„Man muss die Welle reiten, wenn sie kommt“

Marke Die NÜRNBERGER Versicherung gehört zweifelsohne zu den großen Unternehmen der Versicherungsbranche in Deutschland. Vier Millionen Kunden vertrauen ihrem Schutz, ihre Werbespots laufen zu den besten Sendezeiten im TV und sind nicht mehr aus der deutschen Medienlandschaft wegzudenken. Das war nicht immer so. Es gab Zeiten, da konnten sich nur noch wenige ältere Menschen an den „Schutz im Zeichen der Burg“ erinnern.

DR. KAROLINE HADERER
leitet das Konzernmarketing der NÜRNBERGER Versicherung.

Die Marke NÜRNBERGER Versicherung war über die Jahre hinweg verblasst. „Als ich 2015 zur NÜRNBERGER kam, habe ich genau das vorgefunden, was sich viele Menschen als Archetyp eines Versicherungsunternehmens vorstellen: ein bodenständiges, von starken Hierarchien und strengen Traditionen geprägtes Unternehmen, das wenig strategisch ausgerichtet ist“, erzählt Dr. Karoline Haderer. Die 44-jährige Wienerin leitet das Konzernmarketing der NÜRNBERGER. Sie hat den Notstand erkannt, den überfälligen Prozess der Markentransformation initiiert und begleitet. „Bei der NÜRNBERGER standen die Zeichen auf Start. Sowohl die Vorstände als auch die Mitarbeitenden waren bereit dafür, etwas zu verändern. Die Markenbekanntheit war auf einen historischen Tiefpunkt gesunken.“

Dem richtigen Zeitpunkt misst die Marketingleiterin nämlich einen ganz besonderen Stellenwert bei: „Man muss die Welle reiten, wenn sie kommt. Und erkennen, ob es die richtige Welle ist. Denn der Zufall bereitet oft den Boden für die nächsten Schritte. Ein Jahr früher wäre das Vorhaben vermutlich gescheitert“, rekapituliert sie. Außerdem muss der Prozess das gesamte Unternehmen durchdringen. Jeder einzelne Mitarbeiter muss abgeholt und auf die Reise mitgenommen werden.

> „Wir wollen, dass Menschen einfach den passenden Schutz finden.“

„Das Augenmerk nur nach außen zu lenken, wäre fatal“, sagt Haderer. „Dieser Prozess brauchte auch einen kompletten inneren Kulturwandel.“ Viele in der Belegschaft kannten ihre NÜRNBERGER schon seit 20 und mehr Jahren. Und in dieser Zeit hatte sich wenig geändert. War doch die Führung ehemals sehr konservativ ausgerichtet und ein großer Umschwung eher unerwünscht. „Ein bisschen standen die Uhren still. Deswegen waren die nun eingeleiteten Maßnahmen schon mehr eine Revolution statt eine Evolution“, erinnert sich die Marketingexpertin schmunzelnd.

Repositionierung der Marke

Diese scheint ihr gut gelungen zu sein. Neben dem Aufbau eines komplett neuen Bereichs Marketing im Unternehmen und das Ausrichten hin zum Online-Verkauf von Versicherungen nahm sie also zügig die komplette Repositionierung der Marke inklusive CD-Entwicklung in Angriff und setzte sie in kürzester Zeit um. Unterstützt wurde das Team dabei von Sasserath+Munzinger, Berlin, und Martin et Karzcinski, München.

Mit der Vision „Wir wollen, dass Menschen einfach den passenden Schutz finden“ einer einzigartigen positionierten und relevanten Marke (klar, unkompliziert, solide, verlässlich unabhängig, menschenzentriert) sowie dem daraus abgeleiteten Markendesign war das Fundament gelegt. Diese Grundprinzipien erleichtern Entscheidungsprozesse ungemein. Schließlich ist der Relaunch kein Selbstzweck, sondern die Möglichkeit, über Sinn und Zweck des gesamten Unternehmens nachzudenken.

DIE KAMPAGNE rund um Nürnburg, der Stadt der Unversicherten, wurde mit einem Effie-Award ausgezeichnet.

Rückschläge und Durststrecken sind in diesem Prozess natürliche Wegbegleiter: „Man muss verstehen, dass das kein Sprint ist, sondern ein Marathon mit vielen Hürden. Da ist es wichtig, motiviert zu bleiben und das Ziel nie aus den Augen zu verlieren“, räumt die Marketingfrau ein.

„Wir haben gelernt: Mit vielen kleinen Schritten kommt man besser voran als mit ein paar großen“, erläutert sie. „Kleine Stepps sind nicht sofort spürbar, sie überfordern nicht und es bleibt allen genügend Zeit, sich mit den Veränderungen anzufreunden.“

Transformation zu neuem Markenunternehmen

Und es braucht starke Signale an die Belegschaft, dass sich grundlegend etwas in der Kultur wandelt. So war die mit dem Effie ausgezeichnete TV- und Online-Kampagne über Nürnburg, die Stadt der Unversicherten, nicht nur intern, sondern auch extern ein viel beachteter Transformationsschritt hin zu einem neuen Markenunternehmen. Das von langer Hand vorbereitete Sponsoring des 1. FCN trug ebenfalls dazu bei. „War doch Fußball bis dahin ein No-Go im Dunstkreis von Dressurreiten oder den Internationalen Gluck-Opern-Festspielen“, erzählt Haderer.

Sicher, neben den vielen, die diese Wandlung überaus positiv aufnahmen, hatten andere mit der Transformation größere Probleme. Deshalb ihr Tipp: „Immer die Ohren offenhalten und auf Impulse reagieren. Fordern, aber nicht überfordern ist die Prämisse.“ ■

> „Immer die Ohren offenhalten und auf Impulse reagieren. Fordern, aber nicht überfordern ist die Prämisse.“

Fotos: Unternehmen