

Reichelt, Roman; Nguyen, Minh Dang

**Article**

## Boring-2-Boring beenden – Warum nicht! - Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Marketing Review St.Gallen

**Provided in Cooperation with:**

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Reichelt, Roman; Nguyen, Minh Dang (2022) : Boring-2-Boring beenden – Warum nicht! - Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 39, Iss. 3, pp. 6-13

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276186>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

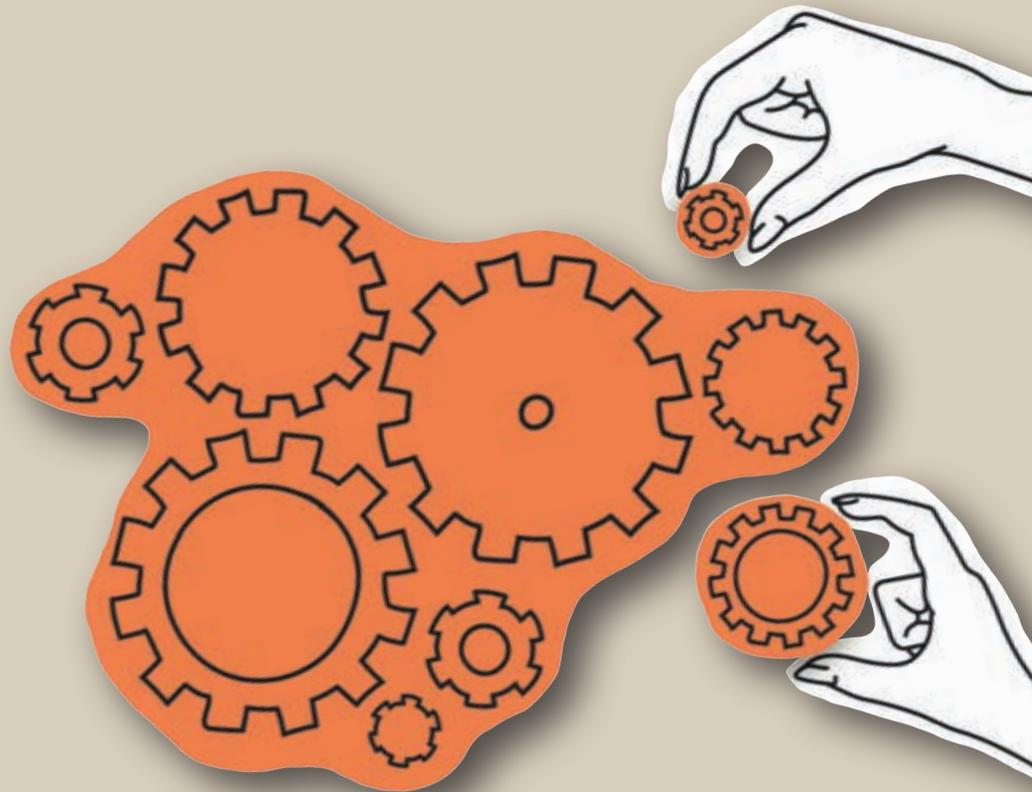
*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St.Gallen

From Business  
to Business



## Schwerpunkt

Boring-2-Boring beenden – warum nicht! –  
Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an  
Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Kunden im Lösungsgeschäft – Welche Rolle spielen sie  
und was macht Lösungen für Kunden effektiver?

Kundenlösungen als Signale – Warum Unternehmen am  
Lösungsgeschäft festhalten sollten, auch wenn es nicht  
profitabel ist

B2B: A Shift from Owning to Sharing? – How Sharing  
Facilitates new Business-to-Business Relationships  
between Small and Medium-sized Enterprises

Quo vadis, Aussendienst? – So erzeugt der  
B-to-B-Aussendienst künftig Mehrwert

## Spektrum

Marketing für die Kirche –  
Interview mit Pater Martin Werlen

Peer-Pricing – Ein integrativer  
Pricing-Ansatz in B-to-B-Märkten

New Public Management – Steigerung der  
Serviceorientierung in Verwaltungen

# Boring-2-Boring beenden – Warum nicht!

Wie die Credit Suisse dank konsequenter Ausrichtung an Kunden-Insights ihre Marketingwirkung verbesserte

Das Marketing von Finanzprodukten gestaltet sich seit jeher intuitiv schwierig. Im B-to-B-Umfeld verstärken sich diese Herausforderungen noch und führen letztlich in die austauschbare Sachlichkeitsfalle. Die Credit Suisse hat diesen Teufelskreis mit radikaler Marketingfokussierung auf nur ein Kundensegment und einem schmerzhaften Kunden\*-Insight durchbrochen.

Roman Reichelt, Minh Dang Nguyen

\*Der Begriff «Kunde» bezieht sich hier auf Unternehmen, weshalb auf die geschlechterspezifischen Bezeichnungen im Folgenden verzichtet wird.

Marketing hat das Ziel, Kundinnen und Kunden zu erreichen, zu berühren, zu begeistern (Schüller, 2015). Es hat das Ziel, eine über das Transaktionale hinausgehende Bindung zu erzeugen, mit der Produkt- und Preispräferenzen zugunsten der eigenen Marke manifestiert werden. Ein Auftrag, der in vielen Sparten und Industrien intuitiv erscheint. Nicht so in der Finanzbranche, nicht so im Banking – zu abstrakt das Produkt, zu komplex der Kundennutzen, zu ungreifbar der differenzierende Vorteil einer Marke gegenüber einer anderen (Esch, 2021). Insbesondere im Banking für Unternehmenskunden\* addieren sich diese Herausforderungen auf mit der ohnehin nüchterneren Sprache des Business-to-Business (nachfolgend als «B-to-B» abgekürzt). Viele Marken geraten in eine Sachlichkeitsfalle. In der irrigen Annahme, dass das Gegenüber entmenschlichte Entscheidungen treffen würde, wenn es um berufliche Themen geht, stellt man sich auf der B-to-B-Empfängerseite einen Homo oeconomicus vor. Eine Heuristik, die systematisch zu Fehlurteilen führt (Kahnemann et al., 2021). Themen wie relationale menschliche Motivation und die Kraft von Kreativität erhalten dadurch weniger Gewicht, als neuste Forschung es nahelegen würde (Perrey et al., 2021).

Die Credit Suisse (nachfolgend «CS») gilt als die zweitgrösste Bank der Schweiz und zählt mit ihren über CHF 1500 Mrd. verwalteten Vermögen (Credit Suisse Group, 2020) auch weltweit zu den Schwergewichten. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Schweizer Einheit und ihr zentrales Geschäftsfeld Corporate Banking. Die Krux: Mit über CHF 2,5 Mrd. Umsatz galt der B-to-B-Bereich zwar als erfolgreich. Doch mangels Marktanteilserhebung in der Branche war man unsicher, ob die Ausrichtung des Business sowie des Produkt- und Servicekatalogs bereits genügend Hebel sei, um das Marktpotenzial wirklich abzuschöpfen.

Hier setzte das CS-Marketing mit einem holistischen Anspruch an: «Marketing ist die Kunst zu wissen, warum, wann und wie sich Kunden für oder gegen uns entscheiden – und dies zu beeinflussen», heisst es in der internen Marketingstrategie. Für das Corporate Banking bedeutete dies, dass man sich das Ziel setzte, bei bestehendem Produktportfolio nicht nur 20% mehr Bekanntheit der Value-Proposition in der Zielgruppe zu erreichen, sondern letztlich auch bis zu 10% mehr Abschlüsse mit KMU-Neukunden zu erzielen.

Dazu wurden die Erkenntnisse aus Konkurrenzvergleich und Kundeninterviews in das sogenannte «6S-Modell» überführt, eine Eigenentwicklung in Anlehnung an die «Five Keys» von McKinsey (Gordon & Perrey, 2015). Dieses strategische Framework erfordert Antworten in den folgenden Kategorien:

- Substance: Welches Produkt-/Leistungsversprechen als Marketingbeweispunkt?
- Storytelling: Welches Segment mit welchem Insight benötigt welches Narrativ?



**Roman Reichelt**  
Global Chief Marketing Officer,  
Credit Suisse AG  
[roman.reichelt@credit-suisse.com](mailto:roman.reichelt@credit-suisse.com)

**Minh Dang Nguyen**  
Global Head Strategy, Brand & Advertising,  
Credit Suisse AG  
[dang.nguyen@credit-suisse.com](mailto:dang.nguyen@credit-suisse.com)

- Simplicity: Welche Elemente der Value-Proposition können verkürzt oder weggelassen werden?
- Science: Welche Dashboards/KPIs zeigen den ROI?
- Speed: Welche Kommunikationsplattform erlaubt flexible Reaktionen?
- Synergies: Wie wird das Konzept nicht nur im Marketingsilo gelebt?

Schnell wurde den Verantwortlichen klar, dass man zwar bezüglich Leistung komparative Vorteile hat, zum Beispiel papierlose Kontoeröffnungen und Kompetenzen einer Grossbank (Stichworte Börsengang und Auslandsexpansion), das Problem jedoch im Storytelling und in der richtigen Markenverankerung lag. In der Gesamtschau sämtlicher B-to-B-Bankenangebote wurde schnell deutlich: Alle kommunizieren das Gleiche. Alle operieren mit der naiven Annahme, dass es den Unternehmenskunden gäbe, dem man werblich einen Bankberater händeschüttelnd zur Seite stellt, der mehr oder weniger explizit suggeriert: «Wir sind auf Augenhöhe.» Die Befragung von Kundinnen und Kunden aus diesem Bereich liess aber keine Zweifel zu – das war austauschbar, irrelevant und wirkte trotz

der abfotografierten Emotionen gefühllos-kalt. Denn einen Kunden ins Zentrum eines Werbesujets zu rücken, heisst nicht, kundenzentriert zu sein.

Strategisch gesehen war die erste Entscheidung also, das Feld mit jener maximalen Ausrichtung am Kundempfinden zu überarbeiten, wie man es eigentlich vor allem aus der Insight-Forschung im B-to-C-Bereich kennt (Baumann, 2011). Und das bedeutete auch, sich ehrlich einzugestehen, wenn ein Insight das bisherige Selbstbild ins Wanken brachte. So kam es auch: Kein Schraubenfabrikant und keine Start-up-Gründerin sah ihre Bank als «genauso unternehmerisch» an wie sich selbst,

**Unternehmerinnen und Unternehmer sehen Chancen, wo andere Risiken sehen.**

geschweige denn auf Augenhöhe. Die zwei Fehlannahmen zuvor waren: 1. aus anekdotischem Feedback an den Kundenberater könne man einen echten Kunden-Insight ableiten. Und 2., dass ein angestellter CEO und ein Firmengründer exakt dasselbe Mindset hätten. Um das Potenzial zur Differenzierung und zu ge-

steigter Kundenrelevanz zu entfesseln, galt es, sich die Zielgruppe noch einmal anders zu schneiden und erst dann auf deren wahre Meinung einzugehen.

## Wahl der Kommunikationszielgruppe

In der Marketingstrategie der CS legte man folglich das grösste Augenmerk auf die «Wieder-Vermenschlichung» der Zielgruppe (Kotler et al., 2017). Statt stets zu denken, mit einer Firma (bzw. einer Rechtseinheit oder einer Belegschaft) zu sprechen, verglich die Credit Suisse die Eigenschaften, Ansprüche und Prioritäten von ganz menschlichen Individuen miteinander: von angestellten Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern und unternehmerischen Firmeninhaberinnen und -inhabern.

Ungeachtet der Annahme, dass beide Zielgruppen gleich talentiert, begabt, entscheidungsstark und fachlich über jeden Zweifel erhaben sind, liessen sich schnell Unterschiede ausmachen (siehe Abb. 1). Per Definition ist die angestellte Geschäftsführerin und der angestellte Geschäftsführer eher eine temporäre Erscheinung als die Gründerin und der Gründer und/oder Inhaberin und In-

haber. Letztere haben ein höheres persönliches Investment in die Firma und leben den «Purpose» intuitiv aus ihrer DNA heraus, müssen ihn daher nicht erlernen. Unternehmerinnen und Unternehmer haben einen höheren Grad an Flexibilität, wie sie ihre Firma ausrichten möchten. Sie sind deshalb deutlich mehr darauf aus, Partner zu finden, die dasselbe Mindset haben. Auch das aspirative Binnenverhältnis dieser beiden Subsegmente erwies sich als asynchron. Denn während ein angestellter CEO sich immer auch als Unternehmer sehen würde, ist das umgekehrt nicht der Fall. Daraus ergab sich erstens, dass statt einer «Bank für

### Zusammenfassung

Bankenmarketing, insbesondere im B-to-B-Bereich, läuft Gefahr, absolut austauschbar, irrelevant und dadurch langweilig zu sein. Das Credit-Suisse-Marketing hat sich gewagt, über Jahre etablierte «Codes» oder «Biases» konzeptionell zu hinterfragen. Als Resultat des emotionalen Fokus' auf nur ein Teissegment und der Kohärenz entlang des interdisziplinären Purchase-Funnels wurden alle Business-Ziele übertroffen.

Abb. 1: Angestellte Geschäftsführerinnen und Geschäftsführer im Vergleich zu Unternehmerinnen und Unternehmern

	Zugehörigkeit <i>Zeitliche Verbundenheit mit Firma</i>	Fähigkeiten <i>Intelligenz / Kompetenz / Erfahrung</i>	Investment <i>Persönliches und finanzielles Investment</i>	Firmenpurpose <i>Verständnis Firmenzweck</i>	Ausrichtung <i>Flexibilität in Anpassung der Firma</i>
Angestellte/r Geschäftsführer/in	Befristet	Sehr hoch	Mittel	Erlernt	Mittel
Unternehmer/innen	«Ein Leben lang»	Sehr hoch	Hoch	Intuitiv	Mittel bis hoch

Unternehmen» die Positionierung als «Bank für Unternehmerinnen und Unternehmer» die grösste aspirative Strahlkraft hat. Und zweitens, dass die Marke CS ihr Verstehen der Kundinnen und Kunden nicht dadurch ausdrückt, dass sie sich als «genauso unternehmerisch» sieht. Das Verständnis besteht vielmehr darin, dass man die Ansicht teilt, dass Bankerinnen und Banker keine Unternehmerinnen und Unternehmer sind – aber, dass man aus einer bewundernden Distanz das unternehmerische Mindset versteht. Unternehmerinnen und Unternehmer sehen Chancen, wo andere Risiken sehen. Sie denken immer weiter, was noch schöner, schneller, besser werden könnte. Kurz:

**Sie fragen nicht «Warum?»  
Sie sagen: «Warum nicht!»**

Und diese Haltung eint Marke und Zielgruppe wieder. Sie ist glaubwürdig und absolut relevant für die Zielgruppe. Doch würden intern alle verstehen, dass es hier um mehr als um Werbung ging? Eine Kernaufgabe war es demnach zuerst, diese Haltung intern für alle 6S zu deklinieren: als möglich-machende Haltung für Produktinnovationen (Substance); als provokanten Aufhänger in der Werbung (Storytelling); als Vereinfachungsaufgabe für alle Customer Journeys (Simplicity). Mit messbarem Erfolg (Science), schnell an-

**Kernthesen**

- 1 B-to-B tendiert dazu, «boring-2-boring» zu werden und damit die Gesetze der Aufmerksamkeitsökonomie zu missachten.
- 2 B-to-B-Marketing vernachlässigt im Funnel oft den Upper-Part durch den systematischen Bias, man könne direkt im Mid- und Lower-Funnel einsteigen.
- 3 Im B-to-B-Marketing muss der Mensch im Mittelpunkt stehen – nicht nur ein transaktionaler Homo oeconomicus.

wendbar auf dutzende Situationen (Speed) und bereichsübergreifend intern lebbar und deklinierbar (Synergies), begeisterte der Insight die CS und kreierte ein über das Marketing hinausgehendes Momentum.

## Alles neu – warum nicht

Der folgende Umbau des gesamten Marktauftritts war radikal und erwies sich schnell als der gesuchte Hebel. Dank des gewonnenen Insights wurde ein

Konzept entwickelt, das sich als Initiative in der Bank etablierte. Der Ausdruck «Warum nicht?» sollte zum geflügelten Slogan werden und eine Markenhaltung manifestieren.

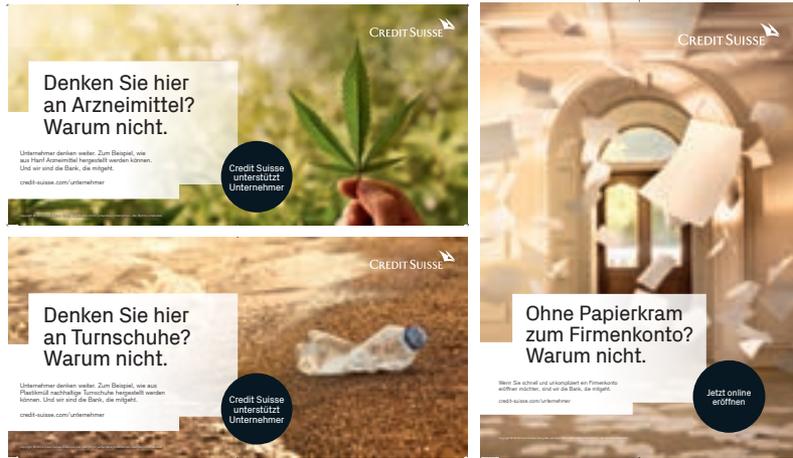
Im B-to-C-Bereich liegt der Fokus deutlich häufiger auf der Marke und damit auf dem Upper-Funnel, also dem Kampf um Aufmerksamkeit und Differenzierung im Kaufentscheidungsprozess (Decision Journey von Court et al., 2009). Erst im späteren Schritt ist dann die datengetriebene Sales-Konvertierung aufzusetzen. Die Desk-Research der CS-eigenen Strategieabteilung zeigte, dass viele Mitbewerber im B-to-B-Bereich aber direkt im Lower-Funnel investierten. Dem Upper-Funnel wurde wenig Beachtung geschenkt. Ausserdem hatten sich falsche «Category Codes» in der Kommunikation durchgesetzt: Bankvertreter auf dem Firmengelände, händeschüttelnd, schulterklopfend. Volle Austauschbarkeit bei null Relevanz. Weil also niemand den Upper-Funnel differenzierend besetzte, setzen sich diejenigen Banken mit der höchsten Geschäftsstellendichte und den besten Top-of-Mind-Werten durch (vgl. dazu Sharp, 2010). Das Geschäftsstellennetz war keine kurzfristig beeinflussbare Grösse, die Marke schon. Man ging das Risiko ein, voll auf eine Inszenierung des CS-Markenkerns zu setzen: «Werte schaffen für die Mutigen und Neugierigen» (internes Strategiepapier). Oder eben: Für alle, die «Warum nicht!» sagen.

Die Bank rückte damit in den Hintergrund – als demütige Dienstleisterin. Gemäss dem «Disruption-Modell» von Dru (2007) fokussierte sich das CS-Konzept nicht auf das erfolgreiche Unternehmen oder dessen fertige Produkte, sondern zelebrierte den Moment der Inspiration: Während andere nur eine grüne Wiese sehen, sehen Unternehmerinnen und Unternehmer Chancen. Und genau in diesem Moment, wo nur eine Idee vorhanden ist, braucht es den Zuspruch der Credit Suisse. Radikal auf den Punkt gebracht mit absolut ungesesehenen Bankensujets (siehe Abb. 2).

Durchsetzung <i>Entscheidungsmacht und Durchsetzungskraft</i>	Supplier <i>Relevanz, emotional von Geschäftspartnern verstanden zu werden</i>	Halo-Effekt <i>Aspirativ für die jeweils andere Zielgruppe</i>	Marketing <i>Empfehlung als primäre Kommunikationszielgruppe</i>
Hoch	Niedrig bis mittel	Nein	● ● ●
Hoch	Hoch	Ja	● ● ●

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 2: Speerspitze der Initiative: Werbung für Haltung und Produkt



Quelle: Credit Suisse.

heitlich umgesetzt (Esch, 2016). Dabei fokussierte sich das Credit-Suisse-Marketing auf zwei Hauptbereiche: 1.) Eine integrierte Kommunikationsumsetzung entlang des Funnels und 2.) Aktivitäten, um die Haltung der Firma nachhaltig zu verändern und so ein wahrnehmbares Brand-Behavior nachhaltig im Markt zu etablieren (Müller, 2011). Beides soll im Endresultat auch zu einem messbaren Markterfolg führen.

Damit der neue Ansatz substantiell im Markt etabliert werden konnte, hat die CS entlang des Funnels auf eine kohärente Umsetzung geachtet (siehe Abb. 3): Während die Grundidee als Klammer beibehalten wurde, unterschied sich jeder Touchpoint leicht, sodass die verschiedenen Unterziele am effektivsten erreicht werden konnten (vgl. dazu Strehath & Pohl, 2011; Esch, 2016). Um der üblichen Herausforderung von siloartigen Marketingumsetzungen entgegenzuwirken (Müller, 2011; Juska, 2018), wurde ein interdisziplinäres Initiativteam – bestehend aus den Bereichen Werbung, Online-Marketing und Kundenevents – ins Leben gerufen.

Um die Wirksamkeit pro eingesetztem Franken zu erhöhen, liess die CS das Konzept von einem externen Marktforschungsinstitut prüfen und optimie-

Dabei spielte das Konzept bewusst mit der Bild-Text-Schere: Während die Schlagzeile bereits das finale Produkt mit «Denken Sie an ...» erwähnte, lag es am Betrachter, die Brücke zu abgebildeten PET-Flaschen oder Hanfblättern herzustellen. Und damit eben genau den Gedankengang der Unternehmerinnen und Unternehmer nachzuvollziehen. Mit dem Slogan «Warum nicht?» wurden sowohl die Haltung der CS als auch der Insight adressiert. Alle

Sujets hatten «Stopping»-Power. Dass es sich immer um echte Cases handelte, die auf der CS-Internetseite mit involvierendem Content erläutert wurden, sorgte für Substanz.

### Etablierung der Markenhaltung im Funnel

Das obige Konzept diente als Integrationsklammer und wurde im Markt ganz-

Abb. 3: Massnahmen entlang des Purchase-Funnels

Upper-Funnel: Bekanntheit & Sympathie	Mid-Funnel: Bankenbeziehung & Neukundengewinnung	Lower-Funnel: Bestandskundenbindung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue mutige Kommunikationsidee holistisch umgesetzt</li> <li>• Erfindung eines neuen Feiertags: Tag der Unternehmer/innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datengetriebene Digitalkampagne mit programmatischen Botschaften</li> <li>• Kostenlose Firmengründungen am Tag der Unternehmer/innen</li> <li>• Anwendung aus B-to-C-bekanntem «One-Click-Checkout»</li> <li>• Anpassung Verkaufsunterlagen zu «Warum nicht?»</li> <li>• Interne Roadshows</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenevents mit Fokus auf «Warum nicht?»-Momente</li> <li>• Lancierung «Jahrbuch der Unternehmer/innen» inklusive «Warum nicht?»-Momente</li> </ul>
<p>Erfolgsmessung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werbeerinnerung</li> <li>• Werbegefallen</li> <li>• Markenzuordnung</li> </ul>	<p>Erfolgsmessung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideration</li> <li>• Leads-Generierung</li> </ul>	<p>Erfolgsmessung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Event NPS (nicht Teil der Ausführung)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Abb. 4: Integration der Kommunikationsklammer im Firmengründungsprozess oder in Verkaufsunterlagen



Quelle: Credit Suisse.

ren. Darüber hinaus ist der Gedanke, von dem abzuweichen, was alle Konkurrenten am Markt tun, bei internen Entscheidungsträgern mitnichten ein Selbstläufer. Insofern half das externe Testing auch, Stakeholder zu überzeugen, dass man hier tatsächlich bei der Kundschaft einen Nerv treffen würde. Um auch wirklich einen positionierenden Eindruck zu hinterlassen, wurden reichweitenstarke Medien wie Fernsehen, Zeitungsinserate, Aussenwerbung und Digitalumsetzungen gemäss Lehrbuch gewählt (Haedrich et al., 2003). Ergänzend zur klassischen Werbung wurde zur Steigerung der Bekanntheit auch der «Tag der Unternehmer» als künstlicher Feiertag mit vielen Vorteilen für Neugründer eingeführt.

Im Mid-Funnel (siehe Abb. 3) wurden zur beschleunigten Kundengewinnung neu datengetriebene Online-Kampagnen umgesetzt – für die Bank im B-to-B-Bereich bis dato ein Novum. Mit dem Ziel von Konvertierungen wurden dynamische Botschaften entlang der Journey für Bestands- und Neukunden programmatisch ausgespielt und permanent optimiert. Zudem wurde der Abschluss-

prozess möglichst digital und gemäss Praxisempfehlung (beispielsweise Park & Unal, 2021) mit wenigen Schritten umgesetzt, um Bankdienstleistungen wie Firmenkredit oder Firmenkontoeröffnungen zu ermöglichen. Die Integration der Kommunikationsklammer als verbindendes Element zur Werbung in allen Abschlussmassnahmen war ein weiterer Ansatz, die Markenpositionierung gemäss Best Practice zu verankern (Esch, 2016). Die positive,

bestärkende Haltung der Bank – basierend auf dem erarbeiteten Insight – kam dadurch kontinuierlich zum Einsatz, sei es bei Verkaufsunterlagen oder beim Firmengründungsprozess (siehe Abb. 4).

Letztendlich ging es auch darum, die Haltung bei den Kundenberaterinnen und Kundenberatern zu verankern. Sie verkörpern das Versprechen nach aussen, weshalb auch sie dafür gewonnen und motiviert werden sollten (Morhart, 2017). Mit internen Roadshows und gezielter Nutzung der Kommunikationsklammer wurden nicht nur die Idee, sondern auch das Versprechen und die Tonalität übermittelt. Der positive Nebeneffekt war, dass «Warum nicht?» zum geflügelten Wort unter den Mitarbeitenden wurde.

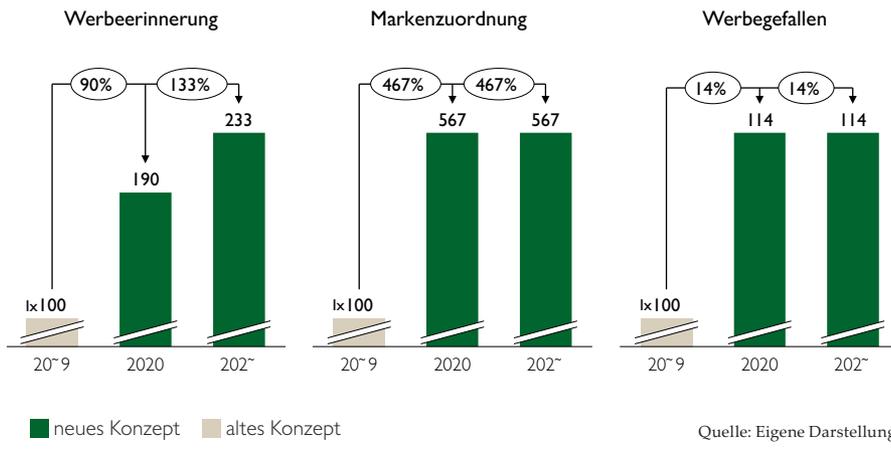
Im letzten Funnel-Schritt (siehe Abb. 3) wurden Kundenanlässe mit echten Unternehmerinnen und Unternehmern umgesetzt, die ihre «Warum nicht?»-Momente präsentierten. Solche Inspirationsmomente bekannter Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer wurden auch im CS-Jahrbuch präsentiert.

Damit wurde jeder Schritt im Purchase-Funnel um die integrierende Klammer herum orchestriert, um damit ein überzeugendes und nachhaltiges Marken-

### Handlungsempfehlungen

- 1 B-to-B-Marketing neu denken: Um aus dem Einheitsbrei auszubrechen, müssen etablierte «Category Codes» in der Kommunikation so hinterfragt werden, wie man es sich sonst nur im B-to-C traut.
- 2 Ganzheitliche Haltung: Auch im B-to-B-Marketing muss die markenbasierte, emotionale Bespielung des Upper-Funnels und die kohärente, interdisziplinäre Umsetzung bis hin zum Kundenberater und zu der Kundenberaterin ins Zentrum des konzeptionellen Ansatzes rücken.
- 3 Zielgruppenverständnis: Die B-to-B-Zielgruppe soll nicht als übermässig transaktional, sondern als relationale Menschen verstanden werden – auch wenn dies heisst, dass man sich auf eine aspirative Teilzielgruppe fokussieren muss.

Abb. 5: Upper-Funnel-Werte



Print aufgrund des aktuellen Kontexts bestimmt. Diese Kommunikationsstrategie in Kombination mit den oben erwähnten Verkaufsunterlagen und Beratungsschulungen verfolgte das Ziel, «Warum nicht?» ganzjährig zu etablieren.

Letztendlich zählte neben der kohärenten Umsetzung auch die Konsistenz in der Strategie: Anstatt jedes Jahr ein neues Konzept zu entwerfen, wurde es jährlich leicht modifiziert – am Grundkern aber wurde festgehalten. Das kontinuierliche Auffrischen während des gesamten Jahres und die mehrjährige Kontinuität hatten zum Ziel, die vermittelte Haltung und Inhalte dauerhaft zu speichern (Esch, 2016).

erlebnis zu schaffen. Die neue Haltung sollte von der Werbung bis zum Kontakt mit den Kundenberaterinnen und -beratern spürbar sein. Dabei kam die Differenzierung gegenüber der Konkurrenz nicht nur durch das neue Kommunikationskonzept zum Tragen, sondern auch in der erstmaligen starken Nutzung des Upper-Funnels, der die Masse entlang des Funnels für die effektive Verarbeitung generiert.

rung ein und erzeugte dadurch auch bei B-to-C-Kunden einen Streugewinn. Während des gesamten Jahres lief die Kampagne weiter und setzte unterschiedliche Leistungsversprechen ein. Diese wurden entweder aufgrund des Online-Verhaltens der Kundinnen und Kunden in ihrer Journey ausgelöst oder in klassischen Medien wie

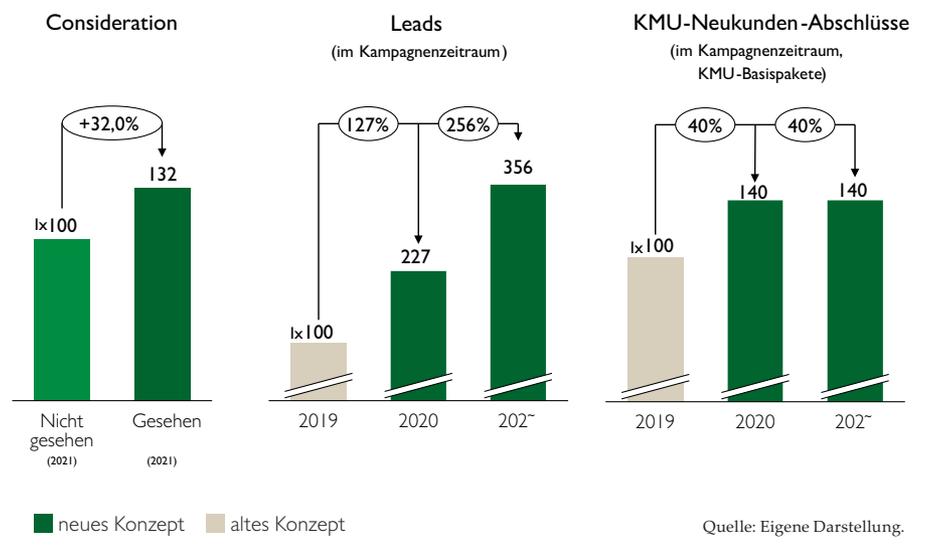
## Resultat

Da sich die Neuentwicklung des Marketingkonzepts auch in den wichtigen Kennzahlen der Credit Suisse niederschlagen sollte, stellten sich zwei Fragen: Erstens: Haben sich der Mut beim Konzept und die Ausrichtung

## Markenbildung mit Verkaufswirkung

Um das Kaufverhalten für die eigene Marke nachhaltig positiv zu beeinflussen, entschied man sich, weg von zyklischer Kommunikation zu gehen, mit ihren kurzen, an Neuheiten orientierten Kampagnenfenstern (Müller, 2011). Und stattdessen mehrere Wellen samt Grundrauschen («Always on») auf den immer gleichen Markenkern einzahlen zu lassen – jenen «für die Mutigen und Neugierigen». Dadurch konnte fast der gesamte Mix jahreszeitenunabhängig eingesetzt werden, mit gleichbleibender Berechtigung: Das Kommunikationskonzept zahlte auf die gleichen Werte und dieselbe Positionie-

Abb. 6: Lower-Funnel-Werte



auf den Upper-Funnel ausgezahlt? Die Antwort lautet Ja (siehe Abb. 5, basierend auf Online-Interviews des LINK-Instituts mit 555 Unternehmen, repräsentativer Sprachen- und Unternehmensgrössensplit, Credit Suisse AG, Ad tracking Switzerland B-to-B. 2019, 2020 und 2021):

- Die Werbeerinnerung wurde um 90% und 133% gesteigert: Verglichen mit dem alten Werbekonzept von 2019, das ebenfalls die von allen Konkurrenten genutzten «Category Codes» einsetzte, hatte das neue Konzept 2020 um 90% höhere Erinnerungswerte, im darauffolgenden Jahr 2021 sogar um 133% höhere Werte als 2019.
- Die korrekte Markenzuordnung wurde um 467% verbessert: Das stark differenzierende Konzept, das sich jedoch am Markenkern orientiert, hat sich auch bezüglich der korrekten Markenzuordnung ausgezahlt. In den beiden Jahren 2020 und 2021 haben über viereinhalbmal mehr Panel-Teilnehmende die Kampagne korrekt der Credit Suisse zugeordnet.
- Werbegefallen wurde um 14% verbessert: Das neue Konzept überzeugt auch hinsichtlich Gefallen. Gegenüber dem alten Konzept weist es in den beiden Umfragen von 2020 und 2021 ebenfalls höhere Werte aus.

Zweitens: Konnte die gesteigerte Aufmerksamkeit relevant in den Lower-Funnel überführt werden und konnten Kaufabsichten sowie Neukundengeschäft zunehmen? Auch hier lautet die Antwort Ja (vgl. Abb. 6).

- Consideration-Uplift: In der Zielgruppe wurde analysiert, ob sie die CS als Unternehmensbank in Erwägung ziehen würde. Dabei wurden zwei Subgruppen miteinander verglichen: Diejenigen, die im Online-Interview angaben, die Werbemittel gesehen zu haben, und diejenigen, die laut eigener Aussage keines der Werbemittel gesehen haben. Es liess sich ein Unter-

schied von rund 32% feststellen, wenn Elemente der Kampagne gesehen wurden.

- Leads-Steigerung um bis zu 256%: Die online generierten Leads wie Firmenkontoeöffnungen oder Cross-Sell-/Upsell-Aktivitäten im Online-Banking haben im Vergleich zu 2019 um 127% im Jahr 2020 und um 256% im darauffolgenden Jahr zugenommen.
- Plus 40% mehr KMU-Neukundenabschlüsse: Verglichen mit 2019 wurden im darauffolgenden Jahr 40% Abschlüsse mit den KMU-Basispaketen erzielt und damit eine Zielgruppe erfolgreich erschlossen, welche die CS bis dato kaum erreicht hatte.

Die gesteckten Ziele wurden damit also alle übertroffen. Langfristig gilt es, zwei

Fragen im Blick zu behalten: 1.) Ist der Erfolg nachhaltig selbsttragend oder korreliert er auf Dauer mit konstanten Werbeausgaben? 2.) Steht die Firma langfristig hinter der Positionierung und unterstützt sie mit Produktentwicklungen und Mitarbeiterschulungen?

Für die Credit Suisse hatte sich die konsequente Ausrichtung im Stile von B-to-C ausgezahlt. Der Fokus auf den relationalen Insight eines fokussierten Kundensubsegments sowie die kohärente und holistische Umsetzung einer Haltung wurden bei der B-to-C-Kundschaft auch im B-to-B honoriert. Das Zusammenspiel von «Substance» der Business-Division und «Storytelling» der Marke hat dank maximaler «Simplicity» zu messbarem Return-on-Marketing geführt. ■

## Literatur

Baumann, S. (2011). Consumer Insights. Der Stoff, aus dem Konsumträume sind. In A. Baetzgen (Hrsg.), Brand Planning. Starke Strategien für Marken und Kampagnen. Schäffer-Poeschel Verlag.

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey>

Credit Suisse (Schweiz) AG. (2020). B2B Marketing & Sponsorship Tracking. Internal Report. Durchgeführt durch LINK Institut.

Credit Suisse AG. (2019). Ad tracking Switzerland B2B. Internal Report. Durchgeführt durch LINK Insitut.

Credit Suisse AG. (2020). Ad tracking Switzerland B2B. Internal Report. Durchgeführt durch LINK Insitut.

Credit Suisse AG. (2021). Ad tracking Switzerland B2B. Internal Report. Durchgeführt durch LINK Insitut.

Credit Suisse Group. (2020). Credit Suisse Group Annual Report. <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/investor-relations/financial-disclosures/financial-reports/csg-ar-2020-en.pdf>

Dru, J.-M. (2007). How Disruption Brought Order: The Story of a Winning Strategy in the World of Advertising. Palgrave Macmillan.

Esch, F.-R. (2016). Identität: Das Rückgrat starker Marken. Campus Verlag.

Esch, F.-R. (2021). Marke 4.0: Wie Unternehmen zu digitalen Markenchampions werden. Vahlen.

Gordon, J. & Perrey, J. (2015). The dawn of marketing's new golden age. McKinsey Quarterly. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-dawn-of-marketings-new-golden-age>

Haedrich, G., Tomczak, T. & Kaetzke, P. (2003). Strategische Markenführung. Haupt.

Juska, J. M. (2018). Integrated Marketing Communication: Advertising and Promotion in a Digital World. Routledge.

Kahnemann, D., Sibony, O. & Sunstein, C. R. (2021). Noise. Siedler.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital. Wiley.

Morhart, F. (2017). Unleashing the internal fan community through brand-oriented leadership. In N. Ind (Hrsg.), Branding Inside Out: Internal branding in theory and practice. Kogan Page Limited.

Müller, O. (2011). Total Brand Behavior: Das Ende der botschaftsorientierten Markenkommunikation. In A. Baetzgen, Brand Planning. Starke Strategien für Marken und Kampagnen. Schäffer-Oeschel Verlag Stuttgart.

Park, Y.-H. & Unal, M. (21. Januar 2021). Fewer Clicks, More Purchases. <https://www.msi.org/working-papers/fewer-clicks-more-purchases/>

Perrey, J., Liedtke, N., Lehmann, S. & Freundt, T. (2021). Mega-Macht Marke. Redline Verlag.

Schüller, A. M. (2015). Touchpoints – Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute. Managementstrategien für unsere neue Businesswelt. GABAL Verlag GmbH.

Sharp, B. (2010). How Brands Grow: What Marketers Don't Know. Oxford University Press.

Strerath, T. & Pohl, L. (2011). Das Ende der 360-Grad-Kommunikation. Was ist die Zukunft? In A. Baetzgen (Hrsg.), Brand Planning. Starke Strategien für Marken und Kampagnen. Schäffer-Poeschel Verlag.