

Marke und Vertrauen – drei Jahre Targobank

Von Jürgen Lieberknecht



Der Verkauf an den Crédit Mutuel und der damit verbundene Markenwechsel gab der Targobank die Chance, in Sachen Vertrauen einen Neustart zu wagen. Weil Markenversprechen auch gelebt werden müssen, zog das Motto „einfach und klar“ auch Änderungen bei der Produktpalette und im Beratungsalltag nach sich. Und das Filialnetz, indem die Kunden die Marke besser erleben können als anderswo, wird nicht nur modernisiert, sondern auch erweitert. Drei Jahre nach dem Start der Marke ist Jürgen Lieberknecht mit dem Erreichten zufrieden. Weil man Vertrauen aber auch schnell wieder verlieren kann, muss weiter daran gearbeitet werden. Red.

Das Privatkundengeschäft befindet sich in Deutschland noch immer in einer schwierigen Phase. Das Misstrauen vieler Kunden sitzt nach der Finanzkrise weiterhin tief, Banken stehen immer noch unter kritischer Beobachtung durch Medien, Verbraucherschutz und Politik. Zudem haben sich durch die neuen technologischen Entwicklungen und das Kommunikationsverhalten von Verbrauchern die Ansprüche an Transparenz und Dialogbereitschaft von Unternehmen deutlich erhöht.

Damit geht einher, dass sich auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden

an die Banken und ihre Dienstleistungen verändert haben. Bankkunden sind heute selbstbewusster als früher. Sie sehen Banken nicht mehr als „sichere Bank“ und den Berater nicht mehr als vertrauenswürdigen Bankbeamten. Das führt zu einem sicherheitsorientierten Denken der Kunden in Bezug auf alles, was mit ihrem Geld zu tun hat – gepaart mit einem gestiegenen Informations- und Beratungsbedürfnis.

Nur wenn es der Finanzwirtschaft gelingt, Sicherheit zu vermitteln und die veränderten Erwartungen der Kunden zu erfüllen, sie zu überzeugen und verloren gegangenes Vertrauen wieder herzustellen, werden Banken im Retailbanking langfristig erfolgreich sein.

Die neuen Rahmenbedingungen gehen zudem mit einer weiteren klaren Entwicklung einher: Vertrauen rückt zunehmend an die Stelle von Sicherheit. Die Erklärung dafür ist ganz einfach: Vertrauen ist ein Phänomen, das vor allem in unsicheren Situationen an Bedeutung gewinnt. Denn wer sich einer Sache sicher sein kann, muss nicht vertrauen. Vertrauen bietet ei-

nen Ausweg aus der Unsicherheit. Es wird jedoch eine „Vertrauensgrundlage“ benötigt, die sich entweder durch eigene positive Erfahrungen und Emotionen bildet oder die durch eine andere Person, der man selbst vertraut, vermittelt wird.

Starke Marken fördern Vertrauen

Verbraucher setzen gerade auf vertrauenswürdige Personen, die ihnen ein Produkt, eine Dienstleistung, ein Unternehmen oder eine Marke empfehlen. Mit den Möglichkeiten der Verbreitung einer Empfehlung in den sozialen Medien hat sich dieses Phänomen in den letzten Jahren potenziert. Die Online-Recherche zeigt sehr schnell, was Verbraucher über ein Unternehmen denken. Meinungsseiten und Vergleichsportale liefern schnelle Informationen. Via Facebook, Twitter & Co. lassen sich leicht Meinungen teilen und Erfahrungen sowie Empfehlungen erfragen.

In diesem Zusammenhang spielt die Unternehmensmarke als Vertrauenssignal eine entscheidende Rolle: Sie fördert die Qualitätswahrnehmung, minimiert das wahrgenommene Risiko einer Geschäftsbeziehung und reduziert dadurch den vom Kunden wahrgenommenen Informationsbedarf und -aufwand. Neben Qualität und Leistung bildet die Unternehmensmarke damit einen zentralen Baustein für eine nachhaltige und erfolgreiche Kunde-Bank-Beziehung.

Zum Autor

Jürgen Lieberknecht ist Mitglied des Vorstands der TARGOBANK AG, Düsseldorf.

Zentrale Voraussetzung dafür ist jedoch eine enge Verknüpfung von Markenvision, Markenversprechen und Markenrahmen mit der Strategie und den Geschäftsprozessen der Bank. Die Marke muss für den Kunden über alle Kontaktpunkte nachhaltig und mit gleichen Botschaften erlebbar sein. Nur wenn eine Marke folglich intern gelebt und glaubhaft getragen wird, kann ein Unternehmen verlorenes Vertrauen zurückgewinnen, die Erwartungen der Kunden erfüllen und den vielfältigen Herausforderungen adäquat begegnen. Dieses Markenverständnis steht für die Targobank seit jeher im Mittelpunkt und bildet den Fokus der Markenpositionierung.

Doch wie genau kann eine Marke Vertrauen aufbauen und nachhaltig sichern? Markenvertrauen ist per Definition die Bereitschaft eines Konsumenten, sich darauf zu verlassen, dass eine Marke ihre versprochene Leistung – also ihr Markenversprechen – auch erfüllen kann. Befragungen von Verbrauchern zeigen, dass das Markenvertrauen neben anderen Merkmalen maßgeblich die Kundenloyalität beeinflusst, das heißt Kunden bleiben „ihrer“ Marke nur dann treu, wenn sie diese als vertrauenswürdig erleben. Da dieses Vertrauen wiederum vor allem aus dem emotionalen „Unterbau“ erwächst, sind Emotionen der Schlüssel zum Vertrauensgewinn einer Marke.

Targobank: Neustart im Februar 2010

Die Marke Targobank ist in der Hochphase der Finanzkrise im Februar 2010 auf den Markt gekommen. Sie hat sich in den letzten drei Jahren als neue Marke in der deutschen Bankenbranche etabliert. Dabei konnte sie zu ihrem Start weder auf einen hohen Bekanntheitsgrad noch auf eine klare Identität oder eine langjährige Vertrauensbasis aufbauen. Denn auch wenn wir bereits beim Markenstart vor drei Jahren durch unsere Vorgängerinstitute und eine inzwischen rund 90-jährige Erfahrung im Privatkundengeschäft sicherlich keine unbekannte Größe am Markt waren, so trat die Bank doch trotzdem zum ersten Mal

unter der komplett neu geschaffenen Marke in Erscheinung. So ging es am Anfang in erster Linie darum, eine klare Markenvision zu entwickeln und den Namen sowie die Marke Targobank in der öffentlichen Wahrnehmung bekannt zu machen.

Intern galt es dabei, neben der neuen Marke auch eine mit dem neuen Mutterkonzern einhergehende neue Unternehmenskultur zu etablieren – mit allen damit verbundenen internen Veränderungen bei Werten und Prozessen sowie externen Umstrukturierungen bei Serviceangeboten und Produkten. Die Konzeption der Marke Targobank und ihrer Vision war ein integrativer Prozess zwischen dem neuen Eigentümer, der Bank und den Mitarbeitern, der Gutes aus der Vergangenheit erhalten und gleichzeitig einen deutlichen Wandel anstoßen sollte – gepaart mit den Bedürfnissen und Ansprüchen der Kunden, die über die „Voice of the customer“ aus umfassenden Marktforschungsprozessen erfasst wurden und eine wichtige Rolle im Evolutionsprozess von Marke und Bank spielten beziehungsweise noch bis heute spielen.

Am Ende stand eine klare Vision, die als Herzstück der Marke Targobank und zentrales Markenversprechen zugleich Basis

und Anspruch all unserer Handlungen ist: „Wir machen Banking einfach und klar, sodass unsere Kunden gut leben können.“ Auch in der externen Markenkampagne zum Start im Jahr 2010 ging es um dieses Markenversprechen – mit einem klaren Fokus auf Leistungen und Produktangebote und dem klaren Ziel, die Bekanntheit der Marke über eine breite Streuung zu stärken.

Marke ist Haltung

Doch Bekanntheit allein reicht für die Funktion einer Marke als Vertrauenssignal nicht aus. Vielmehr muss sie auch eine klare Identität besitzen, mit Leben gefüllt werden und differenzieren. Im Fokus der Image- und Arbeitgeberkampagne im Jahr 2011 standen deshalb nicht mehr allein Leistung und Produktangebote, sondern unsere Antwort auf die Frage, was genau die Menschen heute von einer Bank erwarten. Wir haben ein klares Bild, wie wir uns unseren Kunden gegenüber verhalten wollen – ein Bild, das in jedem einzelnen Kontakt gelebt werden muss: Wir wollen für die Kunden Entlastung in ihrem Finanzalltag schaffen und es ihnen einfach machen, denn oft werden Finanzangelegenheiten als kompliziert und lästig empfunden. So schaffen wir Relevanz für unsere Marke. Genau darauf zahlen die impliziten Markenwerte ein: Respekt und Wertschätzung, Entlastung, Selbstbestimmtheit und Miteinander. Und diese wurden durch die gesamte Bank durchdekliniert.

Um die zentrale Markenvision neben einer solchen externen Emotionalisierung auch intern in Handlung zu übersetzen, kommt es vor allem auf den richtigen Markenrahmen an. Marke ist demzufolge weit mehr als ein neuer Name oder ein neues Logo, sie umfasst die Haltung des gesamten Unternehmens. Dafür muss es dem Marketing gelingen zu beweisen, dass die Marke Targobank, so wie wir sie in der Bank verstanden wissen wollen, einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet, indem sie zur Grundhaltung und zum Leitbild des Handelns wird. Marke und Marketing müssen dabei die Basis



einer bewusst marktorientierten Führung des gesamten Unternehmens schaffen. Ausgehend von diesem Verständnis verfolgen wir mit Markenstrategie und Markenrahmen einen neurowissenschaftlichen Ansatz, der die künstliche Trennung zwischen „Fakten- und Emotionswelt“ aufhebt und Kommunikation nicht mehr hinsichtlich ihrer (kreativen) Güte decodiert, sondern vielmehr im Hinblick auf Bedeutung und Belohnung.

80 Prozent Markenbekanntheit

Im Hinblick auf den Auf- und Ausbau der Unternehmensmarke wurde nach nur drei Jahren bereits viel erreicht. Die Targobank ist eine bekannte und etablierte Marke am Bankenmarkt, wie die Markenkennziffern belegen:

- Mit einer gestützten Markenbekanntheit von 80 Prozent ist die Targobank nach drei Jahren unter den Top 5 auf dem Markt.
- Die Markenrelevanz wurde um 48 Prozent gesteigert, das heißt immer mehr Menschen können sich vorstellen, ihre Bankgeschäfte mit der Targobank zu erledigen.
- Bei der Logo- und Slogan-Zuordnung liegt die Bank unter den deutschen Kreditinstituten auf einem starken fünften Platz – noch vor anderen etablierten deutschen Banken.

Ausbau des Filialnetzes hat Priorität

Kundenkontakt ist ein wichtiges Stichwort. Wir setzen auf eine konsequente Multikanalstrategie. Kunden möchten heute selbst entscheiden, mit welchem Anliegen sie über welchen Kanal an ihre Bank herantreten. Das heißt: Egal ob Filiale, Internet, Telefon oder mobile Beratung zuhause – wir investieren in alle Kanäle und vernetzen diese so, dass der Kunde Dienstleistungen und Produkte in allen Kanälen nutzen kann und ein einheitliches Kundenerlebnis dabei hat.

Dreh- und Angelpunkt bleibt das persönliche Gespräch in der Filiale. Hier lassen sich Kunden am besten von der Einlösung von Markenversprechen überzeugen. Entsprechend ist der Ausbau und die Modernisierung des Filialnetzes eine Priorität.

Veränderungen in Beratung und Produktpalette

Das eine ist, wie Kunden an uns herantreten. Das andere ist aber, was sie erhalten und erleben. Entsprechend wurde der Markenstart als Targobank für zahlreiche Ver-



änderungen in der Beratung und im Produktbereich genutzt:

- Die Anzahl der Produkte im Portfolio wurde deutlich reduziert. Jüngstes Beispiel ist das Kreditkarten- und Girokontoangebot, das im Sinne der Kunden vereinfacht wurde.
- Auch die Anzahl der Investmentprodukte hat sich unter dem neuen Markendach deutlich verringert. Gleichzeitig werden sämtliche Investmentprodukte, die die Berater empfehlen, von unabhängigen Instituten geprüft.
- Mit anschaulichen Finanzampeln informieren wir unsere Kunden im Internet und anhand von Informationsblättern über Chancen, Risiken und Kosten, die mit einem Wertpapier verbunden sind.
- Darüber hinaus wurde das interne Incentivierungsverfahren für die Berater umgestellt. So sind Verkauf, Qualität und Kundenzufriedenheit gleich gewichtete

Faktoren. Monatliche Kundenbefragungen in jeder Filiale zeigen, dass die Kunden mit der Beratung immer zufriedener sind.

Innovationen sind ein weiterer wichtiger Treiber für die Einlösung des Markenversprechens, Banking einfach und klar zu machen. So ist die Targobank das erste bundesweite Kreditinstitut in Deutschland, das seinen Kunden mobiles Bezahlen ermöglicht hat und als Bank sichere und bequeme Kommunikation per De-Mail anbietet.

All diese Vorteile sollen in Zukunft auch in der Markenkommunikation stärker herausgestellt werden. Den Anfang macht dabei die aktuelle „So geht Bank heute.“-Kampagne: Sie gibt wesentliche und verständliche Antworten auf alltägliche Finanzfragen und Bedürfnisse von Kunden – anhand von insgesamt „23 Besonderheiten“, die verdeutlichen, welche Mehrwerte die Targobank ihren Kunden durch relevante Produkte, Services und Vorteile bietet. So sollen Orientierung, Sicherheit und Klarheit im Finanzalltag vermittelt werden.

Innerhalb von nur drei Jahren ist es gelungen, die Targobank als feste Größe am Bankenmarkt und starke Marke zu etablieren. Basis dieses Erfolgs ist der konsequente Auf- und Ausbau einer Marke, die eng mit der Unternehmensstrategie verzahnt ist. Orientiert an den Bedürfnissen und Erwartungen der Kunden und gepaart mit Leistung und Qualität in Beratung, Service und Produkten ist es gelungen, auch in einem aktuell sehr schwierigen Marktumfeld das Vertrauen der Kunden zu gewinnen. Wir müssen aber täglich weiter daran arbeiten. Die Sicherung der gewonnenen „Vertrauensgrundlage“, der weitere Ausbau der Marke und die intelligente Verbindung von Marken- und Geschäftsstrategie stehen damit weiterhin auf der Agenda. Denn alle Banken stehen unter Beobachtung und dürfen sich keine Fehler erlauben – Vertrauen kann man schnell verlieren und es braucht eine Menge Zeit, um es wieder aufzubauen. Das ist die Lektion, die wir aus der Finanzkrise gelernt haben. ■■■■■