

Markenerfolg beginnt bei den Mitarbeitern

Autor: Karsten Kilian

Markenerfolg setzt vielfach umfassendes Markenverständnis der Mitarbeiter voraus. Nur wenn die Mitarbeiter die Markenidentität gut kennen, wird markenkonformes Verhalten möglich. 65 Instrumente können dazu beitragen, dass sie zu wirkungsvollen Markenbotschaftern werden.

Die interne Verankerung der Markenidentität ist immer dann von Bedeutung, wenn die Mitarbeiter eine mittlere bis hohe Relevanz für die Markenwahrnehmung besitzen, was bei persönlichen Dienstleistungen, im stationären Handel und bei Industriegütern der Fall ist. Hierzu bietet sich ein schrittweises Vorgehen an, das mit dem Kennen (Wissen) der Markenwerte beginnt und über das Können (Fähigkeit) zum Wollen (Commitment) führt und markenkonformes Verhalten hervorruft. Dazu passend lassen sich den einzelnen Schritten des Lernprozesses verschiedene Instrumente zuordnen. Während mit Hilfe von Führungskräften alle vier Ziele erreicht werden können, kann mit Handbüchern vor allem das Markenwissen verbessert werden und durch Empowerment das Können und Tun.

Dazu passend lassen sich fünf Ansatzpunkte zur internen Markenverankerung unterscheiden. Zum ersten Typus zählen Aktivisten, die als Multiplikatoren fungieren. Hierfür sorgen vor allem der Unternehmenschef oder in Schlüsselgremien verankerte Marken-

advokaten, die als Hüter und Beschützer der Marke sicherstellen, dass die Markenidentität in der täglichen Arbeit Berücksichtigung findet. Daneben bieten sich zahlreiche Aktivitäten an, die die Interaktion der Mitarbeiter mit der Marke fördern, zum Beispiel Workshops, Events und Lernlandkarten. Zum dritten Typus zählen Medien, die zur Illustration von Markenkern und Markenwerten genutzt werden können. Typische Beispiele sind Handbücher, Broschüren und Mitarbeiterzeitschriften. Auch Umfelder wie Messestände, Ausstellungsräume und die Gebäudearchitektur können zur Veranschaulichung der Markenidentität eingesetzt werden. Schließlich bieten sich eine Reihe von Regelungen zu Institutionalisierung der Besonderheiten der Marke an, zum Beispiel Tätigkeitsbezeichnungen und Anreizsysteme.

Insgesamt gibt es 65 Instrumente, die zur internen Verankerung der Markenidentität genutzt werden können, wie eine umfangreiche Recherche von Markenlexikon.com gezeigt hat. Hierauf aufbauend wurden in einer

Metaanalyse fünf empirische Studien ausgewertet und verdichtet.

Die Ergebnisse in der Abbildung zeigen zum einen, welche der zwölf untersuchten Instrumente als besonders relevant angesehen und häufig genutzt werden, was vor allem für Mitarbeiterzeitschriften, das Intranet und Vorträge beziehungsweise Präsentationen gilt. Zum anderen machen die Ergebnisse deutlich, dass die Auswahl geeigneter Instrumente vielfach zu einseitig ausfällt, da die zwölf Instrumente lediglich zwei der fünf Ansatzpunkte der vorgestellten Systematisierung abdecken. Dies führt dazu, dass das Internal Branding häufig weit hinter seinen Möglichkeiten bleibt.

Während mit Workshops, Events, Vorträgen/Präsentationen und Lernlandkarten vier der zwölf Instrumente zu den Aktivitäten zählen, setzen die übrigen acht Instrumente auf die mediale Illustration der Markenidentität. Die Nutzung von Multiplikatoren bleibt genauso unberücksichtigt wie Möglichkeiten zur Veranschaulichung und Institutionalisierung.

An erster Stelle bei den Markenaktivisten steht der Chef. Gemeinsam mit seinem Führungsteam ist er Dreh- und Angelpunkt des Markenerfolgs. Der Chef ist stets erster und ranghöchster Repräsentant des Unternehmens – und seiner Marke(n). Die Mitarbeiter beobachten sein Verhalten und das Verhalten seines Führungsteams genau. Sie ziehen hieraus Rückschlüsse für ihr eigenes Verhalten. Neben seiner Vorbildfunktion ist der Chef maßgeblich



Architektur als Markenerlebnis: Die Architektur, wie hier die der Rimova-Kofferfabrik in Köln, ist nicht nur ein Differenzierungsmerkmal, sondern fördert auch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und der Marke.

für die Bereitstellung von Ressourcen zum Aufbau und zur Pflege der Marke verantwortlich.

Ist der Chef nicht „on brand“, sind es auch die Mitarbeiter nicht! Als Markenrepräsentant Nummer eins ist es Aufgabe des Unternehmenslenkers, die Markenidentität gegenüber seinen Führungskräften zu kommunizieren, vorzuleben und sein Team dazu anzuhalten, es ihm gleichzutun. Flankiert werden sollte dies durch Train-the-Trainer-Schulungen, die die Führungskräfte in die Lage versetzen, die Marke durch ihr Reden und Tun ihren

Mitarbeitern gegenüber zu vermitteln. Ergänzend sollten Advokaten auf den unterschiedlichen Führungsebenen als Multiplikatoren in wichtigen Schlüsselgremien mit eingebunden werden. Ergänzend kann punktuell auf externe Motivatoren zurückgegriffen werden, die durch inspirierende Vorträge und eigene Erfahrungsberichte Orientierung und Hilfe bieten können.

Beim Internal Branding kommen fast immer Seminare und Workshops zum Einsatz. Auch Lehrgespräche, Fallstudien, Rollenspiele und Exkursionen bieten sich an. Bei BMW wurde diese

Aufgabe durch den Aufbau einer eigenen „Brand Academy“ sogar institutionalisiert. Schwerpunkte der Markentrainings sind die Vermittlung der BMW-Markenidentität, die Darlegung der Markenhistorie, die Einschätzung markenbezogener Kundenerwartungen sowie personen- und aufgabenbezogene Möglichkeiten zur Einlösung des Markenversprechens im direkten Kundenkontakt.

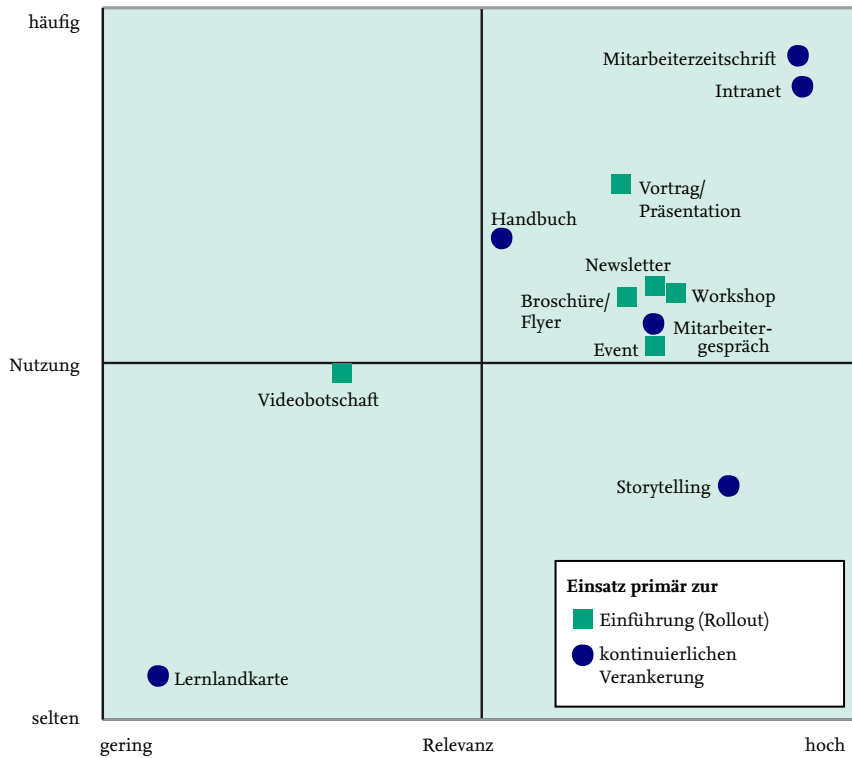
Ergänzend hierzu bieten sich Markenevents an, zum Beispiel ein Markengipfel als Auftakt zum internen Markenrollout oder Jubiläumsfeiern zu runden Markengeburtstagen. Auch die in fast

ANSATZPUNKTE UND INSTRUMENTE ZUR INTERNEN MARKENVERANKERUNG

ANSATZPUNKTE (FUNKTION)	INSTRUMENTE (AUSWAHL)	BEISPIELE (AUSWAHL)	einmalig	laufend	Kennen	Wollen	Können	Tun
Aktivisten (als Multiplikatoren)	Chef(s)	Vorleben im Verhalten und bei Entscheidungen		■	■	■	■	■
	Advokaten	Präsenz in möglichst allen Schlüsselgremien		■	■	■	■	■
	Motivatoren	Inspirierende Vorträge oder Erfahrungsberichte	■		■	■	■	■
Aktivitäten (zur Interaktion)	Seminare/Workshops	Lern- und Rollenspiele im Rahmen von „BrandLabs“	■	■	■	■	■	■
	Events/Feiern	Tag der Marke; Markengipfel; Markenjubiläum	■	■	■	■	■	■
	Mitarbeitergespräche	Als Teil der Zielvereinbarung im Jahresgespräch		■	■	■	■	■
Medien (zur Illustration)	Handbücher	Markenbuch mit 50 bis 100 Seiten samt vieler Details	■		■	■	■	■
	Broschüren/Flyer	Leporello mit zentralen Aussagen zur Marke	■		■	■	■	■
	Storytelling	Erfolgsgeschichten; Metaphern; Roman zur Marke	■		■	■	■	■
Umfelder (zur Veranschaulichung)	Messestände/Shops	Die Marke im Raum (3-D) zum Leben erwecken		■	■	■	■	■
	Ausstellungsräume/Museen	Markenhistorie und Besonderheiten dar-/ausstellen		■	■	■	■	■
	Gebäudegestaltung/Architektur	Architektonische „Verkörperung“ der Marke		■	■	■	■	■
Regelungen (zur Institutionalisierung)	Tätigkeits-/Gebäudebezeichnungen	Bezeichnungen und Darstellungen mit Markenbezug		■	■	■	■	■
	Anreize/Belohnungen	(Nicht) monetäre Verhaltensanreize, zum Beispiel Lob		■	■	■	■	■
	Ressourcen/Gestaltungsspielräume	Empowerment durch Freiräume bei Entscheidungen		■	■	■	■	■

Systematisierung möglicher Instrumente: Zur internen Markenverankerung bieten sich Aktivisten als Multiplikatoren, Aktivitäten zur Interaktion, Medien zur Illustration, Umfelder zur Veranschaulichung und Regelungen zur Institutionalisierung an.

RELEVANZ UND NUTZUNG AUSGEWÄHLTER INSTRUMENTE



Quelle: Kilian

Ungenutztes Potenzial: Vielfach nutzen die eingesetzten Instrumente nur einen Teil der Möglichkeiten zur internen Verankerung von Markenkern und Markenwerten bei den Mitarbeitern.

jedem Unternehmen durchgeführten Mitarbeiter- oder Personalgespräche eignen sich zur Markenverankerung. So kann im Rahmen von Jahresgesprächen oder 360-Grad-Feedbacks beispielsweise eine differenzierte Standortbestimmung der (nicht) gelebten Markenidentität erreicht werden.

Gleiches gilt für informelle Rückmeldungen durch Führungskräfte und Markenadvokaten an die Mitarbeiter. So kann ein Abteilungsleiter einen Mitarbeiter auf eine Situation ansprechen, in der dieser nicht im Sinne der Marke agiert hat, und im persönlichen Gespräch gemeinsam mit ihm herausarbeiten, wie in einer ähnlichen Situation zukünftig markenkonform gehandelt werden sollte. Gleichmaßen kann der Vorgesetzte vorbildliches Verhalten positiv hervorheben, zum einen, um den Mitarbeiter in seinem markenkonformen Handeln zu bestärken, zum anderen, um andere Mitarbeiter zu ermuntern, ihrem Kollegen nachzueifern.

Zur Illustration der Markenidentität werden verschiedene Medien eingesetzt, allen voran Markenhandbücher, die häufig jedoch nicht allen Mitar-

beitern zugänglich gemacht werden. Und selbst wenn sie weit verbreitet sind, so werden sie vielfach nicht oder nur oberflächlich gelesen. Wesentlich hilfreicher sind erfahrungsgemäß Broschüren und Flyer, die die Markenidentität kompakt und verständlich auf den Punkt bringen.

Wann immer möglich, bietet sich der Einsatz von Storytelling zur Veranschaulichung an. Markenbezogene Geschichten und Erzählungen werden häufig informell untereinander ausgetauscht, diskutiert und weitererzählt. Storytelling ermöglicht es, anschaulich aufzuzeigen, welche Markenwerte wichtig sind und wie sie angewendet werden können. Ihre Wirkung ist wesentlich nachhaltiger als andere Formen interner Kommunikation, da sie sich stärker einprägen und sich positiv auf das Markenverständnis auswirken.

Zur Veranschaulichung der Besonderheiten der eigenen Marke eignen sich auch dreidimensionale Umfelder, zum Beispiel Messestände oder Markenshops. Sie haben den Vorteil, dass die Markenidentität mit allen Sinnen aufgenommen werden kann und bleibenden Eindruck hinterlässt.

Bei MAN beispielsweise wurde für jeden Markenwert ein eigener Erlebnisraum eingerichtet, der den jeweiligen Wert aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet. Die Mitarbeiter sollen so dazu ermuntert, über den Markenwert nachzudenken und sich eigene Möglichkeiten zu überlegen, den Markenwert im eigenen Handeln Wirklichkeit werden zu lassen. Idealerweise spiegelt sich die Markenidentität auch in der Gebäudegestaltung wider. Man denke nur an Firmenzentralen, zum Beispiel den „BMW Vierzylinder“, das trapezförmige „Duravit Design Center“ mit einem über sieben Meter hohen Riesen-WC oder die Rimowa-„Kofferfabrik“.

Schließlich bietet sich auch eine Reihe von Regelungen an, um die Markenidentität in den Arbeitsalltag einfließen zu lassen. Neben Gebäudenamen zählen hierzu Tätigkeits- und Stellenbezeichnungen. Ein mittelständisches Unternehmen beispielsweise nennt seine monatlichen Treffen zur Entwicklung neuer Ideen nicht einfach „Brainstormings“, sondern „Spinnerkonferenzen“. Bei der GLS Bank wiederum gibt es einen eigenen Markencoach, und bei einem US-Unternehmen heißt die Empfangsdame heute „Director of First Impressions“.

Auch Anreiz- und Belohnungssysteme können der Markenorientierung Rechnung tragen, wobei nicht monetäre Belohnungen wie Auszeichnungen und Pokale häufig wirksamer sind als Boni oder zusätzliche Freizeit. Insbesondere das persönlich oder vor einer größeren Gruppe von Mitarbeitern ausgesprochene Lob sollte als Incentive nicht unterschätzt werden. Es wirkt häufig wesentlich nachhaltiger als „ein paar Euro mehr auf dem Konto“.

Bei der Auswahl geeigneter Instrumente empfiehlt sich zunächst eine Unterteilung in bereits im Unternehmen etablierte Instrumente, zum Beispiel Schulungen, Schwarze Bretter oder Jahresgespräche und in solche, die bisher nicht oder nur sehr selten genutzt wurden. Während sich auf bestehende Instrumente leichter und kostengünstiger aufbauen lässt, sorgt der Überraschungseffekt bei neuen Instrumenten häufig für mehr Aufmerksamkeit und höhere Wirksamkeit. Zusätzlich emp-

fehlt sich eine Unterscheidung der Instrumente nach der Häufigkeit des geplanten Einsatzes und der Art der Einflussnahme im Lernprozess.

In einem zweiten Schritt gilt es für jedes in Betracht gezogene Instrument festzulegen, welche Markeninhalte an welche Mitarbeiter übermittelt werden können. Während mit einem „Tag der Marke“ das emotionale Erleben ausgewählter Markenwerte für alle Mitarbeiter erreicht werden kann, lassen sich durch Vier-Augen-Gespräche nur einzelne, ausgewählte Mitarbeiter erreichen, die dafür ganz fokussiert auf relevante Aspekte der Markenidentität aufmerksam gemacht werden können. Hierauf aufbauend gilt es drittens, die Instrumente dahingehend zu überprüfen, ob sie zielgruppenbezogen verständlich, glaubwürdig, relevant und akzeptiert sind.

Erfahrungsgemäß finden von den 65 möglichen Instrumenten unternehmensbezogen nur zehn bis 15 Instrumente Anwendung. Sie sollten zunächst priorisiert und anschließend in einen Zeitplan überführt werden. Anschließend kann mit der konkreten Ausge-

staltung begonnen werden. Dabei gilt: Interne Markenverankerung ist keine einmalige Angelegenheit, sondern muss kontinuierlich betrieben werden, um dauerhaft zum Unternehmenserfolg beitragen zu können.

Wenngleich es mit einer einmaligen Aktion nicht getan ist, so macht es durchaus Sinn, die interne Markenverankerung als Projekt zu beginnen. Entscheidend ist jedoch, dass im Zuge dessen wiederkehrende Aktivitäten verankert werden, die nach dem Projektende eine kontinuierliche Markenpräsenz im Arbeitsalltag der Mitarbeiter sicherstellen. Denn nur eine auf Dauer unternehmensweit präsente Markenidentität kann von den Mitarbeitern gelebt und damit von den Kunden erlebt werden – und dadurch wertsteigernd wirken. ←

AUTOR

Prof. Dr. Karsten Kilian zählt zu den führenden Markenstrategen Deutschlands. Mit Markenlexikon.com hat er das größte Markenportal Europas aufgebaut.

Kontakt: kilian@markenlexikon.com

LITERATUR ZUM THEMA:

Burmamann, Christoph/Zeplin, Sabrina (2005): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, Heribert/Burmamann, Christoph/Koers, Martin (Hrsg.): Markenmanagement, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 115–139.

Schmidt, Holger J. (2007): Internal Branding, Gabler Verlag, Wiesbaden.

(Aktuell ist die überarbeitete Ausgabe „Innen beginnen“ von 2010 (mit Karin Krobath als Co-Autorin) erhältlich.)

Wentzel, Sven/Tomczak, Torsten/Kernstock, Joachim/Brexendorf, Tim/Henkel, Sven (2008): Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: Tomczak, Torsten/Esch, Franz-Rudolf/Kernstock, Joachim/Herrmann, Andreas (Hrsg.): Behavioral Branding, Gabler Verlag, Wiesbaden. S. 81–99. (Aktuell ist die 3. Auflage von 2012 erhältlich.)

Etiketten

Kartons

Plakate

Ellerhold

DIE RICHTIGE FINDEN.

Die richtige Druckerei definiert sich durch ihr Angebot.

Deshalb bieten wir umfassenden Service von der Druckvorstufe bis zur Logistik, Plakate für Innen- und Außenwerbung, Displays und Verpackungen sowie Etiketten. Und in unseren fünf Niederlassungen finden Sie kompetente Ansprechpartner, die gern Ihre Fragen beantworten.

www.ellerhold.de

Ellerhold AG Radebeul | Ellerhold Witten GmbH | Ellerhold Zirndorf GmbH
Ellerhold Wismar GmbH | Goetz + Müller GmbH Etiketten aus Berlin

Ellerhold Gruppe 