

Case Study: Repositionierung und Rebranding, Teil 1/3

Die WIR Bank und ihre digitale Transformation

Die Schweizer WIR Bank Genossenschaft mit ihrem Komplementärwährungs-System hat sich nach über 80-jährigem Bestehen strategisch neu definiert. Drei Artikel dokumentieren, wie das Geschäftsmodell und das Leistungsangebot einer digitalen Transformation unterzogen und das Unternehmen samt Marke neu am Markt positioniert wurden.

› Markus Wegenstein, Pascal D. Staub

Die Welt befindet sich in einem technologischen und gesellschaftlichen Wandel, der mit seiner Dynamik und Geschwindigkeit ein historisches Novum darstellt. Wirtschaft und Finanzindustrie sind zurzeit stark gefordert, sich diesem Wandel zu stellen. Unternehmen jeder Grösse konzipieren und entwickeln Strategien und Geschäftsmodelle, um ihr Bestehen zu sichern oder um sich neu ergebende Chancen zu nutzen. Mit dem Begriff der «digitalen Transformation» wird versucht, diese laufenden Anpassungsbestrebungen anhand der technologischen Entwicklung als einen ihrer treibenden Kernfaktoren zusammenzufassen. Die Digitalisierung ist allerdings nur einer von vielen Aspekten, denen sich neue Strategien widmen müssen. So auch beim Schweizer Traditionsunternehmen WIR Bank Genossenschaft, welches diese Herausforderungen angepackt und sich nach rund dreijähriger Vorbereitungszeit per 1. November 2016 quasi neu erfunden und dem Markt präsentiert hat.

Historie und Wandel

Im Jahr 1934 wurde die WIR Bank Genossenschaft unter dem Namen WIR Wirt-

schaftsring gegründet. Sie versteht sich seit ihren Anfängen als Mittelstandsbank, die sich per Unternehmenszweck der gesamtschweizerischen KMU-Wirtschaftsförderung verschrieben hat. Zentrale Komponenten dabei sind die eigene Schweizer WIR-Währung und das darauf aufbauende WIR-System. Die Komplementärwährung mit dem internationalen Währungskürzel CHW ist paritätisch zum Schweizer Franken und stellt für die WIR Bank ein einzigartiges Differenzierungsmerkmal dar. 2016 waren rund 45 000 Schweizer KMU dem WIR-System angeschlossen, nebst diesen nutzten etwa 15 000 Personen mit WIR-Konto aus deren direktem Umfeld sowie weitere rund 41 000 Privatkunden das Angebotsportfolio der WIR Bank in Schweizer Franken. Das Unternehmen weist eine Bilanzsumme von über 5,3 Milliarden Franken aus.

In Zeiten massiver gesellschaftlicher Veränderungen sind Kontinuität und Beständigkeit als Bausteine von Vertrauen und Verlässlichkeit von grosser Bedeutung. Gerade für Finanzdienstleister sind dies unverzichtbare Werte, um in diesen turbulenten Zeiten zu bestehen. Für die WIR Bank stand sehr schnell schon fest,

dass dies entsprechend zentral in die neu zu definierende Strategie einzufließen hatte. Der Fokus auf Wirtschafts- sowie Unternehmensförderung im Umfeld kleiner und mittelgrosser Unternehmen, die WIR-Währung mit dem WIR-System und das genossenschaftliche Gedankengut wurden zu Kernaspekten erklärt. Unter Berücksichtigung der Ursprungswerte und aufbauend auf diesen Eckpunkten sollte die unternehmerische und strategische Revolution entwickelt werden. Aus der Markt- und Kundenperspektive heraus und mit grossem Gewicht auf relevanten Nutzen und Mehrwert.

Auslöser der Veränderung

Die technologische Entwicklung zur Digitalisierung war einer der Treiber für Wandel und für erforderliche unternehmerische Anpassungen. Für die WIR Bank stand eine Reihe weiterer Faktoren als Ursprung und Beweggrund für ihre Unternehmenstransformation im Raum.

Die Krisen und Turbulenzen der globalen Finanzmärkte hatten deren Wahrnehmung aus Kundensicht erschüttert und grundlegend verändert. Als Konsequenz

erfolgte eine ungebremsste Zunahme der Regulatorien.

Zugleich führten die Fragmentierung der Finanzindustrie und die damit einhergehende Komplexität zu steigender Intransparenz und entsprechender Verunsicherung. Die relativ robuste Binnenwirtschaft in Kombination mit der lang anhaltenden Tiefzinsphase in der Schweiz stellten zudem keine attraktiven Rahmenbedingungen für das WIR-System dar. Die Folge: eine abnehmende Relevanz und sinkende Attraktivität.

Die Kundenumfragen des unabhängigen Instituts Publicom 2010 und 2015 ergaben zwar, dass die WIR Bank im Vergleich zu anderen Finanzinstituten ein überdurchschnittlich starkes Image in Bezug auf Zuverlässigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Kompetenz, Solidität sowie auf ihre guten Konditionen aufwies. Diese Werte hatten von 2010 bis 2015 im Segment Firmenkunden sogar teilweise leicht zugenommen. Dennoch hatte in der Vergangenheit die Reputation des WIR-Systems gelitten. In der breiten Wahrnehmung war dieses unter anderem geprägt durch die Aktivitäten von Teilnehmern, welche sich nicht immerzu «regelkonform» verhielten. Diese nutzten das WIR-System stark zu ihrem einseitigen Vorteil, was die anderen nachvollziehbar als unfair empfanden. Der Hauptkritikpunkt war der überhöhte Preis in WIR (CHW). Das neue Geschäftsmodell und Angebot sollten hier inhaltlich gezielt ansetzen, um nachhaltig zur Transformation und auch zur Korrektur von Image und Wahrnehmung zu führen.

Neue, selbstbewusste Vision

Viele Unternehmen müssen sich erst in einer existenziell bedrohlichen Situation wiederfinden, um dann die überfälligen Veränderungen anzustossen. Anders bei der WIR Bank. Über mehrere Jahre steigende Bilanzsummen, stetes Wachstum und eine solide wirtschaftliche Gesamtsituation zeichneten einen positiven Ausgangspunkt für die Einleitung des Wan-

dels. Verwaltungsrat und Management erkannten frühzeitig die Notwendigkeit, eine fundamentale Transformation anzustossen. Die guten Zahlen alleine genügten ihnen nicht als Entscheidungsbasis. Der ganz leichte, aber über Jahre kontinuierliche Rückgang im WIR-Umsatz, dem Kernprodukt der Bank, und die unbefriedigende Marktwahrnehmung des WIR-Systems bildeten nebst den genannten Gesamtmarktbedingungen die

Haupttreiber für den Auftakt in eine neue WIR-Welt.

Auf einem soliden unternehmerischen Fundament und aus dieser Position der Stärke heraus formulierte die WIR Bank für sich als Zielposition eine entsprechend starke, stolze und zuversichtliche Vision. Diese prägte von Beginn an bis heute den Prozess der Transformation, die Kultur sowie die Einstellung des Un-

Anzeige



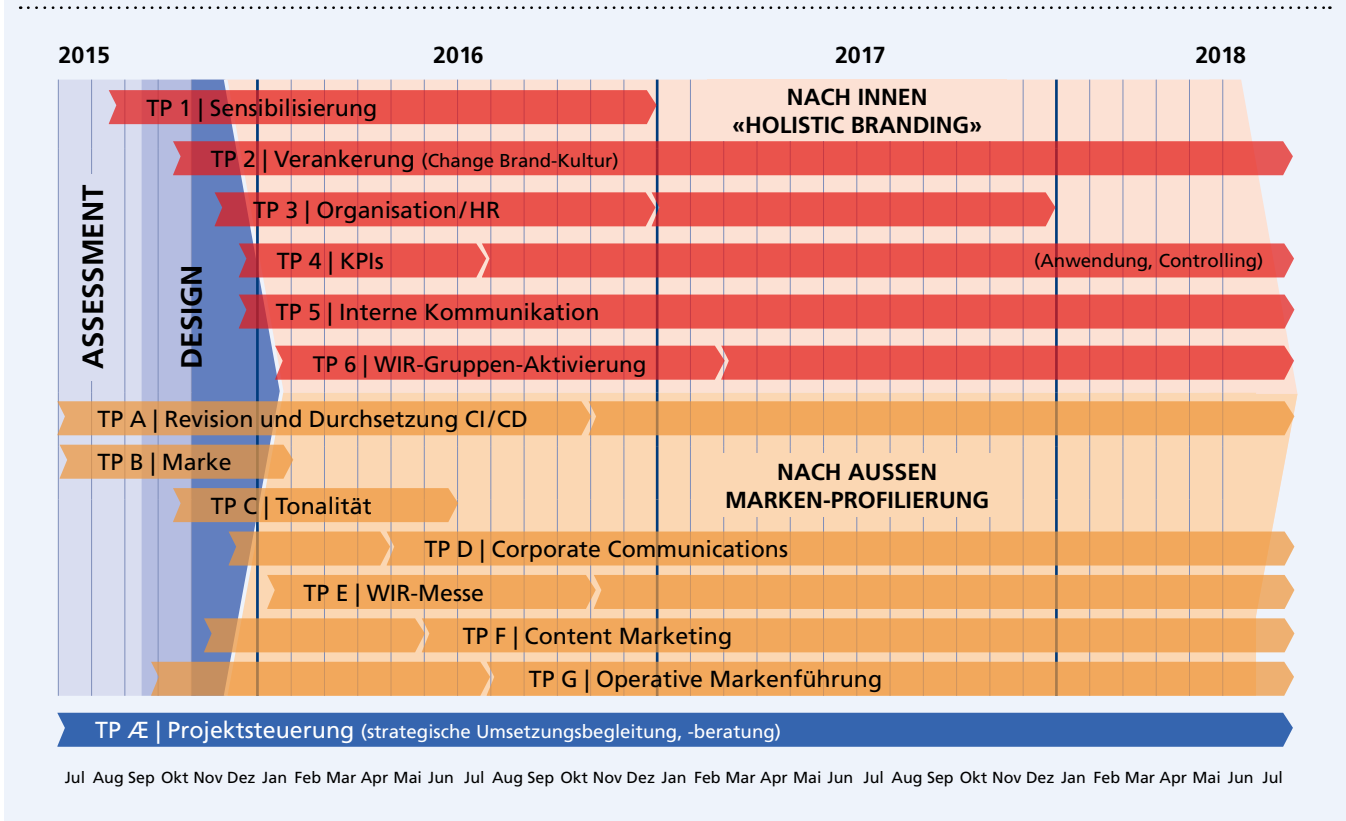
NOCH BEQUEMER. NEU MIT AUTOMATIK.



**z.B. Transit Custom Automatik,
ab Fr. 23'540.-***
Ford Transit Custom Trend 290 L1H1 2.0 TDCi 130 PS
inkl. 5 Jahre Protect Garantie

*Angebot gültig nur für gewerbliche Kunden mit Handelsregistereintrag und bei teilnehmenden Ford Händlern, bis auf Widerruf, spätestens bis 30.6.2017.

Abb. 1: Holistic Branding für WIR – Ganzheitliches Rebranding-Programm



ternehmens, wie Erneuerung, Repositionierung und Rebranding zu erfolgen hatten. Die WIR Bank Genossenschaft sollte sich schrittweise zur möglichen Hauptbank für Schweizer KMU entwickeln und bis 2024 die Zahl ihrer Kunden substantiell vergrößern. Das weltweit einzigartige Komplementärwährungssystem WIR bleibt Alleinstellungsmerkmal und Kernprodukt und steht auch in Zukunft im Fokus aller Aktivitäten. Für Privatkunden soll die WIR Bank ein attraktiver Nischenanbieter sein.

Erneuerung des Kernprodukts

Der WIR Bank war bewusst, dass das Erreichen dieser Vision grundlegende Veränderungen an den Eckpfeilern von Geschäftsmodell, Unternehmen sowie Angebot voraussetzte. Keine Kosmetik, sondern echte Neuerungen. Auch war ihr klar, dass gemäss dem Grundsatz «form follows function» diese Anpassungen weitgehend erfolgt sein mussten, bevor

man sich mit revidiertem Marktauftritt dem Schweizer Publikum präsentieren wollte. Entsprechend revolutionär und fundamental wurden denn auch die zentralen Hauptbausteine der Transformation neu formuliert: Produkt und System WIR wird gründlich erneuert. Konditionen werden einfacher, einheitlicher und transparenter gestaltet, Eintrittshürden werden abgebaut und Hilfeleistungen angeboten, die das Arbeiten mit WIR einfacher machen.

Strukturen und Prozesse in der Bank sollten im Hinblick auf die Digitalisierung effizienter gestaltet und auf die Zukunft ausgerichtet werden. Und dazu gehörten auch eine Überarbeitung der Kundensegmentierung, effiziente Strukturen in der Kreditabwicklung sowie eine dem angestrebten Wachstum angepasste Entwicklung von Personal, Raumkonzept und Infrastruktur. Eine komplett neue und interaktive Marktplatz-Onlineplattform sollte gebaut werden. Diese muss

es WIR-Teilnehmern erlauben, sämtliche Informationen und Angebote rasch, übersichtlich und modern abzurufen und mittelfristig alle Transaktionen im Zusammenhang mit WIR abzuwickeln. Mit einer neuen Zahlungsmöglichkeit per Smartphone sollte es möglich werden, Zahlungen in CHW, CHF sowie in einer Kombination von Kunde zu Kunde sekundenschnell per Click abzuwickeln. Zudem sollte der Einstieg in die interaktive, digitale Medienwelt einen wichtigen Teil der neuen WIR-Welt bilden: Sämtliche Kommunikationsmittel, -kanäle und -plattformen waren zu überprüfen und anzupassen.

Repositionierung

Grundlage für die Effektivität des WIR-Systems und zugleich ein weiteres Alleinstellungsmerkmal der WIR Bank bildete seit jeher das Netzwerk der WIR-Unternehmenskunden. Allerdings kannte die alte WIR-Welt «stille Teilnehmer», die zwar Kunden und Partner im Netzwerk

waren, aber nicht als solche einfach identifiziert und gefunden werden konnten. Dass die WIR Bank mit ihren 45 000 KMU-Kunden de facto bereits das stärkste Unternehmer-Netzwerk der Schweiz war, wurde kaum wahrgenommen und konnte aus der Position der Bank aufgrund des limitierenden Bankkunden-Geheimnisses auch nicht entsprechend dokumentiert oder kommuniziert werden.

Dies sollte im Zuge der Transformation ebenfalls korrigiert und als starkes Argument genutzt werden. In diesem Zusammenhang sollte auch den rund 3800 in WIR-Gruppen organisierten, nach aussen aktiv sicht- und wahrnehmbaren WIR-Partnern stärkeres Gewicht beigegeben werden. Deren Commitment und Wirkung sollten honoriert, die Zusammenarbeit zwischen ihnen und der Bank vereinfacht und effizienter gestaltet sowie das gesamte Netzwerk weiter ausgebaut werden.

Die substanziellen Anpassungen und Veränderungen an Geschäftsmodell, Unternehmen und Angebot führten logischerweise zu einer neuen Positionierung der WIR Bank sowie des WIR-Systems am Markt. Als Leitplanken der Repositionierung wurde formuliert:

- › Wir verkaufen Leistung.
- › Wir bieten Mehrwert.
- › Wir fördern und unterstützen unsere Kunden, die Schweizer KMU.
- › Wir haben ein Premium-Produkt und verkaufen nicht über den Preis.

Auf dieser Basis und inhaltlich gestützt auf die gesamten Neuerungen der WIR Bank war letztlich ein neues Markenkonzept zu entwickeln, um die neue WIR-Welt wirkungsstark im Markt zu lancieren und nachhaltig zu verankern.

Ganzheitliches Rebranding

Der neue Marktauftritt sowie die insgesamt neue Positionierung und Wirkung der WIR Bank erforderten ein entsprechend umfassend angesetztes Rebranding.

Dieses wurde nach dem Grundprinzip von Holistic Branding, dem strategischen Managementmodell zur ganzheitlichen, markenfokussierten Unternehmensausrichtung und -führung, vorgenommen (Abb. 1). Als umsetzender Partner setzte sich die aus 13 Unternehmen bestehende «Brand Focus Group»-Genossenschaft in einem Pitch mit einstimmigem Geschäftsleitungsentscheid der WIR Bank gegen drei andere Mitbe-

werber durch. Der Schweizer Unternehmerverbund setzte dabei konsequent auf eine gleichermassen nach innen wie auch nach aussen wirkende Gesamtkonzeption unter Abgleichung und Abstimmung sämtlicher Unternehmensbereiche auf das neue Markenkonzept WIR.

Die Profilierungsstrategie der neuen Positionierung fusste auf rationalen sowie auch stark auf emotionalen Eckpunkten.

Anzeige



NOCH GÜNSTIGER. NEU MIT 0% LEASING.



**z. B. Transit Courier
ab Fr. 119.-/Mt.*
inkl. 5 Jahre Protect Garantie**

* Ford Credit Leasing: Transit Courier Ambiente 1.0 EcoBoost 100 PS; Fahrzeugpreis Fr. 10'690.-, Sonderzahlung Fr. 1878.-, Zins (nominal) 0%, Zins (effektiv) 0%, Laufzeit 36 Monate, 15'000 km/Jahr. Kautions- und Restwert gemäss Richtlinien von Ford Credit. Obligatorische Vollkaskoversicherung nicht inbegriffen. Die Kreditvergabe ist verboten, falls sie zur Überschuldung des Konsumenten führt (Art. 3 UWG). Angebot gültig nur für gewerbliche Kunden mit Handelsregistereintrag und bei teilnehmenden Ford Händlern, bis auf Widerruf, spätestens bis 30.6.2017.

Abb. 2: Eckdaten der Profilierung

Rationale Eckpunkte	Emotionale Eckpunkte
WIR-System (= USP und Kernangebot)	Attraktivität
Genossenschaft	Sympathie
KMU-Fokus	Genossenschaftlichkeit
Nischenanbieter für Privatkunden	Interaktivität und Dialog
Hausbank-Alternative für KMU	Fairness
Wirtschaftsförderer	Sicherheit
Digitalisierung	Solidität
Kommunikation	Konservativität im Sinne einer Risikominimierung
Business-Netzwerk mit Marktplatz-Onlineplattform	Swissness
Stabilität	Regionale Verankerung
Einfachheit	«Von KMU zu KMU»

Erklärtes Ziel dabei war ein starker und eigenständiger Beziehungsaufbau zwischen Bank und Kunde, zwischen Unternehmen und Markt. Dafür wurden die in Abbildung 2 aufgeführten Aspekte strategisch herausgearbeitet.

4-Punkte-Plan des Rebrandings

Das Grundkonzept für die anschließende Umsetzung der Strategie im Zuge des Re-

brandings umfasste im Wesentlichen vier Punkte (siehe Abb. 3).

Das Konzept der WIR-Welt

Obschon auch schon in der «alten Realität» nicht vollständig zutreffend: Die Wahrnehmung des WIR-Systems galt als kompliziert, umständlich, intransparent sowie schwierig. Diese weit verbreitete Markteinschätzung musste zwingend kor-

rigiert werden. Die Komplexität des WIR-Systems in Verbindung mit einer breiten Angebotspalette stellte eine kommunikative Überladung dar, die grundlegend zu vereinfachen war.

Ziel des neuen Markenkonzeptes war es deshalb, eine sympathische, einfache und durchwegs positiv besetzte WIR-Welt zu vermitteln, in der KMU in ihrer Position und ihrer eigenen Wertschöpfung gestützt, gefördert sowie partnerschaftlich begleitet werden. Eine Welt, in der sich KMU auf der Plattform des WIR-Systems gegenseitig unterstützen, berücksichtigen und gemeinsam erfolgreich sind.

Dieser stark emotionale Ansatz, den tatsächlichen Mehrwert und Nutzen der WIR Bank Genossenschaft zu transportieren, prägte grundlegend die gesamte Rebranding-Strategie.

Umkehr der Botschaftspyramide

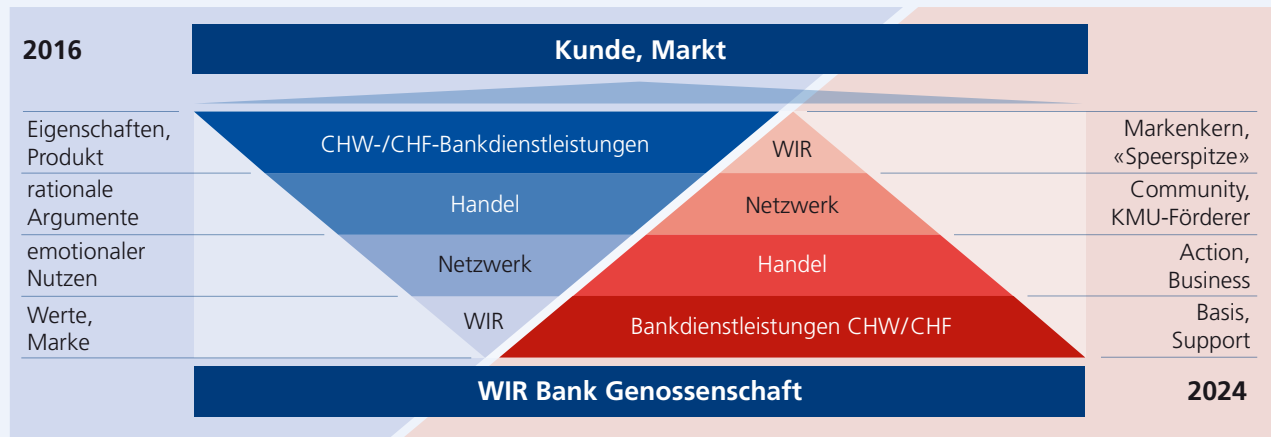
Ein weiterer Eckpfeiler des Rebrandings war die Reduktion der Botschaften in der Erstkommunikation mit dem Kunden. Der Weg dorthin führte über die Definition einer «kommunikativen Speerspitze».

Diese konnte die grundsätzlichen Aspekte der Marke WIR transportieren, um auf sympathische Weise zum Eintritt in die WIR-Welt zu laden. Erst danach sollte ein Interessent schrittweise und bedarfsgerecht zu den für ihn relevanten Leistungs- und Nutzenangeboten geführt werden.

Dies stellte eine Umkehr gegenüber der bisherigen Ansprache des Marktes dar (siehe dazu die Abbildung 4). Bisher wurde über Bank-Produkte gesprochen, danach wurde die Palette der möglichen Handels- sowie Finanz-Transaktionen erläutert, anschliessend auf das Netzwerk der angeschlossenen Teilnehmer hingewiesen und erst ganz zuletzt ergänzend aufgezeigt, dass dies alles ineinandergreifend das WIR-System der WIR Bank darstelle. Diese Reihenfolge wurde dem Konzept der WIR-Welt folgend exakt umgekehrt.

Abb. 3: Der 4-Punkte-Plan für die Markenprofilierung

<p>1 Fokus auf eine neu ausgerichtete, emotionale Markenpositionierung und Vereinfachung von Markenarchitektur und -system</p>	<p>2 Maximierung des Reputationskapitals von WIR als einzigartiger und nachhaltiger KMU-Support und somit Gewährleistung des Zugangs zu strategischen Ressourcen</p>
<p>3 Sympathieorientierter Kommunikationsfokus auf KMU mit gezielter Streuwirkung auf Privatkunden in deren Umfeld über Intensivierung von Dialog und Interaktion</p>	<p>4 Weg von einem produktfokussierten, eher rationalen und defensiven hin zu einem zukunftsgerichteten, positiven und selbstbewussten Auftritt</p>

Abb. 4: Kommunikative Speerspitze – Umkehr der Botschaftspyramide

Was die Komplexität der Wahrnehmung der WIR Bank in der Vergangenheit sicherlich nicht positiv beeinflusst hatte, war die beinahe inflationäre Verwendung des Namens der Marke WIR. Leistungen, Bereiche, Angebote, Produkte und Kommunikationskanäle wurden in eine verbale Verbindung mit WIR gebracht. Und dies jeweils oft noch in den drei Landessprachen differenziert.

Im Rahmen des neuen Markenkonzeptes wurde hier mit dieser historisch gewachsenen Begriffsmenge aufgeräumt und die verbleibenden Markenbegriffe wurden in einen logischen Zusammenhang gesetzt. Der zentrale Name der Marke WIR wurde ohne Suffix als übergeordnete Dachmarke festgelegt, stellvertretend sowie kennzeichnend für die WIR-Welt. Ein neu zu entwickelnder Claim sollte dann später diese Dachmarke inhaltlich und emotional aufladen, um so als kommunikative Speerspitze zu wirken.

Im nächsten Artikel dieser dreiteiligen Case Study zeigen wir auf, wie sich diese konzeptionellen sowie strategischen Überlegungen in der ganzheitlichen Umsetzung niedergeschlagen haben. Und wir dokumentieren, wie die WIR Bank am 1. November 2016 und auch schon in den Wochen davor ihre Repositionierung ihren Marktpartnern präsentierte. <<



Porträt



Markus Wegenstein

Mitglied der Direktion, Leiter Marketing

Markus Wegenstein ist Mitglied des Kernprojektteams der WIR Bank Genossenschaft, das für die Erneuerung und Repositionierung des WIR-Systems verantwortlich zeichnet. Markus Wegenstein ist Projektleiter für den Bereich Branding, Kommunikation und Erneuerung des gesamten Auftritts. Als Mitinitiator des Projekts hat er in der Rolle des Auftraggebers an die beteiligten Agenturen die Verantwortung für die konzeptionelle Entwicklung, Koordination und Umsetzung sämtlicher kommunikativer Massnahmen, sowohl intern wie auch extern.



Pascal D. Staub

Präsident, Senior Partner

Der Unternehmer Pascal D. Staub ist Präsident der «Brand Focus Group»-Genossenschaft, einer interdisziplinären Experten-Community für markenfokussierte Unternehmensführung. Mit seinem Beratungsunternehmen PDS Management ist er Mitglied dieser Genossenschaft und konzipiert sowie begleitet als strategischer Markenberater die Entwicklung verschiedener KMU nach dem Prinzip von Holistic Branding. Weiter ist er Senior Partner bei der Itheca Group, einem auf wertorientierte Unternehmenstransformation fokussierten Beratungsunternehmen.



Kontakt

markus.wegenstein@wir.ch, pascal.staub@brandfocusgroup.com

www.wir.ch, www.brandfocusgroup.com, www.pds-management.com