

**Fallstudie Bank Austria Creditanstalt:  
Neupositionierung der fusionierten Bank  
unter Einsatz der österreichischen Sinus-Milieus**  
(Mag. Martin Mayr, BA-CA Konzernmarktforschung,  
Leiter CEE-Märkte)

Am 12. August 2002 fusionierten die zwei größten Banken Österreichs (Bank Austria AG „BA“ und Creditanstalt AG „CA“) zu einer neuen Bank: Bank Austria Creditanstalt AG „BA-CA“. Aufgrund der unterschiedlichen Historie der beiden Banken – die Wurzeln der BA gingen auf eine lokale Wiener Sparkasse zurück, die Creditanstalt repräsentierte **die** klassische Bank für Industrie und Wirtschaft – gab es auch erhebliche Unterschiede in der Positionierung dieser Banken. Obwohl es sich bei beiden um "universelle" Banken handelte, hatte die Bank Austria den Ruf einer großen Mainstreambank "für jedermann", während die Creditanstalt allgemein als Bank für Industrielle, Unternehmer und Kunden aus der Oberschicht galt. Nach der Übernahme der Creditanstalt durch die Bank Austria im Jahr 1997 wurde diese Diskrepanz der Positionierung durch eine Zwei-Marken-Strategie überbrückt, die darauf abzielte, das ursprüngliche Image der beiden Banken präzise herauszustellen und Irritationen bei den Hauptkunden zu vermeiden. Verschiedene Gründe führten dann aber zu der Entscheidung, die beiden Banken bis spätestens August 2002 zu fusionieren, und wir sahen uns mit der Herausforderung konfrontiert, einen neuen Positionierungsansatz entwerfen und umsetzen zu müssen, der sowohl potentielle Kunden optimal anspricht als auch gleichzeitig nur ein Minimum an Irritationen bei bestehenden Kunden hervorruft (und dies unter Berücksichtigung der vielfältigen Kundenzielgruppen der beiden Banken!).

Im Verlauf dieses Prozesses wurde uns klar, dass wir ein professionell entwickeltes und sowohl wissenschaftlich fundiertes wie auch praxisnahes Segmentierungs- und Positionierungsinstrument benötigten. Nach kurzem, intensivem Diskussions- und Auswahlprozess entschied sich die Bank für eine Kooperation mit Sinus Sociovision und für den Sinus-Milieu-Ansatz.

Nach Erhalt des neu entwickelten österreichischen Sinus-Milieu-Modells bestand unsere erste Aufgabe darin, auf der Milieulandkarte diejenigen sozialen Umfeldler zu identifizieren, aus denen unsere Kunden – wie auch die unserer Wettbewerber – stammten.

Abbildung 9 zeigt deutlich, dass Kunden der Bank Austria in denjenigen Segmenten zu finden sind, die modern denken und handeln ("Moderne Performer", "Experimentalisten", "Hedonisten"), und auch in manchen Segmenten im unteren Teil der Milieukarte (kleine Leute, "Konsumorientierte Basis"), denen Werte und Lebensweisen der 70er und 80er Jahre gemein sind („Sparkassenerbe“).

Kunden der Creditanstalt finden sich überproportional häufig bei den "Postmateriellen" (Werte der 80er Jahre, aber höhere gesellschaftliche Schicht), bei jungen und modernen Menschen ("Moderne Performer") und tendenziell bei Kunden aus der Oberschicht ("Etablierte") (siehe Abbildung 10). Insgesamt waren die Kunden der zwei Banken in sieben Milieus überdurchschnittlich häufig vertreten.

Die Kunden der Hauptwettbewerber konnten ebenfalls recht einfach identifiziert werden. Im Unterschied zu den mittel- und osteuropäischen Märkten ist Raiffeisen in Österreich eine eher traditionelle, ländliche Bank, die die Mehrheit ihrer Kunden aus der traditionellen Mittel- und Unterschicht rekrutiert. Die Klientel der lokalen Sparkassen setzt sich aus Angehörigen der modernen Mittelschicht sowie der konservativen Oberschicht zusammen. Beide Institutionen weisen kein großes Überlappungspotential mit Bank Austria oder Creditanstalt auf. Dieses besteht nur in Hinblick auf die Erste Bank, die – zumindest teilweise – eine ähnliche Zielgruppe wie die Creditanstalt anspricht ("Etablierte").

An diesem Punkt unserer Analyse hatten wir erfahren, wo unsere Kunden verortet sind, welche Segmente als mögliche Zielgruppen in Frage kommen und welches die Zielgruppen unserer Wettbewerber sind. Dennoch sahen wir uns immer noch mit einem großen Problem konfrontiert: Die sieben Segmente, in denen wir unsere Kunden verortet hatten, unterschieden sich stark in Bezug auf Werte und Lebensstil sowie hinsichtlich der Einstellungen zu Geld, Vermögensanlage und zum Bankwesen im Allgemeinen. Die noch zu lösende Frage war, welches der sieben Segmente und damit welche dieser sieben verschiedenen Positionierungsmöglichkeiten wir wählen sollten.

Unsere nächsten Schritte ergaben sich aus der These, dass für eine erfolgreiche Markenentwicklung und effiziente Markenpflege eine unverwechselbare, klare und glaubwürdige Markenidentität geschaffen werden müsste. Gleichzeitig war aber auch von Anfang an klar, dass es nicht möglich sein würde, eine einzige und klar umrissene Positionierung zu definieren, die alle sieben Milieus, in denen Kunden der Bank Austria Creditanstalt vertreten sind, gleichermaßen anspricht. Um den vielversprechendsten Ansatz herauszufinden, analysierten Sinus Sociovision und wir die Daten ein zweites Mal, um so genannte „Mentalitätsfelder“ zu identifizieren. Die Idee, die

diesen Mentalitätsfeldern zugrunde liegt, ist, dass jedes Milieu ein charakteristisches Set von Lebensstilen und Werten besitzt, das sich von denen der anderen Milieus unterscheidet. Dennoch erweisen sich manche dieser Werte und Lebensstile auch bis zu einem gewissen Grad als attraktiv für ein oder mehrere angrenzende Milieus. So ist zum Beispiel die Einstellung "Leistung macht Spaß" ein Hauptcharakteristikum der "Modernen Performer", aber diese Einstellung besitzt auch für "Experimentalisten" und teilweise für "Postmaterielle" Attraktivität – obwohl sie nicht zu den Kerncharakteristika dieser Milieus zählt. Jedes Kommunikationselement, das in Zusammenhang mit "Leistung macht Spaß" steht, wird nicht nur "Moderne Performer", sondern auch "Experimentalisten" oder andere angrenzende Milieus erreichen.

Nach mehreren Durchläufen konnten zwei Mentalitätsfelder identifiziert werden: Zum einen *Postmaterialismus*, ein Set von Einstellungen, das nicht nur von den "Postmateriellen", sondern auch von den "Modernen Performern" und den "Experimentalisten" geteilt wird, und zum anderen *Modern Performing*, was naturgemäß die "Modernen Performer", aber zu einem gewissen Grad auch die "Postmateriellen", "Etablierten" und die "Experimentalisten" anspricht. Wir konnten zwar noch weitere Mentalitätsfelder identifizieren, aber Modern Performing und Postmaterialismus stellten die weitaus Attraktivsten für die Mehrheit unserer bestehenden Kunden dar. Infolgedessen wurden auch die Milieus, die diesen zwei Mentalitätsfeldern am besten entsprachen (nämlich "Postmaterielle" und "Moderne Performer"), als Kernzielgruppen definiert, d.h. der Kern der neuen Marke wurde in diesen Milieus angesiedelt. Alle Marketingmaßnahmen wie Produktentwicklung, Kommunikation etc. sollen zukünftig optimal auf das Wertesystem und die Lebensart dieser Zielgruppen ausgerichtet werden. Dies könnte z.B. bedeuten, dass Anlageformen angeboten werden, die der erhöhten Risikobereitschaft dieser Zielgruppen Rechnung tragen; es wird sich ohne Zweifel auf die Visuals und den Wortlaut der Kommunikation auswirken (z.B. keine Tradition); und es könnte auch einfach bedeuten, dass ganz bestimmte Automarken auf Leasing-Werbeprospekten abgebildet werden, von denen wir wissen, dass sie dem Lebensstil und dem Geschmack unserer Zielgruppen entsprechen.

Zum Schluss mussten wir uns aber auch Gedanken über diejenigen Segmente machen, die wir mit unserem Ansatz nicht ansprechen. Dies waren einerseits Kunden aus den unteren Gesellschaftsschichten ("Hedonisten", Arbeiter) und andererseits einige Gruppierungen des etablierten Segments (Oberschicht). Wir entschlossen uns, für beide Segmente "Sub-Brands" einzuführen, die einen anderen Positionierungsansatz als den des Markenkerns aufwiesen. Für die Unterschicht, die hedonistisch und konsumorientiert ist, aber nur über beschränkte finanzielle Mittel verfügt, werden wir eine

spezielle Kundenkarte anbieten, mit der man Eintrittskarten für Konzerte, Sportveranstaltungen etc. zu erheblich günstigeren Preisen erstehen kann. Die zweite Gruppe, die statusbewussten "Etablierten", sollen mit einem speziellen "Premium Bank-Club" angesprochen werden.

Für uns von Bank Austria stellte der Sinus-Milieu-Ansatz eine hervorragende Basis für die Zielgruppenidentifikation und -beschreibung dar. Wir konnten einen Positionierungsansatz entwickeln, der zwar nicht alle Kunden der neu entstandenen Bank ansprach, aber zumindest für die aus unserer Sicht vielversprechendsten Segmente hochattraktiv war.

Gestützt auf diesen Erfolg, entschlossen wir uns, das Instrument auch über Österreich hinaus auf diejenigen mittel- und osteuropäischen Märkte anzuwenden, auf denen Bank Austria Creditanstalt agiert, um den optimalen Segmentierungs- und Positionierungsansatz für unsere Filialen dort zu identifizieren. Doch das ist eine andere Geschichte .....