

Bei B2B-Marken machen die Mitarbeiter den Unterschied

Der Erfolg von B2B-Unternehmen hängt heute mehr denn je von einer wirkungsvollen Markenführung ab. Zentraler Erfolgsfaktor dabei sind die eigenen Mitarbeiter. Nur wenn sie die Marke leben, kann sie auch von den Kunden erlebt werden – und Kaufentscheidungen wirkungsvoll beeinflussen.

KARSTEN KILIAN

Bei B2B-Unternehmen ist Markt- und Markenerfolg häufig gleichbedeutend mit markenkonformem Mitarbeiterverhalten. Nur wenn die Marke im Unternehmen gelebt wird, kann sie auch von den Kunden an allen Berührungspunkten mit dem Unternehmen erlebt werden. Denn eine B2B-Marke verankert sich in den Köpfen der Kunden vor allem durch die unzähligen Erfahrungen im direkten Kundenkontakt, zum

Dr. Karsten Kilian ist Markenstrategie und Gründer des Markenportals Markenlexikon.com, Tel. (0 93 43) 50 90-31, kilian@markenlexikon.com

Beispiel auf Messen, in Verkaufs- und Beratungsgesprächen, beim telefonischen Kontakt und im Rahmen von erbrachten Serviceleistungen.

Immer mehr B2B-Unternehmen wird bewusst, dass innovative Produkte und Dienstleistungen alleine nicht mehr ausreichen, um im globalen Wettbewerb die Gunst der immer anspruchsvoller werdenden Kunden für sich zu gewinnen – und langfristig zu behalten. Vielmehr gilt es den guten Ruf des Unternehmens gezielt zu nutzen und dauerhaft zu pflegen. Damit die Marke auch in Zukunft

ein positives Echo hervorruft, sind zum einen differenzierende Markenwerte notwendig, zum anderen Führungskräfte, die die Markenwerte in ihrer täglichen Arbeit vorleben. Nur dann lässt sich auch erreichen, was heute vielfach gefordert wird: dass Mitarbeiter als überzeugende Markenbotschafter auftreten und die Kunden dauerhaft für die eigene Marke einnehmen.

Markenwissen ist im Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt

Das Markenwissen und die emotionale Verbundenheit mit der eigenen Marke ist in den meisten Unternehmen nach wie vor von Abteilung zu Abteilung, über verschiedene Hierarchiestufen hinweg und letztendlich von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich stark ausgeprägt. Solange Mitarbeiter nur zuschauen, teilnahmslos sind oder unberechenbar agieren, bleiben wirkungsvolle Markenbotschafter eine Wunschvorstellung. Gelebte Markenwerte zählen jedoch heute zu den zentralen Wertschöpfungsfaktoren. Sie ermöglichen es, alle Interessengruppen, insbesondere Mitarbeiter, Kapitalgeber und Kunden, an das eigene Unternehmen zu binden und das Management dabei zu unterstützen, die Unternehmensziele zu erreichen.

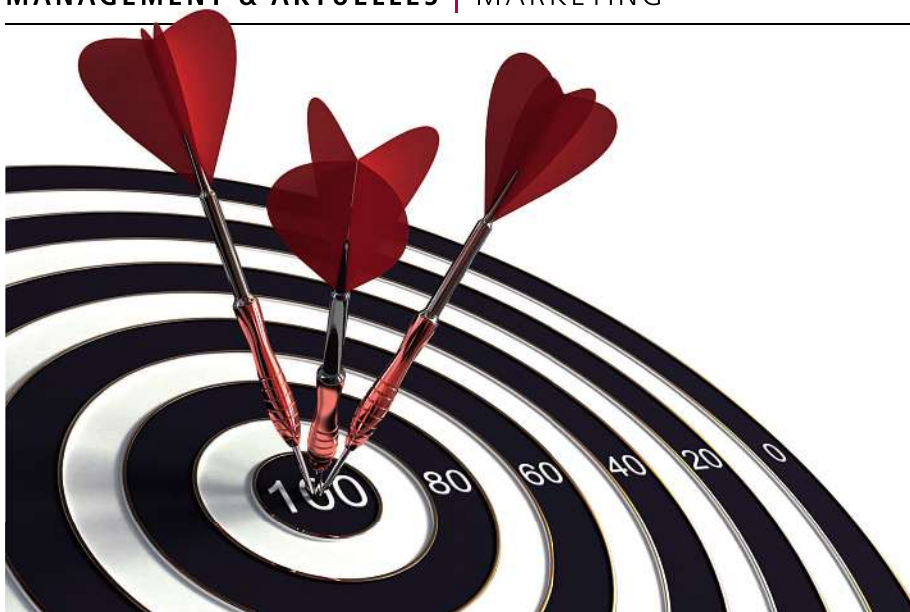
Damit alle Mitarbeiter über die Marke geführt werden können, sind aussagekräftige Markenwerte notwendig. Sie sprechen für sich und sind den Mitarbeitern Inspiration und Ansporn zugleich. Durch sie kann die Marke am ehesten in das Fühlen, Denken und Handeln der Mitarbeiter überführt und damit auch für die Kunden erlebbar gemacht werden. Nicht hilfreich sind demgegenüber 08/15-Standard-Markenwerte wie Tradition, Qualität, Innovation und Kundenorientie-



Bild: Nick Freund - Fotolia.com

Gelebte Markenwerte ermöglichen es, die Mitarbeiter an das eigene Unternehmen zu binden und das Management dabei zu unterstützen, die Unternehmensziele zu erreichen.

Bild: Sashkin - Fotolia.com



Erklärtes Ziel muss es sein, dass die Marke im Unternehmen gelebt und von Mitarbeiter zu Mitarbeiter als Leitprinzip des eigenen Handelns weitergegeben wird.

Markenseminar

Interne Markenverankerung in der Praxis

Ausführliche Erläuterungen und Beispiele zu den 65 möglichen Instrumenten der internen Markenverankerung erhalten Sie von Dr. Kilian in seinem Seminar „Erfolgsgeheimnisse interner

Markenführung“. Das nächste Praxisseminar findet am 10. Mai 2012 in Würzburg statt. Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.vbm-seminare.de/s-markenfuehrung.htm>

Markenwerte (Kurs-Markenwerte) herauszuarbeiten. Sie sollten bedeutungsvoll und inspirierend, im Unternehmen begründet, für Kunden bedeutsam und im Vergleich zum Wettbewerb für die eigene Marke charakteristisch sein. Nur wenn die ausgewählten Markenwerte die Kurskriterien so weit als möglich erfüllen, können die Führungskräfte zu markenbezogenen Vorbildern für ihre Mitarbeiter werden. Dabei gilt: Ein Markenversprechen nach außen impliziert auch ein Führungsverprechen nach innen!

Der Chef als erster und ranghöchster Repräsentant des Unternehmens muss sich selbst als erster Botschafter der Marke verstehen, da die Mitarbeiter sein Verhalten und das Verhalten seines Führungsteams genauso beobachten. Die Mitarbeiter ziehen daraus Rückschlüsse auf ihr eigenes Verhalten. Neben seiner Vorbildfunktion ist der Chef maßgeblich für die Bereitstellung von Ressourcen zum Aufbau und zur Pflege der Marke verantwortlich. Auch trägt er die inhaltliche und organisatorische Verantwortung dafür, dass alle Führungskräfte zu mar-

kenkonformen Vorbildern und Mitarbeiter zu wirkungsvollen Markenbotschaftern werden. Das Verhalten des Chefs und der Führungskräfte alleine reicht jedoch nicht aus, um Markenwerte wirkungsvoll im Unternehmen zu verankern. Insgesamt lassen sich 65 mögliche Instrumente zur internen Markenverankerung unterscheiden, die in fünf Typen unterteilt werden können.

Zum ersten Typus zählen Instrumente, die darauf abzielen, Aktivisten als Multiplikatoren zu gewinnen. Ein Beispiel ist das bereits angesprochene Vorleben der Markenwerte durch den Chef oder die Gewinnung weiterer interner und externer Multiplikatoren. Daneben bietet sich eine Reihe von Aktivitäten an, die die Interaktion der Mitarbeiter mit der Marke fördern, wie zum Beispiel Collagen, Events und Workshops. Zum dritten Typus zählen Medien, die zur Illustration der Markenwerte genutzt werden können, wie etwa Handbücher, Broschüren und Flyer. Auch Umfeldler können zur Veranschaulichung der Markenwerte eingesetzt werden, beispielsweise Markenmuseen und Ausstellungsräume. Schließlich bietet sich fünftens eine Reihe von Regelungen zur Institutionalisierung der Markenwerte an, wie zum Beispiel ein verabschiedeter Sprach- oder Ver-

haltens-Codex. Wenngleich grundsätzlich alle Instrumente denkbar sind, so empfiehlt es sich meist 10 bis 15 für das eigene Unternehmen besonders geeignete Ansatzpunkte auszuwählen, mit denen markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter optimal gefördert werden kann. Eine Standardlösung gibt es nicht.

Am „Tag der Marke“ erleben Mitarbeiter die Marke emotional

Im ersten Auswahlsschritt empfiehlt sich eine Unterteilung in Instrumente, die bereits im Unternehmen etabliert sind wie Schulungen, schwarze Bretter oder Jahresgespräche und solche, die bisher nicht oder nur sehr selten genutzt wurden. Allgemein gilt: Auf bestehende Instrumente lässt sich leichter und kostengünstiger aufbauen als auf ein neu zu schaffendes Instrumentarium. Dafür sorgt der Überraschungseffekt bei neuen Instrumenten häufig für höhere Aufmerksamkeit und ist deshalb wirksamer. Im zweiten Schritt gilt es, für jedes der in Betracht gezogenen Instrumente 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 Vieraugengespräche nur einzelne, ausgewählte Mitarbeiter erreichen, die dafür ganz fokussiert auf relevante Aspekte der Markenwerte aufmerksam gemacht werden können. Darauf aufbauend gilt es drittens, die Instrumente dahingehend zu überprüfen, ob sie zielgruppenbezogen verständlich, glaubwürdig, relevant und akzeptiert sind. Schließlich ist es erforderlich, die als geeignet eingestuften Instrumente zu priorisieren und in einen Zeitplan zu überführen. Anschließend kann mit der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung begonnen werden. Dabei gilt: Interne Markenverankerung ist keine einmalige Angelegenheit, sondern muss kontinuierlich betrieben werden, um dauerhaft zum Unternehmenserfolg beitragen zu können!

Es ist Aufgabe der Unternehmensleitung, insbesondere des Chefs, gemeinsam mit dem oder den Markenverantwortlichen eigenständige Markenwerte zu definieren, zu kodifizieren und kontinuierlich zu kommunizieren. Erklärtes Ziel muss es sein, dass die Marke im Unternehmen gelebt und von Mitarbeiter zu Mitarbeiter als Leitprinzip des eigenen Handelns weitergegeben wird. Auf diese Weise kommt die Marke letztendlich auch gegenüber den Kunden zum Tragen und hat so ihren Anteil daran, dass das Unternehmen auch zukünftig im globalen Wettbewerb bestehen kann.

