

Interne Markenverankerung bei den Mitarbeitern



Prof. Dr. Karsten Kilian

Initiator des Markenportals
Markenlexikon.com

✉ kilian@markenlexikon.com

Der Unternehmenserfolg hängt heute mehr denn je von einer systematischen Markenführung ab. Von großer Bedeutung hierfür sind vielfach die eigenen Mitarbeiter. Sie sind es, die die Marke leben – und meist am wirkungsvollsten für die Kunden erlebbar machen. Voraussetzung hierfür ist ein umfassendes Markenverständnis der Mitarbeiter. Nur wenn sie die Markenidentität kennen, nach ihr handeln wollen und können, wird markenkonformes Verhalten wahrscheinlich. 65 Instrumente können dazu beitragen, dass die Mitarbeiter zu glaubwürdigen Markenbotschaftern werden, die die Marke jeden Tag aufs Neue mit Leben erfüllen.

Schlagworte: > Behavioral Branding > Internal Branding > Markenbotschafter > Markenrelevanz

1 Sektorbezogene Markenrelevanz der Mitarbeiter

Zwei aktuellen, unabhängig voneinander durchgeführten, Studien zufolge zählen über 90 Prozent der Unternehmen Marken zu den wichtigsten Einflussgrößen des Unternehmenserfolgs (Rat für Formgebung 2011; PwC 2012). Drei Viertel der befragten Manager gehen davon aus, dass die Bedeutung strategischer Markenführung im eigenen Unternehmen weiter zunehmen wird (Rat für Formgebung 2011). Den meisten Unternehmensverantwortlichen ist klar, dass hochwertige 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. Prägend hierfür ist vielfach das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter. So sehen branchenübergreifend zwei Drittel der vom Rat für Formgebung befragten Geschäftsführer und Marketingleute das Mitarbeiterverhalten als (sehr) wichtig für die Markenführung an, drei Viertel gehen davon aus, dass ihre Bedeutung weiter zunehmen wird, im B2B-Bereich sind es sogar 86 Prozent.

Denn nur wenn die Marke im Unternehmen gelebt wird, kann sie auch von den Kunden an allen Berührungspunkten mit dem Unternehmen stimmig erlebt werden. Dem steht entgegen, dass die Markenpositionierung aktuell nur in 42 Prozent der Unternehmen (sehr großen) Einfluss auf das Tagesgeschäft hat. Vielfach bleibt die Marke ein theoretisches

Konstrukt bzw. wird auf Kommunikation oder schickenes Design reduziert – und ist damit mehr Schein als Sein. Dementsprechend gehen nur etwas mehr als die Hälfte der befragten Manager davon aus, dass die Mitarbeiter ein einheitliches Bild davon haben, wofür die eigene Marke steht – auf die eigenen Kunden bezogen sind es sogar nur 47 Prozent. Weniger als ein Drittel sind der Auffassung, dass die Markenstrategie (großen) Einfluss auf das Personalmarketing bzw. die Personalentwicklung nimmt (Rat für Formgebung 2011). Mit ein Grund dafür dürfte sein, dass

Abstract

Today, more than ever, company success depends on a systematic brand management. The company's own employees are highly relevant for achieving this goal. They are living the brand and oftentimes create memorable customer brand experiences. A requirement for these experiences to have a positive effect on brand perception is a comprehensive understanding of the brand by as many employees as possible. Only if they know the brand identity and are able and willing to act accordingly, will brand-compliant behavior most likely take place. 65 instruments can support employees in becoming credible brand ambassadors who are filling the brand with life every day anew.

Abb. 1: Ermittlung der Mitarbeiterrelevanz für den Markenerfolg**Art der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde:**

- Wir verfügen über viele verschiedene Kontaktpunkte mit unseren Kunden.
- Die Intensität der Kundenkontakte unserer Mitarbeiter ist hoch.
- Unsere Mitarbeiter haben häufig Kontakt mit unseren Kunden.
- Unsere Kunden wirken bei der Leistungserstellung mit, d. h. wir integrieren sie in den Leistungserstellungsprozess.

Art des Produktes bzw. der Dienstleistung:

- Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen bzw. verkaufen erklärungsbedürftige Produkte und/oder offerieren Leistungen mit umfassenden Serviceleistungen.
- Das Involvement unserer Kunden bei der Kaufentscheidung ist hoch.
- Unser Leistungsangebot ist mit einem hohen wahrgenommenen Risiko verbunden.
- Unser Leistungsangebot ist sehr komplex, d. h. viele Abteilungen und Partner sind in unsere internen Prozesse eingebunden.

viele Unternehmen über keine Mitarbeiter verfügen, die sich um die Markenführung kümmern, was im deutschen Mittelstand bei fast zwei Drittel der Unternehmen der Fall ist (Kleiner & Bold 2011).

Damit die Marke auch in Zukunft ein „positives Echo“ hervorruft, gilt es drei Voraussetzungen zu erfüllen: Erstens sind möglichst konkrete, ursächliche, relevante und spezifische Markenwerte erforderlich (Kilian 2010). Zweitens müssen diese Markenwerte den Mitarbeitern auch zugänglich sein, was einer aktuellen Studie des Rats für Formgebung (2011) zufolge nur in 45 Prozent der Unternehmen der Fall ist. Drittens braucht es Führungskräfte, die die Markenwerte in ihrer täglichen Arbeit vorleben. Dabei gilt: Jeder Mitarbeiter agiert stets als Markenrepräsentant. Unternehmen nehmen lediglich Einfluss darauf, ob der einzelne Mitarbeiter als positiver oder negativer Multiplikator der Marke auftritt.

Welchen Stellenwert das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter einnimmt, zeigen Studienergebnisse von Henkel et al. (2007). Dem Forscherteam zufolge wird der Markenerfolg eines Unternehmens zu 64 Prozent durch massenmediale Einflüsse und zu 32 Prozent durch markenspezifisches Mitarbeiterverhalten geprägt, wohingegen die rein funktionale Mitarbeiterleistung im Schnitt nur fünf Prozent zum Markenerfolg beiträgt. Branchen- und sektorbezogen ergeben sich allerdings z. T. deutliche Unterschiede. Von zentraler Bedeutung ist zum einen die Art der erbrachten Leistung, zum anderen die überwiegend genutzte Form der Kommunikation mit den Kunden. Während beim Onlinehandel, bei medial erbrachten Dienstleistungen und bei Konsumgütern die medienzentrierte Kundenkommunikation über die Massenmedien und das Internet vorherrscht, ist es beim stationären Handel, bei persönlichen Dienstleistungen und bei Industriegütern der mitarbeiterzentrierte Kundendialog (Kilian 2012a).

2 Unternehmensbezogene Markenrelevanz der Mitarbeiter

Von dieser Grobeinteilung ausgehend, lässt sich die unternehmensbezogene Markenrelevanz der Mitarbeiter durch Analyse der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde sowie anhand der Art der Produkte bzw. Dienstleistungen ermitteln (Kilian/Henkel 2010). Mit zunehmender Anzahl an Kundenkontaktpunkten der Mitarbeiter steigt ihre markenprägende Wirkung genauso wie bei steigender Intensität bzw. Häufigkeit der Interaktion. Ähnlich trägt die Integration der Mitarbeiter und Kunden bei der Leistungserstellung zu einer stärkeren Markenbedeutung der Mitarbeiter bei. Im Hinblick auf die vom Unternehmen erbrachte Leistung wiederum steigt mit zunehmendem Dienstleistungsanteil, mit höherem Involvement, mit steigendem Risiko des Leistungsangebots und mit zunehmender Komplexität der Leistung die Bedeutung der Mitarbeiter als Markenbotschafter. Die Mitarbeiterrelevanz lässt sich anhand der in **Abbildung 1** wiedergegebenen acht Aussagen mit Hilfe einer fünfstufigen Likertskala ermitteln (von 1 = „gar nicht zutreffend“ bis 5 = „voll und ganz zutreffend“).

Anschließend gilt es die Punktzahlen der acht Aussagen aufzuaddieren und den Summenwert mit folgender Einstufung zu vergleichen: Bei weniger als 16 Punkten spielen die Mitarbeiter für den Markenerfolg keine Rolle. Im Bereich von 16 bis 23 Punkten sind sie erfahrungsgemäß nur von untergeordneter Bedeutung für den Markenerfolg, wohingegen sie bei 24 bis 31 Punkten zu den maßgeblichen Einflussfaktoren für den Markenerfolg zählen. Ab 32 Punkten schließlich sind die Mitarbeiter von zentraler Bedeutung für den Marken- und Markterfolg – und sollten deshalb umfassend in die operative Markenführung eingebunden werden.

Erreicht die Mitarbeiterrelevanz unternehmensweit bzw. bereichsbezogen einen Wert von mindestens 24 Punkten, so gilt es im nächsten Schritt den aktuellen Grad der Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens an den Markenwerten zu erfassen. Die ermittelten Relevanzwerte ermöglichen zunächst eine Bestandsaufnahme, später können sie bei erneuten Messungen als Vergleichswerte herangezogen werden, um die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen zur internen Markenverankerung zu bewerten.

3 Status Quo der Markenorientierung der Mitarbeiter

Voraussetzung für markenkonformes Mitarbeiterverhalten ist zum einen das intellektuelle Verständnis der Markenidentität, zum anderen die emotionale Verpflichtung gegenüber der Marke und der mit ihr verbundenen Werte (Thomson et al. 1999). In den Unternehmen sind das Markenwissen und das Markencommitment dabei vielfach von Abteilung zu Abteilung, über verschiedene Standorte und Hierarchiestufen hinweg und letztlich auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich stark ausgeprägt. Solange Mitarbeiter nur „zuschauen“, „teilnahmslos“ sind oder „unberechenbar“ agieren, bleiben wirkungsvolle Markenbotschafter eine Wunschvorstellung.

Ziel muss es sein, möglichst alle Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Der Idealtypus des „Botschafters“ der Marke beschreibt Mitarbeiter, die wissen, was von ihnen aus Markensicht verlangt wird, und die sich diesem Anspruch gegenüber verpflichtet fühlen. Demgegenüber fühlen sich „Unberechenbare“ zwar den Markenwerten gegenüber verpflichtet, wissen jedoch nicht genau, wie sie diese in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen können. Bei den „Zuschauern“ wiederum ist es genau umgekehrt. Sie verstehen genau, wofür die Marke steht, fühlen sich aber den Markenwerten und damit letztendlich auch dem Unternehmen gegenüber nicht wirklich verpflichtet. Bei den „Teilnahmslosen“ schließlich existiert weder ein profundes Markenverständnis noch ist eine bedeutsame Verpflichtung gegenüber der Marke erkennbar. Teilnahmslose sind weder fähig noch bereit, im Sinne der Marke zu agieren (Kilian/Henkel 2010). Zur Erfassung des intellektuellen Markenverständnisses und der emotionalen Markenverpflichtung bietet sich eine Mitarbeiterbefragung an. Ein Skalenbeispiel findet sich online unter www.markenlexikon.com.

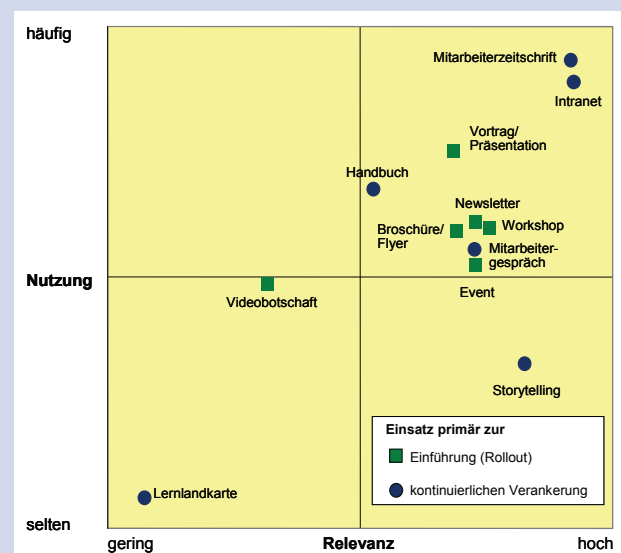
Zur besseren Interpretation der Befragungsergebnisse bietet es sich an, die Verteilung der Einschätzungen differenziert nach Funktionsbereichen, Standorten, Ländern, Hierarchiestufen und/oder der Dauer der Firmenzugehörigkeit zu analysieren. Auf diese Weise lassen sich gezielt Schwachstellen identifizieren und adäquate Instrumente zur Förderung markenkonformen Verhaltens auswählen und ausgestalten. Der primäre Fokus sollte dabei zunächst auf nach außen hin

markenwirksam auftretende Abteilungen und Mitarbeitergruppen gelegt werden, da sie den größten Einfluss auf die Kundenwahrnehmung haben und durch eine dauerhaft wirksame interne Markenverankerung (Internal Branding) relativ schnell zu glaubwürdigen, wirkungsvollen Markenbotschaftern gemacht werden können.

4 Ansatzpunkte zur internen Markenverankerung

Zur internen Verankerung der Markenidentität wurden eine Reihe von Systematisierungsansätzen entwickelt, die Auslöser und Kontextfaktoren, operative Zuständigkeiten, Lernprozesse und / oder geeignete Ansatzpunkte berücksichtigen (Schmidt/Kilian 2012). Wentzel et al. zufolge bietet sich ein schrittweises Vorgehen an, das mit dem Kennen (Wissen) der Markenwerte beginnt, über das Können (Fähigkeit) zum Wollen (Commitment) führt und letztendlich markenkonformes Verhalten hervorruft (2008). In der Praxis hat dazu jedoch noch nicht einmal jedes zweite Unternehmen den ersten Schritt getan. So sind aktuell lediglich in 45 Prozent der Unternehmen die Dokumentation der Markenidentität allen Mitarbeitern zugänglich, über ein separates Budget für Maßnahmen zur internen Markenverankerung verfügen lediglich 15 Prozent der Unternehmen. Nur in vier von zehn Unternehmen gehen die befragten Manager (n = 131) deshalb davon aus, dass die Markenidentität den Mitarbeitern auch tatsächlich bekannt ist (Rat für Formgebung 2011). Um dies zu ändern, bieten sich fünf Ansatzpunkte an (Kilian 2011). Neben Aktivisten, die als Multiplikatoren fungieren, lassen sich vielfältige Aktivitäten zur Interaktion der Mitarbeiter mit der Marke nutzen. Auch Medien können zur Illustration von Markenkern und Markenwerten eingesetzt werden. Ergänzend

Abb. 2: Relevanz und Nutzung ausgewählter Instrumente



ermöglichen Umfeldler eine Veranschaulichung der Markenidentität. Schließlich eignen sich auch eine Reihe von Regelungen zu Institutionalisierung der Besonderheiten der Marke.

Insgesamt gibt es 65 Instrumente, die zur internen Verankerung der Markenidentität genutzt werden können, wie eine umfangreiche Recherche von Markenlexikon.com gezeigt hat. Ergänzend hierzu wurden in einer Meta-Analyse fünf empirische Studien von Hubbard (2004), Henrion Ludlow Schmidt (2005), Schmidt/Weinland (2006), Zeplin (2006) und Burkhardt et al. (2008) ausgewertet und verdichtet. Die in **Abbildung 2** dargestellten Ergebnisse zeigen zum einen, welche der zwölf untersuchten Instrumente als besonders relevant angesehen werden und häufig genutzt werden, was vor allem für Mitarbeiterzeitschriften, das Intranet und Vorträge bzw. Präsentationen gilt. Zum anderen zeigen die Ergebnisse aber auch, dass die Auswahl geeigneter Instrumente vielfach zu einseitig ausfällt. Ordnet man die zwölf Instrumente der Systematisierung des Autors zu, so zeigt sich, dass sie lediglich zwei der fünf Ansatzpunkte abdecken, was mit erklären dürfte, warum 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 meist genauso unberücksichtigt wie die Verwendung von Umfeldern zur Veranschaulichung und die Institutionalisierung durch Regelungen.

Der Rat für Formgebung kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Mit dem Intranet und E-Mails (85 Prozent), internen Events (84 Prozent) und Markenworkshops (41 Prozent) sowie Corporate Identity/Corporate Design-Handbüchern (81 Prozent) und Mitarbeiterzeitschriften (63 Prozent) kommen primär bereits vorhandene Instrumente zum Einsatz. Lediglich Markenakademien (11 Prozent) und Verhaltensrichtlinien (37 Prozent) deuten im Vergleich zu obiger Meta-Studie auf eine minimale Erweiterung des eingesetzten Instrumentariums hin (2011). Im deutschen Mittelstand kommen demgegenüber, einer aktuellen Studie von Kleiner & Bold zufolge, nach wie vor nur Aktivitäten und Medien in nennenswertem Umfang zum Einsatz, vor allem Schulungen und Trainings (67 Prozent). Intranetseiten (23 Prozent), Poster (19 Prozent), Unterlagen zur selbständigen Information (14 Prozent) und Handbücher (9 Prozent) kommen demgegenüber eher selten zum Einsatz. Bei fast jedem fünften Unternehmen (19 Prozent) wird den Mitarbeitern gar kein Angebot gemacht, um die Markenwerte zu verinnerlichen (2011).

5 Der Chef als Markenbotschafter Nr. 1

Von zentraler Bedeutung für eine erfolgreiche Markenverankerung ist der Chef. Gemeinsam mit seinem Führungs-

team ist er Dreh- und Angelpunkt des Markenerfolgs (Grubendorfer/Kilian 2010). Dazu passend ist in 46 Prozent der vom Rat für Formgebung befragten Unternehmen die Geschäftsführung Entscheidungsträger der Markenführung (2011). 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 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 markenkonformen Vorbildern und Mitarbeiter zu wirkungsvollen Markenbotschaftern werden (Kilian 2012c). Ist der Chef „on brand“, sind es die Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit auch! Als Markenrepräsentant Nr. 1 ist es Aufgabe des Unternehmenslenkers, die Markenidentität in einem ersten Schritt gegenüber seinen Führungskräften zu kommunizieren, vorzuleben und sein Team dazu anzuhalten, es ihm gleichzutun. Flankiert werden sollte dies in einem zweiten Schritt durch Train-the-Trainer Schulungen, die die Führungskräfte in die Lage versetzen, die Marke durch ihr Reden und Tun ihren Mitarbeitern gegenüber zu vermitteln. In einem dritten Schritt sollten Advokaten auf den unterschiedlichen Führungsebenen als Multiplikatoren der Markenidentität in allen Abteilungen und wichtigen Schlüsselgremien präsent sein. Ergänzend kann punktuell auf externe Motivatoren zurückgegriffen werden, die durch inspirierende Vorträge und/oder 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, genauso wie Diskussionen über Problemfälle und abteilungs- oder teambezogene Arbeitskreise. Ergänzend hierzu bieten sich Markenevents an, z. B. ein Markengipfel als Auftakt der internen Markenwerteverankerung oder Jubiläumsfeiern an wichtigen Markengeburtstagen. Auch die in fast jedem Unternehmen durchgeführten Mitarbeiter- oder Personalgespräche eignen sich zur Markenverankerung. So kann im Rahmen von Jahres- oder 360-Grad-Feedbackgesprächen eine differenzierte Standortbestimmung der (nicht) gelebten Markenidentität erreicht werden. Gleiches gilt für informelle Rückmeldungen durch Führungskräfte und Markenadvokaten. 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.

Tab. 1: 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 eigenen Verhalten und bei Entscheidungen						
	Advokaten	Präsenz in allen wichtigen 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 vielen Detailerläuterungen						
	Broschüren/Flyer	Leporello mit zentralen Aussagen zur Marke						
	Storytelling	Erfolgsgeschichten; Metaphern; Roman zur Marke						
Umfelder (zur Veranschaulichung)	Messestände/Shops	Die Marke im Raum (3D) 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, z. B. Lob						
	Ressourcen/Gestaltungsspielräume	Empowerment durch Freiräume bei Entscheidungen						

6 Mediale, räumliche und formale Gestaltungsparameter

Zur Illustration der Markenidentität werden häufig mehrere Medienformate eingesetzt, allen voran Markenhandbücher, die häufig jedoch nicht allen Mitarbeitern 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.

Zur Veranschaulichung der Besonderheiten der eigenen Marke eignen sich auch Umfelder, z. B. Messestände oder Markenshops. In gleicher Weise wie Ausstellungsräume und Markenmuseen tragen sie dazu bei, dass die Marke verstanden und verinnerlicht wird – und sich im Verhalten der Mitarbeiter niederschlägt. Dreidimensionale Umfelder haben den Vorteil, dass die Markenidentität mit allen Sinnen wahrgenommen 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 und so die Mitarbeiter dazu ermuntert, über den Markenwert nachzudenken und sich eigene Möglichkeiten zu überlegen,

wie der Markenwert im eigenen Handeln Wirklichkeit werden kann. Idealerweise spiegelt sich die Markenidentität auch in der Gebäudegestaltung wider. Man denke nur an Firmenzentralen, z. B. den „BMW Vierzylinder“, das trapezförmige „Duravit Design Center“ mit einem über sieben Meter hohen Riesen-WC als Aussichtsplattform oder die Rimowa „Kofferfabrik“, die den eigenen Gepäckstücken nachempfunden ist.

Schließlich bieten sich verschiedenste 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 gibt es einen eigenen Markencoach und bei einem US-Unternehmen heißt die Empfangsdame heute „Director of First Impressions“. Auch Anreiz- und Belohnungssysteme können und sollten der Markenorientierung Rechnung tragen, wobei nicht monetäre Belohnungen wie Auszeichnungen und Pokale häufig wirkungsvoller 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“. Vielfach ist es empfehlenswert, einen Teil der Markenverantwortung samt dafür notwendiger Ressourcen und Gestaltungsfreiräume explizit den Mitarbeitern zu übertragen. Empowerment trägt

dazu bei, dass die Mitarbeiter persönlich Verantwortung für die Erlebbarkeit der Markenidentität übernehmen (Kilian 2012b). In ▶ **Tabelle 1** sind ausgewählte Instrumente und Beispiele für alle fünf Ansatzpunkte wiedergegeben. Ergänzend finden sich darin Empfehlungen zur Nutzungshäufigkeit und Zuordnungen zu den vier Lernprozessphasen.

7 Gezielte Auswahl geeigneter Instrumente

Bei der Auswahl geeigneter Instrumente empfiehlt sich zunächst eine Unterteilung in bereits im Unternehmen etablierte Instrumente, z. B. Schulungen, Schwarze Bretter oder Jahresgespräche und in solche, die bisher nicht oder nur sehr selten genutzt werden. Während sich auf bestehende Instrumente leichter und kostengünstiger aufbauen lässt, sorgt der Überraschungseffekt bei neuen Instrumenten häufig für mehr Aufmerksamkeit und höhere Wirksamkeit. Zusätzlich empfiehlt sich eine Unterscheidung der Instrumente nach der Häufigkeit des geplanten Einsatzes und der Art der Einflussnahme im Lernprozess (Kilian/Henkel 2010). In einem zweiten Schritt gilt es für jedes in Betracht kommende Instrument festzulegen, welche Markeninhalte an welche Mitarbeiter übermittelt werden können. Während mit einem „Tag der Marke“ das emotionale Erleben ausgewählter Markennwerte 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 besonders geeignete Instrumente Verwendung. Sie sollten zunächst priorisiert und in einen Zeitplan überführt werden. Anschließend kann mit der konkreten Ausgestaltung begonnen werden. Dabei gilt: Interne Markenverankerung ist keine einmalige Angelegenheit, sondern muss kontinuierlich betrieben werden, um dauerhaft zum Unternehmenserfolg beitragen zu können (Kilian 2012b). Wenngleich es mit einer einmaligen Aktion nicht getan ist, so macht es durchaus Sinn, die interne Markenverankerung als Projekt zu beginnen. Entscheidend ist, 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 von den Kunden erlebt werden - und damit den Unternehmenserfolg spürbar positiv beeinflussen.

Literatur

Burkhardt, A.; Gündling, U.; Weyers, S. (2008): Status der internen Markenführung bei in Deutschland tätigen Corporate Brands, Ergebnisse einer empirischen Studie, TAIKN-Arbeitspapier.

Grubendorfer, C.; Kilian, K. (2010): Führungskräfte als Vorbilder, in: *Acquisa*, Nr. 9, 46-47.

Henkel, S.; Tomczak, T.; Heitmann, M.; Herrmann, A. (2007): Managing Brand Consistent Employee Behaviour, in: *Journal of Product & Brand Management*, (16), 5, 310-320.

Henrion Ludlow Schmidt (Hrsg.) (2005): *Markenmanagement 2005*, Ergebnisse einer Befragung unter den Top 100 Unternehmen Deutschlands, Juli.

Hubbard, M. (2004): *Markenführung von innen nach außen: Zur Rolle der internen Kommunikation als Werttreiber für Marken*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Kilian, K. (2010): Multisensuales Marketing: Marken mit allen Sinnen erlebbar machen, in: *transfer - Werbeforschung & Praxis*, Nr. 4, 42-48.

Kilian, K. (2011): Markennwerte schaffen Unternehmenswerte, in: *Mediatreff Markenmanagement*, Sonderausgabe zur Markenkonzferenz B2B, 16-18.

Kilian, K. (2012a): Mitarbeiter als Markenbotschafter, in: *Absatzwirtschaft*, Nr. 1-2, 44-46.

Kilian, K. (2012b): Markenerfolg beginnt bei den Mitarbeitern, in: *Absatzwirtschaft Marken*, März, 92-95.

Kilian, K. (2012c): Bei B2B-Marken machen die Mitarbeiter den Unterschied, in: *MaschinenMarkt*, Nr. 7, 23-24.

Kilian, K.; Henkel, S. (2010): Von der Markenbotschaft zum Markenbotschafter, Mitarbeiter als Mittler der Markenidentität, in: Baumgarth, C. (Hrsg.): *B-to-B-Markenführung*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 357-377.

Kleiner & Bold (Hrsg.) (2011): *Wer bin ich? Unternehmenswerte im Mittelstand auf dem Prüfstand*, Studie in Kooperation mit dem Magazin Markt und Mittelstand, Berlin.

PwC (Hrsg.) (2012): *Markenstudie 2012*.

Rat für Formgebung (2011): *Monitor Markenführung 2011*, Status Quo und Trends der Markenführung in deutschen Unternehmen, Studie in Kooperation mit der GMK Markenberatung.

Schmidt, H.J.; Kilian, K. (2012): Internal Branding, Employer Branding & Co.: Der Mitarbeiter im Markennfokus, in: *transfer - Werbeforschung & Praxis*, Nr. 1, 24-29.

Schmidt, H.J.; Weinland, L. (2006): Der Erfolg beginnt im Unternehmen, in: *Absatzwirtschaft Science Factory*, Nr. 4, 5-9.

Thomson, K.; de Chernatony, L.; Arganbright, L.; Khan, S. (1999): The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance, in: *Journal of Marketing Management*, (15), 8, 819-835.

Wentzel, D.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Brexendorf, T.; Henkel, S. (2008): Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 81-99.

Zeplin, S. (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Gabler Verlag, Wiesbaden.

Inhalt

FORSCHUNG

Banner Blindness – Ein psychologischer Erklärungsversuch

In dem Aufsatz wird erklärt, warum Menschen Banner im Internet nicht sehen. Der Wirkungsgrad von Bannerwerbung kann aber erhöht werden, wenn die Bannerwerbung nicht die typischen Merkmale einer Werbeanzeige enthält oder wenn sie präattentiv, z. B. im Rahmen des Primingeffekts, verarbeitet wird.

06 **Martin Sauerland**
Universität Koblenz-Landau
Jarek Krajewski
Bergische Universität Wuppertal

PRAXIS

Management von Markenerfahrungen mit dem GfK Media Efficiency Panel

Der noch junge Single Source-Ansatz, bei dem die Nutzung elektronischer Medien und das Kaufverhalten parallel gemessen werden, bietet für die Markenpraxis eine Fülle von Möglichkeiten von der Beschreibung der Consumer Journey bis hin zur Berechnung des Return on Investments (ROI) für einzelne Kommunikationsmaßnahmen.

18 **Wolfgang Adlwarth**
Manager Strategisches Marketing, GfK Consumer Panels, Nürnberg
Christoph Tillmanns
Abteilungsleiter „Advanced Business Solutions“, GfK Consumer Panels, Nürnberg

The Power of Page: Wirkungspotenziale von Festbild und Bewegtbild

In dem Beitrag wird analysiert, ob die Reihenfolge „Bild schlägt Wort“ und „Bewegtbild schlägt Bild“ in der Praxis tatsächlich gilt. Wenn zukünftig anstelle der Medien selbst deren Produktions- und Rezeptionsformen stärker ins Blickfeld rücken, müssen die isolierten und crossmedialen Wirkungen von Fest- und Bewegtbild neu bewertet werden.

25 **Stefan Dahlem**
ZMG Zeitungsmarketing Gesellschaft, Frankfurt

Werbeeffizienz optimieren mit Facial Coding

An einem Fallbeispiel stellt dieser Beitrag die Messung von Mimik im Rahmen von Werbeforschungspretests vor.

30 **Thomas Deneke**
Millward Brown Germany, Frankfurt

Interne Markenverankerung bei den Mitarbeitern

Markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter erfordert, dass sie die Markenidentität ihres Unternehmens kennen und nach ihr handeln wollen und können. In dem Beitrag werden Instrumente vorgestellt, die dazu beitragen, dass die Mitarbeiter zu glaubwürdigen Markenbotschaftern werden.

35 **Karsten Kilian**
Initiator des Markenportals Markenlexikon.com

Was bewegt das Markenmanagement und die Markenforschung in den nächsten Jahren? Ergebnisse der Delphi-Studie „DieMarkentrends2011“

In der zweistufigen Delphi-Befragung wird aufgezeigt, mit welchen Themenfeldern sich die Markenpraxis in den kommenden Jahren schwerpunktmäßig beschäftigen muss.

41 **Carsten Baumgarth**
Dirk-Mario Boltz
Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin

Zeit für einen Paradigmenwechsel im Marketing! Corporate Social Responsibility als Chance

In dem Beitrag werden die Ergebnisse der Studie „CSR auf dem Prüfstand 2012“ vorgestellt. Die Studie zeigt, welche Anforderungen die Deutschen an Marken und Unternehmen in Bezug auf CSR stellen.

47 **Hildegard Keller-Kern**
Icon Added Value GmbH, Nürnberg

Alterskohorten und Verbraucherverhalten – Die Rolle der subjektiven Altersidentität

Ältere Menschen fühlen sich häufig jünger als sie tatsächlich sind. In dem Beitrag wird vorgestellt, wie im Seniorenmarketing mit dem gefühlten Alter statt des tatsächlichen Alters gearbeitet werden sollte.

52 **Margit Enke**
Bojan Sorn
TU Bergakademie Freiberg

Inhalt

STANDPUNKT

Folgen des neuen Kommunikationsverständnisses. Neukonzeption der Werbeforschung!

Die Entwicklung vom passiven Konsumenten zum aktiven Kommunikationspartner erfordert eine Neukonzeption der Werbeforschung. Neue Marketing-Kommunikationstheorien können insbesondere aus qualitativer Forschung hervorgehen.

57 **Jörg Tropp**
Hochschule Pforzheim

RECHT

Wichtige marketingrechtliche Urteile aus dem Zeitraum 2011/2012

In der Übersicht werden die aktuellen Urteile des Europäischen Gerichtshofs sowie deutscher Gerichte zum gewerblichen Rechtsschutz, zum Marken- und zum Urheberrecht vorgestellt.

60 **Peter Schotthöfer**
Florian Steiner
Schotthöfer & Steiner Rechtsanwälte, München

SERVICE

Forschung aus aller Welt: Stunden der Wahrheit: Neue Forschung zu Online-Kunden- bewertungen, Markenextensionen und Formel1-Sponsoring

In dem Beitrag wird über „unabhängige“ Kundenbewertungen in Internetportalen, über die Rolle von Markenerweiterungen sowie über die Wirkung des Sponsoring in der Formel 1 berichtet.

65 **Andreas Strebinger**
York University, Toronto

News von der WWG

68

News von der DWG

69

Buch des Quartals

Günter Schweiger und Gertraud Schrattecker: Werbung, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage

71 **H. Dieter Dahlhoff**
Universität Kassel

Literaturservice

72

Editorial

03

Impressum

24



Wo nehmen die Kinder nur die Energie her?

© OMV

Diesmal stecken die Kinder ihre Energie in eine Zukunftsvision, die sie „Wirtschaftsentfalter“ nennen. „Damit sind wir auf der ganzen Welt willkommen. Weil wo immer wir landen, bringen wir Bewegung rein“, heißt es in der Doku-Miniatur.

So zukunftsweisend das Projekt ist, so ist es auch die Energieform, die das alles möglich machen soll. Nämlich Wasserstoff, der aus Erdgas gewonnen wird. Als Österreichs größter Energieversorger besetzt die OMV schon heute dieses Thema und zeigt die vielfältigen und vor allem klimaschonenden Einsatzbereiche. In der Mobilität, in der Stromgewinnung und in der Speicherung. Deshalb treibt die OMV die Entwicklung voran und unterstreicht damit deutlich die Kernbotschaft „die OMV sichert die Energie von heute und morgen.“

Medien: TV, Print und Online: 08.10. bis 26.11.2012, die Kampagne wird 2013 fortgesetzt.