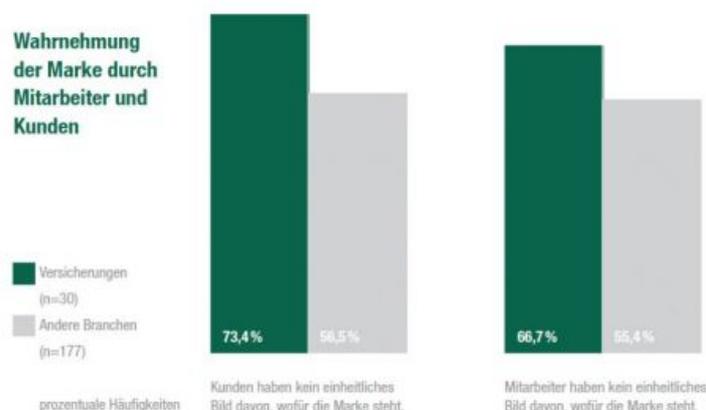


Internal Branding - Markenversprechen nach innen einlösen.

Internal- und Employer Branding: Worauf Versicherer achten sollten.

Unser Standpunkt

Mitarbeiter rücken zunehmend in den Fokus der Markenführung. Gerade im Dienstleistungssektor und speziell für Versicherungen sind sie der zentrale Kontaktpunkt und entscheidend für den Unternehmenserfolg. Allerdings ist es den meisten Mitarbeitern nicht möglich, das Markenversprechen auch einzulösen: Wie die Studie „Markenführung in der Versicherungswirtschaft“ der GMK Markenberatung in Zusammenarbeit mit dem AMC Forum ergab, sind beispielsweise nur 37 Prozent der Markenverantwortlichen in Versicherungen der Meinung, dass die Mitarbeiter wissen, wofür die eigene Marke steht. Eine mögliche Ursache: Nur in 54 Prozent der befragten Versicherungsgesellschaften ist die eigene Markenpositionierung allen Mitarbeitern zugänglich.¹ In der Folge ist der tatsächliche Einfluss der Marke auf den Arbeitsalltag eher gering: Nur in 4 von 10 Versicherungen übt die Markenpositionierung großen oder sehr großen Einfluss auf die tägliche Arbeit der Mitarbeiter (40 Prozent) beziehungsweise ihre Leistung (37 Prozent) aus.¹ Kein Wunder also, dass sich lediglich 30 Prozent der Arbeitnehmer in Versicherungsunternehmen mit den Inhalten der Markenpositionierung identifizieren. In anderen Branchen ist es hingegen nahezu jeder zweite (48 Prozent).^{1,2}



Wahrnehmung der Marke durch Mitarbeiter und Kunden

Quelle: Deutscher Markenmonitor 2015. Markenführung in der Versicherungswirtschaft – Herausforderungen und Handlungsfelder.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich die Markenführung bei Versicherern noch viel zu selten an die eigenen Mitarbeiter richtet beziehungsweise die Maßnahmen nicht den gewünschten Erfolg erzielen. Ein Problem dabei ist, dass die Trendthemen Internal- und Employer Branding – zwei Themen, die

grundsätzlich ja gerade die Bedeutung des Mitarbeiters für den Marken- und Unternehmenserfolg herausstellen – oft mit einer „unerwünschten Nebenwirkung“ einhergehen. So schleicht sich immer häufiger, oft unbewusst, eine atomisierte Markenführung mit unterschiedlichen Parteien (Marketing, Vertrieb, Public Relations, HR etc.) ein, die unabhängig und ohne interne Abstimmung im Unternehmen agieren – mit den besten Intentionen, aber mit zum Teil fatalen Folgen für die Konsistenz der Marke insgesamt. Wie man beide Bereiche dagegen wirkungsvoll integriert und zur Stärkung der Unternehmensmarke nutzt, zeigt das Beispiel IKEA.

Best Practice: Internal- und Employer Branding à la IKEA.

Das Grundprinzip des Internal- und Employer Brandings des Möbel-Konzerns ist ebenso einfach wie wirksam: Mit allen Aktivitäten zielt IKEA darauf ab, das Markenversprechen ebenso konsequent nach innen wie nach außen einzulösen und gegenüber aktuellen und potenziellen Mitarbeitern denselben Ansprüchen wie auch gegenüber den Kunden gerecht zu werden.

Elisabeth Triebert, HR-Managerin bei IKEA Österreich, erklärte den Ansatz und dessen praktische Auswirkungen auf den Unternehmensalltag auf einem Fachsymposium in Wien wie folgt: „IKEA steht für Lösungen, die sich jeder leisten kann. Wir wollen Möbel für die breite Masse produzieren. Wir wollen aber auch genauso gut Arbeitgeber für die breite Masse sein, nicht nur für eine kleine Elite. In unserer Werbung sprechen wir die Kunden mit ‚Du‘ an. Auch im Unternehmen gibt es kein ‚Sie‘. Der Lagerarbeiter ist mit dem CEO per ‚Du‘ und sogar unsere Dienstverträge sind in ‚Du‘-Form geschrieben.“

Stellenanzeigen von IKEA lesen sich dann so: „VÄRDE ein Teil von IKEA im Kölner NORDEN! Wir suchen 220 IDEAL Mitarbeiter mit FORMAT und ELLAN in der Nähe der Kölner CITY. Wenn du LOKKA, NATURLIG und dennoch EFFEKTIV bist, passt du PERFECT zu uns. (...) Wir HOPEN bald von dir zu hören.“ Ebenso markentypisch ist die Ansprache von Interessenten auf der Karriereseite. Dort können potentielle Arbeitnehmer unter „Wie IKEA bist Du?“ in einem Self-Assessment beispielsweise testen, ob sie zum Unternehmen passen. Falls nicht, wird von einer Bewerbung abgeraten. So lässt sich mit einem einfachen Eignungsquiz der Selbstselektions-Prozess von Jobsuchenden verbessern.

Durch IKEAs markentypische Arbeitgeberkommunikation werden die Mitarbeiter von Anfang an mit den Markenwerten vertraut gemacht und an die Marke herangeführt. Genauso stringent und markentypisch setzt das Unternehmen die Maßnahmen bei der internen Kommunikation fort (Mitarbeitermagazin, Microblogging etc.), die durch regelmäßige Schulungen und ein Mentoren Programm verstärkt werden. So werden aus Mitarbeitern Markenbotschafter, die die Marke gerne weiterempfehlen.

Fazit: Erfolgreiche Markenführung erfordert Konsistenz – und richtet sich zuerst nach innen!

Marken werden über die Mitarbeiter als Markenbotschafter erlebbar. Sie sichern die Umsetzung des Markenleitbildes über alle relevanten Dimensionen – und sind so unmittelbar daran beteiligt, die Marke zum Leben zu erwecken und das intendierte Markenimage in den Köpfen der Zielgruppe aufzubauen. Um dieses Potenzial optimal für die Marke zu nutzen, sollte jedoch neben der Unternehmensmarke auch für HR-Aktivitäten explizit keine neue Marke geschaffen werden, sondern die Unternehmensmarke in Bezug auf die interne und externe Arbeitswelt konkretisiert werden. Die Aufgabe des Employer Branding ist es

hierbei, Mitarbeiter zu rekrutieren, die zum Unternehmen und seiner Unternehmenskultur passen („Right Potentials“). Mit Hilfe von Internal Branding Maßnahmen gilt es dann, die Mitarbeiter zu überzeugten Markenbotschaftern zu machen. Durch alle Aktivitäten, intern wie extern, zieht sich dabei idealerweise immer klar erkennbar die Unternehmensmarke.

Erste Schritte eines umfassenden Internal Brandings können dabei schon während der Entwicklung der Markenpositionierung erfolgen: So hat es sich für die interne Akzeptanz als besonders hilfreich erwiesen, die Mitarbeiter schon früh in den Markenentwicklungsprozess einzubinden und die Marke aktiv mitgestalten zu lassen, z.B. über Workshops, die Befragung in Interviews oder Fokusgruppen sowie bei der Entwicklung von bereichsspezifischen Vorgaben. Die so entwickelte Marke gilt es dann vom Management aktiv vorzuleben, intern zu kommunizieren und zu trainieren und so die Mitarbeiter zur Umsetzung in den verschiedensten Bereichen zu befähigen – zum Beispiel auch in Form von differenzierenden, markentypischen Employer Branding Maßnahmen zur Ansprache der „richtigen“ Mitarbeiter.

In der Versicherungswirtschaft stellt in diesem Kontext gerade auch das markenorientierte Verhalten der Vertriebspartner eine Herausforderung bei der Steuerung des Markenauftritts dar. Hier gilt es, Vertriebspartner als Kunden zu begreifen, ihr Verhalten mit adäquaten Anreizmechanismen zu verknüpfen und sie zu Fans und Fürsprechern der Marke zu machen.

**Zur Autorin: Dr. Saskia Diehl**

... ist Geschäftsführerin bei der GMK Markenberatung und berät nationale und internationale Kunden bei der Führung ihrer Marken und Markenportfolios – von der Markenstrategie über die Implementierung bis hin zum Markencontrolling.

s.diehl@gmk-markenberatung.de

September 2015

Über die GMK Markenberatung:

Die GMK Markenberatung bietet Lösungen zur Konzeption, Kreation und Implementierung von Marken. Als strategischer Partner begleiten wir Unternehmen von der Analyse und Positionierung ihrer Marke über die Definition einer schlüssigen Markenerlebniskette bis zur Implementierung der Marke an allen Kontaktpunkten. Zu unseren Kunden zählen namhafte Unternehmen wie die BMW Group, Vaillant, TÜV Rheinland, Weidmüller, Kaldewei, KIA oder der WDR. Unsere Arbeit wurde und wird regelmäßig ausgezeichnet – zuletzt erhielten wir von brand eins Wissen und Statista die Auszeichnung als „Beste Berater 2016“ in der Kategorie Marketing, Marke und Preis.

www.gmk-markenberatung.de

Referenzen



RheinLand
VERSICHERUNGEN

GAGGENAU

SIEMENS



die Bayerische

KALDEWEI

TRUMPF



vitra.

WDR ¹



HAUCK & AUFHÄUSER
INVESTMENT GESELLSCHAFT S.A.



(Auszug)

Internal- und Employer Branding: Worauf Versicherer achten sollten von GMK Markenberatung ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Nicht kommerziell – Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.

Quellen

- 1 GMK Markenberatung, AMC: Deutscher Markenmonitor 2015. Markenführung in der Versicherungswirtschaft – Herausforderungen und Handlungsfelder.
2 GMK Markenberatung, Rat für Formgebung: Deutscher Markenmonitor 2015.
-