

## Internal- und Employer Branding: Was Versicherer von Unternehmen anderer Branchen lernen können

**Zahlreiche Studien, Veröffentlichungen und Marketingaktivitäten der letzten Jahre zeigen, dass Mitarbeiter zunehmend in den Fokus der Markenführung rücken. Der Grund dafür ist das gestiegene Bewusstsein, dass es letztendlich der einzelne Mitarbeiter ist, der mit seinen täglichen Entscheidungen und seinem Verhalten die Wahrnehmung der Marke nachhaltig prägt.**

Auf dem 42. AMC-Meeting hielt Dr. Saskia Diehl, Managing Director bei der GMK Markenberatung, einen begeisternden Vortrag darüber, was Versicherer von Ikea lernen können. Im Kern ging es um die "(Be-)greifbare Differenzierung" durch ganzheitliche Markenführung. Am Praxisbeispiel IKEA wurde deutlich, was der Möbelhersteller bei der Markenführung richtig macht und was das mit Versicherungen zu tun hat. Dieser Beitrag gibt einen vertiefenden Einblick.

Gerade im Dienstleistungssektor und speziell für Versicherungen sind die eigenen Mitarbeiter der zentrale Kontaktpunkt und entscheidend für den Unternehmenserfolg. Entsprechend sollten die Mitarbeiter mit den Grundlagen der Markenpositionierung vertraut sein und sich mit ihr identifizieren.

Umso erstaunlicher ist, dass es bei vielen Versicherungen den Mitarbeitern gar nicht erst ermöglicht wird, das Markenversprechen auch einzulösen. Nur 37 Prozent der Markenverantwortlichen in Versicherungen sind der Meinung, dass die Mitarbeiter wissen, wofür die eigene Marke steht, wie die Studie „Markenführung in der Versicherungswirtschaft“ der GMK Markenberatung in Zusammenarbeit mit dem AMC ([www.amc-forum.de](http://www.amc-forum.de)) ergab. In nur 54 Prozent der befragten Versicherungsgesellschaften sind Informationen über die eigene Markenpositionierung allen Mitarbeitern zugänglich.

Dass den Mitarbeitern beim Aufbau der Marke eine besondere Rolle zukommt, wird von den Versicherern zwar theoretisch verstanden, der tatsächliche Einfluss der Markeninhalte auf den Arbeitsalltag ist jedoch aufgrund der mangelnden internen Implementierung noch sehr gering: Nur in vier 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. Kein Wunder also, dass sich lediglich 30 Prozent der Arbeitnehmer in Versicherungsunternehmen mit den Inhalten der Markenpositionierung identifiziert. In anderen Branchen ist es hingegen nahezu jeder zweite (48 Prozent).

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.

In der Versicherungswirtschaft stellt auch das markenorientierte Verhalten der Vertriebspartner eine besondere Herausforderung bei der Steuerung des Markenauftritts dar. Hier gilt es, Vertriebspartner nicht nur als Kunden sondern als wichtigen Markenbotschafter zu begreifen, ihr Verhalten mit adäquaten Anreizmechanismen zu verknüpfen und sie zu Fans und Fürsprechern der Marke zu machen.

Spannend ist hierbei insbesondere die Ausgestaltung von Freiheitsgraden. Haben die bislang homöopathischen Marketingbudgets dazu geführt, dass Versicherer jegliche aus Eigeninitiative der Vertriebspartner gewachsenen Absatzförderungsmaßnahmen begrüßen, ist es empfehlenswert zukünftig neue Mittel und Wege für die verstärkte Mitarbeit der Agenturen an der Markenführung zu finden.

Doch auch in anderen Branchen zeigen sich die Herausforderungen der an Mitarbeitern ausgerichteten Markenführung. Internal- und Employer Branding sind zwar die Trendthemen der Stunde, doch die mit großer Motivation aufgenommenen Aktivitäten in diesen Gebieten führen auch zu unerwünschten Nebenwirkungen. Immer häufiger schleicht sich, meist unbewusst, eine atomisierte Markenführung ein: Unterschiedliche Parteien (Marketing, Vertrieb, Markenmanagement, Public Relations, Human Resources etc.), die unabhängig voneinander und ohne interne Abstimmung im Unternehmen agieren und teilweise isolierte Markenkonzepte entwickeln. Fakt ist: Es sollte nur eine Marke als Vorgabe für die Ausgestaltung der Unternehmensaktivitäten geben.

Um diesem Trend entgegenzuwirken, sollten neben der Unternehmensmarke (Corporate Brand) für die Bereiche Employer Brand (Arbeitgebermarke) und Internal Brand (interne Markenführung) keine neuen Marken geschaffen werden, sondern die Unternehmensmarke in Bezug auf die interne und externe Arbeitswelt konkretisiert werden. Die Aufgabe des Employer Branding ist hierbei, Mitarbeiter zu rekrutieren, die zum Unternehmen und seiner Unternehmenskultur passen. Nicht nur High Potentials, sondern Right Potentials zu finden, muss das Ziel sein.

Die Aufgabe des Internal Branding ist es dann, die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Die Marke dient dabei als roter Faden, der sich durch alle internen und externen Aktivitäten zieht.

### **Best Practice: Employer Branding à la Ikea**

Als besonders erfolgversprechend hat sich erwiesen, die Mitarbeiter schon zu einem frühen Zeitpunkt in den Markenentwicklungsprozess einzubinden und sie die Marke aktiv mitgestalten zu lassen, z.B. über die Befragung in Interviews oder Fokusgruppen sowie bei der Entwicklung von bereichsspezifischen Markenzielen und Vorgaben.

Wie sich eine solche Strategie in der Praxis erfolgreich umsetzen lässt, zeigt besonders eindrucksvoll das Beispiel von Ikea. Die Employer-Branding-Strategie des schwedischen Möbel-Konzerns zielt genau darauf ab, das Markenversprechen ("schöneres Leben" sowie "Geld sparen durch partnerschaftliches Zusammenarbeiten") ebenso konsequent nach innen wie nach außen einzulösen und gegenüber den 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, Intranet, Microblogging, etc.), die durch regelmäßige Schulungen, Trainings

und ein Mentoren-Programm verstärkt werden. Gleichzeitig fördert Ikea den Austausch der Mitarbeiter durch verschiedene Kommunikations- und Ideenplattformen. So werden aus den Mitarbeitern Markenbotschafter, die die Marke gerne weiterempfehlen.

**Fazit: Erfolgreiche Markenführung richtet sich zuerst nach innen**

Marken werden über die Mitarbeiter als Markenbotschafter erlebbar. Sie sichern die Umsetzung des Markenleitbildes über alle relevanten Dimensionen – vom unverwechselbaren Markenauftritt bis zum typischen Verhalten. So sind sie unmittelbar daran beteiligt, die Marke zum Leben zu erwecken und das intendierte Markenimage in den Köpfen der Zielgruppe aufzubauen.

Die **GMK Markenberatung** zählt im deutschsprachigen Raum zu den führenden Managementberatungen für markenorientierte Unternehmensführung und unterstützt ihre Kunden von der Markenstrategie über die ganzheitliche Implementierung bis hin zum Controlling des Markenerfolgs. Auf der Kundenliste der GMK Markenberatung stehen u.a. Bosch, BMW, Gaggenau, Kaldewei, Merck, TÜV Rheinland und der WDR.