

# Markenführungsansätze mit Fokus Mitarbeiter

*Vor allem im Industriegüter- und Dienstleistungsbereich sind die Mitarbeiter in ihrer Rolle als Markenbotschafter von zentraler Bedeutung für die Markenprofilierung und den Markterfolg. Zum Zweck der internen Markenverankerung wurde eine Reihe von Systematisierungsansätzen entwickelt, von denen die vier wichtigsten kurz vorgestellt und erläutert werden. Anschließend werden die zentralen Begrifflichkeiten Internal Branding, Behavioral Branding, Employer Branding und Leadership Branding näher betrachtet. Als Ansatzpunkte der internen Markenverankerung tragen sie teilweise umfangreich, teilweise klar fokussiert dazu bei, die Mitarbeiter zu wirkungsvollen Mittlern der eigenen Markenidentität zu machen. Abschließend werden die vier genannten Branding-Ansätze zur Unternehmens- und Markenstrategie sowie zu Instrumenten der internen und externen Verankerung der Markenidentität in Bezug gesetzt.*

Autoren: Prof. Dr. Holger J. Schmidt, Prof. Dr. Karsten Kilian  
 Texte aus: „transfer – Werbeforschung & Praxis“ 1/2012, S. 28-33

## Markenkonformes Mitarbeiterverhalten von zentraler Bedeutung

Der Hyperwettbewerb zwischen Produkten und Dienstleistungen wird in vielen Bereichen immer mehr durch einen Wettbewerb der Marken abgelöst (Perrey/Meyer 2011, S. 20 ff.). Durch die verstärkte Vernetzung der Kunden wird es für den Markenerfolg zunehmend wichtiger, die Interaktion mit den Anspruchsgruppen zu optimieren. Denn Störungen in der Beziehung von Kunde und Marke bleiben heute keine Privatsache mehr, sondern werden in sozialen Netzwerken, Blogs, Verbraucherforen und Bewertungsportalen einfach, schnell und dauerhaft einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht (Brandtner/Kilian 2010, S. 99 f.; Kilian 2012a). Dabei ist insbesondere der Kontakt zwischen den Mitarbeitern eines Anbieters – als Repräsentanten der Marke – und den Kunden von Bedeutung (Tomczak et al. 2005, S. 28 f.; Wentzel 2008). An den Kundenkontaktpunkten zeigt sich, ob die Marke ihr Leistungsversprechen erfüllen kann (Perrey/Meyer 2011, S. 318 ff.; Kilian 2012b, S. 101). Negative Erlebnisse des Kunden tragen schnell dazu bei, die Markenwahrnehmung zu schwächen. Positive Erfahrungen wiederum können die Markenwahrnehmung nachhaltig stärken. Da Mitarbeiter in immer mehr Branchen, vor allem aber im Industrie- und Dienstleistungsbereich, in größerem Umfang als früher einen Beitrag zur Markenwahrnehmung der Kunden leisten, gilt es, das Mitarbeiterverhalten noch systematischer im Sinne der Marke zu steuern (Kilian/Henkel 2010, S. 359; Kilian 2012c, S. 44 f.).

## Systematisierungsansätze zur internen Markenverankerung

In den vergangenen Jahren wurden hierzu diverse Ansätze entwickelt, die beschreiben, wie Mitarbeiter befähigt und motiviert werden können, über ihr Verhalten zur Profilierung der Marke beizutragen und das Markenversprechen einzulösen (Wittke-Kothe 2001; Zeplin 2006; Schmidt 2007; Tomczak et al. 2008; vgl. umfassend Piehler 2011, S. 41 ff.). Die Ansätze führen inhaltlich meist gleiche bzw. ähnliche Bestandteile an, nehmen aber verschiedene Blickwinkel ein. So finden sich Systematisierungsansätze, die die Perspektive der organisationalen Zuständigkeit (z.B. der Marketing- oder Personalabteilung) einnehmen, Systematisierungen, die die gewünschte Wirkung (z.B. den Aufbau von Markenwissen oder den Erwerb von Fähigkeiten zu markenorientiertem Verhalten) betonen, sowie Ansätze, die die genannten Perspektiven kombinieren (s. Abb. 1).

Während Burmann/Zepplin (2005, S. 123) und Schmidt (2007, S. 89) vor allem die Bedeutung der internen Kommunikation, der Führung, des Personalmanagements und der strukturellen Rahmenbedingungen betonen, empfehlen Wentzel et al. (2008, S. 84) ein schrittweises Vorgehen, das mit dem Kennen der Markennwerte beginnt und über das Können zum Wollen und letztendlich zu markenkonformem Verhalten führt. Passend dazu werden allen Elementen des so genannten „Brand Behavior Funnel“ geeignete Instrumente zugeordnet. Demgegenüber unterscheidet Kilian (2011) zwischen fünf Ansatzpunkten zur internen

| Autor(en)              | Im Fokus                         | Zentrale Bestandteile |
|------------------------|----------------------------------|-----------------------|
| Burmann/Zepplin (2005) | Auslöser und Kontextfaktoren     |                       |
| Schmidt (2007)         | Operative Zuständigkeiten        |                       |
| Wentzel et al. (2008)  | Lernprozesse und Motivation      |                       |
| Kilian (2011)          | Ansatzpunkte und Funktionsweisen |                       |

Abb. 1: Systematisierungsansätze zur internen Markenverankerung

Markenverankerung. Während Aktivisten, z.B. der Unternehmenschef oder in Schlüsselgremien verankerte Markenadvokaten, als Multiplikatoren fungieren, gibt es eine Reihe von Aktivitäten, die die Interaktion mit den Markenwerten erhöhen. Der Einsatz verschiedener Medien wiederum dient vor allem zur Illustration der Markenwerte. In ähnlicher Weise werden Umfelder, z.B. Ausstellungsräume oder Markenmuseen, zur Veranschaulichung der Markenwerte genutzt. Regelungen schließlich bieten sich zur Institutionalisierung des gewünschten markenkonformen Verhaltens an. Allen Ansätzen gemeinsam ist, das sie darauf abzielen, markenadäquates Verhalten der Mitarbeiter zu fördern. Esch et al. zufolge umfasst markenorientiertes bzw. markenkonformes Verhalten „alle verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen eines Mitarbeiters ..., die im Einklang mit der Markenidentität stehen und dazu beitragen, den Markenwert und die Markenbindung direkt oder indirekt zu verstärken“ (2008, S. 163). Kurz gesagt: Markenorientiertes Verhalten ist das Ausrichten des eigenen Verhaltens an der Identität der Marke. Zu den wesentlichen Elementen einer Markenidentität zählen Aaker zufolge eine Kernidentität (Core Identity) bzw. ein Markenkern sowie eine erweiterte Identität (Extended Identity), die Struktur bietet und das Markenprofil komplettiert (1996, S. 68). Sie umfasst meist zwei bis vier Markenwerte (Kilian 2009, S. 42 f.).

Der Kern der Marke BMW beispielsweise kann mit dem Begriff „Freude“ charakterisiert werden. Zu den BMW-Markenwerten zählen die Eigenschaften „dynamisch“, „kultiviert“ und

„herausfordernd“ (Kilian 2009, S. 43). Auf das Mitarbeiterverhalten übertragen, liegt im Fall von BMW markenorientiertes Verhalten vor, wenn die Handlungen der Mitarbeiter dazu beitragen, die eigene Markenidentität den Zielgruppen der Marke näherzubringen. Wenn also eine Mitarbeiterin in der BMW-Kundenbetreuung den Anrufer mit den Worten „Ich wünsche Ihnen heute noch viel Freude am Fahren“ verabschiedet, kann von markenkonformem Verhalten gesprochen werden.

Doch wie sieht es damit aus, wenn z.B. der Verkäufer im Autohaus freundlich, kompetent und zuvorkommend ist? Versteht man auch hierunter markenspezifisches Verhalten? Kreuzer und Salomon argumentieren, dass Brand Behavior als Ergebnis des Internal Branding auch „das aus der Personal- und Organisationsforschung bekannte Konstrukt Brand Citizenship Behavior (i.S. eines „Markenbürgertums“) einschließt“ (2009, S. 13). Burmann und Zepplin wiederum betonen,

#### Abstract:

In various markets employees are of high importance as brand ambassadors for the strengthening of the brand profile and the business performance, particularly in the industrial and the service sector. In order to anchor the brand within the company, a number of systematic approaches have been developed, of which the four main ones are briefly presented. Subsequently, the central concepts internal branding, behavioral branding, employer branding, and leadership branding are being discussed. As starting points for the internal anchorage of a brand, two of them contribute profoundly and two of them in a focused manner to turning employees into effective agents of the brand identity. Finally, the four branding concepts are connected with the corporate and the brand strategy as well as with tools for managing the brand identity internally and externally.

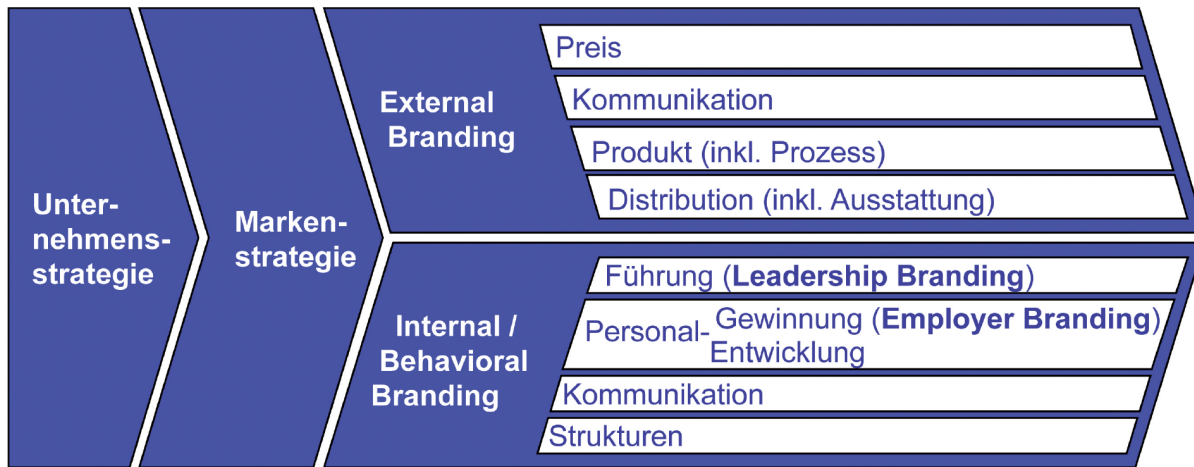


Abb. 2: Interne und externe Verankerung der Unternehmens- und Markenstrategie

dass „Brand Citizenship Behavior ... bestimmte generische (marken und branchenunabhängige) Mitarbeiterverhaltensweisen umfasst, die die Markenidentität stärken“ (2005, S. 118). Unklar dabei bleibt, wie markenunabhängiges Verhalten der Mitarbeiter die Markenidentität stärken soll. Hier scheint ein Widerspruch vorzuliegen. Zudem würde dieser Grenzziehung folgend der Bereich markenrelevanter Verhaltensweisen deutlich erweitert und damit die Zielerreichung markenkonformen Mitarbeiterverhaltens erschwert. Würde unter Brand Behavior als Ergebnis der internen Markenverankerung neben dem markenspezifischen auch markenunspezifisches Verhalten der Mitarbeiter subsumiert werden, so wäre unklar, wo die Grenze zur Kundenzufriedenheitsforschung oder zur Personalentwicklung zu ziehen ist.

Wir halten fest: Markenorientiertes Verhalten bedeutet nicht, dass Mitarbeiter kompetent, freundlich, zuvorkommend und hilfsbereit sind – auch wenn dies durchaus wünschenswerte Eigenschaften sind. Solche Verhaltensweisen können in der Regel als jobspezifisch bezeichnet werden: Kunden erwarten sie in nahezu jeder Branche und im direkten Kontakt mit allen Marken. Sie sind damit bedeutsam, aber nicht – im Sinne einer Markenidentität – differenzierend zum Wettbewerb.

### Internal Branding beeinflusst markenorientiertes Verhalten

Nur wenn das gezeigte Verhalten explizit auf die Markenidentität einzahlt, liegt markenkonformes Verhalten vor. Dementsprechend kann Internal Branding als Ausgestaltung der Markenstrategie mit Zielrichtung Mitarbeiter aufgefasst werden und damit als Manifestierung der Markenidentität im Rahmen der

Personalauswahl und -entwicklung. Eine „interne Marke“, die von der „externen Marke“ abweicht, gibt es nicht. Ziel des Internal Branding ist es somit nicht, allgemein erwartetes, jobspezifisches oder gewünschtes Verhalten zu forcieren, sondern markenspezifisches Verhalten des Mitarbeiters zu erreichen. Dementsprechend unterscheidet Kernstock (2012, S. 14 ff.) zwischen job- und markenspezifischem Verhalten. Damit ist klar: Schulungen im Kundenservice (z.B. zum Telefonverhalten), Motivationsveranstaltungen für den Vertrieb oder Outdoor-Trainings zur Teambildung – so wichtig und richtig sie im Einzelfall auch sein mögen – sind keine Maßnahmen des Internal Branding, wenn sie nicht explizit einen nachvollziehbaren Markenbezug aufweisen. Internal Branding lässt sich somit wie folgt definieren:

**Internal Branding beschreibt alle Maßnahmen, die darauf abzielen, die Mitarbeiter in den Prozess der Markenbildung einzubeziehen, sie über die eigene Marke zu informieren, für die Marke zu begeistern und letztendlich ihr Verhalten im Sinne der Marke zu beeinflussen.**

Der von der St. Gallener Management-Schule stammende Begriff des „Behavioral Branding“ kann aus Sicht der Autoren deckungsgleich mit dem Begriff Internal Branding verwendet werden (vgl. auch Kreuzer/Salomon 2009, S. 10). Tomczak et al. zufolge umfasst Behavioral Branding „alle Maßnahmen, die dazu geeignet sind, den Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation zu unterstützen“ (2005, S. 29). Der Vorteil des Begriffs Behavioral Branding liegt darin, dass ihm eine Verhaltensintention bereits innewohnt. Für eine Nutzung des Begriffs Internal Branding wiederum spricht, dass er den Bezug nach innen deutlicher hervorhebt. Zudem geht der Begriff leichter über die Lippen und hat sich

im deutschen Sprachraum bereits fest etabliert. Auch Kreuzer und Salomon plädieren für die Nutzung des Begriffs Internal Branding, da das Attribut „Internal“ die Fokussierung auf die eigenen Mitarbeiter besser zum Ausdruck bringt (2009, S. 10).

## Employer Branding fokussiert markenkonforme Personalbeschaffung

Analog zum dargestellten Verständnis des Internal Branding lässt sich das Employer Branding deshalb auffassen als Umsetzung der Markenstrategie gegenüber einer ganz bestimmten Zielgruppe: potenziellen Arbeitnehmern. Mit den Maßnahmen des Employer Branding streben Unternehmen danach, diejenigen Aspekte der eigenen Marke klar und deutlich herauszustellen, die für potenzielle Mitarbeiter besonders bedeutsam sind. Meist zählen dazu nicht alle Bestandteile der Markenidentität, sondern ausgewählte Teilaspekte, die die so genannte „Arbeitgebermarke“ definieren. Dabei gilt es sicherzustellen, dass sich das Employer Branding stets innerhalb des durch die Marke vorgegebenen Wertesystems bewegt. Dementsprechend lässt sich Employer Branding wie folgt definieren:

**Employer Branding hat zur Aufgabe, relevante Teilaspekte der eigenen Markenidentität zu nutzen, um sich gegenüber potenziellen Arbeitnehmern als attraktiver Arbeitgeber darzustellen und zur Marke passende Mitarbeiter zu identifizieren.**

Es handelt sich somit nicht um Employer Branding, wenn ein Unternehmen ganz generell über seine Stärken als Arbeitgeber nachdenkt und diese Vorzüge, z.B. flache Hierarchien, sichere Arbeitsplätze und gute Weiterbildungsmöglichkeiten, in seinen Personalmarketingmaßnahmen Ausdruck verleiht. Sind demgegenüber die in Personalanzeigen herausgestellten flachen Hierarchien ein bewusstes Gestaltungselement, um z.B. den Markenwert „Schnelligkeit“ überhaupt erst zu ermöglichen, dann kann im Sinne obiger Definition von Employer Branding gesprochen werden. Der erste Schritt des Employer Branding besteht somit darin, die Markenidentität dahingehend zu analysieren, welche Markennwerte für die Auswahl von Bewerbern bedeutsam sind. Hierauf aufbauend gilt es, diese Werte in einem zweiten Schritt in das Personalmarketing zu integrieren und bei Einstellungsentscheidungen als Auswahlkriterium zu berücksichtigen. Eine eigenständige „Employer Brand“, die neben der Unternehmensmarke und/oder den Produktmarken existiert, macht demgegenüber nur wenig Sinn.

Betrachtet man das Employer Branding als zielgruppenspezifische Ausgestaltung der Markenidentität, so wird dadurch vermieden, dass potenziellen Bewerbern etwas versprochen

wird, das im Unternehmensalltag durch neue Mitarbeiter nicht oder ganz anders erlebt wird. Eine Marke kann somit als Verdichtung der Spitzenleistungen eines Unternehmens verstanden werden (Schmidt 2006, S. 13 f.). Sie ist kein künstliches Gebilde, das durch die Kreativität der Werbeabteilung entstanden ist (wenngleich dies in der Unternehmenspraxis punktuell in dieser Form vorgefunden werden kann). Stattdessen sollte die Markenidentität stets fest im Unternehmen verankert und damit zu einem hohen Grad authentisch sein (Kilian 2009, S. 42). Die aus ihr abgeleiteten Argumente für die potenziellen Bewerber sind also per se auch erlebbar.

## Leadership Branding konzentriert sich auf markenkonforme Führung

Auch der erst kürzlich eingeführte Begriff des „Leadership Branding“ kann, entgegen der Auffassung von Gloger, nicht mit Internal Branding gleichgesetzt werden (2011, S. 64). Vielmehr beschreibt Leadership Branding lediglich einen Teilbereich der internen Markenverankerung, der an anderer Stelle als markenorientierte Führung bezeichnet wird (Burmann/Zepplin 2005, S. 129 ff.; Schmidt 2007, S. 89). Leadership Branding wird als ein markenstrategisch fundierter Organisationsentwicklungsprozess verstanden, der das Ziel verfolgt, ein gemeinsames und unternehmensspezifisches Führungsverständnis zu entwickeln, das zum Unternehmenserfolg beiträgt und die Unternehmensmarke stärkt (Grubendorfer/Kilian 2010, S. 46 f.). Zwar ist es unbestritten, dass Führungskräften bei der internen Markenentwicklung eine Schlüsselrolle zukommt (z.B. Esch/Knörle 2012, S. 375 ff.). Denn sie fungieren als Vorbilder markenorientierten Verhaltens: „Mitarbeiter orientieren ihr Verhalten an Personen in Führungsrollen, so lange diese glaub- und vertrauenswürdig sind.“ (Loebbert 2009, S. 121) Kilian und Henkel zufolge gilt der Chef „als erster Markenbotschafter des Unternehmens“ (2010, S. 370; siehe hierzu z.B. auch Schmidt 2006, S. 13). Jedoch ist aus unserer Sicht die Begrifflichkeit Leadership Branding aus zweierlei Hinsicht nur bedingt hilfreich: Zum einen ist Führung ein dialektischer Prozess. Das bedeutet, dass sich mehrere Dinge gegenseitig bedingen, damit überhaupt von Führung die Rede sein kann (Posé 2004, S. 29 f.). Führungsverhalten kann deshalb nicht allein an der Marke ausgerichtet werden, sondern sollte – neben Unternehmenssituation, Marktsituation und konkreter Aufgabenstellung – immer die persönliche Beziehung zwischen Führendem und Geführten sowie deren beider Einbettung in Teilsysteme (z.B. Abteilungen) und in das Gesamtsystem des Unternehmens berücksichtigen. Aus diesem Grund kann Führung nie nur markenorien-



**Prof. Dr. Holger J. Schmidt**  
 Professor für Marketing,  
 Fachhochschule Koblenz,  
 sowie Markenberater bei  
 Brand:Trust, Nürnberg  
 hjschmidt@fh-koblenz.de



**Prof. Dr. Karsten Kilian**  
 Initiator des Markenportals  
 Markenlexikon.com und  
 Professor für Management,  
 Fachhochschule Würzburg  
 kilian@markenlexikon.com

tiert sein. Eine dementsprechende Sichtweise greift zu kurz. Zum anderen suggeriert der Begriff „Leadership Branding“ die Überlegenheit eines solchen Führungsverständnisses gegenüber anderen Ansätzen, was jedoch nicht der Realität entspricht. Vielmehr führt markenorientierte Führung nur dann zu messbaren Markenerfolgen, wenn die hierbei eingesetzten Instrumente nicht isoliert Anwendung finden, sondern eine enge Abstimmung mit anderen, ebenfalls zwingend notwendigen Maßnahmen der internen Markenverankerung erfolgt.

### Markenidentität ist und bleibt zentraler Ausgangspunkt

Wie gezeigt wurde, unterscheiden sich die vier Branding-Ansätze zum Teil deutlich. Während die synonym verwendeten Ansätze Internal Branding und Behavioral Branding die interne Markenverankerung umfassend betrachten, konzentriert sich das Employer Branding auf den Bereich der markenadäquaten Personalbeschaffung und das Leadership Branding auf die markenorientierte Führung. In Abbildung 2 sind die genannten Ansätze zueinander und zur Unternehmens- und Markenstrategie in Relation gesetzt. Ausgangspunkt der internen Markenverankerung ist und bleibt die von der Unternehmensstrategie abgeleitete Markenstrategie und mit ihr vor allem die Markenidentität. Die Markenstrategie kann als Verdichtung der Unternehmensstrategie auf diejenigen Faktoren verstanden werden, die

für den Prozess der Markenprofilierung von besonderer Bedeutung sind. Von ihr leiten sich alle weiteren internen und externen Markenaktivitäten ab. Während das External Branding seinen Ausdruck in der Ausgestaltung des Marketingmix findet (Koch 2006, S. 29 ff.; Duncker/Röseler 2011, S. 36), manifestiert sich das Internal bzw. Behavioral Branding in den vier Bereichen Führung, Personal, Kommunikation und Struktur (Schmidt 2007, S. 88 ff.). Die markenorientierte Führung lässt sich dabei auch als Leadership Branding bezeichnen, während das Employer Branding mit der markenzentrierten Personalgewinnung gleichgesetzt werden kann. Den beiden letztgenannten Ansätzen gemeinsam ist, dass sie lediglich Teilaspekte der internen Markenverankerung abdecken und deshalb stets als mögliche, nicht jedoch als alleinig zielführende Ansatzpunkte der internen Markenverankerung angesehen werden können. Internal bzw. Behavioral Branding umfasst weit mehr, als nur geeignete Mitarbeiter zu gewinnen oder Führungskräfte auf die Marke einzuschwören. Es adressiert, mit unterschiedlicher Gewichtung, alle Mitarbeiter im Unternehmen. Denn jeder Mitarbeiter wird durch sein Handeln zu einem Repräsentanten der Marke. Das Internal bzw. Behavioral Branding liefert hierfür einen umfassenden Zugang. Ziel ist es, alle Mitarbeiter zu Mittlern der Markenidentität zu machen – und damit letztendlich das Unternehmen als Ganzes erfolgreich! ■

Literatur bei den Verfasserinnen

# transfer Werbeforschung & Praxis

**Die Zeitschrift „transfer – Werbeforschung & Praxis“ ist Bestandteil der Leistungen für die Mitglieder der WWG und kann nur durch eine Mitgliedschaft erworben werden.**



**Bei Fragen rufen Sie uns bitte an, senden uns ein E-Mail oder besuchen unsere Website:**  
 Österreichische Werbewissenschaftliche Gesellschaft  
 Augasse 2–6, 1090 Wien  
 Tel.: 01/313 36-4617, Fax: 01/317 66 99  
 E-Mail: [wwg@wu.ac.at](mailto:wwg@wu.ac.at)  
[www.wwgonline.at](http://www.wwgonline.at)