

# BRANDZEICHEN

das magazin der welke consulting gruppe®

2013

**Auszug Brandzeichen 2013**  
**Seite 40 – 43**

**Von der Markenbotschaft**  
**zum Markenbotschafter**

# Von der Markenbotschaft zum Markenbotschafter

Die gute Nachricht zuerst: Die meisten Mitarbeiter – erfolgreicher – Unternehmen hierzulande sind für ihre Aufgaben sehr gut ausgebildet. Nicht selten wahre Experten auf ihrem Gebiet, sind sie innovativ und zielorientiert, die Qualität ihrer Arbeit überragend. Und nun die schlechte Nachricht: Oftmals reicht dies nicht mehr aus. Um im globalen Wettbewerb bestehen zu können, sind qualitativ hochwertige, innovative Produkte oder hochkomplexe Lösungen nicht mehr genug. Es wird zunehmend wichtiger, eine starke Marke zu haben.

**Externem Markenmanagement fehlt die Wirkung nach innen**  
Dem Vorbild der Konzerne folgend, haben viele Mittelständler teilweise bereits über Jahrzehnte in den Aufbau ihrer Marke investiert. Dabei galt ihr Hauptaugenmerk immer dem externen Markenmanagement. Ein einheitlicher Marktauftritt mit ansprechendem Corporate Design, ein einprägsames Logo mit treffendem Claim, eine unternehmenseigene Farbwelt, ein entsprechend lackierter Fuhrpark, aufeinander abgestimmte Werbemaßnahmen und viele andere operative Aspekte der Markenführung sind für die meisten Unternehmen eine Selbstverständlichkeit. Das, was die Identität einer Marke wirklich ausmacht, wofür das Unternehmen eigentlich steht, bleibt aber meist unklar. Und zwar nicht nur dem Kunden, sondern auch – und dies ist fatal – den eigenen Mitarbeitern.

Wie wichtig aber auch das interne Markenmanagement (neudeutsch: Internal Branding) ist, verdeutlicht eine aktuelle Befragung von 167 Marketingmanagern. Im Ergebnis zeigt sich, dass der Markenerfolg eines Unternehmens zu 63,5 % durch massenmediale Einflüsse und zu 31,5 % durch markenspezifisches Mitarbeiterverhalten geprägt wird, wohingegen die rein funktionale Mitarbeiterleistung nur 5 % zum Erfolg beiträgt.

## Schlüsselrolle Mitarbeiter

Insbesondere bei Dienstleistern, B2B-Anbietern und Handelsunternehmen sind die Mitarbeiter extrem wichtig. Das Markenerlebnis des Kunden wird maßgeblich von der persönlichen Interaktion mit den Mitarbeitern geprägt, was wiederum einen starken Einfluss auf die Qualitätswahrnehmung und Kundenzufriedenheit hat. Wie fühlen Sie sich, wenn Sie in einem Krankenhaus wie ein Stück Fleisch behandelt werden, und die Einrichtung gleichzeitig auf ihrer Homepage postuliert „Wärme und Mitgefühl mit der komplexen und modernen Hochleistungsmedizin in Einklang zu bringen“? Wie wirkt sich die häufige Unzuverlässigkeit eines Servicetechnikers auf Ihre Wahrnehmung des Herstellers und seiner Produkte aus?

## Das Markenerlebnis wird maßgeblich von den Mitarbeitern geprägt.

Die Mitarbeiter nehmen also eine Schlüsselrolle ein, insbesondere diejenigen mit direktem Kundenkontakt. „Wenn Unternehmer die Rolle der Mitarbeiter als Markenbotschafter unterschätzen oder gar ignorieren, schöpfen sie einen beachtlichen Teil ihres Markenpotenzials nicht aus“, sagt Karsten Kilian, einer der führenden Markenexperten Deutschlands. Neben seiner Forschungstätigkeit an der Universität St.Gallen berät er vor allem mittelständische Unternehmen in Fragen rund um die Marke. ▶

Auch im Mittelstand haben die meisten Unternehmer in Sachen Markenmanagement gründlich ihre Hausaufgaben gemacht. Sie wissen, was ihre Marke stark macht, sie wissen um die Stärken ihres Unternehmens, sie kennen ihre Kundenstruktur und haben eigene Markenwerte definiert. Auch ihre Kommunikation ist bereits zielgenau an den Markenwerten ausgerichtet. Nur versäumen viele es, die Marke den eigenen Mitarbeitern zu vermitteln. Ein Fehler, denn Marken entstehen von innen heraus. Und nur eine „gelebte Marke“ ist eine „starke Marke“.

### Maßnahmen für das Verinnerlichen der Marke

Was aber können Unternehmen tun, damit ihre Mitarbeiter zu echten Markenbotschaftern werden? „Sie müssen sicherstellen, dass die Mitarbeiter die Markenidentität und damit die Botschaft der Marke kognitiv wie emotional verinnerlichen“, so Kilian. Im Optimalfall wissen die Mitarbeiter, was von ihnen aus Markensicht erwartet wird, und fühlen sich zudem verpflichtet, im Sinne dieser zu handeln. Um möglichst viele Mitarbeiter auf diesen Stand zu bringen, bieten sich eine Vielzahl von Kommunikations-, Führungs-, Personal- und strukturellen Instrumenten an.

Zu den kommunikativen Maßnahmen zählen beispielsweise Schulungen und Workshops genauso wie Gewinn- und Ratespiele, Dialogbilder und Markengeschichten. Der Führungsbereich wiederum umfasst Stellhebel wie Führungsstile und Führungskultur sowie Führungsgrundsätze und das Vorleben markenkongformen Verhaltens durch das Top-Management. Im Bereich Personal gilt es, das Unternehmen als Arbeitgebermarke zu stärken, die Markenidentität bei der Personalauswahl zu berücksichtigen und sie als Beförderungskriterium miteinzubeziehen. Auch der gesamte Bereich der Aus- und Weiterbildung zählt dazu. Was die Strukturen betrifft, so sind hierunter monetäre und nicht-monetäre Anreizsysteme ge-

nauso zu fassen wie Planungs-, Budgetierungs- und Controllingssysteme oder Veränderungen in der Organisationsstruktur.

### Alte Weisheiten besser instrumentalisiert

„Es ist nicht so, als sei „Internal Branding“ ein neues Konzept“, erläutert Holger J. Schmidt. „Das Identifikationspotenzial einer starken Marke auch nach innen zu nutzen, war schon immer Bestandteil guter und richtiger Unternehmensführung. Nur werden die Methoden der internen Markenführung heute bewusst und nach bewährten Regeln eingesetzt und nicht mehr nur nach dem Bauchgefühl der Unternehmens- oder Personalleitung.“ Als ehemaliger Markenberater und heutiger

## Das Fazit der meisten Unternehmen und Kunden ist positiv.

Professor für ABWL und Marketing an der Fachhochschule Koblenz beschäftigt sich Schmidt seit Jahren mit dem Thema. Er hat zwei Bücher über Internal Branding\* herausgegeben, in denen er unter anderem Unternehmen zu Wort kommen lässt, die Maßnahmen zur internen Markenführung durchgeführt haben.

Ob Versicherung oder Krankenkasse, Logistikunternehmen oder Hotel, Markenartikler oder Industrieunternehmen – die Herangehensweise ähnelt sich über alle Branchen und Sektoren hinweg: Der Einsicht, etwas in Sachen interner Markenführung tun zu müssen, folgte eine Analysephase – oft mit externer Hilfe durch Unternehmens- oder Markenberater. In Projektteams wurden Maßnahmen und Instrumente erarbeitet und festgelegt, die über mehrere Jahre etabliert und deren Ergebnisse durch Marktforschung, Kundenzufriedenheitsbefragungen und Mitarbeiterbefragungen kontrolliert wurden.

Das Fazit der meisten Unternehmen wie auch ihrer Mitarbeiter und Kunden ist positiv. Die Anstrengungen haben sich gelohnt: Durch die gesteigerte Identifikation der Mitarbeiter mit dem jeweiligen Unternehmen und seinen Produkten oder Dienstleistungen ist deren Motivation gestiegen. Dies hat wiederum zu einem gestärkten Unternehmensprofil geführt, wodurch oftmals auch die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden konnte.

Von einem direkten Zusammenhang zwischen den Maßnahmen zum Internal Branding und einer Steigerung des Umsatzes berichtet indes kein Unternehmen, was aber wohl den vielen externen Faktoren im jeweiligen Marktumfeld geschuldet ist. Karsten Kilian ist sich sicher: „Unternehmen, die gezielt Stellhebel der internen Markenführung nutzen, erhalten dafür echte Botschafter der Marke, die zu mehr Markenprofil und Unternehmensprofit beitragen.“ ■

\* Holger J. Schmidt: Internal Branding, Gabler 2007  
Karin Krobath, Holger J. Schmidt: Innen beginnen, Gabler 2010

