

# „Wir machen die Marke“

Wie hängt der Erfolg einer Marke mit dem Verhalten der Beschäftigten zusammen? Bernhard Burger, Marketingleiter der AOK Saarland, gibt Antworten – er hat sich während seines Studiums mit systematischem Behavioral Branding in Krankenkassen befasst

Ganz ehrlich, ich habe vorher noch nie etwas von Behavioral Branding gehört. Bitte erklären Sie in wenigen Sätzen, worum es sich handelt. Das geht am besten mit einem Beispiel. Sagen wir, eine Fluggesellschaft wirbt mit dem Slogan „Völlig entspannt ans Ziel“. Während des Flugs wird der Gast aber mit Zuwendung überhäuft. Alle zwei Minuten fällt der freundlichen Flugbegleiterin etwas Neues ein. Hieße der Slogan „Reisen ohne Langeweile“, mag man so zum Überflieger werden, aber für eine Marke, die einen entspannten Flug verspricht, ist das eine Bruchlandung. Der Kunde ist vermutlich nicht entspannt, sondern wurde total gestresst – wenn auch mit den besten Absichten. Das Werbeversprechen entpuppt sich als Werbelüge. Behavioral Branding will das genaue Gegenteil.

**Durch falsches Verhalten wird die Marke also beschädigt. Gilt das für alle Branchen gleichermaßen?**

Nein. Das gilt nicht mal für alle Berufe in einem Unternehmen gleichermaßen. Ein Hersteller abgasarmer PKWs braucht nicht unbedingt umweltbewusste Facharbeiter – wohl aber einen Marketingchef, der nicht in einem Benzinfräser vorfährt. Das Produkt Service wiederum entsteht nicht in Fabriken, sondern da, wo sich Dienstleister und Kunde begegnen. Nehmen wir die AOK. Wir sind die Gesundheitskasse. Unsere Dachkampagne findet dafür emotionale Bilder. Angebote wie zum Beispiel Gesundheitskurse stützen unsere Markenbotschaft. Wie aber erwecken wir



Foto: Klaus Hebig

**Kein Thema für Sonntagsreden: Markenorientiertes Mitarbeiterverhalten zu fördern, ist ein komplexer unternehmerischer Prozess, der immer wieder neu durchlaufen werden muss**



## Zur Person

**Bernhard Burger, 39,** wurde bei der AOK Saarland zum Sozialversicherungsfachangestellten ausgebildet, absolvierte ein Studium zum AOK-Betriebswirt und wechselte dann in die Personalentwicklung. Er diplomierte als Management-Coach und studierte parallel zu seinem AOK-Job am Rhein-Ahr-Campus in Remagen. Dort machte er seinen „Master of Business Administration“ (MBA) mit dem Schwerpunkt Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Seit Anfang 2008 leitet er bei der AOK Saarland die Abteilung Marketing/Gesundheitsförderung.

wird geklärt, was markenkonformes Verhalten ist und wie man es fördern möchte. Mittel gibt es viele: Markenhandbücher, Coachings, erweiterte Entscheidungsspielräume und einiges mehr. In den Workshops findet schließlich auch die Erfolgskontrolle der eingeleiteten Maßnahmen statt.

**Glücklich, lebensbejahend, familiär, sozial und schön – was würden den Mitarbeitern in den Workshops zu diesen Begriffen einfallen?**

Dass sich so die AOK-Versicherten sehen – laut unserer Markenanalyse. Aber genau das ist der Punkt. Unsere Marke ist stark, zehrt aber vom Vertrauensvorsprung, den wir uns bei unseren Kunden erarbeitet haben. Darauf dürfen wir uns nicht ausruhen. Wer nicht bei uns versichert ist, sieht uns nämlich ganz anders. Da fallen leider Begriffe, die weniger schmeichelhaft sind. Das können wir uns als Marktführer nicht erlauben. Nur wir Mitarbeiter sind in der Lage, unser Werbeversprechen einzulösen. Tun wir dies nicht, enttäuschen wir unsere Kunden. Dadurch verlieren unsere Werbekampagnen an Durchschlagskraft. Mehr Energie in Behavioral Branding zu stecken, bedeutet also weniger Energieverlust beim Einsatz klassischer Werbung.

Interview: rg

die Gesundheitskasse im Kundenkontakt zum Leben – dort, wo wir uns letztlich verkaufen müssen? Ein nettes Lächeln genügt da nicht.

**Klassische Werbung, Leistungen und Angebote reichen nicht aus, um eine Marke erstrahlen zu lassen?**

Die Bedeutung klassischer Werbung ist unbestritten. Wer aber einzig darauf setzt, ist wie ein Sportler, der nur eine Körperhälfte trainiert. Eine Studie ergab: Der Markenerfolg hängt zu 31,5 Prozent vom Verhalten der Mitarbeiter ab. Befragt wurden 167 Marketingfachleute aus den verschiedensten Branchen. Wir können davon ausgehen, dass der Markenerfolg eines reinen Dienstleisters noch viel stärker vom Mitarbeiterverhalten abhängt. Für Krankenkassen gilt dies umso mehr, denn durch den Gesundheitsfonds spielen unterschiedliche Beitragssätze keine Rolle mehr.

**Kleiderordnung, Grußformeln und Verhaltensregeln – ist das denn schon Behavioral Branding?**

Markenorientiertes Mitarbei-

terverhalten ist viel mehr. Zunächst müssen wir deutlich machen, was die Marke AOK nach außen darstellt, für welche Grundwerte sie steht. Keiner muss befürchten, dass Menschen und ihr Verhalten in

**„Mit einzelnen Aktionen, Rundmails und Appellen kommen wir nicht weiter“**

starre Formen gepresst werden. Für eine Sekretärin bedeutet markenorientiertes Verhalten natürlich etwas anderes als für den Privatkundenberater oder den Vorstandsvorsitzenden. In der AOK Bayern kann die Ausgestaltung eine andere sein als in der AOK Schleswig-Holstein.

**Ist das nicht längst der Fall? Der Familientag macht die Gesundheitskasse vor Ort erlebbar, wobei regionale Akzente gesetzt werden.** Entscheidend ist beim AOK-Familientag doch folgende Frage: Verhalten sich die Mit-

arbeiter tatsächlich so, dass sie sowohl die bundesweiten als auch spezielle regionale Werte der AOK mit Leben füllen? Dabei müssen wir systematisch vorgehen. Mit einzelnen Aktionen, Rundmails und Appellen kommen wir nicht weiter. Werbung ist auch nicht mit einem Spot und einer Plakatserie abgehakt. Analysen und Kampagnen kommen regelmäßig auf den Prüfstand. Beim markenorientierten Mitarbeiterverhalten darf das nicht anders sein – ganz gleich ob in unseren Geschäftsstellen oder auf Events wie dem AOK-Familientag.

**Systematisches Vorgehen und das Verhalten der Mitarbeiter nicht in starre Formen pressen – ist das nicht ein Widerspruch?**

Klingt so, ist es aber nicht. Wir müssen die Mitarbeiter einbeziehen, wenn wir klären wollen, wohin die Marke AOK sich bewegen soll. Dazu dienen moderierte Markenworkshops, die man anfangs auch auf Mitarbeiter mit besonders engem Kundenkontakt beschränken kann. Dort

## ZUM NACHLESEN

**Pionierleistung.** Burgers Examensarbeit zum Masterstudium heißt „Entwicklung eines konzeptionellen Rahmens für systematisches Behavioral Branding in traditionellen gesetzlichen Krankenkassen“. Der Wissensstand zum Behavioral Branding wird darin erstmals praxisnah auf eine etablierte Krankenkasse angewendet – berücksichtigt wurden empirische Erfolgsfaktoren im Kassenwettbewerb.

> Mehr Infos:

bernhard.burger@sl.aok.de

