

# So geht Branding heute

Autoren: Jürgen Lieberknecht, Franz-Rudolf Esch

Ein großer Schritt für das Unternehmen, ein kleiner Einblick für anderen Firmen in erfolgreiche Markenmigration. Als die Targobank vor vier Jahren die Vergangenheit als Citibank in Deutschland hinter sich ließ, hatte sie kaum mehr als ein Jahr Zeit dafür, diese Herkulesaufgabe unter dem zusätzlichen Druck der schweren Finanz- und Vertrauenskrise zu bewältigen.

**Die Bekanntheit der Marke** „Targobank“ ist seit dem Launch im Februar 2010 gestützt von null auf 85 Prozent und ungestützt auf knapp 30 Prozent gestiegen. Die Markenrelevanz liegt mit 44 Prozent schon deutlich über dem Wert der Citibank. Das Markenimage hat sich im Vergleich substantiell verbessert. Mittlerweile hat man zu positiven Images anderer Banken aufgeschlossen und bewegt sich im Mittelfeld der Branchenlandschaft. Das Markenlogo mit der Symbolfigur für einfaches Banking liegt heute in der Bekanntheit nur knapp hinter dem Logo der Deutschen Bank. Der Slogan „So geht Bank heute“ hat die vierthöchste Bekanntheit im Markt. Im Tagesgeschäft ist der Marktanteil bei Kreditneuverträgen auf rund zwölf Prozent gestiegen, wobei die Targobank stärker wächst als der Marktdurchschnitt. Zwar sind nicht alle Learnings übertragbar, dennoch gibt es zielführende Hinweise, die bei der Markenmigration im Corporate Branding zu berücksichtigen sind. Mit dem Eigentumsübergang der Citibank Deutschland an Cré-

dit Mutuel im Dezember 2008 begann für das Management der Citibank die Uhr zu ticken. Vertraglich vereinbart war, dass für maximal weitere 15 Monate die Namensrechte der Citibank genutzt werden konnten.

Ein neuer Name für die Bank war also zügig zu finden. Alle Herausforderungen wurden unter Hochdruck bewältigt. Die neue Targobank konnte nach einem Kraftakt in den Markt eingeführt werden. Heute stehen alle qualitativen und quantitativen Kennzahlen dieser Markenmigration auch für monetären Erfolg.

**Das Ergebnis verbesserte sich** zwischen den Jahren 2009 und 2012 von 209 auf 373 Millionen Euro. Auch andere wichtige Werte der Bilanzen lagen teilweise deutlich über den Zielvorgaben. Für den Erfolg sind wesentliche Faktoren in der konsequenten Umsetzung der Markenmigration verantwortlich. Die Namensgebung selbst kann schon der erste Anstoß zur Partizipation sein. Bei der Citibank waren die Mitarbeiter aufgefordert, Vorschläge für die neue

Bank zu entwickeln. Insgesamt gingen dabei 1700 Namen ein. Ihre Akzeptanz wurde über Konsumentenbefragungen geprüft. Das Markenlogo traf besonders auf Zustimmung und Sympathie unter den Befragten.

Trotz vieler Namensvorschläge bilden Markenrechte ein echtes Nadelöhr. Dieses Hindernis muss früh erkannt, geprüft und gemeistert werden. Ein neutraler Markenname war zu entwickeln. Noch vor der Entscheidung muss das Bewusstsein im Top-Management geschärft werden. Mit einem konkreten, bildhaften Markenlogo und durch eine einprägsame, integrierte Kommunikation gilt es, das schnelle Lernen des Markennamens zu fördern.

**Der Name ändert sich zwar sofort**, aber die Menschen und die Kultur verändern sich langsamer. Zu leicht kann man im Prozess dem Trugschluss unterliegen, mit neuem Namen sei auch alles andere neu. Dabei handelt es sich aber nicht um ein Konzept auf einem weißen Blatt Papier. Und wer in der Neuorientierung wichtige Werte über Bord wirft, beraubt das Unternehmen kulturprägender Kräfte. Oder das Streben nach neuen Charakterzügen sorgt dafür, dass diese ein Profil zu weit von der DNA des Unternehmens entfernt prägen.

In einer Task-Force für die neue Targobank wurden ambitionierte Vorgaben für Unternehmensphilosophie, Markenidentität und Markenpositionierung entwickelt. Durch Workshops zur Validierung auf mittlerer Managementebene stellte sich schnell heraus,



Die Markenarchitektur der Targobank galt es im Migrationsprozess aufzubauen: Bis zur Enthüllung der neuen Marke blieb dem Management-Team nur wenig Zeit zur inhaltlichen Umsetzung bis ins alltägliche Filialgeschäft inklusive Namens- und Claimfindung („So geht Bank heute“).

dass vorgeschlagene Inhalte nicht den Vorstellungen entsprachen, manche auf Widerstand stießen und ehemals prägende Werte vermisst wurden. Ein methodisch differenzierter Abgleich sollte Abhilfe schaffen, um wünschenswerte Ergebnisse zu erhalten, negativ empfundene Verhaltensweisen zu eliminieren sowie umsetzbare Inhalte zu kreieren.

**Das Top-Management** ist nach einer Übernahme besonders gefordert. Neben der Adjustierung der Ausrichtung bedarf es einer Anpassung und eines intensiven Austausches mit dem Mutterunternehmen. Diese sind umso aufwendiger, je unterschiedlicher die jeweiligen Kulturen, Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege sind. Das kann dazu führen, dass Aufgaben, die als weniger wichtig erachtet werden, delegiert werden. Da eine neue Marke jedoch erfolgskritisch ist, bedarf es des vollen Commitments des Top-Managements.

Weiche Faktoren wie Mission, Vision, Unternehmensgrundsätze und Markenidentität prägen dauerhaft das Unternehmen und das Verhalten der Mitarbeiter. Umso wichtiger ist es, dass man dem Prozess zur Entwicklung der Inhalte hinreichend Zeit einräumt. Bei der Targobank hat es sich bewährt, dass man Vorstands-Offsites genutzt hat, um regelmäßig über das inhaltliche Fundament der Targobank außerhalb des Tagesgeschäfts zu diskutieren.

Der Anspruch dabei muss klar und ambitioniert definiert sein. Diskussionen helfen, Positionen und Probleme besser zu verstehen und zu antizipieren sowie

eine gemeinsame Basis im Mind-Set zu schaffen.

Das konzeptionelle Fundament der Markenführung bilden der Unternehmenszweck, die Unternehmensgrundsätze, die Vision, die Markenidentität und die Markenpositionierung. Je besser verzahnt die Komponenten sind, umso klarer, prägnanter und kohärenter ist die Marke aufzubauen. Zur Entwicklung der strategischen Grundlagen haben sich die Markenmanager diese Fragen mit daraus resultierenden Zielen gestellt:

- Was treibt uns an? Warum gibt es uns? Über die Antworten wurde die Mission entwickelt.
- Wofür stehen wir ein? Die Aussagen hierzu schufen Grundlagen für die Entwicklung der Unternehmenswerte.
- Welchen Berg wollen wir besteigen? Die formulierten Ziele wiesen den Weg zur Entwicklung der Vision.
- Wer sind wir? Am Ende standen hier die Markenidentität und damit konkret wesensprägende Merkmale der Marke.
- Warum sollen die Kunden uns wählen? Hier galt es, die Markenpositionierung zum Wettbewerb abzugrenzen.

**Im systematischen Prozess** stimmte das beteiligte Team die einzelnen Fundamente der Marke und des Unternehmens aufeinander ab. In einer Markenpyramide wurden die Ergebnisse subsumiert. Die Vorgabe für die einzelnen Bereiche lautete: Macht alles so einfach wie möglich, nicht nur einfacher als vorher.

In qualitativen Workshops, die über das Bundesgebiet verteilt stattfanden,

äußerten sich Konsumenten, Kunden und Mitarbeiter zu ihren Erwartungen, die aufgezeichnet und in Befragungen quantifiziert wurden. Über die besagten Offsites für das Top-Management wurden die aufgedeckten Erwartungen dahingehend geprüft und diskutiert, wie viel davon schon im Unternehmen steckt und was von dem, was neu ist, auch unter den gegebenen Restriktionen wirklich machbar erscheint.

**Die vier Markenwerte der Targobank**, die während des Prozesses entwickelt wurden, heißen „einfach, leistungsstark, auf Augenhöhe und zuverlässig“. Für jeden dieser Markenwerte wurden Proofpoints in unterschiedlichen Kategorien umgesetzt.

Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen sind Mitarbeiter erfolgskritisch. Sie müssen sich mit der neuen Marke identifizieren können und diese in Denken, Fühlen und Handeln übernehmen. Denn an vielen Punkten treten Mitarbeiter in unmittelbaren Kontakt zu Kunden und müssen dort das Markenversprechen erlebbar machen.

Darüber hinaus gestalten Mitarbeiter und Manager im Backoffice und in der Hauptverwaltung die Leistungen der Marke. Ein entsprechendes Markenverständnis fördert die markenkonforme Umsetzung. Und schließlich können Mitarbeiter durch Empfehlungen im familiären und privaten Umfeld die Marke positiv platzieren.

Entsprechend empfiehlt sich, eine nach Managementebenen vertikale und eine nach Arbeitsbereichen horizontale



»Die Targobank hat es in kurzer Zeit geschafft, eine etablierte und relevante Marke am Bankenmarkt zu sein.«

Für Vorstandschef Franz Josef Nick verleiht die neue Marke mit ihren vier Werten (im Bild unten) dem Unternehmen mehr Schubkraft.

Struktur in der Mitarbeiterpyramide zu erschaffen. Sie dient als Grundlage, um die Einbindung in den Prozess der Markenmigration intensiv zu gestalten. Außer dass die Mitarbeiter bei der Entwicklung der Marke eingebunden werden, können auch Markenbotschafter bestimmt und – je nach Bedeutung für die Marke und die Kunden – unterschiedlich umfangreiche Schulungsprogramme für Mitarbeiter entwickelt werden.

Dieses Vorgehen hat sich beim Aufbau der Targobank bewährt: Jeder Mitarbeiter ist dadurch vor dem Launch mit den Markenwerten und der grundsätzlichen Stoßrichtung der neuen Marke in Kontakt gekommen. Schon erste Regeln für verhaltenskonforme Umsetzungen auch im Sinne von Geboten und Verboten für die richtige Markenidentität wurden damit entwickelt und vermittelt.

**Ein großes Erlebnis eint** und hinterlässt nachhaltig Eindrücke. Anlassgebundene Feiern können zusätzlich positiv einstimmen auf den langwierigen Weg des Markenaufbaus und dienen als Dank für Geleistetes. Den positiven Effekt sollte man nicht unterschätzen. Bei der Targobank wurden alle rund 6500 Mitarbeiter ebenso wie die französischen Eigentümer am Wochenende vor dem Markt- und Markenstart eingeladen. Für die Bank bedeutete diese Großveranstaltung ein erhebliches Investment, welches sich jedoch ausgezahlt hat. Denn für die Mitarbeiter, die dabei waren, ist damit noch heute eine starke Erinnerung und hohe Motivation für das Unternehmen verbunden. Während des Events sind die Markenwerte nochmals vorgestellt und ist zur lebendigen Umsetzung aufgerufen worden.

Es galt zudem noch einmal, die damit verbundenen großen Ziele zu vermitteln und die kommunikative Umsetzung an den unterschiedlichsten Touchpoints zu zeigen. Die Mannschaft wurde insgesamt auf das gemeinsame Vorhaben eingeschworen.

**In ihrer Langfristwirkung** wird die Launch-Kampagne oft unterschätzt. Sie wird als Anlauf einer neuen Marke gesehen, die man eventuell wieder ändert. Im Nachhinein stellt man aber doch die markenprägende Wirkung dieser ersten Kampagne fest. Deshalb empfiehlt sich, die Anforderungen an eine wirksame Kommunikation klar im Briefing der Agenturen gleich im Pitch zu vermitteln. Ebenso wichtig ist das rigorose Begleiten jeglicher Ideen und Vorschläge, um die Kommunikation zu optimieren. Dabei helfen sechs große Stoßrichtungen, über die eine Wirkung zu prüfen ist und die stetig weiterzuerfeinern sind: Erstens sind in der Umsetzung klar und unmissverständlich die Markenwerte und die Markenpositionierung zu reflektieren. Zweitens hat jede Kommunikationsmaßnahme direkt das Herz der Zielgruppe zu treffen. Drittens hilft jedes Instrument, sich vom Wettbewerb und von Branchenstereotypen zu unterscheiden. Viertens ist die Schlüsselbotschaft auch bei flüchtigem Betrachten gleich erkennbar. Fünftens ist die Kommunikation über alle Touchpoints deklinierbar und integriert. Sechstens gibt es merkfähige Elemente in der Kommunikation, die den Zugriff darauf erleichtern und das Ganze einprägsam machen. Das Markenteam der Targobank hat mehrere Kampagnen-Routen entworfen und von Konsumenten und Kunden bewerten lassen. Auf Basis des Feedbacks

und mit Blick auf die Anforderungen wurde eine Launch-Kampagne entwickelt, die als Schlüsselbotschaft „einfaches Banking“ transportiert und als „merkfähiges Element“ ein Logo am Himmel aufgehen lässt. So wurde im Markt die neue Targobank verankert, die inzwischen eine hohe Wiedererkennung erzielt. Das Konzept wurde über alle Kontaktpunkte dekliniert: TV-Kampagne, Bankfiliale, Internetauftritt, Prospekte, Direktmarketing und vieles mehr. Den Markenwerten wurde dabei Rechnung getragen.

**Kommunikation ist notwendig** für den Erfolg neuer Marken. Selbst nach drei Jahren ist die Marke noch abhängig von dem kommunikativen Druck. Dies sollte man bei der mittelfristigen Planung der Budgets berücksichtigen. Zwar ist der finanzielle Aufwand vor allem zur Einführung der neuen Marke erforderlich, allerdings ist danach weiter substanziell

- Einfach**  
• Bsp. Internet-Auftritt
- Zuverlässig**  
• Bsp. Zufriedenheitsversprechen in der Filiale
- Leistungsstark**  
• Bsp. Integration von Qualitätsiegeln
- Auf Augenhöhe**  
• Bsp. Positionierung und Bezeichnung von Kernprodukten wie dem Raten-Kredit

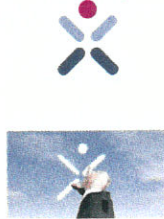
**DER WIE FÜR mich GEMACHT KREDIT**

## Die Kommunikationsidee

In einer komplexen Welt orientieren sich die Menschen an Symbolen. Es gibt Symbole für:



Und jetzt gibt es das neue Symbol für **Einfachheit** im Banking:



**Targobank-Symbolik:** Ein Zeichen für Einfachheit im Banking hilft bei der Migration der Marke der neu aufgestellten Bank und lässt sich auch optisch gut umsetzen.

Budget vorzuhalten, damit die Zielvorgaben realisiert werden können. Der Marken-Claim „So geht Bank heute“ wurde acht Monate vor dem Rebranding von der Citibank zur Targobank mit einer eigenen Internetsite als „Transition-Kampagne“ eingeführt. Interaktive Elemente wie Votings, etwa für Produktnamen und Farben, oder virale Filme ermöglichten einen Dialog mit „Early Adoptern“ und Mitarbeitern.

Für Reichweite sorgte ein Sponsoring für die Präsenz auf dem Trikot eines Fußball-Bundesligisten und auf Werbebanden im Stadion, ergänzt um gezielte PR-Aktionen, die auf der Internetsite für Traffic sorgten. In der ersten Phase konnte der Targobank-Claim auf dem Trikot des Proficlubs Werder Bremen erstmals der breiten Öffentlichkeit präsentiert werden. Über drei Millionen

Seitenaufrufe wurden in sieben Monaten vor dem Launch generiert.

In den meisten Fällen startet der Prozess mit einer neuen Werbekampagne, welche zum Start der Marke mit hohem Mediadruck betrieben wird. IT-Systeme stellen einen Austausch des Markenlogos beispielsweise in Systembriefen sicher. Filialen sind mit neuer Signage an der Fassade und im Innenbereich ausgestattet. Hier ist ein wichtiges Signal für die Veränderung an das Unternehmen erforderlich. Der Markenprozess startet erst und ist nicht schon abgeschlossen. Ein neues einheitliches Markenerlebnis im Sinne der neuen Markenpositionierung bedarf jedoch weiterer jahrelanger Anstrengungen. Hier gilt es, die Customer-Touchpoints der Services und Produkte zu analysieren und Prozesse und Kommunikation sukzessive anzupassen. Dabei bestehen Herausforderungen in

der IT, aber auch Herausforderungen im Change-Management wie in der Kundenberatung.

Es bedarf einer ständigen Adjustierung und weiteren Optimierung, egal wie gut alle Maßnahmen geplant sind. Hier ist es essenziell, in regelmäßigen Abständen die Performance der Kommunikation zu analysieren und Effektivität und Effizienz der Kommunikation auf den Prüfstand zu stellen. Das gilt intern bei den Mitarbeitern für den Grad der Markenidentifikation, für die Kenntnis und das Leben der Markenwerte und für das Markencommitment.

Über Kundenbefragungen sind interne und externe Bewertungen für die wesentlichen Kontaktpunkte hinsichtlich Prozessqualität und marken- und kundenkonformer Umsetzungen zu prüfen. Zufriedenheitsmessungen und Messungen der Servicequalität sind ebenso durchzuführen. Benchmarkings gegenüber wesentlichen Wettbewerbern und Best Practices als Zielvorgaben sind darüber hinaus zu implementieren.

Die vorbildliche Umsetzung der Markenmigration bei der Targobank ist verdichtet so zu umschreiben: Ein großer Teil des messbaren Erfolgs liegt vornehmlich in den zu harten Elementen entwickelten weichen Faktoren. ←

### AUTOREN

Jürgen Lieberknecht ist Vorstand Marketing/Produktmanagement der Targobank AG & Co. KGaA. Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Gründer von „Esch. The Brand Consultants“ und leitet als Direktor das Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der EBS Business School.



## Idealprozess der Markenmigration in zehn Schritten

1. Bei der Namensgebung ist nicht dem ersten Reflex zu folgen.
2. Die Kunst der kleinen Schritte: Der Name ändert sich sofort, die Menschen und die Kultur verändern sich deutlich langsamer.
3. Das Commitment des Top-Managements gilt es zu sichern und einen klaren Anspruch zu definieren.
4. Mission, Vision, Unternehmensgrundsätze, Markenidentität und Markenpositionierung sind aus einem Guss zu entwickeln.
5. Mitarbeiter sind auf die Reise mitzunehmen und zu schulen; hierbei sind Kunden- und Mitarbeitererwartungen abzufragen und zu prüfen sowie die Company-DNA in das neue Zielbild zu integrieren.
6. Eine Initialaktivierung ist nur durch einen Big Bang zu schaffen – und zwar für Mitarbeiter und für Kunden.
7. In der Kommunikation ist nicht zu schludern – schon die Kampagne zum Launch prägt die Marke.
8. Eine authentische Story zur Transition-Kommunikation ist zu schaffen, Kunden sind in Entwicklungsprozesse einzubeziehen.
9. Der Rollout-Prozess ist sofort an den Customer-Touchpoints zu starten.
10. Nichts ist dem Zufall zu überlassen – Marketing-KPIs sind zu definieren, zu messen und auf Ebene des Top-Managements zu verankern (Performancemarketingansatz).