

Der Mitarbeiter macht die Marke

Kolumne _ Achim Burkhardt

Eine Marke ist ein gehaltenes Versprechen. Doch wie könnte eine Marke ihr Versprechen an den Kundenkontaktpunkten, den Momenten der Wahrheit halten, wenn nicht durch die Leistung ihrer Mitarbeiter? Markenaufbau ohne engagierte Mitarbeiter, die ihre Marke leben, funktioniert in vielen Bereichen nicht, in denen ein sehr hoher Mitarbeiteranteil Kundenkontakt hat.

Die jahrzehntelange Fokussierung des Markengedankens auf industriell hergestellte Markenartikel, bei denen der Kontakt der Mitarbeiter zu den Kunden vordergründig wenig leistungsprägend war, hat diese Einsicht lange blockiert. Mittlerweile setzt sich aber zunehmend die Erkenntnis durch, dass Unternehmen der internen Markenführung eine zumindest gleichrangige Bedeutung zur externen Markenführung beimessen müssen. Ohne motivierte und sich mit ihrer Marke und deren Leistungsversprechen identifizierende Mitarbeiter sind schlichtweg keine überragende Kundenzufriedenheit und nachhaltig positive externe Wahrnehmungen zu erreichen.

Doch wie gelingt es, Markenversprechen in konkretes, markenkonformes Mitarbeiterverhalten zu überführen? Ausgangspunkt ist eine eindeutig definierte Markenidentität. Hierzu sollten folgende Fragen beantwortet werden: Worin besteht die Leistung der Marke? Was kann die Marke besonders gut? Was macht die Marke anders als der Wettbewerb? Worin liegt das besondere Nutzenversprechen der Marke? Welche Werte leiten das Verhalten der Marke, und was ist in einem prägnanten Satz die Kernidee der Marke?

In einem zweiten Schritt gilt es, diese definierte Markenidentität im Unternehmen zu vermitteln. Hierzu ist eine

»Welcome-the-Brand«-Kampagne nur der Auftakt, deren Ziel es ist, dass die Mitarbeiter die Markenidentität kennenlernen. Die kontinuierliche Markenvermittlung wird danach zur unternehmenslangen Aufgabe und Verpflichtung. Zielsetzung muss es schließlich sein, Mitarbeiter zu überzeugten Markenbotschaftern zu machen und sie zu befähigen, ihren Beitrag zum Erfüllen des Markenversprechens zu kennen und diesen auch leisten zu können.

Um die Markenidentität glaubhaft zu vermitteln, bedarf es der erlebten Einheit von Reden und Handeln. Neben der kommunikativen Vermittlungs- und Deutungs Aufgabe liegt in diesem zentralen Aspekt die entscheidende Rolle der Führungskräfte bei der internen Markenbildung: die Vorbildfunktion im Sinne des »Vorlebens« des Markenversprechens und der Markenwerte nach innen und außen.

»ZUR UNTERSTÜTZUNG ERLEBTER MARKENKONSISTENZ IST EINE INTEGRATION DER MARKENIDENTITÄT IN DIE PERSONALPOLITIK UNABDINGBARE VORAUSSETZUNG.«

Zur Unterstützung erlebter Konsistenz ist außerdem eine Integration der Markenidentität in die Personalpolitik (Führungskräfte- und Nachwuchskräfteförderung, Schulungen und Trainings, Einstellungs- sowie die Anreiz- und Sanktionspolitik) unabdingbare Voraussetzung.

Im Misslingen des glaubhaften Vorlebens liegt entsprechend das größte Risiko der internen Markenführung. Ähnlich wie Leitbildprozesse erzeugen interne Markenprozesse eine hohe Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern. Entlarvte Sonntagsreden führen unweigerlich zu Demotivation und zu kontraproduktiven Wirkungen der internen Markenführung.]

AUTOR

Dr. Achim Burkhardt

ist geschäftsführender Gesellschafter von TAIKN Strategische Markenberatung, Heidelberg. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Themen Markenidentität und Internal Branding.

→ www.taikn.de



→ Hat bei Ihnen die Markenpolitik Auswirkungen auf die Personalpolitik? Sagen Sie uns Ihre Meinung: kolumne@acquisa.de