bei der endgültigen Umstellung gemacht, eben nur einmal. Wir haben also zum Beispiel eine Agentur, über der weiterhin in Orange Winterthur steht, und das Schaufenster ist blau-rot. Dadurch sehe ich als Kunde, dass da beides zusammenwächst. So kann ich das Ziel – beide Marken stehen nebeneinander – erreichen. Und erst in einem zweiten Schritt erfolgt dann die Gesamtumstellung.“

Bei grossen Konzernen kostet die Umstellung einer CI schnell einmal 100 Millionen Franken. Sind das hier ähnliche Beträge?

“Nein. Bei uns kostet die ganze Umstellung plus minus 15 Millionen Franken. Hätten wir Winterthur fallen lassen und AXA gepusht, dann hätten wir wahrscheinlich zwischen 60 bis 80 Millionen ausgeben müssen. Denn der Aufbau einer neuen Marke kostet ungefähr so viel.“

Aber bei der endgültigen Umstellung kommt dann doch ein solcher Betrag zusammen?

“Dieser Betrag wird gar nicht so hoch. Auch hier haben wir einen pragmatischen Ansatz. Erst wenn die Allgemeinen Versicherungsbedingungen, um bei diesem Beispiel zu bleiben, geändert werden müssen, nehmen wir die Chance wahr und ändern auch gleich die Schrift und das Logo. Der weitere Aufwand ist dann überschaubar, man muss die Logos von den Gebäuden herunterholen und austauschen, Sponsoring-Artikel müssen umgestellt werden und so weiter.“

Wann wird die Totalumstellung erfolgen?

“Wir lassen uns bei dieser ganzen Umstellung sehr vom Markt leiten, das ist auch hier so. Das Ziel des Doppellogos ist: Die Bekanntheit von Winterthur soll auf AXA übertragen werden. Erst wenn die Bekanntheit der neuen Marken in der Marktforschung einen befriedigenden Wert erreicht hat, dann wird total umgestellt.“

Sie betonen die Wichtigkeit des Aussendienstes und des Umgangs mit Schadensfällen. Gehen Sie da jetzt kulanter bei der Regulierung zur Sache?

“Man muss in erster Linie gerecht auszahlen. AXA hat eine Strategie, die nennt sich Ambition 2012. Man will bis zu diesem Jahr die bevorzugte Firma im Markt werden. Was bedeutet das? Wir wollen unter anderem in der Servicequalität Nummer eins werden. Der Haupthebel dafür ist, neben der Beratung, die Regulierung der Schadensfälle. Schon heute stehen wir bezüglich Schadenszufriedenheit im Konkurrenzvergleich sehr gut da. Schadensfälle kulant zu erledigen, ist schon immer eine unserer Maximen gewesen. Verbessern wollen wir uns deshalb vor allem in der umfassenden Problemlösung im Schadensfall und in der Kommunikation mit dem Kunden.“

Wie grenzen Sie sich gegenüber der Konkurrenz ab, zum Beispiel der Zürich Versicherung?

“Das war die Kernfrage bei der Brandumstellung. Wir haben die Ambition, nicht eine weitere Versicherungsgesellschaft zu sein, sondern uns zu unterscheiden. Wie positioniert sich unsere Konkurrenz? Über zwei Eigenschaften: ‘Wir sind in Ihrer Nähe’ und ‘Wir kennen Ihre Risiken und können Lösungen anbieten’. Versicherungen sprechen in ihrer Werbung häufig von sich selbst und davon, was sie alles können. Daher baut die AXA Winterthur in erster Linie auf den Kundenbedürfnissen

auf. Deshalb heisst unser Slogan: 'Für Vertrauen im Leben', um die Dinge, die einem ans Herz gewachsen sind, der Versicherung sozusagen zu übergeben. Damit füllen wir auch eine Lücke, die die Winterthur bislang aufwies. Sie positionierte sich stark auf einer technischen Ebene, die emotionale Ebene litt darunter in der Positionierung. Das füllen wir heute mit der neuen Werbung aus, die sehr emotional ist."

Setzen Sie dabei immer noch stark auf die klassische Werbung?

"Grundsätzlich ja. Nebst TV, Print und Plakaten setzen wir je nach Zielgruppe aber auch alternative Werbemethoden, wie Events oder Internet, ein. Wichtig ist uns dabei stets ein integraler Ansatz."

Beschreiten Sie gerade für jüngere Ansprechpartner auch neue Wege?

"Wir haben im Internet auf diesem Gebiet schon viel gemacht, wir werden auch verstärkt in die Kinos gehen, um die junge Generation anzusprechen. Die Demografie des Landes bildet sich natürlich auch in unserem Kundenstamm ab, wir müssen es schaffen, wieder mehr junge Menschen an uns zu binden."

Ist Allfinanz noch ein Thema in der neuen AXA Winterthur?

"Wenn Sie damit Bankgeschäfte ansprechen: Die AXA steht nicht für Versicherung oder Bank, sondern für finanzielle Absicherung. Dies kann Produkte beider Sektoren beinhalten. Es ist klar, dass man dazu keine Bank kaufen muss. Aber wir können uns nicht nur auf Lebens- und Sachversicherungen fokussieren, sondern wir müssen auch bei der Vorsorge und Vorsorgeplanung präsent sein. Dafür muss man aber lediglich die richtigen Produkte haben, keine Bankfilialen."

Wieso klappt dieser Zusammenschluss zwischen Bank und Versicherung nicht?

"Es kann schon klappen, es ist aber keine notwendige Bedingung für den Erfolg. Man muss einfach die richtigen Produkte im Angebot haben. Warum verkauft die Post zum Beispiel Schreibwaren am Postschalter? Die Angestellten arbeiten ja nicht in einem Schreibwarengeschäft. Aber diese Produkte wurden eben sinnvollerweise in das Angebot integriert."

Hat diese Unvereinbarkeit zwischen Bank und Versicherung nicht auch damit zu tun, dass der Versicherungsverkäufer aggressiver vorgeht als der Banker?

"Das hat sich mindestens stark angeglichen. Ich habe sogar manchmal den Eindruck, dass heute Banken aggressiver verkaufen als Versicherungen."

AXA Winterthur verkauft auch Bankprodukte?

"Zu einem abgerundeten Spektrum gehört für mich das Bankprodukt auch dazu. Wir werden da im Fonds-

bereich im Juli neue Produkte lancieren. Wir werden uns kontinuierlich überlegen: Wie kann man den Altersmarkt am besten bedienen, und welche Angebote braucht es dafür? Wenn ein Kunde von uns im Alter von 62 bis 65 plötzlich über einen grösseren Betrag verfügen kann, dann müssen wir ihm natürlich Produkte anbieten können. Statt ihm zu sagen: Adieu, damit gehen Sie besser zur Bank."

Setzen Ihre Produkte dann erst ab diesem Alter ein, oder können Sie sich beispielsweise auch Hypothekarkredite vorstellen?

"Wir wollen nicht ein vollständiges Spektrum haben, nur damit es da ist. Wir überlegen uns im Moment, welche Produkte wir haben müssen. Das klären wir auch hier in intensiven Kundengesprächen ab, um herauszufinden, welche Angebote von uns gewünscht werden. Da gehören natürlich auch Hypotheken dazu, und die bieten wir ja schon an."

Welche Synergien können mit der Übernahme durch AXA geschaffen werden?

"Sie entwickeln sich auf mehreren Ebenen. Zunächst hier in der Schweiz, wobei das natürlich nur wenige sind, bedingt durch die kleine Marktpräsenz von AXA. Die länderübergreifenden Synergieeffekte sind bedeutend grösser. Beispielsweise profitieren wir vom raschen Know-how-Transfer für die Einführung neuer Produkte, welche in anderen Ländern der AXA bereits sehr gut laufen. Zudem gewinnen wir als Arbeitgeber mit weltweit interessanten Job-Möglichkeiten an Attraktivität."