

## **Internal Branding – Mitarbeiter als Markenbotschafter**

Von Ralf Tometschek

26.05.2008 – Längst haben in den Unternehmen die immateriellen Werte die materiellen Werte „überflügelt“, ein gutes Beispiel im wahrsten Sinne des Wortes: Red Bull. Der Markenwert ist heute der stärkste immaterielle Wert des Unternehmens – denken wir nur an Apple, Virgin und andere starke Marken. Ein wesentlicher Bestandteil ihrer Erfolge: Ihr Differenzierungsfaktor, der sich neben äußeren Merkmalen wie beispielsweise dem Apple Design auch in der Denkhaltung dieser Marken-unternehmen widerspiegelt. „Think different“ ist nicht nur der Apple Slogan – diese Worte sind die gelebte Überzeugung, die Steve Jobs und viele Tausend Apple Mitarbeiter glaubhaft vermitteln.

### **Auch die Marke fängt am Kopf zum Stinken an**

Die Marke ist DER Kompass für strategische Unternehmensführung: Schließlich sind es die konkreten Erfolgsmuster einer Marke, die in ihrer Ursache-Wirkungsbeziehung zum Kunden erlebbar und auch an die Mitarbeiter vermittelbar sind. Heißt zum Beispiel: Apple zeigt mit seinem Design, dass das Andersdenken gelebte – und vom Kunden honorierte – Philosophie ist. Der Kunde will das AirBook, das in ein Briefkuvert passt; der Kunde will den iPod mit der kongenialen iTunes Software; der Kunde will das iPhone, bei dem man Bildausschnitte am Touchscreen mit den Fingern groß- und kleinzieht. Alles Produkte der anderen Denkart.

Leider gibt es immer noch viele CEOs, die den Begriff der Marke ins Eck von „unser Logo“ und „unsere Werbung“ stellen. Sie unterstützen damit das Silodenken der Abteilungen, die an strategischen Themen arbeiten, ohne den gemeinsamen Nenner Marke zu berücksichtigen: Die PR-Profis erarbeiten Mission Statement und Leitbild. Die Personalisten entwickeln Führungsleitlinien. Das Marketing produziert Imagefilme und Hochglanz-Broschüren. Strategen und Controller arbeiten die Balanced Score Card ab. Jeder leistet aus seiner Profession heraus das Beste. Damit haben viele Unternehmen zwar im Marketing einen Brand Manager sitzen, verzichten aber auf den enormen Wert, den alle anderen Mitarbeiter verkörpern, wenn sie sich als Markenbotschafter fühlen.

### **Internal Branding – die Kraft der Marke auch innen nutzen**

Viele Unternehmen glauben also noch an die Wirkung einer Markenfassade – statt an gelebte Markenversprechen. Andere Unternehmen sehen zwar dieses Problem, wissen aber nicht, wie sie die Marke als Management-Tool einsetzen und ihre Mitarbeiter als Markenbotschafter stärken. Was können sie tun, um aus Mitarbeitern Markenbotschafter zu machen? Als erstes müssen sie dafür sorgen, dass erste und zweite Ebene die Marke als Management-Tool begreifen. Zweitens: Das Vernetzen aller „Kultur-Arbeiter“ im Haus. Die Marke braucht Zusammenarbeit von Kommunikation, Marketing, Personal und Strategie. Ziehen diese Abteilungen an einem Strang, kann stimmige und auch greifbare Identität entstehen.

Dritte unbedingte Voraussetzung: Die Chefs in ihrer Marken-Vorbildfunktion. Denn Mitarbeiter fragen sich täglich, ob „Die-da-Oben“ auch das tun, was „Wir-hier-Unten“ umsetzen sollen. Die Führungskräfte müssen deshalb das Markenversprechen verkörpern und den Mitarbeiter als ersten Kunden begreifen, wenn es ums Einhalten des Markenversprechens geht.

## **Substanz statt Hochglanz – die Marke laufend schärfen**

Ziel des Internal Branding ist die Übersetzung von abstrakten Markenwerten in konkretes Mitarbeiterverhalten. Dazu braucht es eine klare Richtung, gute Ideen und Konsequenz bei der Umsetzung: Alle Marken-, Kultur- und Strategiedokumente sollen auf den Tisch kommen und kritisch gelesen und aufs Wesentliche reduziert werden. Management-Sprech taugt nicht für Markenschärfe. Es geht darum, den Markenkern und die Werte zu finden, die wie eingangs erwähnt die konkreten erlebbaren Erfolgsmuster einer Marke ausmachen. Was es braucht sind wenige, aber prägnante Werte, die einerseits einen Unterschied gegenüber dem Wettbewerb machen und andererseits gute Verhaltensleitlinien sind. Und ein einprägsames Motto, das die Richtung zeigt.

## **Persönliche Auseinandersetzung mit den Werten**

Wie lassen sich Mitarbeiter auf die Marke einschwören? Zum Beispiel, indem man die Markenwerte und das Markenmotto, die Metapher, visualisiert. Hochglanz-Broschüren listen Werte aber nur auf – sie bewirken allein natürlich noch keine Verhaltensänderung. Führungskräfte und Mitarbeiter brauchen Raum und Zeit für die aktive Auseinandersetzung mit den Werten. Ob in der Großgruppe oder in kleineren Workshops, es geht um das Verbinden der eigenen Gefühle mit den Werten der Marke. Beispielsweise mit der Methode des Storytelling: Jeder Mensch, der Erfolgsgeschichten hört und erzählt, weiß, wie sich der abstrakte Wert konkret anfühlt – jeder hat es schon privat oder beruflich erlebt. Diese Geschichten transportieren weit mehr Spirit als klassische Vorworte der Geschäftsleitung im Mitarbeitermagazin.

## **Markenwerte in die Personalinstrumente – Employer Branding**

Eine weiterer Baustein: die Werte in Management-Instrumente einflechten und bei allen Gelegenheiten einbringen. In die Mitarbeitergespräche, ins 360 Grad Feedback und die Mitarbeiterbefragung. So muss jeder Mitarbeiter mindestens einmal im Jahr darüber nachdenken, was er in seiner täglichen Arbeit für die Unternehmenswerte tut. Weitere Idee: Die Führungskräfteentwicklung an den Markenwerten ausrichten. An welchem Führungsverhalten erleben Mitarbeiter, dass die Werte im Unternehmen leben? Diese Vernetzung lohnt sich, denn wir alle wissen: People join companies and leave managers. Eine weitere Schnittstelle ist das, was man heute unter Employer Branding zusammenfasst. Job-Inserate den Werten entlang texten. Die Welcome Tage danach ausrichten. Werte-Wochen organisieren. Neue Mitarbeiter über gute Unternehmensgeschichten integrieren.

Was das bringt? Sie sparen Zeit und Kosten, wenn Sie durch markenkonformes Agieren nicht nur High Potentials, sondern auch Right Potentials bekommen. Fangen neue Mitarbeiter durch leicht verständliche und emotionalisierende Markenidentität Feuer, ist weniger Sozialisationsarbeit notwendig. Sie identifizieren sich schneller mit den Markenwerten und können sich - wenn sie genügend Freiraum bekommen - auch dementsprechend verhalten. Und ab hier strahlt die Marke von innen nach außen.

## **Ist das wirklich alles so einfach?**

Ja und nein. Die größten Herausforderungen dabei: Das Abteilungsdenken durchbrechen und mit anderen Bereichen an einer attraktiven Unternehmenskultur arbeiten. Deswegen müssen sich Personaler in Richtung Marketing bewegen – und die Marketer verstehen lernen, dass Unternehmensentwicklung mehr ist als eine interne Kommunikationskampagne. Am einfachsten ist dies, wenn es eine Integrationsfigur im Topmanagement gibt, die den Prozess vorantreibt.

Die Ergebnisse können sich sehen lassen: Das zeigt auch eine der aufwändigsten Langzeitstudien über Unternehmenserfolg – das Evergreen-Projekt der Harvard Business School (beschrieben im Buch „What Really Works“, 2003). Ergebnis: Unternehmenskultur ist eine der primären Managementdisziplinen. Neben Strategie und Struktur entscheidet die Kultur des Unternehmens, ob es überdurchschnittlich erfolgreich sein wird. Klare und gelebte Unternehmenswerte stehen dabei im Vordergrund. Unternehmen wie BMW, Hilti oder auch Southwest sollten uns Mut machen.

## **Über den Autor**

Ralf Tometschek ist Partner bei IDENTITÄTER, Österreichs erster Agentur für Internal Branding (ralf.tometschek@identitaeter.at)

Veröffentlichungsdatum: 26. Mai 2008

Quelle: [http://www.markenlexikon.com/texte/tometschek\\_internal\\_branding\\_mai2008.pdf](http://www.markenlexikon.com/texte/tometschek_internal_branding_mai2008.pdf)