

SPECIALS ZUR SYSTEMORIENTIERTEN MARKENFÜHRUNG

**DIE MARKE STÄRKEN. MITARBEITER ZU
MARKENBOTSCHAFTERN MACHEN.**

IMPULSGEBER FÜR DAS WACHSTUM EINER MARKE SIND DIE MITARBEITER IM UNTERNEHMEN.

Die Marke lebt vom Vertrauen ihrer Kunden. Die Voraussetzung für die Entstehung und Festigung von Kundenvertrauen ist jedoch eine ausgeprägte Markenidentität mit Werten, die das Sinnkonzept der Marke im Kern ausdrücken. Stößt dieses Sinnkonzept auf Resonanz, entsteht eine Marke, die immer mehr Käufer zu einer Kundschaft vereint und damit einen systemischen Wachstumsprozess in Gang setzt. Eine Marke ist dabei immer etwas Einzigartiges und Besonderes. Die Identitätsbildung liegt im Bewusstsein dieses Anders-Seins, und diese Einzigartigkeit der Marke wird allein im Unternehmen geschaffen: Hier entsteht die erste problemlösende Idee und auf dieser Basis das besondere Leistungskonzept. So erfindet das Unternehmen die Inhalte und die Gestalt der Marke, um deren Leistungsangebot sich eine wachsende Kundschaft versammelt. Aus der „Reibung“ zwischen Unternehmen und Kundschaft wird die Markenidentität herausgebildet, die sich im Laufe der Zeit immer mehr verfeinert. Starke Marken folgen somit nicht dem Mainstream, sondern ihrem eigenen Ideal und den Bedürfnissen ihrer Kunden.

„Wichtige Impulsgeber für das Wachstum einer Marke sind die Mitarbeiter im Unternehmen. Als Kommunikatoren repräsentieren sie die Werte und Kultur einer Marke und werden so zu Markenbotschaftern.“

Wichtige Impulsgeber für das Wachstum einer Marke sind dabei immer die Mitarbeiter im Unternehmen. Als Mitgestalter des Markensystems und als starke Kommunikatoren repräsentieren sie die Marke und werden so zu „Markenbotschaftern“. Damit übernehmen sie eine besonders wichtige Funktion, die von vielen Unternehmen heute immer noch unterschätzt wird. In dieser Funktion liegen Risiken und Chancen zugleich. Risiken entstehen immer dann, wenn man die Außenkommunikation der Mitarbeiter unkontrolliert „dem Zufall überlässt“, ohne dass eine Anbindung an die Werte und Kultur der Marke stattfindet. Ein systemorientiertes Internal Branding dagegen bietet große Chancen für eine markenstärkende Kommunikation, die Unternehmen viel stärker nutzen sollten. Eine nicht veröffentlichte Studie von 2004 dokumentiert jedoch, dass von den 105 untersuchten Markenunternehmen in Deutschland weniger als 50 % Maßnahmen für ein Internal Branding durchführen, damit die eigenen Mitarbeiter das Konzept ihrer Marke verstehen und danach handeln können. Gleichzeitig hat dieselbe Studie festgestellt, dass die Unternehmen, die ein Internal Brand Management installiert hatten, deutlich erfolgreicher in der Erreichung ihrer wirtschaftlichen Ziele waren.

OFTMALS IST DIE MARKENBOTSCHAFT IM UNTERNEHMEN NICHT BEKANNT.

„Immer noch wird eine Marke viel zu oft allein aus der Leistungskompetenz positioniert und über Markensymbolik und Werbung eine Welt erschaffen, die nicht authentisch ist.“

Damit ein Mitarbeiter überhaupt zum Markenbotschafter werden kann, muss er also die Identität der eigenen Marke kennen und verstehen, um diese glaubwürdig in seiner Arbeit umzusetzen und nach außen zu repräsentieren. Die Realität in vielen Unternehmen sieht jedoch leider immer noch so aus, dass die Identität der Marke oftmals nur dem Management oder sogar nur der Marketing-Abteilung bekannt ist. Oder noch dramatischer: Es existiert keine wertegeleitete Markenidentität. Man weiß nicht, wofür die eigene Marke steht, was das Differenzierende und Besondere ihrer Leistung ist und welche spezifischen Kundenbedürfnisse sie erfüllen soll. Denn immer noch wird eine Marke viel zu oft allein aus der Leistungskompetenz positioniert und über Markensymbolik und Werbung eine Welt erschaffen, die nicht authentisch ist. Deshalb ist auch die Markenführung in der Regel im Marketing oder bei der Werbeabteilung angesiedelt. Welche Markenbotschaft sollen dann aber die Mitarbeiter senden? Sind es die von Werbeagenturen kreierten Werbeslogans? Drücken diese die Wertehaltung der Marke tatsächlich aus? Und müssen sich die Mitarbeiter dann jeden neuen Kampagnen-Slogan merken und diesen nach außen leben? In Wirklichkeit ist es so, dass Mitarbeiter in vielen Unternehmen die Werbung ihrer Marke für unglaublich halten, da sie nur wenig mit der Realität zu tun hat, die sie im Unternehmen erleben. Sei es, weil sie selbst das tiefere Sinnkonzept der Marke nicht kennen, oder weil die Werbung eine idealisierte Markenwelt vorgaukelt, die nicht aus der Identität der Marke gespeist wird. Dass Marken jedoch ganzheitliche Systeme sind, die ein „normatives Leistungsversprechen“ abgeben, das man im eigenen Tätigkeitsbereich einlösen muss, ist den Mitarbeitern deshalb gar nicht bewusst.

„Die Folgen sind fatal, wenn die Mitarbeiter das normative Leistungsversprechen der Marke nicht einlösen.“

Die Folgen sind dementsprechend fatal, was jeder von uns aus seiner täglichen Erfahrung als Kunde bestätigen kann. Legendar ist zum Beispiel das „Verhungern“ in Service-Hotlines oder die Auseinandersetzung mit „ahnungslosen“ Mitarbeitern von Call-Centern. Aber auch der Ärger über Produkte, die nicht im Geringsten das halten, was die Markenwerbung verspricht. Oder der „charmante“ Kontakt mit Verkäufern in sogenannten Marken-Stores, die zuverlässig ihren Kunden ignorieren. Ein negatives Beispiel ist hier die Deutsche Telekom, die zwar Millionenbeträge in ihre viel

versprechende Werbung steckt, aber die Markenversprechen anscheinend nicht auf der Ebene der Service-Mitarbeiter einlösen kann und so wertvolles Vertrauenskapital verliert: So hat der Telekommunikationsriese laut dem aktuellen Dienstleistungs-Index des Instituts für Demoskopie Allensbach nach Meinung der deutschen Bevölkerung unter allen abgefragten Dienstleistungsmarken den schlechtesten Service. Und bekanntlich verlieren Kunden, die sich schlecht behandelt fühlen, das Vertrauen und wechseln irgendwann einmal die Marke. Nicht umsonst hat die Deutsche Telekom allein in den letzten zwei Jahren in ihrem Kerngeschäft „Telefonie“ über zwei Millionen Kunden verloren.

NUR WER SEINE MARKE VERSTEHT, KANN IHRE BOTSCHAFT SENDEN.

„Nur durch verbindliche Markenregularien kann im Unternehmen ein Bewusstsein für den Wert der Marke und eine Identifikation mit ‚meiner Marke‘ geschaffen werden.“

Markenzentrierte Unternehmen mit starken Marken überlassen die Markenführung nicht einzelnen Abteilungen, sondern machen diese zur „Chefsache“ und führen ihre Marken mit klaren Prinzipien und durch verpflichtende Regularien. Sie zeigen, dass sie ihrer Marke im Unternehmen die höchste Priorität einräumen und Verstöße gegen die Markenregularien nicht dulden. Sie belassen es hierbei aber nicht bei der Erstellung von „Dienstanweisungen“, sondern binden jeden Mitarbeiter in die Umsetzung der Markenregularien direkt ein. Nur so kann im Unternehmen auch ein Bewusstsein für den Wert der Marke und eine Identifikation mit „meiner Marke“ geschaffen werden. Und erst dann wird Marke auch zur persönlichen Angelegenheit eines jeden einzelnen Mitarbeiters.

Vor allem im Service müssen Mitarbeiter ihre Marke verstehen und sich mit ihrer Wertehaltung identifizieren können, damit sie diese nach außen hin auch authentisch repräsentieren und die Marke nicht zum Spielball persönlicher Vorstellungen, Geschmäcker und Launen wird. Denn – wie das Beispiel der Deutschen Telekom zeigt – jeder Service-Mitarbeiter trägt mit seinem Verhalten entscheidend dazu bei, ob die Markenkunden auch auf das Markenversprechen vertrauen können und die Kundenbindung damit nachhaltig gefestigt wird. Deshalb ist bei Dienstleistungs- oder Handels-Unternehmen Markenführung nach innen ganz besonders wichtig, um ein hohes „Brand Commitment“ zu schaffen, das wiederum auf die Kundenzufriedenheit abstrahlt. So vergibt zum Beispiel

„Ein hohes Brand Commitment der Mitarbeiter sichert die Kundenzufriedenheit.“

„Mitarbeiter, die sich mit der Marke identifizieren, sind eine Ressource, die nicht zusätzlich teuer bezahlt werden muss.“

„Den Mitarbeitern kommt als Systemelementen eine wichtige Rolle in der Gestaltung und Kommunikation der Marke zu. Dies erfordert eine permanente Vermittlung der Markenidentität.“

BP einen „Helios-Award“ für markenadäquates Verhalten der Mitarbeiter. TNT lässt seine Führungskräfte in einem Markenseminar die Werte und Kultur der eigenen Marke vermitteln. Und Disney World, in der die Markenkultur von allen Mitarbeitern vorbildlich gelebt wird, lässt jeden einzelnen Mitarbeiter im Vorfeld den „Geist von Disney“ durch umfassende Schulungsmaßnahmen inhalieren.

Die Realität sieht bei vielen Unternehmen leider noch anders aus: Laut einer Untersuchung des deutschen Gallup-Institutes haben in Deutschland 88 % der befragten Mitarbeiter keine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen oder zu der Marke, für die sie arbeiten. Den Schaden, der sich aufgrund von Fehlzeiten und mangelndem Engagement ergibt, beziffert die gleiche Studie auf 260 Mrd. Euro jährlich. Eine stattliche Summe, wenn man sich vor Augen führt, dass in Deutschland pro Jahr „nur“ 20,1 Mrd. Euro in die Werbung investiert werden. Bedenkt man, dass laut derselben Studie 75 % der Mitarbeiter mit hoher emotionaler Bindung an ihr Unternehmen oder ihre Marke für Produkte oder Dienstleistungen derselben persönlich werben und 77 % der emotional stark gebundenen Mitarbeiter ihr Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen, wird deutlich, welche kommunikative Kraft in den eigenen Mitarbeitern steckt: eine Ressource, die nicht noch einmal teuer bezahlt werden muss. Eine empirisch fundierte Kausalanalyse von Burkhardt, Kumbartzki und Franzen der Beratungsunternehmen TAIKN und Konzept & Markt hat 2004 auf Basis einer Untersuchung der fünf großen international tätigen Corporate Brands Nokia, Daimler-Chrysler, Aventis, Procter & Gamble und Nestlé nachgewiesen, dass den Mitarbeitern eine etwa gleichrangige Bedeutung für den Wert der Unternehmensmarke zukommt wie den Kunden.

OHNE INTEGRATION DER MITARBEITER KEINE STARKE MARKE.

Woran liegt es nun, dass sich Mitarbeiter so wenig mit ihrer Marke identifizieren? Die Ursachen sind vielfältiger Natur: Marken werden, wie schon oben dargestellt, im Kompetenzbereich der Marketingabteilungen angesiedelt und oftmals nur über ihr grafisches Erscheinungsbild und die Werbung im Wesentlichen nach außen gerichtet kommuniziert. Die Ganzheitlichkeit einer Marke und die systemische Vernetzung all ihrer Leistungsbereiche als wichtige kommunikative Träger gegenüber den Kunden wird vielfach noch nicht erkannt.

„Oftmals fehlt die kontinuierliche persönliche Integration des einzelnen Mitarbeiters in den Identitätsprozess in seinem ganz konkreten Arbeitsfeld.“

„Es nützt nichts, wenn die Markenidentität von Marketingspezialisten in Strategiepapieren ‚gemeißelt‘ wird, die der einfache Mitarbeiter nicht versteht.“

Angesichts des ganzheitlich kommunizierenden System-Charakters der Marke, die – wie bereits dargestellt – im Unternehmen erschaffen wird, kommt den Mitarbeitern jedoch eine zentrale Rolle in der Gestaltung und Kommunikation der Marke zu. Dies erfordert eine permanente Vermittlung der Markenidentität an jeden Mitarbeiter – und ganz besonders auch in seinem persönlichen Arbeitsfeld.

Das Dilemma vieler Unternehmen liegt jedoch darin, dass die Markenführung die systemischen Gesetzmäßigkeiten der Marke nicht kennt und infolgedessen auch die Mitarbeiter nicht als zentrale Systemelemente versteht und entsprechend einbindet. Solange Entscheidungen in der Markenführung nur auf der Ebene des strategischen Managements kommuniziert und die Mitarbeiter lediglich vor „vollendete Tatsachen“ gestellt werden, fühlen diese sich übergangen und auch wenig motiviert, sich konform zu solchen Marken-Prämissen zu verhalten. Selbst die einmalige Information der Mitarbeiter durch Events, Intranet oder Mitarbeiterzeitschriften reicht nicht aus, wenn sie kein emotionales Involvement erzeugt und in ihrer einmaligen Wirkung schnell wieder verpufft. Oftmals fehlt hier die kontinuierliche persönliche Integration des einzelnen Mitarbeiters in den Identitätsprozess in seinem ganz konkreten Arbeitsfeld.

MIT AKTIVER KOMMUNIKATION DAS VERTRAUEN DER MITARBEITER GEWINNEN.

Der Ausweg aus diesem Dilemma ist eine konsequente, umfassende Mitarbeiter-Kommunikation des Markenversprechens und der Markenkultur und – im Falle eines Markenaufbaus oder einer Repositionierung – die frühzeitige Einbindung der Mitarbeiter in den Identitätsprozess. So können Stärken und Besonderheiten der Marke durch die Mitarbeiter erkannt und Widerstände gegen Veränderungen in den einzelnen Unternehmensbereichen abgebaut werden. Wichtig ist dabei ein verständlicher Kommunikationsstil, der den einzelnen Mitarbeiter „emotional abholt“. Denn es nützt nichts, wenn die Markenidentität von Marketingspezialisten in Strategiepapieren „gemeißelt“ wird, die der Mitarbeiter nicht versteht. Dies führt unweigerlich zu Misstrauen und Ablehnung. Die Übersetzung des „Marketingdeutsch“ in eine klare, verständliche Sprache, die jedem sagt, was er tun soll, ist hier der bessere Weg. Auch sollten die Mitarbeiter im Rahmen von Arbeitsgruppen die Möglichkeit haben, konkrete Beiträge zu Arbeitsinhalten und Verantwortungsbereichen zu leisten, die Orientierung

„Die schnellste Kommunikation erfolgt über einen Markenleitsatz, der klar kommuniziert, wofür die Marke steht.“

schaffen und so die Identifikation mit der Marke erhöhen.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen, um Mitarbeiter über einen Markenprozess umfassend zu informieren und daran teilhaben zu lassen und um Mitarbeiter fortlaufend und nachhaltig auf die Markenkultur einzustimmen: Die schnellste Kommunikation erfolgt über einen Markenleitsatz, der das Markenversprechen für jeden verständlich auf den Punkt bringt. Ein solcher Markenleitsatz sollte nicht wie ein „frecher“ Werbeslogan für „Entertainment“ sorgen, sondern sowohl gegenüber den anvisierten Kunden wie auch nach innen gegenüber allen Mitarbeitern und Partnern klar kommunizieren, wofür die Marke steht und was das für jedes Mitglied dieser „Brand Community“ bedeutet. So bindet zum Beispiel die Teamsportmarke Erima mit dem Leitsatz „Gemeinsam gewinnen“ sowohl Kunden als auch Mitarbeiter und Partner in eine echte Gemeinschaft ein, Odlo begeistert dagegen alle für „Passion for Sports“ und der Kfz-Teilehändler und Werkstatteinrichter Stahlgruber spornt seine Mitarbeiter an, „Immer mobil“ zu sein. Solche Versprechen geben nicht nur den Kunden, sondern gerade auch den Mitarbeitern eine klare Grundorientierung. Auch sogenannte „Markenbücher“ bieten die Möglichkeit, die Philosophie und Werte der Marke so zu kommunizieren, dass der Mitarbeiter die Gelegenheit erhält, sich kompakt mit dem Konzept und der Haltung seiner Marke auseinanderzusetzen. So setzt zum Beispiel IBM einen „IBM Insider’s Guide“ zur Vermittlung seiner Markenwerte ein. Und auch mittelständische Marken vermitteln ihren Mitarbeitern ihre Wertehaltung zunehmend unter Verwendung von Markenpräsentationen, Markenfilmen oder informativen und kompakten Markenbüchern. Konzerne wie zum Beispiel Henkel oder Sony haben sogar eigene Markenhymnen kreiert, die das Gefühl der Zusammengehörigkeit fördern sollen.

„Es empfiehlt sich, auch den Dialog durch horizontale Kommunikations-Instrumente anzuregen“

Neben diesen „klassischen“ Kommunikationsformen empfiehlt es sich zur Erhöhung des „Involvements“, auch den Dialog durch horizontale Kommunikations-Instrumente anzuregen. Das Ziel sollte eine interaktive Kommunikation sein und nicht eine „Predigt“, bei der man irgendwann abschaltet. Erst dann wird eine konstruktive Reflexion der Markenidentität durch die Mitarbeiter überhaupt möglich. Neben Diskussionsforen im Intranet bieten sich heute zum Beispiel auch ganz neue webbasierte Möglichkeiten. Im Rahmen des Personal Recruitments und der Personalschulung empfiehlt es sich auch, eine ausgewiesene Brand

„Sogar Verhaltensrichtlinien werden von manchen Unternehmen eingesetzt, die vorschreiben, wie sich ein Mitarbeiter verhalten soll.“

„Projekte mit klarer Kommunikation der Ideale und einzigartigen Besonderheiten der Marke fördern im Unternehmen die emotionale Bindung der Mitarbeiter und den ganz persönlichen Stolz auf ihre Marke.“

Academy einzurichten, die neuen, ebenso wie bestehenden Mitarbeitern dauerhaft Werte und Kultur der Marke vermittelt.

Wichtig ist auch, dass jeder Mitarbeiter versteht, was die Markenidentität in seinem konkreten Arbeitsbereich zu bedeuten hat. Steht eine Marke zum Beispiel für „Innovation“, dann muss sich dies auf allen Ebenen des Marken-Verhaltens ausdrücken: Technologie, Design, Materialien, aber auch Dienstleistungsmerkmale können den Wert „Innovation“ reflektieren. So sollten Spezialisten in den einzelnen Arbeitsbereichen mit relevanten Mitarbeitern, konkret erarbeiten, wie sie in ihrem spezifischen Bereich operative Beiträge zur Umsetzung der Markenidentität leisten können. Sogar konkrete Verhaltensrichtlinien werden von manchen Unternehmen eingesetzt, die vorschreiben, wie sich ein Mitarbeiter auf Basis von Stilrichtlinien und Stilparametern verhalten soll, damit er seine Marke stärkt – so zum Beispiel der „Code of Business Conduct“ von Harley Davidson oder der „Brand Guide“ des Gurtherstellers Van Riesen.

NUR AUS EINER GELEBTEN MARKENKULTUR ENTSTEHEN ECHE MARKENBOTSCHAFTER.

Wenn der Vorstandsvorsitzende einer Textilfirma lieber die Produkte der Konkurrenz trägt oder der Chef eines Autokonzerns auf die Wagen des Wettbewerbs abfährt, kann man nicht erwarten, dass sich dann die Mitarbeiter mit ihren Markenprodukten identifizieren. Denn warum soll man stolz auf seine Marke sein, wenn es noch nicht einmal die Unternehmensführung ist? Statt sich mit „fremden Federn“ zu schmücken, sollte die Unternehmensleitung darüber nachdenken, wie sie ihre Mitarbeiter für ihre Marke begeistern könnte. Projekte mit klarer Kommunikation der Ideale und einzigartigen Besonderheiten der Marke fördern im Unternehmen die emotionale Bindung der Mitarbeiter und den ganz persönlichen Stolz auf ihre Marke. Auch die Schaffung von kulturellen Ritualen, wie markenstärkende Erfinder-Events oder interaktive Workshops direkt mit den Markenkunden, stiften Gemeinschaft und Anreiz, um sich noch mehr für seine Marke einzusetzen, was dann zum Beispiel auch durch Prämien und Auszeichnungen honoriert werden sollte.

Wer diese Prozesse halbherzig und nebenbei „durchziehen“ will, tut seiner Marke keinen Gefallen. Denn als „lebende Systeme“ brauchen Marken Zeit, um kraftvoll zu

„Verbindliche Regularien in Verbindung mit einem top-down-orientierten Brand Management Boards ermöglichen ein stilstrenges Controlling des Markensystems.“

„Das Unternehmen kann eine höhere Wertschöpfung erzielen, wenn es gelingt, die Mitarbeiter in die Markenarbeit zu integrieren und die Marke als Bestandteil der Führungskultur gelebt wird.“

wachsen. Dem stehen leider oftmals am schnellen Umsatz ausgerichtete Ad-hoc-Maßnahmen entgegen. Ein verbindliches Regelwerk¹ gekoppelt mit einem markenstärkenden Anreizsystem, vor allem beim Außendienst oder den Service-Kräften – geht hier in die richtige Richtung. Auf Basis eines zentralen, top-down-orientierten Brand Management Boards ermöglichen solche Regularien auch ein stilstrenges Controlling des Markensystems mit dem Ziel einer proaktiven Vermeidung von Risiken durch fehlgeleitetes Mitarbeiterverhalten.

Leider zögern heute noch viele Unternehmen vor diesen Schritten, weil die Durchsetzung des Markenkonzeptes nach innen durch die vollgültige Integration der Mitarbeiter sehr zeitintensiv und oft mit kräftezehrenden Auseinandersetzungen im Rahmen von „Besitzstandsdenken“ verbunden ist. Betrachtet man jedoch die positiven Effekte, die ein solcher Prozess mit sich bringt und die sich langfristig in einer Steigerung der Ertragskraft auszahlen, ist diese Investition im Endeffekt äußerst lohnenswert und häufig effektiver als der Einsatz kostenintensiver Werbung. Denn erst wenn die Mitarbeiter wissen, für was ihre Marke steht, können sie die Werthaltung ihrer Marke auch leben und so als „Markenbotschafter“ die Basis für eine nachhaltige Bindung ihrer Kunden an ihre Marke schaffen. Markenführung – verstanden als zentrale Managementphilosophie des Unternehmens und nicht ausschließlich als Designprozess oder Werbekampagne – hat nur dann die Chance, eine hohe Wertschöpfung zu erzielen, wenn es gelingt, die Mitarbeiter in die Markenarbeit zu integrieren und wenn die Voraussetzungen dafür geschaffen werden, dass die Marke als Bestandteil der Führungskultur gelebt wird.

1 Siehe dazu auch die erste Ausgabe unseres BRAND LETTERs.

SCHILLER®
BRAND COMPANY

SCHILLER GmbH BRAND COMPANY

Funkenburgstraße 15
D-04105 Leipzig
Telefon +49 341 26187875
Telefax +49 341 26187877
info@schiller-brandcompany.com
www.schiller-brandcompany.com

Wenn Sie sich für frühere Ausgaben des SCHILLER BRAND LETTERs interessieren, dann besuchen Sie unser Archiv!