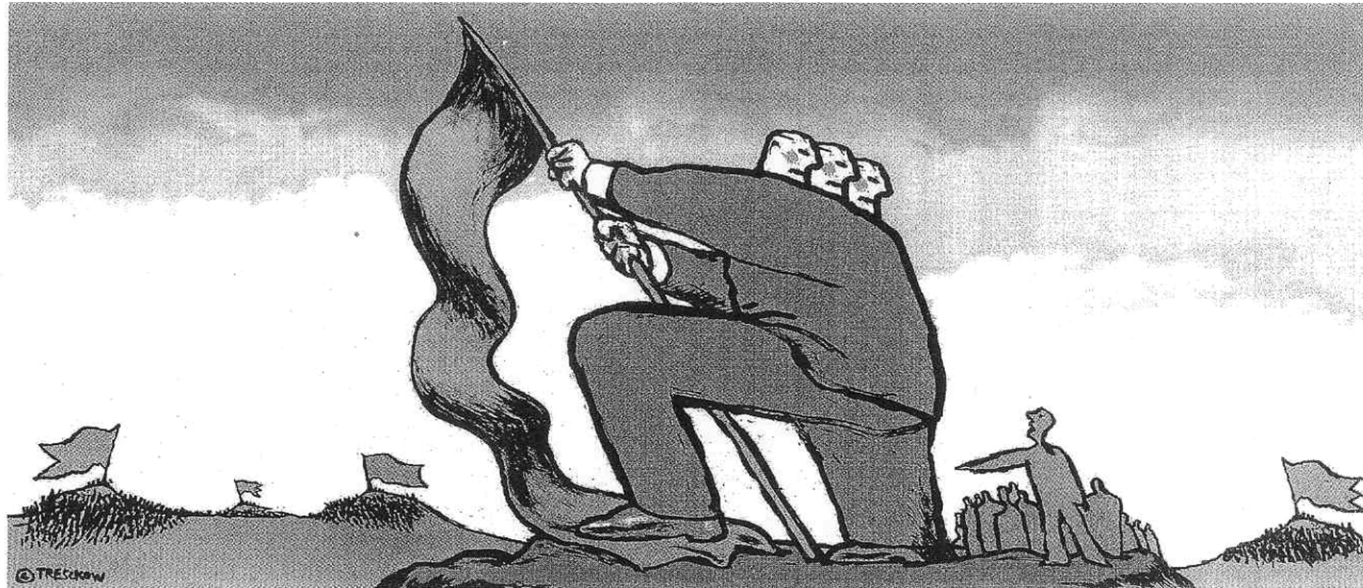




Leben die Mitarbeiter ihre Marke?

Von Franz-Rudolf Esch

In Markenaufbau und -pflege stecken viele Unternehmen hohe Summen.

Schließlich haben sie die treibende Kraft der Marke erkannt.

Doch in zu vielen Fällen wird der Eindruck eines Markenversprechens dadurch getrübt.

Denn die Schnittstelle zwischen Kunde und Marke sind die Mitarbeiter, bei denen die meisten nicht als Markenbotschafter auftreten.

„For a better world for you“, „Leistung aus Leidenschaft“: die vollmundigen Versprechungen, die in Slogans von Marken ihren Ausdruck finden, kennen keine Grenzen. Schließlich geht es darum, die Marke nach außen in schönstem Glanz darzustellen. Ob das Versprechen zur Marke paßt und von dieser erfüllt werden kann, steht auf einem anderen Blatt. Hinter „for a better world for you“ steht T-Mobile – mit jedem Mobiltelefonat winkt hier scheinbar die bessere Welt, von der der Philosoph und kritische Rationalist Sir Karl R. Popper in seinem Buch „Auf der Suche nach einer besseren Welt“ weitaus bodenständiger, aber konkreter schrieb. „Leistung aus Leidenschaft“ wiederum ist der (noch) neue Slogan der Deutschen Bank, die immerhin in zehn Jahren sechsmal ihre Programmformel wechselte. Es stellt sich die Frage, ob das, was nach außen vermittelt wird, auch tatsächlich von einer Unternehmensmarke gehalten werden kann. Mehr noch: Können sich die Mitar-

und ein Marken-Commitment entwickeln, damit sie die Marke leben und sich markenkonform verhalten. Jeder Mitarbeiter kann ein positiver oder ein negativer Multiplikator der Marke sein. Folgt man Analysen von Gallup, so haben in Deutschland 88 Prozent aller befragten Mitarbeiter kein Commitment mit ihrem Unternehmen. Der daraus erwachsende Schaden aufgrund mangelnden Einsatzes und Fehlzeiten, zum Beispiel durch Krankheit, wird auf 260 Milliarden Euro geschätzt. Sucht man nach Gründen für diese Situation, so gibt es derer viele. Einige wenige besonders wichtige Ursachen seien hervorgehoben:

1. Das Thema Marke beschränkt sich für viele Topmanager auf die Entwicklung der Markenidentität und die Kommunikation nach außen. Oft werden die charakteristischen Merkmale einer Marke dann sehr ambitioniert und teilweise in abstrakter Prosa gefaßt. Vielfach sind die einzel-

lung, die zur Emotionalisierung der Inhalte beiträgt. Als alleinige Maßnahmen pfeffert sie jedoch schnell.

4. Die ergänzende Information der Mitarbeiter durch Medien (Mitarbeiterzeitschrift, Intranet) ist zwar notwendig, als alleinige weitere Maßnahme jedoch ein Tropfen auf den heißen Stein. Zum einen wird die Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit solchen Maßnahmen überschätzt. Zum anderen ist kaum prüfbar, ob die Mitarbeiter die Botschaft verstanden haben und akzeptieren. Unmittelbare Kommunikation vom Vorgesetzten zu dessen Mitarbeitern ist ein zwingender Erfolgsgarant.

5. Informationen zur Marke werden oft nur an die Marketing- und Kommunikationsabteilungen als „alleinige“ Träger der Markenidentität kommuniziert. Dabei wird völlig unterschätzt, daß grundsätzlich jeder Mitarbeiter einen Beitrag zur Marke leisten und ein positiver Multiplikator gegenüber anderen Anspruchs-

Stärken, aber auch Schwächen der Markenführung aufgedeckt werden. Dies betrifft insbesondere die Diskrepanzen des Markenverständnisses zwischen den verschiedenen Mitarbeitererebenen. Ressort- und länderspezifische Unterschiede können somit ebenso aufgedeckt werden wie dem Prozeß entgegengebrachte Ängste. Diese Änderungswiderstände können bei solch vorliegenden Informationen besser und effizienter gelöst werden. Zudem fungieren die beteiligten Mitarbeiter in der Regel als positive Multiplikatoren für den Prozeß und legen somit einen positiven Nährboden. Eine solche Maßnahme ist gerade dann besonders wichtig, wenn zwei oder mehr Unternehmen in ein neues Unternehmen überführt werden. Ohne einen solchen Prozeß leben die Mitarbeiter weiter in ihrer alten Welt.

2. Die Markenidentität muß gemeinsam mit den Mitarbeitern in deren Sprache übersetzt und plastisch zum Leben gebracht werden. Dazu zählt auch, daß in

Loup-Learning-Prozesse zu realisieren. Solche Feedbackschleifen verstärken das Verständnis und offenbaren zudem weiteres Optimierungspotential.

4. Da ein kaskadenförmiger Roll-out mit großen Anstrengungen verbunden ist, sind die Mitarbeiter danach zu priorisieren, inwiefern sie in unmittelbarem Kontakt zum Kunden stehen oder mittelbar die Wahrnehmung der Markenleistung beeinflussen. Im Forschungs- und Entwicklungsbereich hängt der Umgang mit Innovationen und deren Umsetzung in Produkte zum Beispiel stark davon ab, ob eine Marke über Attribute wie „einfach“ oder „robust“ oder „innovativ“ verfügt. Entsprechend ist die Verarbeitungsintensität solcher Priorisierungen zu dosieren.

5. Die Marke muß von den Führungskräften vorgelebt werden. Darüber reden reicht nicht, man muß auch wahrnehmbar markenkonform handeln. Bei einer großen deutschen Brauerei, die ihre Gäste immer mit schönen Weinen verwöhnte, wurde der Weinkeller von dem neuen Eigentümer aufgelöst und fortan das eigene Bier offeriert. Wenn ein Vorstandsvorsitzender von seiner Konzernzentrale öffentlich als „Bullshit-Castle“ spricht, so ist dies mitnichten ein Anreiz für die Mitarbeiter, sich für die Marke einzusetzen.

6. Leuchtturmprojekte mit Vorzeigecharakter dienen dazu, noch zweifelnde Mitarbeiter davon zu überzeugen, daß die Markenidentität tatsächlich wirksam und weithin sichtbar umgesetzt werden kann. Solche Projekte sind frühzeitig zu planen, damit durch die positiven Ergebnisse möglichst schnell Akzente gesetzt werden.

7. Kulturpolitische Maßnahmen mit der Ableitung von Kommunikations- und Verhaltensrichtlinien unterstützen die Verankerung der Marke. Dazu zählen auch Rituale wie das Wal-Mart-Cheer:

„Die Marke muß von den Führungskräften vorgelebt werden. Darüber reden reicht nicht.“

„Give me a W! Give me a A! Give me a L! Give me a Squiggly! Give me a M! Give me a A! Give me a R! Give me a T! What's that spell? Wal*Mart! Who's number one? The Customer!“

8. Eine Implementation der Marke nach innen bedingt auch ein entsprechendes internes Markenkontroll-Cockpit, das in vielen Unternehmen leider nur rudimentär entwickelt ist. Gerade bei Mitarbeitern mit Kontakt zum Kunden ist zudem die Entwicklung eines Anreizsystems für markenkonformes Handeln sinnvoll.

Allein diese Maßnahmen zeigen, daß es mit einem Schnellschuß nicht getan ist. Vielleicht ist dies der Grund, weshalb viele Unternehmenslenker vor solchen Maßnahmen zaudern. Eine nette Kommunikationsmaßnahme nach außen ist vergleichsweise

beiter auch damit identifizieren, oder zählen gerade diese wichtigen Markenbotschafter zu einer vernachlässigten Gruppe im Rahmen der Markenführung?

Allem Anschein nach ist dem so: Geht man in die Filiale einer Deutschen Bank, ist es keine Seltenheit, daß eine alte Dame, die Geld von Ihrem Konto abheben möchte, von einer „Kundenberaterin“ gebeten wird, das elektronische Terminal am Eingang zu nutzen, auch wenn diese Dame dadurch überfordert wird. Ist der persönliche Kundenberater telefonisch nicht erreichbar, wird man an ein Call-Center weiter gewiesen, bei dem sich die Kompetenz der Telefonistinnen auf das Notieren der Adresse beschränkt. Avisierte Rückrufe verschwinden dann oft im Nirwana. Möglicherweise würde man als Mitarbeiter selbst keine leidenschaftliche Leistung mehr bringen, wenn so oft die Slogans gewechselt wurden und man vielleicht schon wieder auf die nächste originelle Idee wartet. Es mag auch sein, daß niemandem die Bedeutung des Slogans bewußt ist, wie der Autor dies bei Marktingleitern einer anderen Bank feststellen konnte, die in einem Seminar fleißig die Bedeutung eines Slogans für Mitarbeiter der Bank mitnotierten.

Mitarbeiter sind bei der Markenführung das letzte Rad am Wagen. Der Grund ist einfach: Viele Vorstände sprechen zwar gerne über die Marke, allerdings beschränken sich die Vorstellungen zur Marke oft auf das Markenzeichen und nette Kommunikation nach außen. Gerade im Dienstleistungs- und im B2B-Bereich müssen Mitarbeiter jedoch ihre Marke verstehen, sich mit ihr identifizieren

„Mitarbeiter, die als Markenbotschafter fungieren, sind die Ausnahme und nicht die Regel.“

nen Merkmale voneinander entkoppelt und berücksichtigen nicht hinreichend die Wurzeln der Marke. Schöne Floskeln wie „Dedication“ oder „Faszination“ sind dann jedoch schwer operationalisierbar und an Mitarbeiter vermittelbar. Allein hier wäre ein Spiegelbild bei den Mitarbeitern schon ein guter Test auf Brauchbarkeit. Die anschließende Konzentration auf die externe Kommunikation liegt dann wiederum daran, daß die Umsetzung der Markenidentität die Spielweise des Marketing ist, das primär marktorientiert arbeitet.

2. Mitarbeiter werden oft nicht rechtzeitig über eine neue oder veränderte Markenidentität informiert und darauf vorbereitet. Zum Teil erfolgt sogar zunächst die Umsetzung nach außen, bevor der Prozeß nach innen initiiert wird. Studien zufolge fühlen sich viele Mitarbeiter nicht hinreichend informiert und sind deshalb auch nicht motiviert, marktenkonform zu handeln.

3. Viele Unternehmen meinen, mit einem großen Einmal-Event zur Einführung einer Markenidentität sei genug getan. Sicherlich ist eine solche Inszenierung, wie sie auch von TUI oder der BASF bei der Einführung der neuen Markenidentität und der Darstellung der kommunikativen Umsetzung durchgeführt wurde, eine erste, plastische Initialzün-

gruppen sein kann.

6. Die Kraft der Symbolik wird unterschätzt. Will man beispielsweise Manager zu kostenbewußtem und schlankem Handeln bewegen, kann die symbolhafte Handlung der Schließung einer Waschstraße, die diese Manager umsonst nutzen konnten, mehr bewirken als entsprechende Memos.

7. Es fehlt der lange Atem bei der Durchsetzung. Ein einmaliger Prozeß reicht in der Regel nicht aus, um das Markenverständnis im Unternehmen zu verankern. Adjustierungszyklen und Feedbackschleifen sind zu berücksichtigen.

Erfolgreiche Beispiele zeigen jedoch, daß es wirksame Wege aus diesem Dilemma gibt. Nokia-Mitarbeiter leben ihre Marke. Es käme für sie einem sozialen Abstieg gleich, müßten sie zu einem Konkurrenten in München wechseln. Ebenso haben IBM-Mitarbeiter und McKinsey-Berater ihre Unternehmensmarken tief verinnerlicht und identifizieren sich mit dieser. Sie sind stolz darauf, für eine solche Corporate Brand arbeiten zu dürfen. Dies liegt darin begründet, daß man den Mitarbeitern die Identität der Marke nahebringt. Folgende Aspekte sind für die erfolgreiche Implementation der Marke nach innen besonders vielversprechend:

1. Bei dem Prozeß zur Entwicklung oder zur Schärfung der Markenidentität sind Mitarbeiter frühzeitig einzubinden. Während ausgewählte Personen in bestimmten Managementebenen Beiträge zur Entwicklung der Markenidentität leisten können, können bei allen anderen Mitarbeitern über die Erfassung der Ist-Situation klare Einsichten in bisherigen

den jeweiligen Bereichen des Unternehmens Mitarbeiter mit Vorgesetzten kon-

„Mitarbeiter sind bei der Markenführung oft das letzte Rad am Wagen.“

kret erarbeiten, welche Beiträge sie in ihrem persönlichen Verantwortungsbereich für die Marke und bestimmte konstituierende Charakteristika der Marke leisten können. Steht eine Marke beispielsweise für Einfachheit, muß sich dies auch bei der Entwicklung der Produkte, bei der Serviceabwicklung und anderen Prozessen mit Kunden sowie bei der Ansprache der Kunden widerspiegeln. Durch eine solche Partizipation entsteht zum einen ein tieferes Markenverständnis, zum anderen aber auch eine innere Verpflichtung gegenüber der Marke.

3. Der Roll-out der Markenidentität ist kaskadenförmig vorzunehmen. Neben herkömmlichen kommunikativen Maßnahmen sind Markenbotschafter zu schulen, die wiederum Manager in unterschiedlichen Bereichen trainieren, damit diese in Workshops in ihren Verantwortungsbereichen face-to-face ihre Mitarbeiter auf die Marke einstimmen und konkrete Vereinbarungen für marktenkonformes Verhalten treffen können. In diesen Prozeß sind frühzeitig relevante Gatekeeper einzubeziehen. Zudem sind in regelmäßigen Abständen Feedbackschleifen einzuplanen. Die Nachhaltigkeit einer solchen Umsetzung ist vor allem durch Double-

schnell vollzogen, macht Spaß und ist zu dem vorzeigbar. Der Weg zur Verankerung der Marke verlangt hingegen einen langen Atem und Durchsetzungskraft. Es sind nicht nur alle Mitarbeiter daran beteiligt, sondern es ist zudem auch ein Schnittstellenprojekt zwischen Marketing und Human Resources, da die Marke auch bei der Personalentwicklung und der Einstellung neuer Mitarbeiter zum Tragen kommen sollte, wie dies bei Cisco Systems bereits der Fall ist.

Daß sich eine solche Maßnahme lohnt, steht jedoch außer Frage: Wenn man gerade bei Dienstleistungs- und B2B-Unternehmen die Vielzahl der kommunikativen Touchpoints im Buying Cycle zwischen Kunden und Mitarbeiter betrachtet, erkennt man schnell die Tragweite von marktenkonformen Verhalten oder dem widersprechenden Agieren. Zudem sind Mitarbeiter auch in ihrem privaten Bereich Multiplikatoren der Marken, wenn sie sich mit dieser identifizieren und eine Bindung zur Marke aufgebaut haben. Die Telekom-Mitarbeiter, die mit einem Magenta-Cappy und einer Telekom-Jacke am Wochenende zu ihrer Mannschaft ins Fußballstadion gehen, sind nur eines von vielen Beispielen. Gerade die Maßnahmen zu einem solchen Behavioral Branding zeigen auch, daß die Markenführung eben doch Chefsache ist und nicht alleine der Marketingabteilung überlassen werden kann. Ansonsten wäre ein notwendiger Durchsatz nach innen kaum gewährleistet.

Der Autor ist Universitätsprofessor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen, Direktor des dortigen Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen.