



# Just be on brand

Die Marke sei der kostbarste immaterielle Wert eines Unternehmens, meinte einmal Jez Frampton, Global CEO der Markenbewertungsfirma Interbrand, die jährlich das Ranking „The Best Global Brands“ erstellt. Doch dieses Gut gilt es zu pflegen. Die Identifikation der Mitarbeiter mit den Markenwerten spielt dabei eine tragende Rolle. Gut im Rennen sind daher Firmen, die es verstanden haben, eine gezielte interne Kommunikationsstrategie aufzubauen.

**D**en Konsumenten bieten Marken in den unübersichtlichen Märkten von heute eine willkommene Orientierungshilfe. Sie sind es und nicht mehr die Produkte, die heute Kaufimpulse auslösen. Starke Marken schaffen Vertrauen, weil sie Qualität garantieren.

Vor allem sind sie die Visitenkarten der Unternehmen und holen sie und ihre Produkte aus der Anonymität heraus. „Eine starke Marke emotionalisiert und bietet dem Nutzer eine Identifizierungsmöglichkeit, dient ihm eventuell sogar zur Selbstdarstellung und wertet ihn auf“, schrieben schon vor einigen Jahren Klaus Müller-Neuhof und Wolfgang Giehl in ihrem Buch „Fokus internal Branding“.

## MULTIPLIKATIONSWIRKUNG

Darüber hinaus sind starke Marken krisenfest und schaffen es, in wirtschaftlich turbulenten Zeiten ihre Preise stabil zu halten – nicht zuletzt dank Kundentreue. Doch nicht nur Kunden stellen für Marken einen zentralen Erfolgsfaktor dar. Die Erkenntnis, dass eine der Voraussetzungen für erfolgreiche Marken positiv zum Unternehmen eingestellte Mitarbeiter sind, hat sich mittlerweile durchgesetzt. >

› In der Tat kommuniziert jeder Mitarbeiter „seine“ Marke an die Umwelt. Als eine Art Schnittstelle zwischen interner und externer Umgebung der Marke besitzt er eine erhebliche Multiplikationswirkung und hat Einfluss dar-

## INFO

### Gezieltes Vorgehen

Ein gelungenes Internal-Branding-Programm gibt den Mitarbeitern das Gefühl, die eigene Arbeit sei für das Funktionieren des Ganzen unverzichtbar. Die Einführung eines adäquaten Konzepts sollte einige Punkte berücksichtigen:

- Zuerst gilt es, das strategische Idealbild des Unternehmens, das auch Unternehmenskultur und -philosophie beinhaltet, zu definieren.
- Ein Abgleich des Soll- und Ist-Zustands soll feststellen, wo gewünschte und tatsächliche Wahrnehmung der Marke voneinander abweichen.
- Treffen mit Kunden des Unternehmens können die Mitarbeiter von der Wichtigkeit und der Qualität der eigenen Arbeit überzeugen.
- Ein Referenzkatalog mit erfolgreichen Kunden, der regelmäßig aktualisiert wird, zeigt der Belegschaft ebenfalls das Erreichte.
- Und vor allem ist es erforderlich, die Informationswege zu überprüfen, um sicherzustellen, dass jeder Einzelne erreichbar ist.



*„Nur wenn es gelingt, die Markenidentität einheitlich und konsequent über alle internen und externen Kommunikationskanäle durchzusetzen, lassen sich Synergieeffekte, die für Aufbau und Erhalt einer Marke notwendig sind, nachhaltig schaffen.“*

ANJA BRINK, Marketing und Vertrieb bei der HKS Systemtechnik GmbH

auf, wie sie wahrgenommen wird. Doch damit die Mitarbeiter die Philosophie und die Werte des Unternehmens verinnerlichen und dieser Folge leisten, bedarf es einer konsequenten internen Kommunikation. „Internal Branding bedeutet, den Mitarbeitern die Marke zu vermitteln, sie zu aktivieren, zu begeistern, sie letztlich zu Botschaftern für die Firmenmarke zu machen“, glauben Müller-Neuhof und Giehl.

So, wie die Mitarbeiter die Marke mitgestalten, so werden sie auch von ihr beeinflusst. Erfolgreiches Internal Branding steigert nicht nur die Identifikation mit der

Firma, sondern auch Motivation und Produktivität. Ein weiterer Vorteil: Leistungsträger und ihr Wissen bleiben dem Unternehmen treu, und auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter fällt leichter und kostengünstiger aus.

## RICHTIGE ANSPRACHE

Nicht zuletzt auch kann Internal Branding dazu dienen, verschiedene Marken, die unter der Unternehmensmarke bestehen, zum Beispiel bei Fusionen oder Zukäufen, nach innen zu verknüpfen. Hier kann die markenbezogene, interne Verständigung der Mitarbeiter einen positiven Beitrag leisten.

Doch wie sieht eine konsequente interne Mitarbeiterkommunikation aus? Zunächst will sie richtig durchdacht sein und nicht konzeptlos oder punktuell erfolgen. Auch muss sie ihre spezielle Zielgruppe richtig ansprechen. Es ist häufig zu beobachten, dass die Belegschaften ausschließlich über externe, an die Kunden gerichtete Markenkampagnen informiert werden, die ihre Bedürfnisse und Erwartungen nicht berücksichtigen. Es kommt sogar vor, dass die vermittelten Informationen für die Mitarbeiter nicht relevant oder nicht verständlich sind. Diese Art von vertikaler Top-down-Kommunikation kann auf keinen Fall erfolgreich sein. Eine gelungene interne Markenbindung erfolgt dialogorientiert und regelmäßig. Das den Mitarbei- >

**NICHT UNTERSCHÄTZEN:** Als eine Art Schnittstelle zwischen interner und externer Umgebung der Marke besitzen Mitarbeiter eine erhebliche Multiplikationswirkung und haben Einfluss darauf, wie sie wahrgenommen wird.





**MITARBEITERMAGAZIN:** Bei der internen Markenverankerung kommt einer solchen Publikation eine zentrale Bedeutung zu.

› tern zur Verfügung gestellte Wissen soll Tatsachen und wahren Gegebenheiten entsprechen und sich an den Arbeitsalltag anlehnen. Eine horizontale Kommunikation, das heißt ein Austausch zwischen den Mitarbeitern, darf auch nicht fehlen.

Es muss Verständnis für die Marke geschaffen werden. Jeder Mitarbeiter soll ihre Inhalte, Charakteristiken und Darstellungs-

formen kennen. Nur so kann er sich im Sinne ihrer Identität verhalten.

Wichtig: Dieses interne, an die Mitarbeiter vermittelte Markenbild sollte unbedingt mit dem extern mitgeteilten Image übereinstimmen. „Nur wenn es gelingt, die Markenidentität einheitlich und konsequent über alle internen und externen Kommunikationskanäle durchzusetzen, lassen sich Syner-

**INFO**

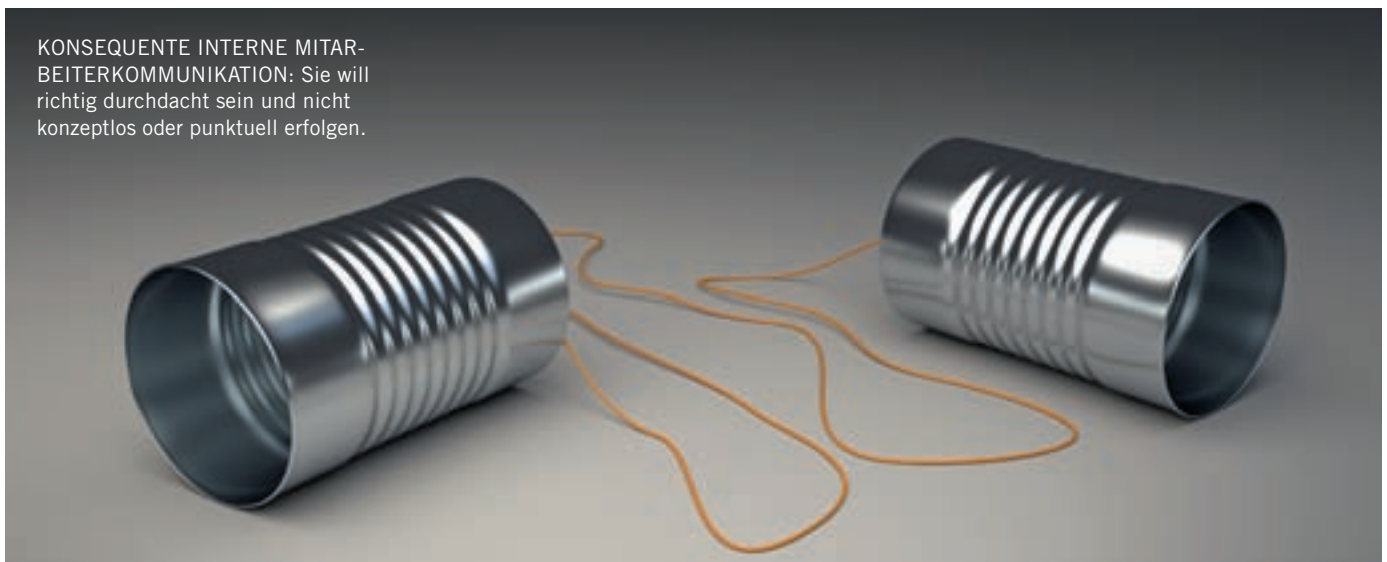
## Interne Kommunikation auf dem Prüfstand

Um sicherzugehen, dass die eingesetzten Maßnahmen zur internen Markenverankerung auch greifen, sollten Unternehmen das Resultat regelmäßig kontrollieren.

Die dafür notwendigen Mitarbeiterbefragungen sollten anonym erfolgen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Ergebnisse unverfälscht und somit verwertbar sind. Folgende Fragen gilt es zu beantworten:

- Konnten die gewählten Kommunikationsmaßnahmen alle Mitarbeiter erreichen?
- Haben diese den Inhalt der Botschaften verstanden?
- Lassen sich Verhaltensveränderungen beobachten? Gibt es eine messbare Steigerung von Motivation, Identifikation und Produktivität?
- Welche Ziele wurden nicht erreicht?
- Reichen die eingesetzten Mittel oder sollten sie ergänzt werden?
- Stimmt das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag?

gieeffekte, die für Aufbau und Erhalt einer Marke notwendig sind, nachhaltig schaffen“, weiß Anja Brink, Marketing und Vertrieb bei der HKS Systemtechnik GmbH. „Die Übermittlung der Markenidentität sollte dabei mit der Unternehmensvision und der bestehenden



**KONSEQUENTE INTERNE MITARBEITERKOMMUNIKATION:** Sie will richtig durchdacht sein und nicht konzeptlos oder punktuell erfolgen.



AM ZIEL VORBEI: Es kommt häufig vor, dass die den Mitarbeitern zur Verfügung gestellten Informationen für sie nicht relevant oder nicht verständlich sind. Diese Art von vertikaler Top-down-Kommunikation kann auf keinen Fall erfolgreich sein.

Unternehmenskultur auf jeden Fall im Einklang sein. Lediglich auf diese Weise erzielt interne Markenführung gute Ergebnisse.“

Mittlerweile verstehen immer mehr Unternehmen, dass eine gut funktionierende inter-

ne Kommunikation für den Markenerfolg unerlässlich ist. Ihnen stehen verschiedene Mittel zur Verfügung, um diese effektiv zu gestalten. Dabei gibt es zwei Möglichkeiten, um die Beschäftigten zu informieren. Zum einen

ABSOLUTE CHEFSACHE: Zeigt die Führungsriege kein Markenverständnis, stehen die Chancen schlecht, dass die Angestellten es tun.



die oft praktizierte „vermittelte Kommunikation“. Sie erfolgt beispielsweise über schwarze Bretter, Rundschreiben oder -mails, Business-TV, Internet und Intranet sowie Ausstellungen oder Motivationsbriefe.

Noch mehr Wirkung zeigt allerdings die „persönliche Kommunikation“. Sie nutzt Maßnahmen wie Informations- oder Weiterbildungsveranstaltungen, Präsentationen, Trainings, Workshops, aber auch Feiern und kulturelle Events. Sprechstunden der Geschäftsführung, Meetings oder Betriebsversammlungen erweisen sich ebenfalls als bewährte Mittel der Mitarbeiterverständigung. Nicht zuletzt kommt auch dem Mitarbeitermagazin bei der internen Markenverankerung eine zentrale Bedeutung zu.

Doch es ist vor allem wichtig, dass die Chefetage mit gutem Beispiel vorangeht – nicht nur mit Worten, sondern auch mit Taten. Legen die Chefs ein markenkonformes Verhalten an den Tag, kann sich die Belegschaft daran orientieren und dementsprechend handeln. Zeigt die Führungsriege dagegen kein Markenverständnis, stehen die Chancen schlecht, dass die Angestellten es tun.

## REGELMÄSSIG PRÜFEN

Doch nützt die beste Kommunikation nichts, wenn die Mitarbeiter die vermittelten Werte nicht verinnerlichen können. Deshalb gilt es, regelmäßig zu prüfen, ob die Maßnahmen zur Markenbindung auch die gewünschte Wirkung zeigen.

Nur wenn die Mitarbeiter das Gefühl haben, etwas bewegen zu können, und wenn sie die eigene Arbeit als unverzichtbar für das Funktionieren des Ganzen empfinden, haben Unternehmen verstanden, was der Philosoph Tom Morris in seinem Buch „Aristoteles auf dem Chefsessel – Was Manager von Philosophen lernen können“ behauptet: „Was Menschen am Arbeitsplatz am stärksten motiviert, ist das kontinuierlich bestätigte Gefühl, durch effektive Zusammenarbeit das sichern und befördern zu können, was ihnen als Mensch am wichtigsten ist, beispielsweise Sicherheit für ihre Familie, Wohlstand für ihre Gemeinschaft, ein positives Selbstbild und das Gefühl, ein Leben zu führen, das sinnerfüllt ist und auf das sie stolz sein können.“

Graziella Mimic ■