BECOME ONE

Kunde
PAYONE GmbH
Verantwortlich
Melanie Schroter (Head of Brand Management)
Matthias Trusheim (Director Customer Journey Marketing)
Anna Bertram (Head of Change Management)
Julia Huszarek (Transformation Consultant)

Agentur
Bloom GmbH
Verantwortlich
Hans-Peter Hosl (Managing Partner)
Frank Albrecht (Director Strategy)
Holger Wiesenfarth (Creative Direction)
Robert Pfaffenzeller (Text-Konzeption)
Lena Weixler (Kundenberatung)

2. Agentur
Lukas Lindemann Rosinski GmbH
Verantwortlich
Sabrina Lenz (Projektleitung)
Yushu Zopf (Art Direktion)

KONTEXT UND HINTERGRUND

Fusionen, Aktiengänge, neue Mobil- und Kontaktlos-Technologien – der Markt der Payment-Anbieter war lange nicht so spannend wie heute. Das gilt besonders für die DACH-Region, da hier noch gewaltiger Aufholbedarf in Sachen digitalem Payment besteht.

Der Payment-Merger des Jahres

Im Kontext dieser Marktdynamik erfolgte im Januar 2019 das Closing für die größte Unternehmensfusion des Jahres in der Paymentbranche: BS PAYONE mit 700 Mitarbeitern (Mehrheitlich DSV Gruppe, Stuttgart) und Ingenico Payment Services mit 500 Mitarbeitern (Ingenico Group, Paris) fusionieren unter dem Namen PAYONE zum führenden Zahlungsanbieter in Deutschland und der DACH-Region.

HERAUSFORDERUNGEN

Strategisch brillant – kulturell riskant! Den zu erwartenden Synergie- und Skalenvorteilen standen aber auch Barrieren gegenüber. Natürlich erzeugt jede Fusion Verunsicherung und Angst vor Veränderung. In diesem Fall kamen jedoch noch besondere Herausforderungen hinzu:

Merger-Müdigkeit: So hatten die Mitarbeiter von BS PAYONE den letzten Merger aus dem Jahr 2017 (die Vereinigung von Payone und B+S Card Service) gerade erst hinter sich gebracht und es stand eine „Change- und Merger-Müdigkeit" in der Belegschaft zu befürchten.

Clash of Cultures: Zudem galt es, zwei unterschiedliche Unternehmenskulturen unter einem neuen Dach zu vereinigen: Ein deutscher Mittelständler mit Sparkassen-Genen trifft auf einen internationalen französischen Konzern mit Ingenieurs-Kultur.

PAYONE – many Places: Bedingt durch die bisherige Merger-Historie sind sowohl Mitarbeiter wie Funktionen weit verstreut über ganz Deutschland, Österreich und die Schweiz: Daher war es die zentrale Herausforderung, alle Kollegen in Frankfurt, Bochum, Kiel, Hamburg, Berlin, Ratingen, Wien und Zürich gleichermaßen zu erreichen, zusammenzubringen, zu informieren, zu involvieren und für die neue Brand zu begeistern.

ZIELSETZUNG

Gefahr erkannt: Employer Branding first! Bei der Markenentwicklung von PAYONE wurde deshalb besonderer Fokus auf die Employer Brand gelegt – mit 3 klar definierten Zielen:

- Die Identifikation mit der neu entwickelten (Employer) Brand soll gestärkt werden: Werte, Ziele und Vision der neuen, gemeinsamen Marke PAYONE sollen verstanden und mitgetragen werden.
- Resilienz: Wandel und Veränderung sollen als positiver Impuls verstanden werden. Auch im Hinblick auf kommende wachstumsbedingte Veränderungen im Markt und im Unternehmen.
- Employee Net Promotor Score (eNPS): Als übergreifend messbarer Indikator für eine erfolgreiche Implementierung der Employer Brand soll der eNPS signifikant steigen: Mindestens jedoch um 5 Punkte im Vergleich zur Vorjahresbefragung.

STRATEGIE

Die Idee steckt schon im Namen. BS PAYONE und Ingenico werden gemeinsam Marktführer in DACH – eine große Chance: Wir werden Nr. 1. Doch damit die „1" nicht nur eine Worthülse für einen Ist-Zustand bleibt, positioniert man die gemeinsame neue Marke PAYONE gleich in mehrerlei Hinsicht unter der Brand Idea „ONE".

- Nr. ONE: Wir wollen die Marktführerposition ausbauen.
- My ONE and only: Wir wollen die Nr. 1 im Kopf der Kunden sein.
- ONE direction: Wir denken aus der Perspektive der Konsumenten.
- ONE for the money: Das komplette Payment-Portfolio aus einer Hand.
- ONE of a kind: Mit einem einzigartigen Versprechen: Turning payment into payoff.

Dabei geben die 3 zentralen gemeinsamen Markenwerte – Listen - Drive - Deliver – den Weg für die Entwicklung der Employer Brand vor.

LISTEN – zuhören und involvieren

Der erste wichtige Hebel für die Akzeptanz der neuen Positionierung ist das Involvement der gesamten Belegschaft. Dazu soll die eigens entwickelte Workshopreihe die Mitarbeiter in allen Organisationsteilen des Unternehmens abholen und in die Markenentwicklung einbeziehen. Ziel dieser Workshops sind konkrete Projektideen aus den einzelnen Bereichen, die die Markenidee „Become ONE" nach innen und nach außen tragen.

DRIVE – die Marke nach vorne denken

Die Ergebnisse dieser Workshops bilden die Basis für die Entwicklung der Employer Value Proposition (EVP).

Die dafür relevanten „inneren Werte" des fusionierten Unternehmens werden identifiziert und mit den Brand Values gekoppelt. Auf diese Weise entstand eine Employer Brand mit viel „Zug", die dennoch zu 100% auf dem Boden der Tatsachen verankert ist. Die Mitarbeiter können sich so gut mit der Marke identifizieren, sie haben sie schließlich mit entwickelt.

DELIVER – Mitarbeiter positiv überraschen

Mitarbeiter sind die wichtigsten Kommunikatoren der Marke. Denn sie sprechen nicht nur mit Kunden, sondern füttern Socal-Media-Kanäle, entwickeln Kampagnen und setzen Websites auf – und sie alle sollen den Kern der Marke in sich tragen. Um dies zu gewährleisten, legte man den Internal Launch zeitlich drei Monate vor den External Launch, sodass sich die Mitarbeiter mit der neuen Marke vertraut machen konnten, bevor es „wirklich" losgeht. Und: Die Mitarbeiter selbst wurden in der Kampagne zu den Botschaftern der eigenen Employer Brand Values.

ERGEBNISSE

Werte zu Botschaften – die kreative Idee

Die PAYONE Markenwerte „PROACTIVE – PROGRESSIVE – PERFORMING" bekommen ihre Entsprechung aus der Mitarbeiterperspektive: „ZUHÖREN – VERÄNDERN – BEGEISTERN". Ein eingängiges „Marken-Mantra", das für jeden in jeder Situation eine gute Orientierungs- und Entscheidungshilfe ist. „Was soll ich jetzt machen? Wie soll ich mich verhalten? Wie kann ich entscheiden?" Die EVP gibt die beste Antwort – direkt aus der Marke heraus.

Mitarbeiter zu Botschaftern – die Umsetzung

Die neue Employer Brand wurde intern durch eine Launch Kampagne verankert. Um die Identifikation mit der Employer Brand zu schaffen und zu stärken, wurden Testimonials aus den eigenen Reihen gesucht. Nach einem E-Mail-Aufruf an alle Mitarbeiter meldeten sich erfreulich viele bereitwillige Markenbotschafter, aus denen schließlich 8 für ein Shooting ausgewählt wurden. Alle vereint unter der übergreifenden Kampagnenidee: Nicht nur Nr. 1 werden, sondern auch EINS werden.

Not zur Tugend – die Touchpoint-Strategie

Wie erreicht man die eigenen Leute, wenn die neue einheitliche Kommunkations-Infrastruktur erst im Aufbau ist? Und weil „das mit den Fähnchen" (E-Mails und Poster) so gar nicht zum neuen Markenversprechen von PAYONE passte (proaktiv, progressiv, überraschend), sollten ganz neue Wege gefunden werden. Mehr Liveformate, mehr Interaktion, mehr Begeisterung!

Get Together live und via Livestream

Mit dem Kick-off im Juni und dem Internal Launch im November 2019 wurden 2 Townhall Events veranstaltet für alle 8 Standorte – entweder live oder per Livestream. So bekam die gesamte Belegschaft ein Update über den Stand der Markenentwicklung und die geplanten Maßnahmen. Damit die Events nicht zu Frontalveranstaltungen wurden, konnten alle Mitarbeiter über die Smartphone App slido direkt abstimmen, bewerten oder auch Fragen an die Speaker stellen.

Dann eben doch die Poster am Aufzug

Damit die neue Marke auch noch stärker physisch an die 8 Unternehmensstandorte gelangt, gab es dann doch noch den „Klassiker": das Poster vor dem Aufzug. Allerdings nur als emotionale Teaser-Motive. Die Auflösung kam erst über den aufgedruckten QR-Code.

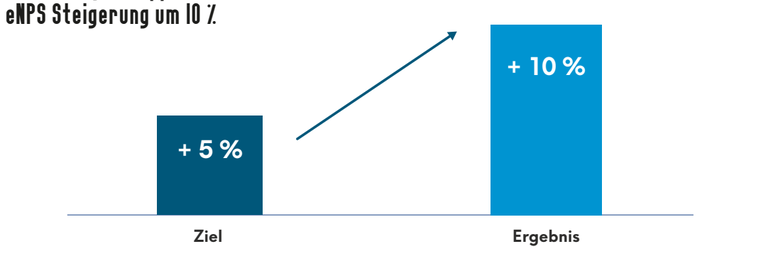
Der smarteste Touchpoint der Mitarbeiter-Welt

Kein Zugang zum Intranet? Nicht im Büro? Es gibt nur einen Touchpoint, an dem man sie alle bekommt: das eigene Smartphone. Deshalb entschied man sich für den Einsatz einer neuen mobilen Technologie: der WRAP-APP. Über diese App können interaktive Inhalte besonders „mobile friendly" gestaltet und „konsumiert" werden. Ohne Browser, ohne Warten und ohne sonstige Barrieren kommt der User direkt an seine Inhalte, kann intuitiv navigieren – und das in erstklassiger UI- und UX-Qualität. So erreichte die neue Brandstory in modernster Form, animiert erzählt und mit Video Content unterstützt, wirklich jeden PAYONE Mitarbeiter.

CASE SUMMARY

Become ONE übertraf alle Erwartungen: Eine Steigerung des eNPS (Employee Net Promotor Score) um 10 Punkte sowie überdurchschnittliche Zustimmungsraten bei Markenidentifikation (Werte, Strategie, Ziele) und Mitarbeiter-Resilienz.

Erwartungen doppelt übertroffen: eNPS Steigerung um 10 %



Quelle: People iN! Erlebnisbefragung bei PAYONE II/2019