

# B2B-Markenerfolg

## Die Mitarbeiter machen den Unterschied

Von Prof. Dr. Karsten Kilian

Der Erfolg der meisten B2B-Unternehmen hängt heute mehr denn je von einer wirkungsvoll geführten Unternehmensmarke ab. Zentraler Erfolgsfaktor sind die eigenen Mitarbeiter. Nur wenn sie die Unternehmensmarke leben, kann sie auch von den Kunden erlebt werden – und Kaufentscheidungen in der gewünschten Weise beeinflussen.

Bei mittelständischen B2B-Unternehmen ist 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, z. B. auf Messen, in Verkaufs- und Beratungsgesprächen, beim telefonischen Kontakt und im Servicefall.

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 Geschäftskunden 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 Unternehmensmarke auch in Zukunft ein „positives Echo“ hervorruft, sind zum einen

konkrete, ursächliche, relevante und spezifische 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 Geschäftskunden dauerhaft für die eigene Unternehmensmarke einnehmen.

### *Ein klares und einheitliches Markenverständnis als Basis*

Das Markenwissen und die emotionale Verbundenheit mit der eigenen Marke sind in den meisten B2B-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 Unternehmensmarke 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 Kundenorientierung. Sie sind abstrakt und austauschbar – und stehen einem nachhaltigen Markenerfolg im Wege. Es empfiehlt sich, konkrete, ursächliche, relevante und spezifische Markenwerte herauszuarbeiten, die auf KURS sind und damit Markenwerte, die bedeutungsvoll und inspirierend, im Unternehmen begründet, für Kunden bedeutsam und im Vergleich zum Wettbewerb für die eigene Marke charakteristisch sind. Erst sie ermöglichen es, dass die Führungskräfte zu markenbezogenen Vorbildern für ihre Mitarbeiter werden können. Dabei gilt: Ein Markenversprechen nach außen impliziert auch ein Führungsversprechen nach innen!

### *Mögliche Ansatzpunkte zur internen Markenverankerung*

Der Chef als erster und ranghöchster Repräsentant des Unternehmens muss sich selbst als erster Botschafter der Unternehmensmarke verstehen, da die Mitarbeiter sein Verhalten und das Verhalten seines Führungsteams genauestens 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 Unternehmensmarke verantwortlich. Auch trägt er die inhaltliche und organisatorische Verantwortung dafür, dass alle Führungskräfte zu markenkonformen 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, z. B. das bereits angesprochene Vorleben der Markenwerte durch den Chef oder die Gewinnung weiterer interner und externer Multiplikatoren. Daneben bieten sich eine Reihe von Aktivitäten an, die die Interaktion der Mitarbeiter mit der Marke fördern, wie z. B. Collagen, Events und Workshops. Zum dritten Typus zählen Medien, die zur Illustration der Markenwerte genutzt werden können, z. B. Handbücher, Broschüren und Flyer. Auch Umfeldler können zur Veranschaulichung der Markenwerte eingesetzt werden, z.B. Markenmuseen und Ausstellungsräume. Schließlich bieten sich fünftens eine Reihe von Regelungen zu Institutionalisierung der Markenwerte an, z. B. ein verabschiedeter Sprach- oder Verhaltens-Codex.

### *Empfohlenes Vorgehen bei der internen Markenverankerung*

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 allgemeingültige „Standardlösung“ gibt es nicht.

In einem ersten Auswahlschritt empfiehlt sich eine Unterteilung in Instrumente, die bereits im Unternehmen etabliert sind, wie z. B. 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. Dagegen sorgt der Überraschungseffekt bei neuen Instrumenten häufig für höhere Aufmerksamkeit und ist deshalb wirksamer. In einem 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 aus-

gewählter Markenwerte 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 Markenwerte aufmerksam gemacht werden können. Hierauf 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!

## Wert(e)volle Markenführung

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 Unternehmensmarke letztendlich auch gegenüber den Kunden zum Tragen und hat so einen gewichtigen Anteil daran, dass das eigene Unternehmen auch zukünftig im globalen Wettbewerb glänzen kann.



Prof. Dr. Karsten Kilian gilt als einer der führenden Markenstrategen Europas.

Mit Markenlexikon.com hat er das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut.

Kontakt:  
[kilian@markenlexikon.com](mailto:kilian@markenlexikon.com)  
[www.markenlexikon.com](http://www.markenlexikon.com)

### PSV MARKETING GMBH

Schlachthausstraße 10  
 57072 Siegen

Standort Köln:  
 Zollstockgürtel 67  
 50969 Köln

FO: 0271 77 00 16-0  
 FAX: 0271 77 00 16-29  
 WEB: [www.psv-marketing.de](http://www.psv-marketing.de)  
 MAIL: [siegen@psv-marketing.de](mailto:siegen@psv-marketing.de)  
 SM: [www.facebook.com/psvmarketing](http://www.facebook.com/psvmarketing)

GF: Frank Hüttemann  
 M: 31  
 • 1994

### Kompetenzen auf den Punkt gebracht:

Die Inszenierung Ihrer Marke.

### Über uns:

Integrierte Lösungen für herausstechende Markenkommunikation. Für Unternehmen, die führen wollen.



Niemand hat die Absicht belanglos zu werben!