

«Willkommen bei der ZKB»

Stefan Vogler · Fritz Lienhard

■ Starke Basis: Die Marke «Zürcher Kantonalbank»

«Während sich die Anbieter von Konsum- und Gebrauchsgütern des Erfolgsbeitrags, den ein wirkungsvolles Markenmanagement leistet, bewusst sind, finden sich *im Dienstleistungsbereich* noch immer *wenig profilierte Marken*. Dies verwundert um so mehr, wenn man sich die Bedeutung und die Relevanz psychologischer Grössen wie *Vertrauen, Kompetenz und Sympathie* in bezug auf Dienstleistungen vor Augen führt» (Tomczak et al. 1998, S. 7). Diese Forderung nach einem professionellen Markenmanagement für Dienstleister steht für die ZKB im Zentrum und bildet die Basis aller Marketing- und Kommunikationsaktivitäten. Die ZKB strebt im Image-Portfolio der Schweizer Bankenlandschaft auf der Sympathie- und Leistungsebene den rechten oberen Quadranten an (vgl. Abbildung 1).

In der 128-jährigen Geschichte der führenden Zürcher Universalbank, die seit 1995 mit einer kundensegmentorientierten Organisation (Privat-, Individual- und Firmenkunden) gezieltes Wachstum und die gesteckten Renditeziele erreicht, spielen *traditionelle Werte* wie Vertrauen, Kompetenz, Sicherheit und Sympathie immer eine zentrale Rolle. Im Sinne einer Weiterentwicklung bestehender Stärken und Kernkompetenzen wird die strategische Ausrichtung der Marke «Zürcher Kantonalbank» bezüglich Kundennähe konsequent weitergeführt. In Abgrenzung zur Konkurrenz liegt das Augenmerk dabei auf der gezielten Weiterentwicklung der Marke in Richtung eines verstärkten Leistungsimages und der *Integration der neuen (Leistungs-)Werte Ganzheitlichkeit und Qualität* in das bestehende Werteset.

Ausgehend von der langfristigen Positionierung und dem Markenversprechen «Die nahe Bank», hat die ZKB die einmalige Chance aus der UBS-Fusion entschieden gepackt und die Kampagne «Willkommen bei der ZKB» durchgeführt. Zentral war dabei die Verstärkung der Positionierung bei gleichzeitig starkem Neukundengewinn. Insbesondere die konsequente Vernetzung aller internen und externen Kommunikationsinstrumente sowie die starke Einbindung der Mitarbeitenden haben auch die Jury des Schweizerischen Marketingleiterclubs überzeugt, die ZKB für diese Kampagne mit der «Marketing Trophy 1999» auszuzeichnen.



Stefan Vogler
Chairman &
Managing Partner
Grey AG,
Werbeagentur BSW,
Rüschlikon/Zürich



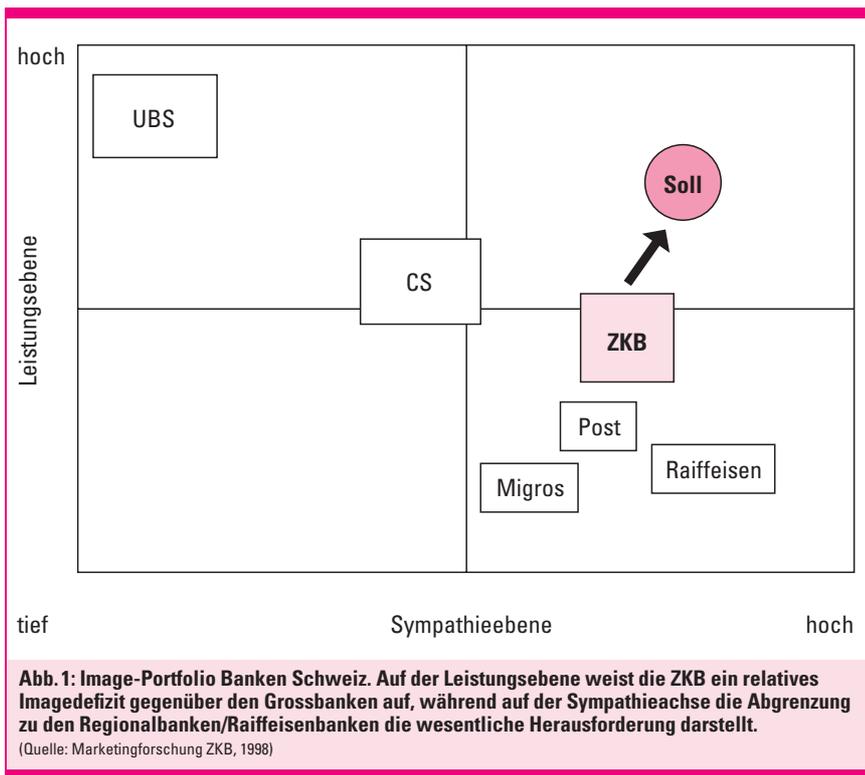
Fritz Lienhard
Leiter Marketing &
Kommunikation
Zürcher
Kantonalbank,
Zürich

■ Physische und emotionale Kundennähe: Die nahe Bank

Das Werteset der ZKB wird im Markenversprechen «Die nahe Bank» verdichtet. Diese Aussage enthält die rationale/physische Komponente der Nähe bzw. der hohen Verfügbarkeit. Die ZKB unterhält das dichteste Filialnetz im Kanton Zürich, ist eine der führenden Onlinebanken (täglich 24 Std. weltweiter Zugriff auf Bankdienstleistungen), verfügt über beste Kenntnisse des Zürcher Wirtschaftsraums und ein ausgeprägtes Beziehungsnetz in Wirtschaft und Politik. Die emotionale Nähe umfasst persönliche Beratung und Betreuung, Zuverlässigkeit und Kontinuität in der Partnerschaft zum Kunden. «Die nahe Bank» ist aber auch ein Bekenntnis zur *entscheidenden Bedeutung der Mitarbeitenden*: «Die Art, wie tagtäglich die Dienstleistung von Mensch zu Mensch erbracht wird, stellt letztlich den entscheidenden Erfolgsfaktor aller Marketinganstrengungen einer Bank dar» (Vogler 1998, S. 190). Auf diesem strategischen Hintergrund werden taktische Chancen konsequent wahrgenommen.

■ Die einmalige Chance

Das bereits in den späten 80er Jahren durch eine «Arthur Andersen»-Studie (vgl. Rufer/Stoll 1992) prognostizierte Bankensterben sollte sich bewahrheiten. Die Übernahme der Volksbank durch die CS und weitere Turbulenzen im Bankenmarkt schafften *zunehmende Verunsicherung*. Die Bekanntgabe der UBS-Fusion mit dem SBV im Dezember 1997 bildete den vorläufigen Höhepunkt und führte nach anfänglicher Bewunderung für den mächtigen «global player» rasch zur Verbreitung von Frustration. Dadurch gewann die ZKB an Sympathie und erhöhte ihre



relative Glaubwürdigkeit. Die *ausserordentliche Marktchance* wurde rasch erkannt. Binnen wenigen Tagen entstand das generalstabsmässig geplante Konzept «Willkommen bei der ZKB». Ziel der Kampagne war es, sich im Sinne einer starken Profilierung als «nahe Bank» nahe am Markt zu positionieren und zunächst *neue Retail-* und in späteren Phasen auch *Individual- und Firmenkunden* zu gewinnen.

■ Einfache Idee, durchgängiges Konzept

Um möglichst viele Neukunden zu gewinnen, musste die *Widerstandsgrenze* der verunsicherten potentiellen Wechsler gesenkt werden. Jedermann weiss, wie mühsam und mit wieviel administrativem Aufwand ein Bankwechsel verbunden ist. Mit der Hauptbotschaft «Willkommen bei der ZKB» wurde signalisiert, was neue Kunden bei der ZKB erwartet: Ein *Willkommenspackage* mit dem Angebot, dem potentiellen Kunden *alle administrativen Folgen seines Bankwechsels* (von der Mitteilung für die Lohnzahlung an den Arbeitgeber bis zur LSVA-Änderung an die Krankenkasse) zu *erleichtern* oder *vollständig abzunehmen*. Flexible und freundliche Mitarbeitende

lösten das anspruchsvolle Kundenversprechen ein. Die rasche, mutige und offensive Reaktion auf die sich bietende Marktchance überraschte sie positiv. Das Selbstbewusstsein der ZKB wurde massiv gestärkt. Man wollte zugunsten der potentiellen und bestehenden Kunden und Mitarbeitenden und damit auch gegenüber den Konkurrenten Marketing- und Kommunikationsleadership beweisen, was sich nicht zuletzt in einer signifikanten Zunahme der Mitarbeiterzufriedenheit bestätigte.

Mit einem *breiten und tiefen Paket* verschiedenster Marketing- und Kommunikationsmassnahmen wurde die Aktion in vier Phasen realisiert:

Welcome I: Breit gestreutes Willkommenspackage mit der Einladung, die Bank zu wechseln, und dem Ziel, sofort neue Kunden zu gewinnen.

Welcome II: Gezielte Aktivitäten zur mittelfristigen Akquisition von neuen Individual- (ZKB Private Banking) und Firmenkunden.

Welcome III: Verankerung des Markenversprechens «Die nahe Bank» und der Markeninszenierung «Willkommen bei der ZKB», Verbreiterung der Kundenbasis, Potentialausschöpfung mit vielfältigen Angeboten und z. T. einzig-

artigen ZKB-Dienstleistungen, Leistungsbeweis der Mitarbeitenden und Sympathiegewinn.

Welcome IV: Bekanntgabe der Ende 1998 erlangten ISO/EN-9001-Qualitätszertifizierung im Rahmen des institutionalisierten ZKB-Themenmanagements.

■ Erfolg dank integrierter Kommunikation

Die fein aufeinander abgestimmte interne und externe Kommunikation stellte in jeder Phase höchste Ansprüche. Die Bildung eines kleinen, *interdisziplinären Projektteams* mit Spezialisten aus den Bereichen Interne Kommunikation, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Marktforschung, Call Center, Controlling sowie dem Mediensprecher, den Marketingverantwortlichen aus allen Geschäftseinheiten, Vertretern von der Front und der externen Werbeagentur erfolgte situativ. Und die Theorie bestätigte sich: Integriertes Marketing und integrierte Kommunikation kann nur von interdisziplinär Denkenden und Handelnden, d.h. «spezialisierten Generalisten», erfolgreich betrieben werden.

Ein Auszug der Massnahmen, die realisiert wurden:

Welcome I – Extern: Willkommenspackage, Inserate, Plakate (teilweise mit aufgeklebten Willkommenspackages), Radiospots, Verteilaktion an Bahnhöfen durch Mitarbeitende, Direct Mails, Schaufenster und POS-Material in Filialen, Call Center, Internet.

Intern: Welcome-Badge, Mitarbeiterzeitung PLUS, Mobilisierungsauftrag zur Bahnhofsaktion, Erfolgsbarometer an allen Personaleingängen und auf dem Intranet mit täglicher Mutation der Anzahl Neukunden, Welcome-Erfolgs-party nach dem Zwischenabschluss, Welcome-Video, Song «Willkommä bi dä ZKB».

Welcome II: Testimonialkampagne, Direct Mails, Folder, Schaufenster, POS-Material mit/für ZKB-Firmenkunden. Veranstaltungsreihe «ZKB Private Banking» (vgl. Abbildung 2).

Welcome III – Extern: 50 Mitarbeiter-Testimonial-Radiospots, Call Center.



Abb. 2: Testimonialinserate. Kunden werben um neue ZKB-Firmenkunden. 20 Sujets mit verschiedensten Kunden reichten nicht aus. Täglich meldeten sich neue, zufriedene Kunden, die für die ZKB werben wollten.

Intern: Rekrutierungsaktion für Spot-Sprechende, CD mit allen Spots und Welcome-Song für die Mitarbeitenden.

Welcome IV: Plakate, Inserate, Filialplakate zur Bekanntgabe der ISO/EN-9001-Zertifizierung.

■ Erfolg auf breiter Front

Der interne und externe *Erfolg* wurde *laufend gemessen*. Die wesentlichen quantitativen und qualitativen Resultate lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Trotz einer Marktdurchdringung der ZKB im Wirtschaftsraum Zürich von $\geq 50\%$ ein *Gewinn* von über 80'000 neuen Kunden im Zeitraum vom 1. Dezember 1997 – 31. Dezember 1998.

2. Die Bevölkerung nimmt die ZKB als *klaren Kommunikationsleader* im Wirtschaftsraum Zürich wahr (vgl. Abbildung 2). Positive Medienberichte (Tagesschau SF

DRS, CASH-TV etc.) motivierten zusätzlich nach innen und aussen.

3. Die *Kundenzufriedenheit* liegt signifikant über den Werten der Mitbewerber und konnte im Laufe des Jahres weiter gesteigert werden.

4. Die *Mitarbeiterzufriedenheit* stieg innerhalb des Jahres *markant um 10 Indexpunkte* an. Es melden sich bei 180 benötigten über 400 freiwillige Mitarbeitende für die Verteilaktion der Willkommenspakete auf Bahnhöfen (und das im Januar 1998, morgens ab 6 und abends bis 21 Uhr bei Minustemperaturen!). 1200 Mitarbeitende (über ein Drittel der Beschäftigten) nehmen an der Willkommens-Erfolgsparty teil. Innerhalb von vier Tagen melden sich bei 50 benötigten über 300 Mitarbeitende spontan als Sprecher/innen für die Mitarbeiter-Radiospots. Die ZKB erfährt grosse Sympathiebezeugungen aufgrund der ausgestrahlten Spots.

5. Sprunghafter *Anstieg der Spontanbewerbungen* bei der ZKB.

6. *Überdurchschnittlich erfolgreiche Verkaufsförderungsaktionen* im Zeitraum der Willkommens-Kampagne.

■ «Willkommen bei der ZKB» zeigt nachhaltige Wirkung

Mit der Aktion *differenzierte* sich die ZKB gegenüber den Grossbanken und *profilerte sich als aussergewöhnlich kundennahe Bank*. Diese totale Hinwendung zum potentiellen Kunden ist im Bankenmarkt in der realisierten Konsequenz neuartig. Das Konzept und dessen Umsetzung leisteten intern und extern einen nachhaltigen Beitrag zur Profilierung der ZKB als «Die nahe Bank» bzw. als zuverlässiger Partner mit hoher Kontinuität. Die durch die Mitarbeiter-Radiospots und Kunden-Testimonials dokumentierte Glaubwürdigkeit verstärkte die Sympathie der Zürcher Bevölkerung gegenüber

«ihrer» ZKB (jede zweite Zürcherin/ jeder zweite Zürcher pflegt eine Bankbeziehung zur ZKB).

Wie einschlägige Studien beweisen, sind Bankkunden, speziell Retailkunden, oft erst nach geraumer Zeit rentabel. Mit der durch die Willkommens-Aktion verbreiterten Kundenbasis hat die ZKB ein *zusätzliches Ertragspotential* gewonnen, das nun nachhaltig ausgeschöpft wird. Mit innovativen und attraktiven Produkten und Dienstleistungen, die dank dem erfolgreich eingeführten ZKB-Beratungsansatz «Beratung und Betreuung mit System» selbst für Retailkunden aufgrund individueller Bedürfnisse angeboten werden können.

■ Mitarbeitende als Erfolgsgaranten

Dass die ZKB die einmalige Chance rasch und nachhaltig zu nutzen vermochte, ist alles andere als selbstverständlich. Zu Beginn zeichnete sich aufgrund nackter Zahlen ein relativ kleines Wechslerpotential ab. Erst eine *vertiefte Medienanalyse* bestätigte die Intuition der Marketingverantwortlichen, wonach die Kantonal- und Raiffeisenbanken zu den Haupt-Profitoren zählen könnten. Trotzdem wurde die offensive Aktion primär als *Profilierungskampagne* lanciert. Bald zeigte sich aber, dass auch die hochgesteckten *quantitativen Ziele erreicht* werden konnten. Und dies mobilisierte die Mitarbeitenden zusätzlich, obwohl die Aktion ohne weitere personelle Ressourcen umgesetzt werden musste. An der Front forderte sie grössten Einsatz und enthielt das Risiko, durch Unfreundlichkeit und Überlastung unzufriedene Kunden zu generieren, denn alle sollen sich bei der ZKB besonders willkommen fühlen. Folgenden Hinweis muss deshalb jeder Dienstleistungsmarketer beherzigen: «60 Prozent der ursprünglichen Projektziele werden gemäss jüngsten Studien nicht erzielt. Dabei zeigt sich, dass der Misserfolg auf interner Ebene und auf der letztlich ausschlaggebenden Ebene des Markterfolgs oft nicht durch Barrieren im betriebswirtschaftlichen und technisch-organisatorischen Bereich verur-



Abb. 3: Kommunikationsmonitor. Trend «Direkte Kommunikation»-Banken im Wirtschaftsraum Zürich 1997-1998. Anhaltend positiver Trend für die ZKB.

(Quelle: Marketingforschung ZKB, 1998)

sacht wird, sondern durch Probleme im Bereich der Unternehmenskultur, insbesondere der Kommunikation» (Sommerhalder 1998, S. 2).

Neben dem *Mut*, den die traditionell eher zurückhaltende ZKB auf allen Stufen bewiesen hat und der *Geschwindigkeit* (zwischen Idee und Konzeptentscheid standen nur 8 Arbeitstage, vom O. K. bis zum Start lediglich 15 zur Verfügung), waren folgende Faktoren erfolgsentscheidend:

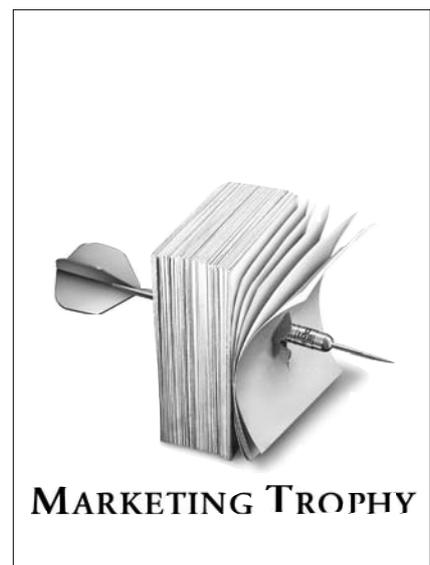
1. *Das Angebot:* Potentiellen Wechslern wurde mit dem Willkommens-Package der Bankenwechsel wesentlich erleichtert.

2. *Die Mitarbeitenden:* Dank der frühen Einbeziehung der Mitarbeitenden, laufender Erfolgsmessung und flankierender interner Kommunikation bis hin zum berauschenden Dankesfest bewirkte die Aktion innerhalb des Unternehmens eine echte Aufbruchstimmung und gegenüber den Kunden die Bestätigung, willkommen zusein.

3. *Die Kommunikation:* Dank integrierter interner und externer, multimedialer und sympathisch-kreativer Kommunikation wurde die Willkommensbotschaft mit allen Kommunikationsinstrumenten nachhaltig verankert. Sämtliche Reaktionskanäle wurden bereitgestellt, was den Reaktionswiderstand so tief wie möglich hielt.

4. *Die Planung:* Ohne minutiöse Planung im interdisziplinären Projektteam und enger, unkomplizierter Zusammenarbeit zwischen Kunde und Agentur wäre die Aktion in der kurzen zur Verfügung stehenden Zeit nicht zustande gekommen. Es galt, das scheinbar Unmögliche in Rekordzeit möglich zu machen.

5. *Die Vielfalt:* «Willkommen bei der ZKB» wurde zuerst als Hauptbotschaft eingesetzt und bildete in der Folge den Rahmen für die je nach Angebot und Kundensegment spezifischen Kampagnen.



Am 14. Januar 1999 wurde die «Marketing Trophy 1999» des Schweiz. Marketingleiterclubs in der Kategorie Grossunternehmen an die Zürcher Kantonalbank verliehen.

Manfred Bruhn, anerkannter Experte der integrierten Kommunikation, schreibt: «Integration der Kommunikation ist kein Selbstzweck, sondern sie soll Effizienzsteigerungen der Kommunikationsetats bewirken ... Eine integrierte Kommunikation ist in der Kommunikationspraxis mit einem «Mehrwert» verbunden» (Bruhn 1995, S. 261). Christian Belz hält den vermeintlichen Gegensatz fest: «Erfolgreiche Unternehmungen machen zukünftig Vielfalt, Kreativität, neue Interpretationen, Überraschungen und Innovation zu ihrer Positionierung und Marke. Vertrauen und Zuverlässigkeit gewinnen sie, weil sie nicht laufend korrigieren müssen, sondern agil nach guten Kun-

denlösungen suchen und sie rasch anbieten» (Belz 1998, S. 46). Die *Kombination* dieser beiden Gedanken führte zum ausserordentlichen Erfolg der Kampagne «Willkommen bei der ZKB».

Literatur

Belz, Ch. (1998):

Agile Markenführung, in: Tomczak, T. / Schögel, M. / Ludwig, E. (Hrsg.), *Markenmanagement für Dienstleistungen*, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: Verlag THEXIS, S. 38–47.

Bruhn, M. (1995):

Integrierte Unternehmenskommunikation, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

o. V. (1998):

Most multinational clients for five years, Studie, Advertising Age International.

Rufer, T. / Stoll, M. (1992):

Das schweizerische Bankwesen an der Schwelle zum Jahr 2000, Delphi Studie, Arthur Andersen AG/Andersen Consulting AG, Zürich.

Sommerhalder, M. (1998):

Change Communication, Kommunikationsmanagement in Veränderungsprozessen, Rüschlikon/Zürich: Broschüre Grey AG, Werbeagentur BSW.

Tomczak, T. / Schögel, M. / Ludwig, E. (1998) (Hrsg.):

Markenmanagement für Dienstleistungen, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: Verlag Thexis.

Vogler, C. (1998) (Hrsg.):

Brand Character als Erfolgsfaktor im Bankenmarketing, in: Tomczak, T. / Schögel, M. / Ludwig, E. (Hrsg.), *Markenmanagement für Dienstleistungen*, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: Verlag THEXIS, S. 190–197.

T