



Der Mitarbeiter als Botschafter der Marke

Was können Manager tun, damit ihr Unternehmen zu einer geschätzten und damit wertvollen Marke wird? Eine Studie belegt, dass es weniger darauf ankommt, die Analysten vom Markenwert eines Unternehmens zu überzeugen. Die wichtigsten Markenbotschafter sind Mitarbeiter und Kunden – Analysten werden ihrer Wertung folgen.

Um den Erfolg eines Unternehmens als Marke zu erfassen und das Markenmanagement auf eine fundierte Basis zu stellen, spielt die Markenstärke beziehungsweise der Markenwert in zunehmendem Maße eine entscheidende Rolle. Doch auf dem Weg zur Spitzenmarke vernachlässigen Unternehmenslenker und Markenverantwortliche in der Regel die Beschäftigten als zentrale Zielgruppe, die für das Unternehmen als Marke gewonnen werden muss. Und das, obwohl Mitarbeiter – neben Kunden – zu einem großen Teil den Erfolg garantieren. Wie kommt es zu dieser Fehleinschätzung?

In der Praxis sind das Management einer Unternehmensmarke (Corporate Brand) und ihre Bewertung sehr komplexe Aufgaben. Dies liegt an den unterschiedlichen, teilweise gegenläufigen Eigeninteressen der Anspruchsgruppen (Stakeholder) eines Unternehmens. Eine zusätzliche Schwierigkeit

resultiert daraus, dass diese Gruppen in wechselseitiger Beziehung zueinander stehen: So sprechen etwa Journalisten mit Kunden oder mit Mitarbeitern über deren Eindrücke von einem Unternehmen. Auch Rollenüberschneidungen sind nicht zu vermeiden: Ein Manager etwa kann Aktien von der Unternehmensmarke Nokia besitzen, gleichzeitig Kunde von Nokia sein und als Meinungsführer in der Öffentlichkeit über Nokia sprechen. Welche Stakeholdergruppe ist für ein Unternehmen nun die wichtigste?

Die gängige Klassifizierung der Relevanz von Zielgruppen stammt von dem Markenexperten Kapferer (Kapferer, 2001). Für ihn haben Investoren, Analysten und andere Zielgruppen des Finanzmarktes die höchste Bedeutung für die Unternehmensmarke. Mitarbeiter und Kunden spielen nach Kapferer nur eine untergeordnete Rolle. Umge-

kehrt verhält es sich für Produkt- und Leistungsmarken (vergleiche Abbildung 1). In der Literatur wird die Bedeutung der Mitarbeiter für das Erfüllen des Markenversprechens bislang – wenn überhaupt – nur bei Dienstleistungsmarken sowie für Beschäftigte mit direktem Kundenkontakt betont. Unsere Thesen dazu:

These 1: Der Absatzmarkt ist wichtiger als der Kapitalmarkt

Die zentrale Fragestellung für den Aufbau von Markenwert und für das effiziente und effektive Management von Unternehmensmarken lautet: Wie geht die Markenbildung tatsächlich vonstatten? Zunächst einmal muss sich eine Unternehmensmarke primär über ihre Produkte und Services im Kundenbewusstsein differenzieren. Wiederholte positive Erfahrungen mit den Kernleistungen des Unternehmens führen zu spezifischen

Kompakt

- Mitarbeiter sind nach den Ergebnissen einer empirisch fundierten Kausalanalyse die wichtigsten Werttreiber einer Unternehmensmarke.
- Mitarbeiter haben im Kundenkontakt, im Leistungserstellungsprozess sowie in ihrer Rolle als Kommunikatoren einen wesentlichen Anteil am Einlösen des Markenversprechens einer Unternehmensmarke.
- Um eine Unternehmensmarke erfolgreich intern aufbauen zu können, müssen Marketing, interne Kommunikation, HR-Management und Controlling eng zusammenarbeiten.

Assoziationen und zum Aufbau von Vertrauen. Diese Erfahrungen als Verbraucher prägen gleichzeitig die Einstellung als Anleger: Nur Marken, denen man zutraut, langfristig erfolgreiche Kundenbeziehungen aufzubauen und so Absatzerfolge zu erzielen, stellen Erfolg versprechende Anlagen dar. Erste Adresse der Markenbildung muss also der Absatzmarkt sein und eben gerade nicht der Kapitalmarkt.

These 2: Mitarbeiter sind wichtige Markenbotschafter

Wie bereits erwähnt sind die Mitarbeiter eines Unternehmens eine weitere, in Bezug auf die Marke oft vernachlässigte Anspruchsgruppe. Dabei dient das Image eines Unternehmens als wichtiger Identifikationsanker. Besonders prestigeträchtige Unternehmen beeinflussen nicht nur die Fremdwahrnehmung positiv, sondern auch das Identitätsempfinden ihrer Mitarbeiter. Nicht umsonst sind in Deutschland regelmäßig BMW und Siemens die beliebtesten Arbeitgeber für Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler (Trendence, 2005).

Mitarbeiter nehmen ihrerseits gegenüber allen externen Zielgruppen eine wichtige Rolle als Markenbotschafter ein: Nur mit der eigenen Unternehmensmarke vertraute und von ihr überzeugte Mitarbeiter werden ihr Unternehmen und auch die Produktmarken

überzeugend vertreten. Die Mitarbeiter sind zu einem großen Teil die Garanten für die Einhaltung des Markenversprechens, das für den Aufbau von Markenwert ursächlich ist. Bei allen anderen Anspruchsgruppen – außer Kunden und Mitarbeitern – funktioniert Markenaufbau nur mittelbar.

Empirische Analyse

Beide Thesen wurden von uns anhand einer empirischen Untersuchung zur Bedeutung der unterschiedlichen Anspruchsgruppen für den Unternehmensmarkenwert überprüft. Dazu fand 2004 eine Befragung von 200 Meinungsführern (Wirtschaftsjournalisten, Wirtschafts-Professoren, Top-Manager und Börsen-Analysten) aus den wichtigsten Industrieländern statt, in der diese nach ihrer Einschätzung zu fünf international tätigen Unternehmensmarken befragt wurden (Nokia, Daimler-Chrysler, Aventis, Procter & Gamble und Nestlé). Obwohl davon auszugehen ist, dass auch weitere Interessengruppen, wie Lieferanten oder Absatzmittler, die Außenwahrnehmung und den Wert von Corporate Brands beeinflussen, beschränkte sich die Analyse zunächst auf vier Basis-Stakeholdergruppen: Kapitalgeber/Finanzmarkt, Kunden, Öffentlichkeit (Nichtkunden, Meinungsführer, Medien) und Mitarbeiter des Unternehmens. Geklärt werden sollte:



Abbildung 1: Für den Markenexperten Kapferer haben Aktionäre und andere Zielgruppen des Finanzmarktes die höchste Relevanz für die Unternehmensmarke. Mitarbeiter und Kunden spielen nur eine untergeordnete Rolle. Für Produktmarken verhält es sich genau umgekehrt.

- Sind alle vier Anspruchsgruppen gleich wichtig oder sind Anteilseigner – wie in der gängigen Literatur dargestellt – maßgeblich für den Wert von Unternehmensmarken?
- Welche Rolle spielen Kunden und Mitarbeiter?
- Ist die Bedeutung der unterschiedlichen Zielgruppen für alle Corporate Brands gleich groß und daher standardisierbar oder ist jeweils eine markenspezifische Betrachtung notwendig?

Nur eine kausalanalytische Überprüfung bietet die Möglichkeit, die Einflüsse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen untereinander und auf den Markenwert zu untersuchen. Die Kausalanalyse ist ein statistisches Verfahren, das Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge überprüft. Im vorliegenden Modell wurde sowohl ein direkter Einfluss der jeweiligen Anspruchsgruppen auf den Wert der Unternehmensmarke, als auch ein separater Einfluss von Anteilseignern, Kunden und Mitarbeitern auf die Öffentlichkeit angenommen. Gleichzeitig wurde unterstellt, dass sich alle vier Anspruchsgruppen wechselseitig beeinflussen, ohne aber eine bestimmte Wirkungsrichtung anzunehmen.

Tatsächlich konnte auf der Grundlage der Beurteilungen der Befragten über alle Marken nachgewiesen werden, dass Kunden (31 Prozent) und Mitarbeitern (34 Prozent) eine etwa gleichrangige Bedeutung für den Wert einer Unternehmensmarke zukommt (vergleiche Abbildung 2). Die Öffentlichkeit selbst ist zu 18 Prozent maßgeblich, während die

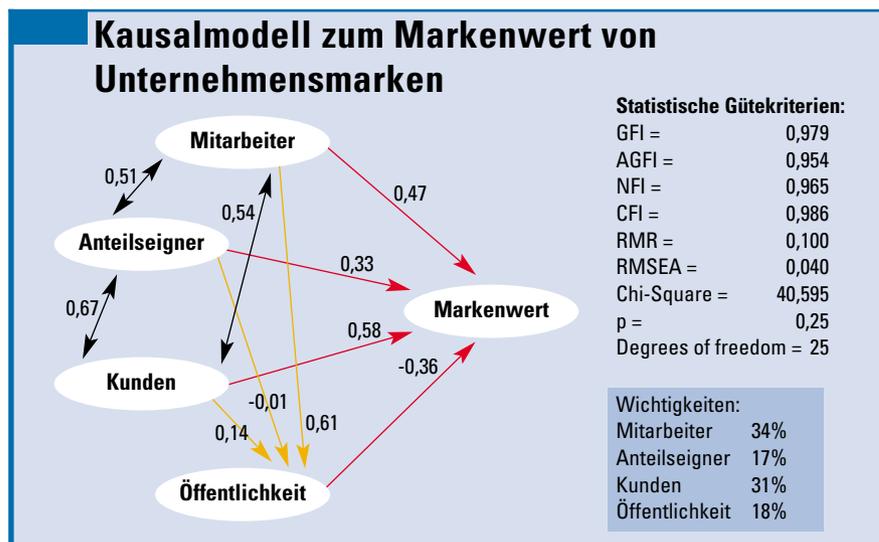


Abbildung 2: Die Wichtigkeiten ergeben sich aus der Verknüpfung von direkten (rot) und indirekten (orange) Effekten, normiert auf hundert Prozent.

Anteilseigner mit 17 Prozent relativer Bedeutung den geringsten Einfluss auf den Markenwert haben.

Die Analyse bestätigt außerdem die Überlegungen zur wechselseitigen Beeinflussung der Anspruchsgruppen untereinander und zum ergänzenden Einfluss der drei Anspruchsgruppen Kunden, Anteilseigner und Mitarbeiter auf die Öffentlichkeit. Dieser letztgenannte Einfluss ist dafür verantwortlich, dass Mitarbeiter durch ihre Wirkung auf die Öffentlichkeit insgesamt noch relevanter für den Markenwert sind als Kunden. Die öffentliche Meinung wird aus der Sicht der befragten Meinungsführer in ihrem Einfluss negativ auf den Markenwert gesehen (negativer Regressionswert von -0,36). Offenbar werden Investitionen in die öffentliche

Meinung als nicht produktiv für den Markenwert der Unternehmensmarke gesehen.

Insgesamt lassen sich also die zentralen Thesen empirisch belegen: Mitarbeitern als Markenbotschafter und Kunden kommt bei der Bewertung von Corporate Brands eine in etwa gleich hohe Bedeutung zu. Anteilseigner stellen nicht die wichtigste Einflussgruppe dar. Zudem zeigte sich anhand der Einzelmodelle für jede der untersuchten Unternehmensmarken, dass sich die Bedeutung der Stakeholdergruppen von Marke zu Marke unterscheidet.

Einstellungsänderung des Top-Managements notwendig

Die Ergebnisse dieser Studie geben wichtige Hinweise für das wertorientierte Manage-

Cultural-Performance-Indicators

Wert	Kriterium	Messgröße	Vorgabe
Zukunftsgestaltung	F&E-Output	Anzahl Patentanmeldungen	Mindestens x pro y F&E-Mitarbeiter pro Jahr
	Time to Market von Neuprodukten	Zeit nach Freigabe durch GF	Unter x Wochen
Leistungsfähigkeit/ Marktleistung	Innovation	Anzahl der Neuprodukte pro Jahr pro 100 Mitarbeiter	Mindestens x
	Steigerung Produktqualität	Fehlerhaftes Produkt in ppm	Unter x ppm

Abbildung 3: Die Abbildung zeigt die beispielhafte Umsetzung von Werten ins Controlling. Mit Hilfe von Cultural-Performance-Indicators lassen sich weiche Werte operationalisieren. So kann etwa der Wert »Zukunftsgestaltung« über die Anzahl der Patentanmeldungen pro F&E-Mitarbeiter und Jahr oder über die Anzahl der Neuprodukte gemessen und damit gesteuert werden.

ment von Unternehmensmarken. Dass erfolgreiche Marken einen beachtlichen Vermögenswert von Unternehmen darstellen, ist mittlerweile unbestritten und zeigt sich neben den häufig veröffentlichten Rankings (www.interbrand.com oder www.semion.com) vor allem dann, wenn ein Unternehmen verkauft und der Kaufpreis durch die Wertigkeit der Marken des Unternehmens dominiert wird. Die Kausalanalyse weist nun die Mitarbeiter als heimliche Helden für den Wert von Unternehmensmarken aus. Grund genug, dass Manager ihre Einstellung zu Mitarbeitern entsprechend überprüfen sollten. Der Begriff Humankapital bekommt unter dem Blickwinkel der Bedeutung der Mitarbeiter für den Aufbau von Markenwert eine neue Dimension. Das Management muss sich der kommunikativen Rolle der Mitarbeiter bewusst werden: Mitarbeiter haben in Bezug auf alle Stakeholder, mit denen sie beruflich und privat in Kontakt treten, eine enorme Multiplikatorwirkung. Wichtig ist aber auch die Erkenntnis, dass eben nicht nur Mitarbeiter mit Kundenkontakt ganz wesentlich für das Erleben einer Marke sind. Auch der an der Produktion beteiligte, der in der Logistik tätige oder der in der Buchhaltung mit dem Mahnwesen beauftragte Mitarbeiter ist wesentlich für die Erfüllung der Markenversprechen.

Die betriebliche Realität zeigt allerdings in der Regel ein deutliches Missverhältnis zwischen externen und internen Kommunikationsbudgets. Die vorliegenden Ergebnisse drängen dazu, die gängige Praxis zu überdenken und externe Budgets zumindest teilweise in interne Budgets umzuschichten. Andernfalls läuft das Management der Unternehmensmarke Gefahr, die durch großen Kommunikationsaufwand erzielten positiven Effekte bei den externen Zielgruppen durch teilweise kontraproduktive Kommunikation von Mitarbeitern im vielfältigen

Kundenkontakt, durch Nachlässigkeiten während der Leistungserstellung oder durch persönliche Kommunikation mit Bekannten, Freunden oder auch in Vereinen zu verlieren. Diese Gefahr negativer Kommunikation ist nicht zu unterschätzen.

Wert der Unternehmensmarke intern managen

Die Kommunikationsbedingungen für eine interne Markenbildung sind nur sehr bedingt mit denen der externen Unternehmenskommunikation zu vergleichen: Zum einen ist intern von stark involvierten Empfängern auszugehen. Zum zweiten kommt es bei der medialen und direkten Kommunikation sehr viel stärker darauf an, dass Kommunizieren und Handeln übereinstimmen. Außerdem ist die Identifikation mit der Unternehmensmarke nur ein Teil der Motivationsgrundlage von Mitarbeitern. Hinzu kommen die intrinsische Motivation des einzelnen Mitarbeiters zur Leistung und die Arbeitszufriedenheit (mit Bezahlung, Führungsverhalten, Handlungsspielräumen oder Arbeitsplatzausstattung). Die Komplexität der Zusammenhänge und damit auch der Zielgrößen des internen Markenaufbaus hat zur Folge, dass sowohl die ausschließlich an externen Vorbildern orientierten Kommunikationsmaßnahmen als auch die klassische interne Kommunikation zu kurz greifen. Gefragt sind gemeinsam mit HR-Spezialisten erarbeitete und umgesetzte Konzepte, die vor allem einem Paradigma folgen müssen: Markenidentitäten gewinnen nur dann verhaltensrelevante Kraft, wenn sie im alltäglichen Verhalten und Agieren der Führungskräfte und der Kollegen erlebt werden können. Mit anderen Worten: Markenwerte, die erlebten Erfolgs-, Karriere- und Handlungsmustern widersprechen, haben ohne korrigierende Kommunikation und gezielte Personalpolitik keine Chance auf Glaubwürdigkeit.

Markenidentitäten, beziehungsweise die diesen zugrunde liegenden Markenwerte bleiben häufig irrelevant, wenn sie nicht ins Controlling einfließen. Mit dem in Abbildung 3 dargestellten Konzept der Cultural-Performance-Indicators lassen sich »wei-

che« Werte in operationalisierbare und messbare Größen übersetzen. Es soll gewährleistet, dass Werte über Leitbilder und Markenmodelle hinaus im Unternehmen handlungsleitende und erlebbare Relevanz gewinnen. Damit trägt es dazu bei, Identitäten mit wirklichen Orientierungsfunktionen zu entwickeln und Markenversprechen an externe Anspruchsgruppen auch einzuhalten.

Autoren

Dr. Achim Burkhardt,
Geschäftsführer bei TAIKN Strategische
Markenberatung, Heidelberg,
achim.burkhardt@taikn.de

Dr. Jürgen Kumbartzki,
Geschäftsführer bei TAIKN Strategische
Markenberatung, Heidelberg,
juergen.kumbartzki@taikn.de

Dr. Ottmar Franzen,
Geschäftsführer der Konzept & Markt GmbH,
Wiesbaden, franzen@konzept-und-markt.com

Mehr zum Thema

Kapferer, J.-N.: Strategic Brand Management. Kogan Page 1997 (Reprint 2001).

Trendence: Absolventenbarometer 2005. Deutsche Business und Engineering Edition: <http://site.trendence.de/wissenswertes.html>