

Kunst der Differenzierung: Markenstrategie der Deutschen Bank

Von Alfredo Flores



Mit dem Verweis auf die Megatrends im Retailbanking – wie das zunehmend hybride Käuferverhalten und den demografischen Wandel – begründet Alfredo Flores die Mehrmarkenstrategie der Deutschen Bank. Deren Markenportfolio ist dreistufig aufgebaut: Auf oberster Ebene stehen die Marken, die das übergeordnete Geschäftsmodell abbilden wie Deutsche Bank und Norisbank. Darunter folgen Co-Brandings und Marken mit Verweis auf ihre Zugehörigkeit zum Konzern der Deutschen Bank sowie Produktmarken. Dabei erweist sich das ständig neue Austarieren der Markenwelt als eine durchaus komplexe Aufgabe, wie Flores zugesteht. Red.

Das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank – Private & Business Clients (PBC) – setzt im nationalen und internationalen Retailbanking-Markt auf eine differenzierte Markenstrategie.

Die Deutsche Bank – unverwechselbar mit dem Logo „Schrägstrich im Quadrat“ – gehört zu den bekanntesten und stärksten Marken auf den internationalen Finanzmärkten. 1974 von Anton Stankowski entworfen, symbolisiert das Logo kontinuierliches, dynamisches Wachstum in einem soliden Umfeld. Die Positionierung der Deutschen Bank steht aus Kundenperspektive seit

Jahrzehnten für Verlässlichkeit, Sicherheit, Kompetenz und langfristigen Erfolg. Auf diesen Markenstärken baut das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank auf, denn im Retailbanking ist die positiv besetzte Marke ein wichtiges Entscheidungskriterium bei der Anbieterwahl – sowohl im Privatkunden- als auch im Geschäftskundenbereich. Analysen zum Kaufentscheidungsverhalten belegen immer wieder, dass im Retailbanking zwar attraktive Preise und marktgerechte Konditionen für die Kunden eine wichtige Rolle spielen. Für die meisten Kunden sind das jedoch nicht die entscheidenden Kriterien bei der Wahl ihrer Bank. Vielmehr gibt das Leistungsversprechen der Marke mit Werten wie Kompetenz in Service und Beratung, Seriosität, Authentizität, Diskretion und Vertrauen den Ausschlag.

Die Bedeutung des Leistungsversprechens der Marke wird angesichts der aktuellen Finanzmarktkrise im Privatkundengeschäft weiter an Bedeutung gewinnen. Dabei wird die Kundennachfrage nach Qualität, kompetenter Beratung und Klarheit weiter zunehmen.

Zum Autor

Alfredo Flores ist Head of Marketing & Communications der Deutschen Bank Privat- und Geschäftskunden AG, Frankfurt am Main.

Der internationale Privat- und Geschäftskundenbereich der Deutschen Bank umfasst sowohl das Advisory Banking als auch das Consumer Banking – mit jeweils spezifischen Leistungsangeboten für unterschiedliche Kundenbedürfnisse. Im Advisory Banking werden Kunden beratungsintensive Finanzlösungen für den privaten und geschäftlichen Bedarf wie das Wertpapier- und Fondsgeschäft, die Vermögensanlageberatung, individuelle Altersvorsorgelösungen oder Finanzierung angeboten. Der Schwerpunkt im Consumer Banking liegt auf Basisbankprodukten und Konsumentenfinanzierungen zu attraktiven Preisen. Die Markenstrategie des Geschäftsbereichs Private & Business Clients der Deutschen Bank orientiert sich an den Erfordernissen der Marktbearbeitung dieser beiden Segmente des Retailbanking auf verschiedenen Ländermärkten.

Megatrends bewegen das Retailbanking

Das Retailbanking bewegt sich in einem komplexen Marktumfeld, das von globalen und langfristigen Megatrends geprägt wird. Ein wichtiger Megatrend ist die zunehmende Polarisierung des Kundenverhaltens. Vor allem im amerikanischen und europäischen Retailbanking-Markt zeigt sich ein zunehmend hybrides Kundenverhalten, das zunächst im Einzelhandel auftrat. Kunden nutzen heute stärker als früher gleichzeitig Angebote von verschiedenen Finanzdienstleistern aus dem Discount-

Mainstream- und Premium-Bereich. Die Altersvorsorge und Wertpapieranlage wird zum Beispiel bei Anbietern mit hoher Beratungskompetenz gestaltet, während das Tagesgeld bei einem Nischenplayer wie beispielsweise einer Direktbank liegt.

In den letzten Jahren ist mit Verbreitung des Internets das Direct Banking hinzugekommen, das viele Kunden mittlerweile gern zur Abwicklung von Standard-Banktransaktionen nutzen. 70 Prozent der Kunden wollen zu ihrer Bank den Zugang ihrer Wahl (Multi-Kanal-Banking) haben plus den persönlichen Kontakt zum Bankberater nutzen.

Megatrend demografischer Wandel

Megatrends mit unmittelbarer Auswirkung für das internationale Retailbanking ergeben sich aus der fortschreitenden Globalisierung und dem Wachstum in den Emerging Markets. Die sogenannten Schwellenländer sorgen für besondere Dynamik – Volkswirtschaften in Osteuropa, China und Indien verzeichnen enorme Steigerungsraten, auch wenn diese sich zurzeit verlangsamen. So verdoppelte sich in China beispielsweise das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf innerhalb nur weniger Jahre. Hier entstehen neue Kundensegmente mit vergleichsweise hoher Kaufkraft und einer steigenden Nachfrage nach Finanzdienstleistungen.

Der Trend zum fundamentalen demografischen Wandel bringt die umlagefinanzierten Sicherungssysteme in den westlichen Industriestaaten stark in Bedrängnis. Kunden müssen heute schon früh weitreichende finanzielle Entscheidungen treffen: für die Altersvorsorge, gegen Krankheit, Erwerbsunfähigkeit und Arbeitslosigkeit.

43 Prozent der Deutschen erachten ihre bisherigen Vorkehrungen als unzureichend und möchten sich noch darum kümmern. Das Thema Vorsorge ist für die Kunden damit ein herausragendes Motiv für lang-

fristige, zielgerichtete Anlagen und eröffnet große Chancen für Banken.

Leistungsversprechen erhalten

Diese globalen und langfristigen Trends stellen komplexe Anforderungen an die Geschäftspolitik und an das Markenmanagement der Finanzdienstleister. Mit der jeweils richtigen Marken- und Angebotsstrategie lassen sich die Chancen der Wachstumsmärkte und Kundengruppen so nutzen, dass gleichzeitig das unverwechselbare Leistungsversprechen der eigenen Marke erhalten bleibt.

Genau hierin besteht die Herausforderung des internationalen Markenmanagements im Retailbanking. Einerseits ist es wichtig, die etablierte und renommierte Hauptmarke „Deutsche Bank“ auf neue Märkte sowie Privat- und Geschäftskundengruppen zu adaptieren. Andererseits darf die Premiummarke „Deutsche Bank“ dadurch nicht verwässert werden, sondern muss gegebenenfalls flankiert werden durch andere Marken. Die daraus resultierende Mehr-



markenstrategie mit differenzierten Positionierungen bedeutet, dass die Premiummarke „Deutsche Bank“ für die Expansion des Advisory Banking in neuen Märkten gezielt genutzt wird. Parallel werden verschiedene und zum Teil neue Marken selektiv bei der internationalen Expansion des Consumer Banking eingesetzt.

Dreistufiger Markenaufbau

Die Kunst der Markendifferenzierung im Privatkundengeschäft der Deutschen Bank besteht im gezielten und optimalen Einsatz aller drei Ebenen, die aus der Theorie der Führung von Markenportfolios bekannt

sind. Auf der obersten Stufe stehen die Company Brands, die das übergeordnete Geschäftsmodell abbilden (in unserem Falle beispielsweise Deutsche Bank oder Norisbank). Co-Branding auf der zweiten gedachten Ebene nutzt Synergien durch exklusive Vertriebskooperationen, um auch mit branchenfremden Partnern neue Kunden zu erreichen (beispielsweise gemeinsame Angebote von Deutsche Bank und ADAC). Schließlich werden Product Brands auf der dritten Stufe eingesetzt, um zielgruppenspezifische Leistungsangebote besonders hervorzuheben und unter dem Dach der Company Brands auf spezifische Nachfragemuster einzugehen (zum Beispiel DB Studenten-Vorteils-Konto).

Mit Company Brands neue Marktsegmente erschließen

Die Marke „Deutsche Bank“ steht eindeutig für die Proposition des Advisory Banking, das heißt für das Angebot beratungsintensiver Bankinglösungen für anspruchsvolle Kundengruppen. Das Beratungs- und Produktangebot dieser Marke ist für eine zielgruppenspezifische Marktbearbeitung für den Kunden sichtbar unterteilt in das Personal Banking (Produkt und Finanzlösungen beispielsweise für junge Singles, Paare, Familien und vermögensaufbauende Privatkunden), das Private Banking (zum Beispiel für private Investoren) sowie das Business Banking für Geschäftskunden. Mit Hilfe dieser auch im Vertrieb verankerten Struktur lassen sich Beratungsdienstleistungen und Produktangebote gezielt auf die jeweiligen Kundenwünsche ausrichten.

Neben der Company Brand „Deutsche Bank“ werden im Retailbanking auch gezielt weitere eigenständige Brands eingesetzt, wenn sie durch besondere Attribute eine hohe Marktausschöpfung unterstützen. Die Berliner Bank beispielsweise ist in ihrem Heimatmarkt Berlin verankert und hat es dem Retailbanking der Deutschen

Bank ermöglicht, den Gesamt-Marktanteil in Berlin, dem prestigeträchtigen und am härtesten umkämpften Regionalmarkt in Deutschland, signifikant zu steigern.

Für ihre Kunden bietet die Berliner Bank ein unverwechselbares Leistungsversprechen mit stark persönlichem Bezug und

Die persönliche Bank.

B BERLINER BANK

lokalem Flair. Diese Attribute werden von ihr auch als Tochter der Deutschen Bank weiter gepflegt und bedient; ein gutes Beispiel dafür, dass sich zwei Marken aus gleichem Hause im selben regionalen Markt (und im gleichen Bereich des Advisory Banking) nicht kannibalisieren müssen und sogar synergetisch ergänzen können.

Norisbank agiert im Bereich der Mainstream-Marken

Bei der Marktbearbeitung im Consumer Banking setzt das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank ergänzend zum Advisory Banking auf ein differenziertes Auftreten. In diesem Markt werden möglichst einfache und mit geringem Beratungsaufwand verbundene Finanzdienstleistungen für das tägliche Banking – vor allem Zahlungsverkehrs- und Einlageprodukte sowie Konsumentenkredite – nachgefragt. Dies unterscheidet sich stark vom Leistungsversprechen der Marke Deutsche Bank, die im Kern auf kompetente, ganzheitliche und individuelle Beratung setzt.

Mit der Marke Norisbank hat das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank eine Marke erworben und im Markt positioniert, die mit einem eigenständigen Marktauftritt und einer selbstständigen Markenführung erfolgreich im Marktsegment der „Mainstream-Brands“ agieren kann. Das auf

einfache Produkte limitierte Sortiment (zum Beispiel Tagesgeld oder Konsumentenkredite) und das Versprechen dauerhaft attraktiver Preise und Konditionen stehen im Mittelpunkt. Dabei ermöglicht Norisbank den Kunden gleichzeitig mehrere moderne Zugangswege: über Filialen, das Internet und per Telefonbanking.

Mit einem neuen Markenauftritt am Point of Sale und einem neuen Claim unterscheidet sich die Norisbank nicht nur von ihren Wettbewerbern, sondern ist auch

deutlich von der Marke Deutsche Bank abgegrenzt. Der Erfolg gibt dem Konzept recht: Seit dem Relaunch der Marke zur „Mainstream-Brand“ im September 2007 gewann die Norisbank über 280 000 Neukunden.

Der parallele und aufeinander abgestimmte Einsatz der drei Marken Deutsche Bank, Berliner Bank und Norisbank mit jeweils eigenem Leistungsversprechen und Mar-

norisbank

kenauftritt im deutschen Retailbanking-Markt ermöglicht der Deutschen Bank eine hohe Marktausschöpfung.

Synergien nutzen durch Co-Branding und Endorsement

Entscheidend für erfolgreiches Co-Branding sind Markenfit und Markenstärke. Das heißt: Es geht um komplementäre Marken, die sich hinsichtlich Positionierung und Wirkungsgebiet ergänzen. Im heiß umkämpften, aber staatlich stark reglementierten chinesischen Markt ist das Retailbanking der Deutschen Bank zum Beispiel seit 2007 durch eine Kooperation mit der Huaxia Bank im Kreditkartengeschäft aktiv

– die Karten tragen die Logos beider Banken. In Italien hat das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank mit Prestitempo eine spezielle Marke etabliert, die über ein sogenanntes Endorsement mit der Marke Deutsche Bank verbunden ist. Durch diesen Verweis auf die Zugehörigkeit zur Deutsche Bank-Gruppe profitiert die Marke Prestitempo von deren Prestige.

In Polen ist das Deutsche Bank Retailbanking auf dem wettbewerbsintensiven Markt für Konsumentenkredite unter dem Namen „db kredyt“ aktiv. Auch hier wird die Zugehörigkeit zur Deutsche Bank-Gruppe über ein gezieltes Endorsement – den Zusatz „db“ – kenntlich gemacht.

Produktmarken als dritter Baustein der Strategie

Eine weitere Variante des Co-Branding sind strategische Vertriebskooperationen, beispielsweise mit dem ADAC. Hier geht es darum, in bereits stark besetzten Märkten die Kundenreichweite zu erhöhen. So profitiert die Deutsche Bank von der großen Bekanntheit des ADAC mit 16 Millionen Mitgliedern und rund 200 Vertriebsstandorten gleich zweifach: durch die Chance zur

Neukundenakquisition und den Vertrieb von speziellen Sparprodukten. Seit dem Start der Kooperation im Jahr 2005 wurden 102 000 Neukunden mit einem Einlagevolumen von 1,1 Milliarden Euro gewonnen.

Product Brands sind der dritte essenzielle Baustein der Markenstrategie. Sie dienen der gezielten Vermarktung eigens gebrannter Top-Seller in Schlüssel-Produktkategorien. Hierzu zählen zum Beispiel Top-Kredit, ein Angebot für Händler zur Absatzfinanzierung, oder das Kontomodell BB Magic der Berliner Bank.

Zusätzlich zu den Product Brands bieten zielgruppenspezifische Angebote Flexibili-

tät, um auf neue Nachfragemuster einzugehen. Beispielsweise wurde innerhalb des Auftritts der Marke Deutschen Bank ein spezielles Angebot mit Namen „Bankamiz“ (türkisch für: „Unsere Bank“) geschaffen. „Bankamiz“ ist ein speziell konzipiertes Beratungs- und Serviceangebot für die größte doppel- beziehungsweise fremdsprachige Gruppe in Deutschland – die rund 2,8 Millionen türkischen Staatsangehörigen und türkischstämmigen Deutschen. In zurzeit 52 ausgewählten Filialen werden im gesamten Bundesgebiet zirka 55 000 türkischstämmige Kunden betreut – ein weiterer Ausbau ist geplant.

Markengestaltung folgt der Unternehmensstrategie

Hauptelement des zielgruppenspezifischen Bankamiz-Angebotes sind die türkischstämmigen Berater, die nicht nur die Muttersprache der Kunden sprechen, sondern auch durch besondere kulturelle Nähe auf die spezifischen finanziellen Bedürfnisse der Kunden eingehen können. Dies unterstützt Bankamiz durch speziell auf die Zielgruppe zugeschnittene Werbung (zum Beispiels türkischsprachige TV-Spots im türkischen Fernsehen), zweisprachige Produktdokumentationen sowie ausgewählte Produktfeatures. Damit zählt die Deutsche Bank im Ethno-Marketing zu den Vorreitern auf dem deutschen Markt.

Die Wahl der Markenstrategie eines Unternehmens sollte sich konsequent an den Zielen der jeweiligen Marktstrategie des Unternehmens ausrichten – branding follows strategy.

Große Chancen, aber erhöhte Komplexität

Für das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank ist die dargestellte, differen-

zierte Mehrmarkenstrategie ein zentraler Bestandteil der Geschäftspolitik des nationalen und internationalen Retailbanking. Die aufgezeigte Zweiteilung von individuellem, beratungsintensiven Advisory Banking und standardisiertem Geschäft des



Consumer Banking wird auch in der Markenführung über alle Länder hinweg genutzt und eingehalten - je nach Marktsituation, Tradition und Kundenstruktur jedoch mit unterschiedlicher Ausprägung.

So ist das Modell etwa in Italien und Spanien – europäischen Kernmärkten, in denen das Privatkundengeschäft der Deutschen Bank schon seit gut zwanzig Jahren präsent ist – differenzierter aufgestellt als in den aufstrebenden Volkswirtschaften Asiens, in denen das Retailbanking der Deutschen Bank erst seit 2005 vertreten ist. Gerade diese Mehrmarkenstrategie erlaubt es, in jedem Land gezielt und flexibel auf die jeweiligen Marktchancen zu reagieren – mit Company Brands, Co-Branding und Product Brands.

Mit dieser Markenstrategie ist das Retailbanking der Deutschen Bank ein Vorreiter in der Bankenbranche. Denn abgesehen von eigens gebrandeten Vertriebswegen und Direktbanktöchtern ist die Lancierung einer umfassenden und international transferierbaren Mehrmarkenstrategie im Retailbanking bislang einzigartig im deutschen Bankensektor. Diese Strategie bietet viele

Dieser Ausgabe liegt ein Einladungsprospekt für das

Privatkundenforum 2009

am 12. Februar 2009 der Zeitschrift „bank und markt“, Frankfurt am Main, bei.
(Beachten Sie bitte das Programm auf der 2. Umschlagseite.)

Chancen – führt unbestreitbar aber auch zu einer erhöhten Komplexität.

Markenführung ist Managementaufgabe

Die Ausrichtung und geschäftspolitisch erfolgreiche Führung von Marken ist eine umfassende Management-Aufgabe nach außen und innen. Markenführung befindet sich in ständiger Interaktion mit Geschäftsausrichtungen (zum Beispiel Advisory/ Consumer Banking), geografischen Absatzmärkten (Heimatmarkt, europäische Kernmärkte, Emerging Markets), Zielgruppensegmenten und Vertriebswegen. In diesem Vierklang bewegt sich die Marke beziehungsweise die Marken zum Nutzen des Geschäftserfolgs.

Dort, wo die Marke ihre Grenzen findet – und es ist gut, dass es solche Grenzen gibt – dürfen diese Grenzen nicht überschritten werden, damit die Marke nicht verwässert oder überdehnt wird. Die kontinuierliche Dehnung und „Anreicherung“ einer Marke endet oftmals einfach nur in ihrer „Dilution“ und in einer gefährlichen Unschärfe ihres Leistungsversprechens. Vielmehr gilt es, die DNA einer Marke zu destillieren, sie sich kontinuierlich zu vergegenwärtigen und sie in allem, was man tut, zu stärken. Das erfordert eine holistische und eine integrative Markenführung – nach innen zu Mitarbeitern und nach außen zu Kunden und Öffentlichkeit.

Effektives Markenmanagement nach außen vermeidet Kannibalisierungseffekte. Markenmanagement nach innen bewirkt Identitätsmanagement, durch das immer wieder das Gefühl der Zugehörigkeit zur Marke neu bestimmt und für alle Mitarbeiter erlebbar gemacht wird.

Kaum ein Markt verspricht in den nächsten Jahren spannender zu werden als der hart umkämpfte Privatkundenmarkt im Retailbanking. Die vielschichtigen und sich dynamisch ändernden Kundenbedürfnisse werden Marken und Geschäftsmodelle weiter fordern.