

Vom „Zürcher“ Banking zur exquisiten Privatbank – Schärfung der Value Proposition und der entsprechenden kommunikativen Umsetzung dargestellt am Beispiel von Bank Leu



Dr. Sandro C. Principe
Managing Partner bei
der BBDO Consulting
Suisse AG, Zürich (CH)



Brigitte Plankensteiner
Consultant bei der
BBDO Consulting Suisse
AG, Zürich (CH)



Thomas Ackermann
Head of Marketing &
Communications,
Bank Leu, Zürich (CH)

Was soll man tun, wenn die eigene Marke vom Kunden in zentralen Markenpositionen anders wahrgenommen wird als man eigentlich beabsichtigt? Wie soll man reagieren, wenn die Marke kein klares Profil hat und die aktuelle strategische Ausrichtung nur mangelhaft unterstützt? Wie kann man von einer eher generischen Positionierung mit unterdurchschnittlicher Markenperformance wegkommen und seine Value Proposition entscheidend stärken?

Vor diesen Herausforderungen stand Bank Leu Anfang 2004. Das unbefriedigende Abschneiden der Marke in den durchgeführten Kundenbefragungen bewog die Bank, zusammen mit BBDO Consulting die aktuelle Situation genau zu analysieren und auf Basis der Erkenntnisse eine neue Value Proposition für die Marke Bank Leu zu entwickeln. Nachfolgend wird aufgezeigt, wie das Projekt konkret durchgeführt wurde und welchen positiven Impact die angepasste Value Proposition für das Unternehmen hatte.

Die Marke als Treiber der Unternehmenswertschöpfung

Die detaillierte Analyse der bestehenden Marktforschungsergebnisse von Bank Leu zeigte deutliche Schwächen auf: Die Anzeigen hätten genauso gut von einem Reiseanbieter stammen können und insbesondere internationale Kunden assoziierten den Namen „Leu“ nicht mit dem Markenzeichen des Löwen, geschweige denn mit einer Schweizer Privatbank. Der damalige kommunikative Marktauftritt erfüllte zwar das beabsichtigte Ziel hinsichtlich Verbesserung der Sympathie- und Bekanntheitswerte, nur wurde

die Bank nicht als das wahrgenommen, was sie wirklich ist: Anstatt die Marke Bank Leu als eine „in Zürich ansässige, global tätige Privatbank“ zu erkennen, stuften die Befragten die Marke als „solide, traditionelle Zürcher Bank“ ein. Die Internationalität des Unternehmens sowie die Tatsache, dass es sich bei Bank Leu um eine Privatbank handelt, wurde durch die Marke nicht transportiert. Die kommunikative Umsetzung der Markenpositionierung löste beim Betrachter also nicht die beabsichtigten Attribute wie „qualitativ hochwertig, „Diskretion“ oder „Integrität“ aus. Die Beantwortung der Frage, für welches einzigartige Nutzenversprechen eine Marke funktional und emotional in der Wahrnehmung ihrer Zielgruppen stehen soll, dient jedoch als Basis aller Markenführungsaktivitäten. Für Bank Leu war es deshalb entscheidend, den potenziellen Kunden das konkrete Nutzenversprechen, das durch die Marke transportiert wird, wieder zu verdeutlichen. Die Marke als wesentlicher Treiber der Unternehmenswertschöpfung muss aktiv gemanagt und kontinuierlich überprüft werden. Darauf aufbauend kann eine systematische Markenkommunikation an alle Zielgruppen in einem abgestimmten Gesamtkonzept entwickelt werden (vgl. Abb. 1).

Die Wahl des Konsumenten zwischen zwei vergleichbaren Produkten basiert also auf der Marke bzw. darauf, welches Leistungsversprechen die Marke transportiert. Trotz dieser Tatsache zeigte eine Studie von BBDO Consulting (2004), dass Marken vermehrt als austauschbar wahrgenommen werden. Um jedoch einen Ausweg aus dieser „Ähnlichkeits-Falle“ zu finden, muss ein unverkennbares und differenzierendes Markenprofil geschaffen werden, welches beim Kunden klare Markenpräferenz erreicht. Die Entwicklung eines Leistungsversprechens – mit anderen Worten die präferenzbildende Verankerung einer Marke in der Wahrnehmung der Zielgruppen – wird damit zu einer strategischen Aufgabe. Es ist entscheidend, dass die Marke nicht nur für ein relevantes und konkretes Nutzenversprechen steht, sondern dass dieses anschließend auch an allen Kundenkontaktpunkten konsequent implementiert wird. Nur dann ist gewährleistet, dass der Markenwert steigt und dieser somit zur langfristigen Unternehmenswertschöpfung beiträgt – ganz im Sinne der Faustregel: „The brand strategy is the face of the business strategy.“ (Joachimsthaler 2002, S. 12).

Von der Analyse der bestehenden Marken-DNA zur Neupositionierung

Die Projektunterstützung durch BBDO Consulting umfasste sowohl die Analyse der bestehenden Marken-DNA, die Definition einer konkreteren, relevanteren und differenzierenderen Value Proposition, die Fixierung der Markenstrategie auf Basis des neuen Leistungsversprechens als auch die Definition der Kommunikationsstrategie. Dabei wurde in klar abgegrenzten Prozessschritten vorgegangen (vgl. Abb. 2): Als Erstes galt es, den Status quo der Marke zu definieren. Schnell wurde deutlich, dass gerade im Private Banking-Bereich die Entwicklung einer Value Proposition nicht einfach ist: Sich nur über die Leistungen zu profilieren, ist wenig sinnvoll, denn die angebotenen Finanzleistungen sind in der Regel weitgehend austauschbar. Vielmehr muss eine Haltung kommuniziert werden, aufgrund welcher der potenzielle Kunde die Bank von anderen Privatbanken unterscheidet. So wurden für die Entwicklung erster Positionierungsansätze gemeinsam Differenzierungselemente und -attribute eruiert. Man erkannte, dass Bank Leu entlang der kaufentscheidenden Kriterien wie Kundenorientierung, Exzellenz und Modernität im Vergleich zu seinen Konkurrenten unterdurchschnittlich performte. Gleichzeitig wurden zwei Arten von Markenattributen definiert: So genannte „must have“-Attribute und differenzierende Attribute. Aus der Kombination von „must have“ und differenzierenden Dimensionen ergaben sich neun mögliche Positionierungsrouten, welche mit Analogien illustriert wurden.

In gemeinsamen Workshops wurde beschlossen, dass sich Bank Leu über das Attribut „wertvoll“ differenzieren sollte, da dieses Nutzenversprechen die Geschäftsstrategie präzise wiedergab und von keinem Wettbewerber bisher klar ersichtlich kommuniziert wurde. Die drei übrig gebliebenen Routenkombinationen „wertvoll/vertraut“, „wertvoll/kundenorientiert“ und „wertvoll/exzellente“ wurden in einer ersten Validierungsrunde hinsichtlich ihrem Aktivierungspotenzial und ihrer Realisierbarkeit bewertet. Auf-

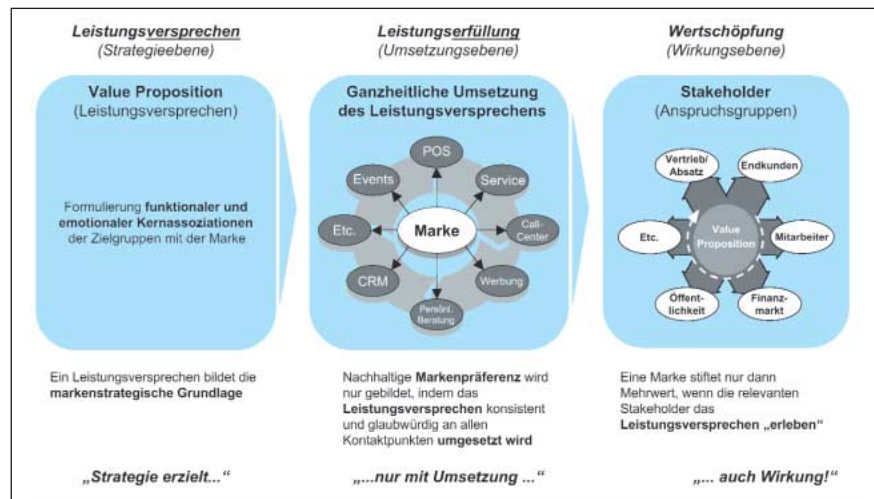


Abb. 1: Ganzheitliche Umsetzung eines Leistungsversprechens

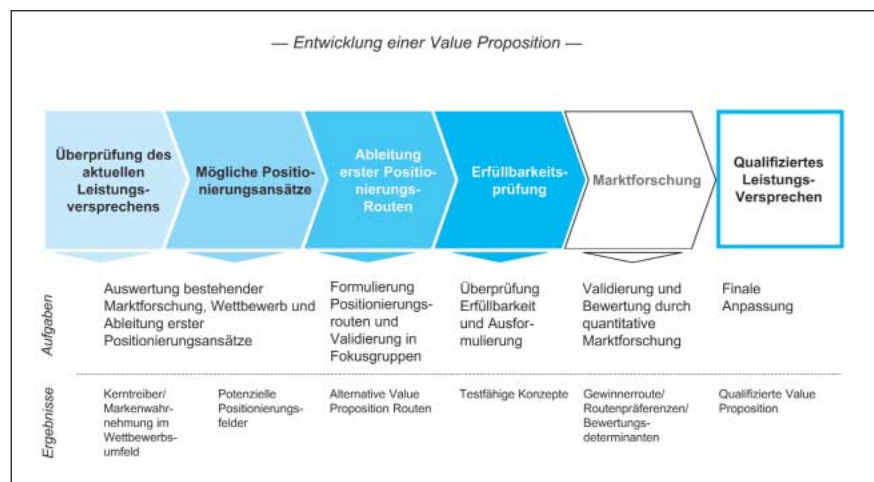


Abb. 2: Entwicklung einer Value Proposition

	„must have“	Vertraut	Kundenorientiert	Exzellente
„differenzierend“		„Sprüngli“ 	„ZKB“ 	„Kronenhalle“
Lokal				
Wertvoll		„Swissair“ 	„Rolls Royce“ 	„Blancpain“
Modern		„Swatch“ 	„Nespresso“ 	„Herzog & De Meuron“

Abb. 3: Mögliche Routen mit illustrativen Analogien wahrgenommener Positionierungen

grund ihrer minimalen Assoziation mit dem hochwertigen Private Banking Business wurde die erste Route „wertvoll/ver-

traut“ sogleich verworfen. Die Routen „wertvoll/kundenorientiert“ und „wertvoll/exzellente“ wurden in einem nächsten

Schritt ausformuliert und konkretisiert. Die ausformulierten Routen beinhalteten bereits einen konkreten Benefit, einen funktionalen „Reason-to-believe“ sowie emotionale Markenattribute (sog. Brand Character). Der „Reason-to-believe“ gilt als eigentliche Beweisführung für die Value Proposition. Er veranschaulicht, warum der Benefit gerade durch diese Marke erfüllt ist und zeigt Produkt- und/oder Angebotsleistungen auf, die das Versprechen realistisch und für den Konsumenten nachvollziehbar und glaubwürdig werden lassen. Die emotionalen Markenattribute ihrerseits werden in Form von Charaktereigenschaften wiedergegeben und vermitteln die Tonalität und Persönlichkeit der Marke. Als konzeptioneller Startpunkt fungiert zudem ein so genannter Consumer Insight, in welchem potenzielle oder unbefriedigte Bedürfnisse des Konsumenten definiert werden.

Erfolgskriterien einer Value Proposition

In einem nächsten Schritt wurden die beiden ausformulierten Routen hinsichtlich klar definierter Anforderungskriterien überprüft (vgl. Abb. 4):

Die formalen Anforderungen beziehen sich auf die Ausgestaltung des Value Proposition-Konzeptes. Ziel ist es, eine konkrete und verständliche Definition des Leistungsversprechens zu finden, wobei die Value Proposition in allen Entwicklungsstadien stets auf nur eine einzige Positionierungsidee fokussiert sein darf. Unfokussierte Value Propositions machen es dem Konsumenten unmöglich, ein klares Nutzenversprechen zu erkennen. Diesem Anspruch wurde man durch die klare Beschränkung auf ein „Must-have“-Attribut („exzellent“) und ein „Nice-to-have“-Attribut („wertvoll“) gerecht.

Als zweite Gruppe sind die kundenbezogenen Anforderungen zu überprüfen, wobei diese auf die inhaltliche Ausgestaltung des Positionierungskonzepts abzielen. Es wird überprüft, ob die Positionierung ein relevantes Bedürfnis adressiert und ein tatsächliches Nutzenversprechen beinhaltet. Als weiterer erheblicher Erfolgshebel muss die Value Proposition

glaubwürdig und aus Sicht der Zielgruppe gegenüber den Wettbewerbern differenzierend sein. Zudem wird bewertet, ob die Positionierung für die Konsumenten attraktiv und tatsächlich präferenzbildend ist. Die enge und frühzeitige prozessuale Einbindung der Werbeagentur konnte gewährleisten, dass die kommunikative Umsetzung das Bedürfnis nach Differenzierung und Glaubwürdigkeit berücksichtigt und dem Konsumenten einfach und verständlich vermittelt.

Als Letztes müssen auch die unternehmensbezogenen Anforderungen überprüft werden. Diese dienen ebenfalls der inhaltlichen Ausgestaltung der Value Proposition, wobei damit zu bewerten ist, ob das vorgestellte Leistungsversprechen ein bloßes „Lippenbekenntnis“ ist oder ob es zu einem nachhaltigen Marken- und somit auch Unternehmenserfolg beitragen kann. Eine zentrale Rolle für das Nutzenversprechen spielt dabei die Verteidigbarkeit, um einen nachhaltigen und langfristigen Vorteil zu besiegeln. Darüber hinaus muss die Value Proposition mit der Unternehmensstrategie und den branchenspezifischen Rahmenbedingungen vereinbar sein. Für die Überprüfung der Strategiekonformität kann man sich an folgenden Leitsatz halten: „Die Marke ist nicht durch ihre Werbung, sondern durch eine klare Ableitung der Markenstrategie aus der Unternehmensstrategie geprägt“. Bank Leu meisterte diese Anforderung, indem die neu definierte Markenstrategie mit der bestehenden Geschäftsstrate-

gie abgeglichen wurde. Als letzter Schritt vor der Definition des finalen Leistungsversprechens werden die ausformulierten und auf ihre Erfüllbarkeit geprüften Positionierungsrouten von Konsumenten in so genannten Fokusgruppen getestet. Die Tests geben neben der Eruiierung der finalen Positionierungsrouten wertvolle Hinweise auf Optimierungspotenziale.

Nebst der deskriptiven Marken-DNA-Entwicklung wurden innerhalb des Projektes auch gewisse graphische Elemente des Markenauftritts diskutiert. Man entschied sich, trotz der im Ausland geringen Assoziation des Wortes „Leu“ mit „Löwe“, für die Beibehaltung des Differenzierungselementes „Löwe“, da dieser Charaktereigenschaften wie „Persönlichkeit“ und „Willensstärke“ transportiert. Zudem wird der „Löwe“ überall mit denselben Attributen assoziiert (Souveränität, Erhabenheit, Stolz, „König der Tiere“). Durch die visuell edel gestalteten neuen Löwen-Bilder konnte die Assoziation mit Attributen wie „Exquisit“, „Hingabe“ und „Stolz“ viel klarer transportiert werden als die ursprünglichen Wildlife-Bilder.

Konzeption und Implementierung der Value Proposition bei Bank Leu

Wie wurde schließlich die neue Marken-DNA von Bank Leu verändert? Das

	— Kernanforderungen —	— Beschreibung —
Formal	Fokussiert	- Fokussiert sich die Positionierung auf ein Nutzenversprechen? - Hat sie eine Kernaussage, die ein klares Markenbild schafft?
	Konkret/verständlich	- Ist das Nutzenversprechen konkret und verständlich formuliert? - Werden schwammige Allgemeinaussagen vermieden?
Kundenbezogen	Relevant	- Adressiert die Positionierung ein relevantes Bedürfnis? - Beinhaltet sie ein tatsächliches Nutzenversprechen?
	Glaubwürdig	- Ist die Positionierung aus Sicht der Zielgruppe für die Marke funktional/emotional glaubwürdig und nachvollziehbar?
	Differenzierend	- Differenziert sie die Marke in den Augen der Zielgruppe tatsächlich klar vom Wettbewerb?
Unternehmensbezogen	Attraktiv	- Ist die Positionierung attraktiv für die Zielgruppe und tatsächlich präferenzbildend?
	Verteidigbar	- Adressiert die Marke damit einen nachhaltigen Vorteil? - Wird umgehende Kopierbarkeit vermieden?
	Strategiekonform	- Ist es vereinbar mit der Unternehmensstrategie? - Ist es branchenspezifisch und geschäftsstrategiekompatibel?

Abb. 4: Erfolgskriterien einer Value Proposition

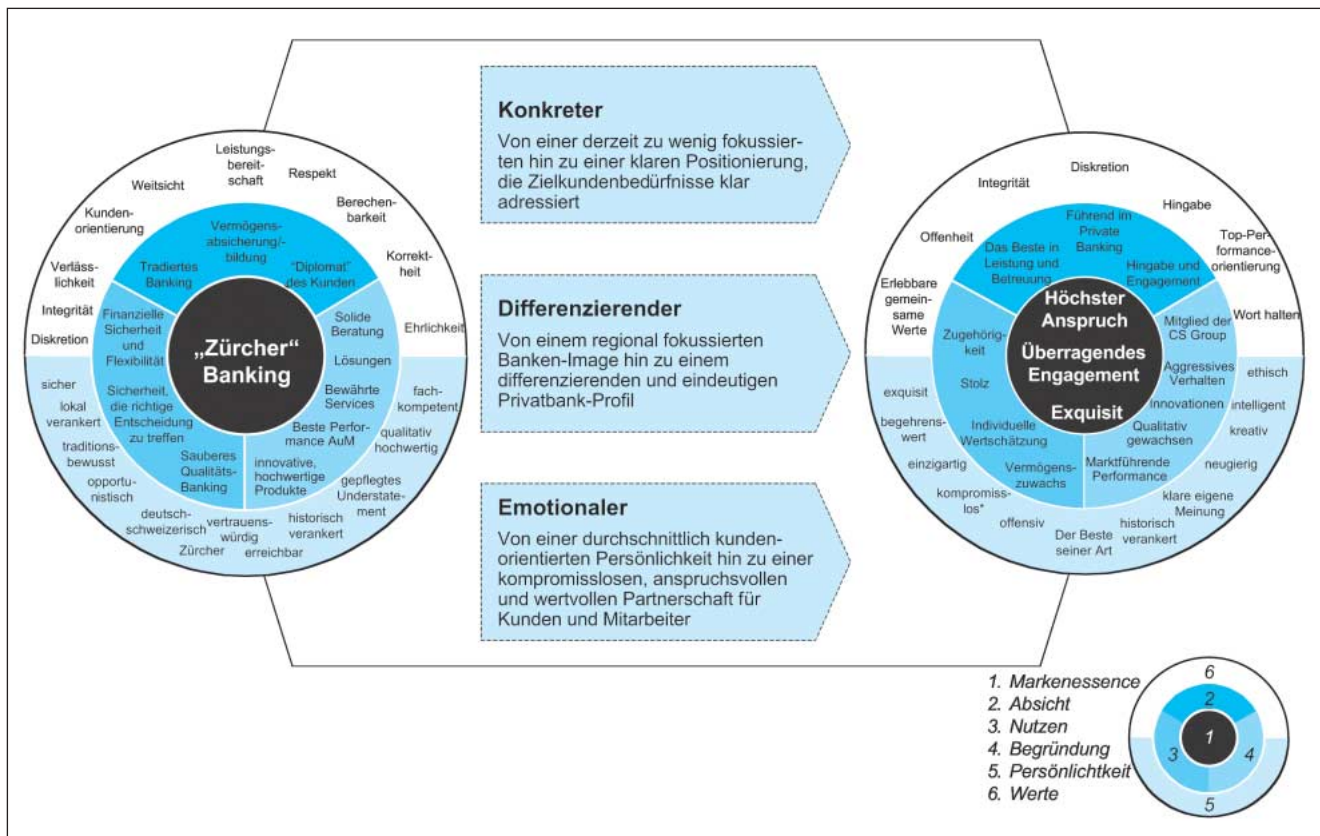


Abb. 5: Ist- vs. Soll-Marken-DNA Bank Leu

Ziel der neuen Positionierung war, bestehende Stärken zu nutzen, sich jedoch klar und differenzierend im Markt zu positionieren und auch hinsichtlich emotionaler Bindung der Kunden die Anstrengungen zu intensivieren. Eine Marktanalyse ergab, dass sich keine andere Privat- oder Universalbank mit der definierten Markenessence „Höchster Anspruch, überragendes Engagement und Exquisit“ positionierte. Zudem war die neue Value Proposition in sich spannend und zugleich emotional, wodurch sie sich vom Wettbewerb, welcher sich oftmals nur auf „hard facts“ stützt, stark unterscheiden konnte.

Die Markenpositionierung und das adressierte Nutzenversprechen wurde nicht nur intern validiert, sondern hinsichtlich ihrer positiven Wirkung auch in Konsumententests bestätigt. Diese Outside-in-Betrachtung brachte die Erkenntnis, dass das gewählte Leistungsversprechen relevant, differenzierend, attraktiv und glaubwürdig für den Kunden ist. Darüber hinaus konnten auch konkrete Optimierungshinweise für die finale Umsetzung der Kommuni-

kationsmittel gewonnen werden. Diese wertvollen markenstrategischen Kundeninsights hinsichtlich impliziter und expliziter Bedürfnisse der beabsichtigten Zielgruppe konnten direkt in die zukünftige Kommunikationsstrategie und Umsatzplanung mit einfließen.

Um das Leistungsversprechen im Anschluss an diesen Definitionsprozess aber auch stringent und nachhaltig umzusetzen, ist es zentral, die Value Proposition an allen Kundenkontaktpunkten zu „materialisieren“. Auch bei der Implementierung des Leistungsversprechens gilt: „Das Ganze (also die Marke) ist mehr als die Summe seiner Einzelteile“. Mit anderen Worten: Nicht die Hervorhebung einzelner, voneinander losgelöster markenbezogener Erfolgsmuster steht im Vordergrund, sondern ihre Integration. Da alle Kundenkontaktpunkte und nicht nur die Kommunikation in der Implementierung berücksichtigt werden müssen, werden die Mitarbeitenden zu einer Art „Triebfeder“ für die Value Proposition-Umsetzung. Deshalb ist es äußerst wichtig, dass jeder Mitarbeitende das Versprechen der Marke versteht, es ver-

innerlicht und auch an deren konkreten Umsetzung gemessen wird. Oftmals meinen Markenmanager, Markenführung richte sich nur nach außen und der Markenerfolg sei mit einer aufmerksamkeitsstarken Kampagne gesichert. Dies ist jedoch kritisch zu hinterfragen, bedenkt man, dass eine Marke nur dann ihre volle Kraft entfalten kann, wenn sie auch im Unternehmen begriffen und gelebt wird. Denn wie bereits eingangs erwähnt: Die Markenstrategie ist das „Gesicht“ der Unternehmensstrategie (vgl. Joachimsthaler 2002, S. 12).

Fazit

Das Ziel des gesamten Projektes war, ein konkreteres und differenzierenderes Leistungsversprechen zu definieren, welches die Bank Leu eindeutig im Markt positioniert, das Image stärkt und die strategischen Wachstumsziele unterstützt. Die ersten beiden Kundenbefragungen nach Einführung der neuen Marken-DNA zeigen ein positives Bild: Die Marke Bank Leu wird nun als das wahrgenommen, wofür sie

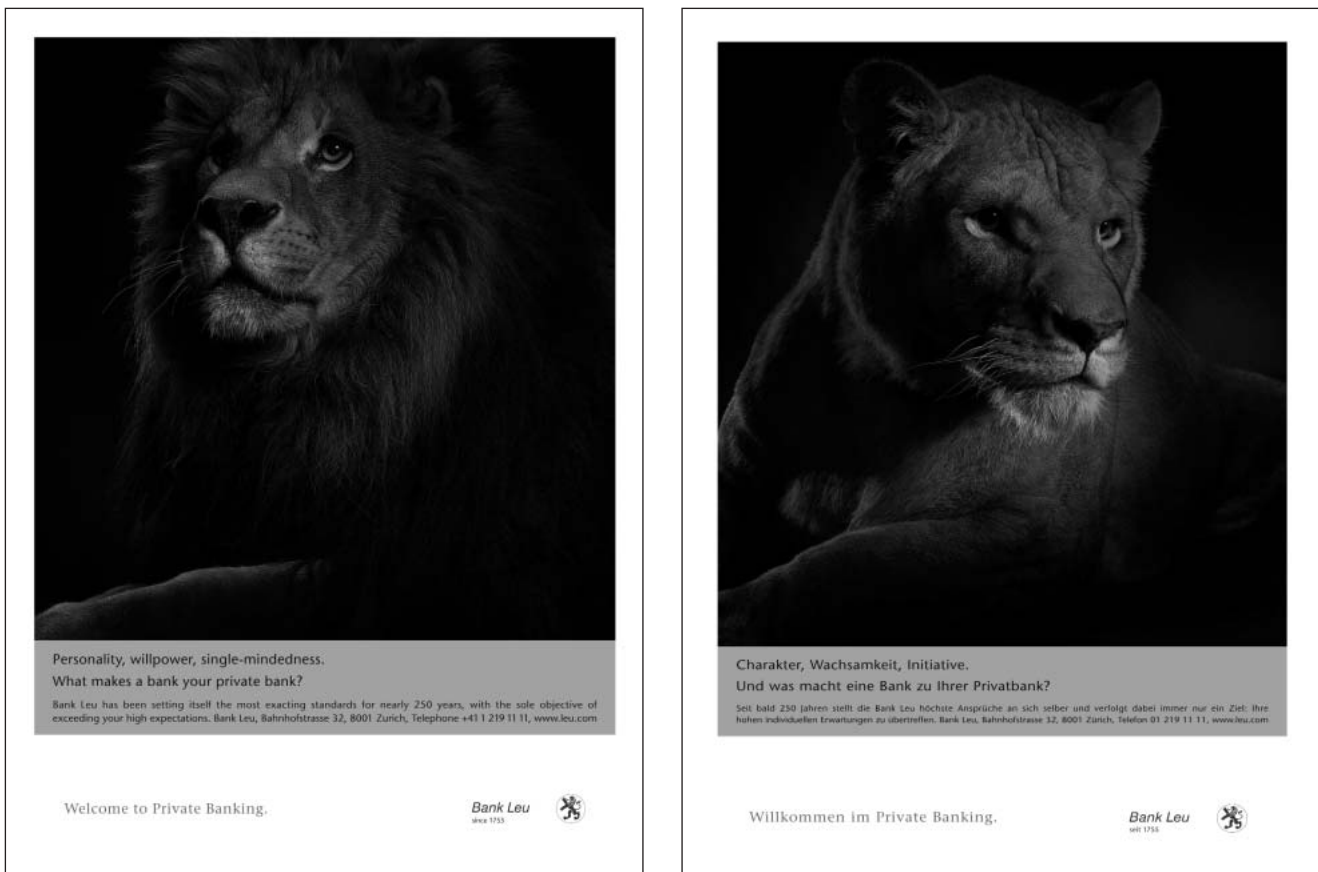


Abb. 6: Werbeanzeigen Bank Leu seit November 2004

eigentlich steht – eine führende, exquisite Schweizer Privatbank, welche durch höchste Ansprüche und überragendes Engagement besticht. Die neue, klare Positionierung hat zudem eine deutliche Imageverbesserung bewirkt, welche sich sowohl auf die Wachstumsziele als auch auf die Kundenloyalität positiv ausgewirkt hat (vgl. Abb. 6).

Ein von Vermögensverwaltern im deutschsprachigen Raum jährlich durchgeführter Test mit 30 zu bewertenden Kriterien hat im Jahr 2005 eindrücklich gezeigt, dass Bank Leu zu den Spitzenhäusern gehört – zusammen mit Bank Sarasin, Bankhaus Lampe, LGT Bank in Liechtenstein und weiteren namhaften Bankhäusern (vgl. Hohenthal 2005, S. 3). Außerdem konnte Bank Leu feststellen, dass die neue Kommunikation, welche mit der bestehenden Agentur entwickelt wurde, bei der beabsichtigten Zielgruppe viel stärker auffiel und erinnert wurde (vgl. Anlagemonitor 2005; Anlagemonitor 2006) und insbesondere die gewünschte Positionierung klar widerspiegelte.

Die ersten Indizien sprechen also für das Resultat: Bank Leu konnte dank ihrer konkreten und differenzierenden Value Proposition nicht nur ihre Marke nachhaltig positionieren und stärken, sondern darüber hinaus ihren Markenwert maximieren, was in einer gestiegenen Unternehmenswertschöpfung resultierte. Für die Zukunft wird es wichtig sein, weiterhin konsequent die eigene Marke bei der Hauptzielgruppe klar und differenzierend zu kommunizieren, sich aber auch der externen Einflüsse und Entwicklungen bewusst zu sein und dementsprechend proaktiv jeweils das Profil der Marke den veränderten Ansprüchen anzupassen. Nur so kann ein nachhaltiger Erfolg der definierten Value Proposition erreicht werden.

■ Literatur

- BBDO Consulting* (2004): Brand Parity Studie, Düsseldorf/Zürich.
Hohenthal, C. G. (2005): Die Elite der Vermögensverwaltung, in: Die Welt – Spezialreport 2005, München.

Joachimsthaler, E. (2002): Je kleiner, desto besser? Ein Plädoyer für die Markenkraft von ganz unten und gegen das klassische Brand Management, in: Absatzwirtschaft, 45. Jg., Nr. 8, S. 12.

Anlagemonitor (2005): Marktforschungsergebnisse Werbung 2004, Zürich.

Anlagemonitor (2006): Marktforschungsergebnisse Werbung 2005, Zürich. ❌

