

Irdische Hochzeit: Die Markenfusion der BarmeniaGothaer

Marke Vorsicht vor der „Hochzeit im Himmel“: Was ist, wenn aus einer „Hochzeit im Himmel“ ein Albtraum wird? Genau das geschah bei der Fusion von Daimler und Chrysler. Die von dem damaligen Daimler Vorstandsvorsitzenden Jürgen Schrempp im Mai 1998 propagierte Traumphochzeit entpuppte sich als teuerste Hochzeit der Welt mit einem unschönen Ende: der Trennung. Ganz offensichtlich bestanden eine Kultur-, Marken- und Performance-Unverträglichkeit, die zum Scheitern führte. Das kommt nicht selten vor.

Laut *Handelsblatt* ist die Markenfusion von Barmenia und Gothaer die größte Fusion im Versicherungsmarkt seit Jahrzehnten. Es ist die Fusion zweier starker und profitabler Unternehmen. Das neue Unternehmen hat 7500 gemeinsam Beschäftigte, 8 Millionen Kunden und Kundinnen, mehr als 10 000 Vertriebspartner, 4700 eigene Partner im Vertrieb, ist in allen Sparten (Kranken-, Lebens-, Sachversicherung) tätig und erwirtschaftete im Jahr 2024 8,6 Mrd. Euro. Es ist eine Fusion irdischer Natur, mit Bodenhaftung, aus der Großes erwachsen kann.

Und dafür gibt es Gründe:

- Beide Unternehmen sind Versicherungen auf Gegenseitigkeit. Hier ist man in besonderem Maße der Idee der gegenseitigen Hilfe verpflichtet: Alle tragen gemeinsam die Last des Einzelnen. Das verbindet.
- Beide Unternehmen ergänzen sich in ihren Angeboten kongenial. Dadurch kann das gesamte Versicherungsspektrum über Kranken-, Lebens- und Sachversicherungen für Privat- und Firmenkunden nahtlos abgedeckt werden.

- Es ist eine Fusion ohne Not: Beide Unternehmen sind ertragsorientiert und wachstumsstark.

Die Idee gegenseitiger Hilfe steht für ein gemeinsames Mindset. Das hilft. Die sich ergänzenden Angebote zeigen das Potenzial auf, weil sich hier wirklich die Stärken beider Partner ergänzen, die ihre Kräfte freiwillig bündeln wollen und nicht aus der Not heraus.

Allerdings gibt es neben diesen zweifelsfreien Vorteilen auch immer große Herausforderungen und Bedenken, die es bei einer wirksamen Fusion zu berücksichtigen gilt:

1. Jede Fusion ruft eine Verunsicherung bei Führungskräften und Mitarbeitern hervor, denn: Oft werden „Kosteneffekte und Synergien“ wirksam, die Arbeitsplätze gefährden können.
2. Keine zwei Kulturen sind gleich, sondern im besten Falle ähnlich. Auch eine Versicherung auf Gegenseitigkeit ist kein Garant dafür, dass die Kulturen problemlos zusammenwachsen.
3. Bei einer Fusion ist der Blick oft nach innen gerichtet und nicht auf den Markt. Dies ist zwar



notwendig, eine einseitige Fokussierung kann allerdings dazu führen, dass die Friktion im Markt verloren geht.

4. Mitarbeiter haben auch immer etwas zu verlieren: Den Orientierungsanker und den sicheren Hafen durch die Marke, für die sie sich bei ihrer Berufswahl entschieden haben. Beide Unternehmen hatten vor wenigen Jahren einen Markenrelaunch durchgeführt. Die Mitarbeiter haben sich damit stark identifiziert. Das Management muss sich diesen Herausforderungen stellen. Gerade die weichen Faktoren können hemmend auf den Prozess wirken und müssen wirksam angesprochen werden, damit sich Führungskräfte wie Mitarbeiter unter neuer Flagge wohl fühlen.

Ein wirksamer Markenprozess als Erfolgs-Booster einer Fusion

Ein Markenprozess kann hier helfen und als Blaupause für das künftige Miteinander dienen, um Marken unter einer gemeinsamen Marke zu vereinen.

Folgende **zehn Erfolgskriterien** lassen sich aus dem Prozess ableiten:

1. Es wurde frühzeitig entschieden, keinen neuen (Kunst)Namen einzuführen, wie etwa bei ERGO. Stattdessen wurde auf die Kraft beider Marken gesetzt, die über entsprechende Markenbekanntheit und gute Markenimages im Markt verfügen. Da es eine Fusion auf Augenhöhe war, werden die Marken auch auf Augenhöhe dargestellt: Nebeneinander bzw. untereinander in gleicher Größe und in alphabetischer Reihenfolge.
2. Der Prozess wurde mit maximaler Transparenz durchgeführt. Alle Protagonisten konnten bei der Prozessgestaltung und einzelnen Schritten mitwirken und Vorschläge einbringen. Ebenso transparent wurde über die Ergebnisse in einzelnen Projektphasen informiert und dazu diskutiert, welche Auswirkungen dies auf die Markenidentität des neuen Unternehmens hat.
3. Der in den Prozess involvierte Personenkreis wurde paritätisch aus Führungskräften beider Unternehmen rekrutiert.
4. Der Vorstand war in den Prozess involviert und immer im Bilde.

Fotos: © iStockphoto, Unternehmen



5. Um ein besseres Kennenlernen und Miteinander zu ermöglichen, wurden Teambuildungsmaßnahmen durchgeführt. Dies förderte das Verständnis untereinander sowie das Verständnis für die unterschiedlichen Kulturen.
6. Um einen unverstellten Blick in die einzelnen Unternehmen für die Markenfusion zu erhalten, wurde die Status-quo-Betrachtung bei beiden Unternehmen getrennt, aber mit der gleichen Methodik durchgeführt. Dadurch wurden vorurteilsfrei die jeweiligen Stärken und Schwächen beider Marken herausgearbeitet.
7. Erst auf Basis der getrennten Bestandsaufnahme erfolgte in einem gemeinsamen Konsolidierungs-Workshop der Blick auf die Gemeinsamkeiten und herausragende Fähigkeiten, um Stärken zu bündeln.
8. Die Ergebnisse des Konsolidierungs-Workshops waren Grundlage für die Erfassung des Markenimages und der Markenstärke aus Kundensicht.
9. Markenwerte und Markenpositionierung wurden mit Blick auf die Wurzeln beider Marken, den konsolidierten Stärken aus der internen und externen Perspektive sowie mit Blick auf Zu-

kunftsentwicklungen und Trends als Stresstest entwickelt.

10. Der Grad der Ambition für die künftigen Markenwerte und der Markenpositionierung wurde mit dem Vorstand verprobt und finalisiert.

Eine wirksame Marken-DNA schaffen

Bei einer Markenfusion geht es darum, die Stärken zweier Marken zu vereinen. Dies muss sich auch in den Markenwerten und der Markenpositionierung der Marke BarmeniaGothaer widerspiegeln. Dadurch wird man in beiden Häusern anschlussfähig.

Zudem müssen Markenwerte und Markenpositionierung einfach und griffig sein. Sie sollten so gestaltet sein, dass sie

- an Gefühl und Verstand von Mitarbeitern und Kunden adressieren,
- Mitarbeiter dazu anleiten können, sich markenkonform zu verhalten und Beiträge zur Marke zu leisten,
- einfach merkbar sind für Mitarbeiter und

- Kunden klar die Nutzenversprechen der Marke und ein Markengefühl vermitteln sowie den Grund, warum man die Marke wählen soll.
- operational in konkrete Maßnahmen umsetzbar sind, vom Mitarbeiterverhalten über Produkte und Services bis hin zur Kommunikation.

Weglassen schmerzt in einem solchen Prozess. Menschen neigen dazu, eine Marke eher umfänglicher zu beschreiben, um nichts auszulassen oder, als Absicherung, kein wichtiges Thema vergessen zu haben. Ergebnis solcher Prozesse ist dann meist eine Inflation von „Markenwerten“; oft bis zu neun verschiedenen. Ebenso beliebt sind Bandwurmsätze, in denen so viel wie möglich ganz präzise und umfänglich erfasst wird. Nur: Das hilft keinem. Weder bei der Vermittlung von Markenwerten und Positionierung bei Mitarbeitern im Unternehmen, noch bei der Umsetzung gegenüber Kunden.

Am Ende geht es um Fokus und Klarheit: bei Markenwerten wie bei der Markenpositionierung. In dem oben beschriebenen Prozess kristallisierten sich folgende Markenwerte und eine Positio-

nierung heraus, die die Stärken beider Unternehmen umfassten und auf den Punkt brachten.

Die BarmeniaGothaer sieht sich als Partner ohne Wenn und Aber, der Bestlösungen für Kunden entwickelt und vorangeht. Entsprechend fühlt es sich bei der BarmeniaGothaer menschlich, passioniert und unternehmerisch an. Das Markenversprechen zielt darauf ab, Lösungen zu schaffen, weil die Menschen für BarmeniaGothaer wichtig sind.

Make it work: Umsetzung nach innen und außen

Die große Herausforderung bei der Umsetzung lag darin,

- a) die Marke wirksam den Mitarbeitern zu vermitteln und
- b) die Markenwerte und die Markenpositionierung in Kommunikation zu übersetzen.

Der Prozess nach innen ist ein andauernder Transformationsprozess mit klar definierten Schritten und Zielen. Es geht darum, die Menschen für die



BarmeniaGothaer – Logo-Strahl



Quelle: BarmeniaGothaer.

neue Marke zu begeistern, ihre Identifikation mit der Marke zu fördern und die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu verankern, um dadurch Engagement und Verbundenheit weiter zu steigern.

Nach außen wurden eine neue Wort-Bild-Marke und ein neues CD entwickelt sowie eine neue Kommunikationskampagne gelauncht. Der Transfer erfolgt sukzessive über alle relevanten Kontaktpunkte mit Kunden auf deren Kundenreise.

Als Distinctive Brand Assets wurden

- ein eigenständiges Logo eingeführt, das Menschlichkeit, Passion und Unternehmertum zum Ausdruck bringen soll
- ein wirksamer Slogan „Weil du wichtig bist“ entwickelt, der die Markenpositionierung klar kommuniziert
- ein CD mit eigenständiger Farbstellung und der bislang im Versicherungsbereich nicht genutzten Farbe Lavendel eingeführt
- „Weil du wichtig bist“ in Geschichten aus dem Leben verpackt, für die eine Versicherung Lösungen bieten kann.

Die Entwicklung von Markenimage und Markenstärke bei Kunden und Mitarbeitern wird künftig regelmäßig überprüft.

Fazit: Menschen durch die Marke mitnehmen, um Wachstum zu schaffen

Eine Markenfusion wie die der BarmeniaGothaer ist nur so gut, wie die Menschen sich zur neuen Marke bekennen und nach den Markenwerten denken, fühlen und handeln. Die Marke muss erlebbar werden – für Kunden und für Mitarbeiter. Ein solcher Trans-

formationsprozess braucht Zeit und eine konsequente und disziplinierte Umsetzung im Unternehmen und an allen Berührungspunkten mit Kunden.

Die BarmeniaGothaer nimmt ihre Mitarbeiter auf diesem Prozess mit und schafft für sie eine neue Heimat. Der transparente und nachhaltige Prozess ermöglicht dabei das notwendige Vertrauen und die Bereitschaft, die Zukunft der BarmeniaGothaer mitzugestalten.



FRANK LAMSFÜß,
Vorstand Marketing,
Vertrieb und IT,
BarmeniaGothaer.



HEIKO SCHOLZ,
Marketingleiter,
BarmeniaGothaer.



PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH,
Gründer der Unternehmensberatung
ESCH. The Brand Consultants;
lehrte als Universitätsprofessor
an namhaften Universitäten in
Deutschland, Österreich und Schweiz.
f.-r.esch@esch-brand.com



DR. DENNIS ESCH,
Geschäftsführer,
ESCH. The Brand Consultants;
Assistant Professor in Marketing
and Behavioural Science,
Cranfield School of Management, UK.
d.esch@esch-brand.com