

Achim Burkhardt/Ute Gündling/Simone Weyers

Was unterscheidet erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen bei der internen Markenführung?

Ergebnisse einer empirischen Studie

1. Einführung.....	1
2. Forschungsdesign der empirischen Analyse	2
3. Ergebnisse	3
3.1 Entwicklung der Markenidentität.....	3
3.2 Vermittlung der Markenidentität	5
3.3 Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Instrumente.....	9
3.4. Erfolgskontrolle	11
4. Fazit	12

1. Einführung

Der Beitrag von Marken zum Unternehmenserfolg ist sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis unbestritten. Nachdem sich beide hinsichtlich der Markenführung lange Zeit vor allem auf die externen Anspruchsgruppen konzentriert haben, ist im Zuge der zunehmenden Befassung mit Unternehmensmarken in den letzten Jahren die interne Markenführung in den Fokus des Interesses gerückt (z.B. Davies/Dunn (2002); Ind (2004); Esch (2005), Stuart (2001)).

Die Gründe für das gestiegene Interesse liegen auf der Hand (Zeplin (2006), S. 1ff):

- Zum einen sinkt die Differenzierungsleistung von Marken allgemein. Immer mehr Marken konzentrieren sich auf den Aufbau von Bekanntheit und Sympathie ohne klare Positionierungen und praktizieren somit mehr oder weniger bewusst eine Trennung von Markenkommunikation und Markenleistung.
- Gleichzeitig steigt die Austauschbarkeit der Marken. Damit einher geht eine sinkende Markentreue.
- In letzter Zeit wird das Denken in „Markenkontaktpunkten“ wieder relevanter und somit steigt auch wieder das Bewusstsein für die Kongruenz von Kommunikation und Leistung, die für starke Markenidentitäten dringend erforderlich ist.

Die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens einen ganz wesentlichen Teil für das Kongruenzempfinden zwischen kommunikativem Versprechen und Leistungseinhaltung einer Marke bei ex-

ternen Anspruchsgruppen bilden, liegt nahe. Außerdem haben diverse Untersuchungen gezeigt, dass Mitarbeiter-Zufriedenheit und Mitarbeiter-Commitment einen wesentlichen Beitrag zu Kundenzufriedenheit und Loyalität leisten können (Stock (2001)). Darüber hinaus ergab eine Studie von TAIKN im Jahre 2004, dass Mitarbeiter neben den Kunden die wesentlichste Anspruchsgruppe für den Aufbau von Markenwert für Corporate Brands darstellen. Dies unterstreicht den strategischen Aspekt der internen Markenführung weiter (Burkhardt/Kumbartzki/Franzen (2005)).

Der vorliegende Beitrag untersucht anhand der Ergebnisse einer empirischen Untersuchung bei 57 Großunternehmen in Deutschland, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen bei der internen Markenführung unterscheidet.

2. Forschungsdesign der empirischen Analyse

Die Befragung der Experten von Unternehmensmarken erfolgte schriftlich in Form eines Fragebogens, der sich aus drei Teilbereichen zusammensetzte: Der erste Teil beinhaltete Fragen zur prozessualen Entwicklung einer Soll-Markenidentität. Im zweiten Teil war die Relevanz verschiedener Maßnahmen und Aspekte bzgl. der Implementierung der Soll-Markenidentität Thema. Zuletzt wurde im dritten Teil gezielt nach der Umsetzung der bereits in Teil zwei erwähnten Implementierungsmaßnahmen und den damit verbundenen Aspekten im Unternehmen gefragt. Im Anschluss an die ausführliche Betrachtung der Thematik erfolgten (wie üblich) die Angaben zur Statistik.

Insgesamt wurden 326 Unternehmen in Deutschland über 500 Mitarbeiter repräsentativ als Stichprobe ausgewählt und angeschrieben. 57 Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgeschickt – dies entspricht einer Rücklaufquote von 17%.

Zur Struktur der antwortenden Unternehmen:

- Die meisten befragten Experten (59,6%) kommen aus dem Marketingbereich. Danach folgt mit 22,8% das Markenmanagement, mit 21,1% die externe und mit 17,5% die interne Unternehmenskommunikation. Dass diese Bereiche stärker vertreten sind als Vertrieb, Human Resource Management (HR Management) und Geschäftsleitung, lässt sich dadurch erklären, dass für das personalisierte Anschreiben die Ansprechpartner gezielt aus den Bereichen Unternehmenskommunikation und Marketing qualifiziert wurden (allerdings mit der Bitte, den Fragebogen an den zuständigen Fachbereich weiterzuleiten).
- Die Unternehmen stammen aus den unterschiedlichsten Branchen. Neben dem Maschinenbau mit 13% sind Finanzdienstleistungen (9,3%), Großhandel (7,4%) und Einzelhandel (7,4%) vor der Automobilbranche (5,6%), der Chemie/Pharmazie (5,6%) und der Logistik (5,6%) am stärksten vertreten.
- 51,8% der Unternehmen beschäftigen 500 bis 2.500 Mitarbeiter, 41,1% mehr als 2.500 Mitarbeiter
- 52,7% der antwortenden Unternehmen erzielten 2006 einen Umsatz von 50-500 Mio. €, 34,5% einen Umsatz von über 1 Mrd. €.

3. Ergebnisse

Der Erfolg der Markenidentitätsvermittlung wurde in der vorliegenden Untersuchung durch eine Selbsteinschätzung operationalisiert: Zu Beginn des Fragebogens wurden die Befragten gebeten, auf einer fünfstufigen Ratingskala (1 = „Soll- und Ist-Markenidentität stimmen gar nicht überein“, 5 = „Soll- und Ist-Markenidentität stimmen weitgehend überein“) einzuschätzen, inwieweit vor der Vermittlung im jeweiligen Unternehmen die neu entwickelte Soll-Markenidentität mit der vorhandenen Ist-Markenidentität übereinstimmt hat. Am Ende des Fragebogens wurden die Experten dann aufgefordert, einzuschätzen, inwieweit sich die angestrebte Soll-Markenidentität und die vorherrschende Ist-Markenidentität dank der Vermittlungsmaßnahmen angenähert haben.

Durch einen Mittelwertvergleich konnten zwei Gruppen identifiziert werden, die im folgenden jeweils gegenübergestellt werden: Während sich bei einem Teil der Unternehmen (n=15) keine Veränderung hinsichtlich der Annäherung von Soll- und Ist-Identität ergab (Mittelwert vor und nach der Vermittlung je 3,53 – daher im folgenden „erfolglose Unternehmen“ genannt), konnten die bei der internen Markenvermittlung erfolgreichen Unternehmen (n=14) eine deutliche Annäherung der Soll- und der Ist-Markenidentität erreichen (Mittelwert vor der Vermittlung 2,21 und nach der Vermittlung 4,2).

3.1 Entwicklung der Markenidentität

Die Entwicklung einer adäquaten Identität stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die Marke dar, da sie die Merkmale festlegt, für die eine Marke zunächst im Unternehmen und später auch nach außen stehen soll. Die Markenidentität kann somit als Aussagekonzept bezeichnet werden, in dessen Rahmen die Spezifikation des Inhalts, der Idee und der Eigendarstellung der Marke erfolgt. Sie bildet die Grundlage für ein attraktives Markenimage, das als Akzeptanzkonzept aufgefasst werden muss, welches sich über einen längeren Zeitraum bei den externen Zielgruppen bildet.

Fachkompetenz bringt Erfolg bei der Entwicklung von Markenidentitäten

In der Literatur wird immer wieder betont, dass es absolut erfolgsentscheidend sei, dass die Geschäftsleitung eines Unternehmens die Prozess-Eignerschaft für die Markenführung und insbesondere die interne Markenführung übernimmt. Diese Auffassung lässt sich durch unsere Untersuchung nicht vollumfänglich stützen. Zwar ist die Botschaft, dass Marken „Chefsache“ sind, in einem Großteil der Unternehmen zwischenzeitlich angekommen (die Geschäftsführung ist bei 93% der befragten Unternehmen in die Entwicklung der Markenidentität involviert), allerdings zeigen unsere Ergebnisse (vgl. Abbildung 1), dass die Prozessverantwortung für die Ermittlung der Markenidentität bei erfolgreich in der internen Markenführung agierenden Unternehmen in erster Linie beim Marketing liegt und erst in zweiter Linie bei der Geschäftsführung, während bei den weniger erfolgreichen Unternehmen dieses Verhältnis umgekehrt ist. Auch die stärkere Prozessbeteiligung der externen sowie internen Unternehmenskommunikation bei erfolgreichen Unternehmen deutet darauf hin, dass sich die Berücksichtigung von Fachkompetenz ganz offensichtlich positiv bemerkbar macht.

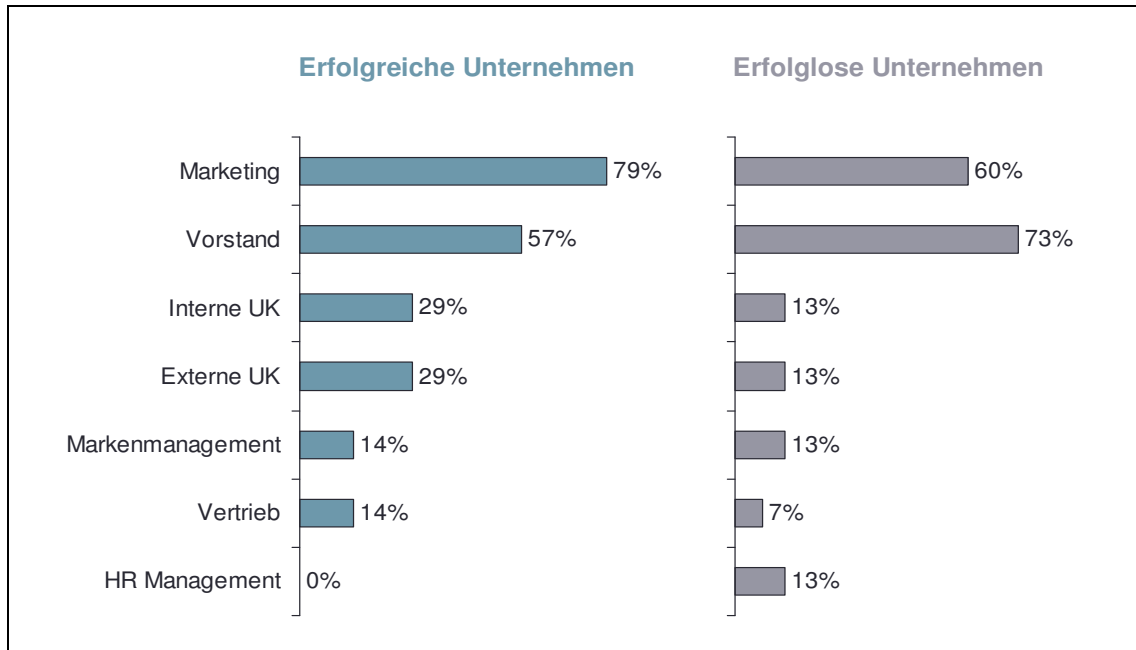


Abbildung 1: Prozessverantwortung für die Entwicklung der Markenidentität

Top-down-Ansätze zur Planung und Entwicklung von Markenidentitäten sind überlegen

Bei Top-down-Ansätzen vollzieht die Geschäftsführung unter Einbeziehung der Experten die Planung und Entwicklung der Markenidentität alleine. Die daraus resultierenden Entscheidungen werden in der Identitätsvermittlung den folgenden Hierarchiestufen Schritt für Schritt erläutert. Hingegen beschäftigen sich bei der Bottom-up-Methode die unteren Hierarchieebenen mit der Konzeption der Soll-Markenidentität. Eine Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Methode erfolgt bei dem so genannten Gegenstromverfahren. In diesem Fall wird die Markenidentität Top-down festgelegt, anschließend wird Bottom-up überprüft, inwieweit diese von den Mitarbeitern akzeptiert wird.

Die Befragungsergebnisse bestätigen den grundsätzlich „autoritären“ Charakter von Marken. Eine frühzeitige partizipative Entwicklung von Markenidentitäten bringt ganz offensichtlich nicht den gewünschten und immer wieder postulierten Erfolg (vgl. Abbildung 2). Vielmehr sind die Unternehmen bei ihren Markenidentitätsprozessen überdurchschnittlich erfolgreich, die die Markenidentität Top-down planen und entwickeln. Das Bottom-up-Verfahren spielt dagegen in der unternehmerischen Praxis keinerlei Rolle.

Analyse-Methoden zur Ermittlung der Markenidentität

Bei der Frage, welche Analysemethoden zur Ermittlung der Markenidentität eher von erfolgreichen Unternehmen eingesetzt werden, zeigt sich eine tendenzielle Überlegenheit der Inhaltsanalyse (85% Einsatz bei erfolgreichen Unternehmen gegenüber 67% bei weniger erfolgreichen Unternehmen) sowie der Gestaltungsanalyse (85% zu 67%), während die Sprachanalyse, die Zielgruppenanalyse sowie die Wettbewerbsanalyse häufiger von den weniger erfolgreichen Unternehmen eingesetzt wurden.

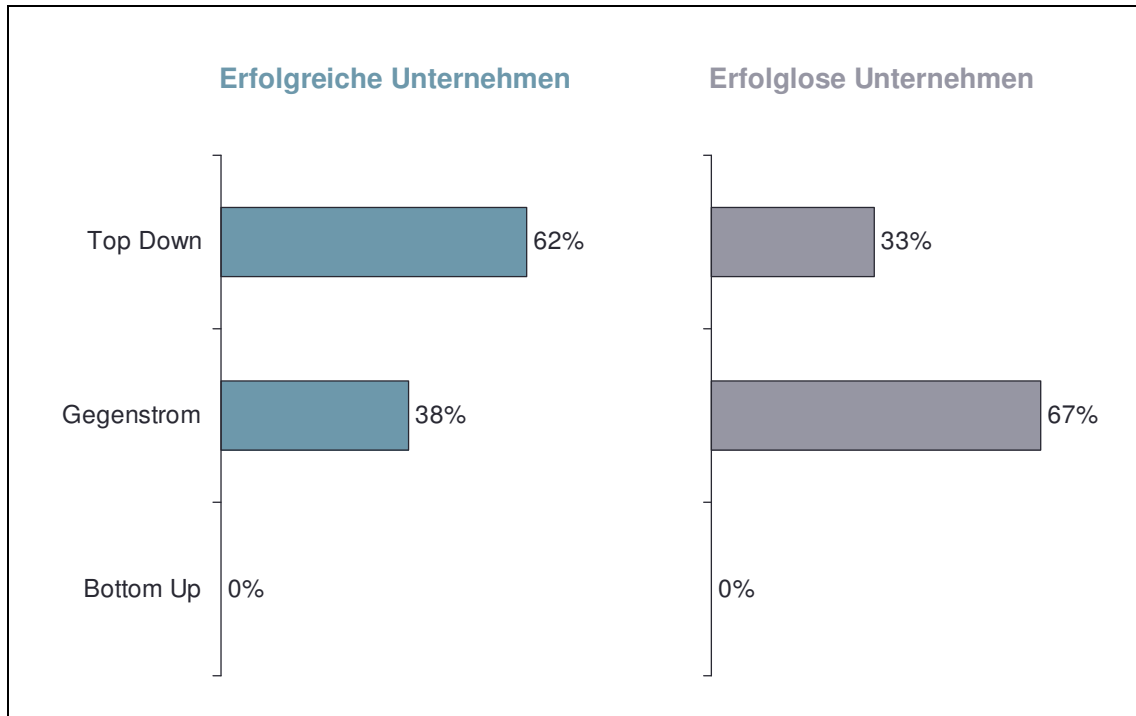


Abbildung 2: Ansätze zur Entwicklung und Planung der Markenidentität

3.2 Vermittlung der Markenidentität

Im Rahmen der Vermittlung der Markenidentität ist zum einen zwischen der Einführung einer zuvor ermittelten Markenidentität und zum zweiten der kontinuierlichen Vermittlung bzw. Kommunikation zu unterscheiden. Interessant sind in diesem Zusammenhang

- die mit der Einführung befassten Organisationseinheiten des Unternehmens,
- die Berücksichtigung von unterschiedlichen Zielgruppen bei der Vermittlung sowie
- der „Distributionsgrad“ der Information zur Markenidentität (Wie viele Mitarbeiter werden angesprochen?),
- die grundsätzliche Art der kommunikativen Vermittlung (zentrale Kommunikation, Kaskadenkommunikation, laterale Kommunikation) sowie
- die zum Einsatz kommenden kommunikativen Tools.

Überragende Bedeutung von Geschäftsleitung und Marketing bei der Einführung der Markenidentität

In der ersten Phase der internen Markenvermittlung – der Einführung der entwickelten Identität im Unternehmen – werden bei den erfolgreichen Unternehmen im Vergleich zu den weniger erfolgreichen Unternehmen häufiger Vorstand, Marketing sowie Vertrieb mit Vermittlungsaufgaben betraut. Erfolgreiche Unternehmen involvieren die externe Unternehmenskommunikation sowie das HR-Management in geringerem Umfang in die Einführungskampagne (vgl. Abbildung 3). Hier wird die Bedeutung der Ge-

schäftsführung als Autorität in den Unternehmen und in ihrer Vorbildfunktion für eine erfolgreiche Vermittlung der Markenidentität besonders deutlich.

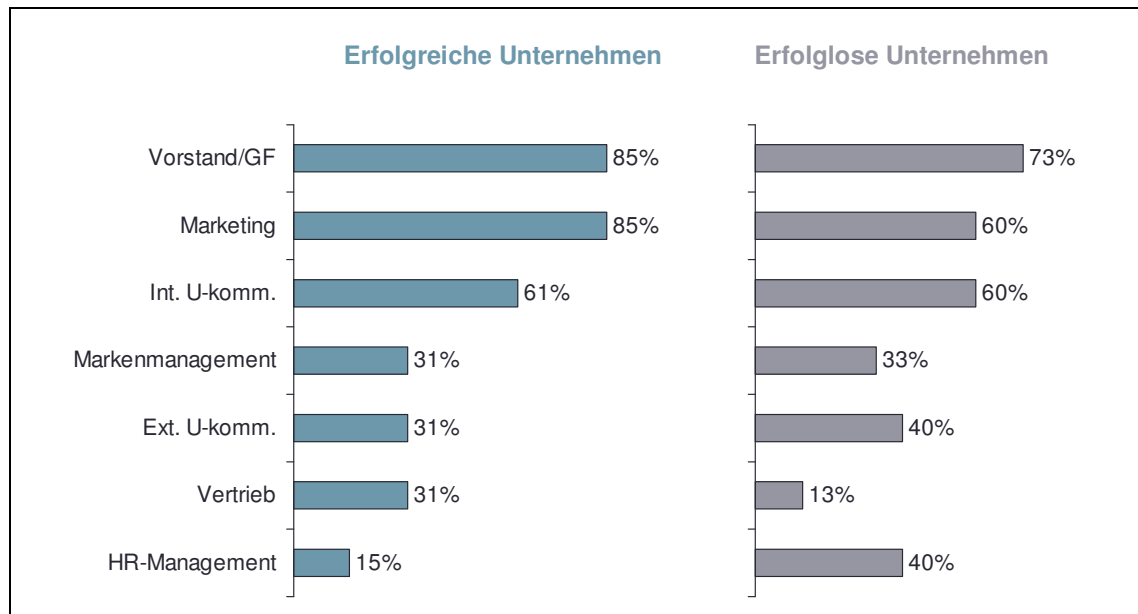


Abbildung 3: Beauftragte Unternehmenseinheiten bei der Einführung der Markenidentität

Interne Unternehmenskommunikation übernimmt tragende Rolle bei laufender Kommunikation

Während der folgenden kontinuierlichen Vermittlung der Markenidentität (nach der Einführungsphase) sind nach wie vor Marketing und Geschäftsführung die treibenden Kräfte. Allerdings fällt auf, dass ihre Beteiligung bei den erfolgreichen Unternehmen gegenüber der Einführungsphase zurückgeht. Bei den weniger erfolgreichen Unternehmen dagegen bleibt die Geschäftsführung in gleichem Maße wie in der Einführungsphase involviert, während das Marketing sogar häufiger im Prozess eingebunden ist als in der Einführungsphase. Eine wesentliche Rolle für den Erfolg der internen Markenvermittlung spielen auch die interne Kommunikation sowie in nicht zu unterschätzendem Maße der Vertrieb, der ja schließlich auch für wesentliche Kontaktpunkte der Marke zum Kunden hin verantwortlich zeichnet (vgl. Abbildung 4).

Ansprache sämtlicher Mitarbeiter ist erfolversprechender als selektive Information

Vergleicht man die beiden Unternehmensgruppen vor dem Hintergrund des internen „Distributionsgrades“ der Informationsvermittlung, so zeigt sich eindeutig, dass die erfolgreichen Unternehmen zu 79% alle Mitarbeiter in den Vermittlungsprozess einbeziehen, während dies nur 67% der weniger erfolgreichen Unternehmen tun. Hier erfolgt offensichtlich häufiger eine selektive Vermittlung mit dem Fokus auf die Führungskräfte des Unternehmens (bei 89% der bei der internen Vermittlung wenig erfolgreichen Unternehmen).

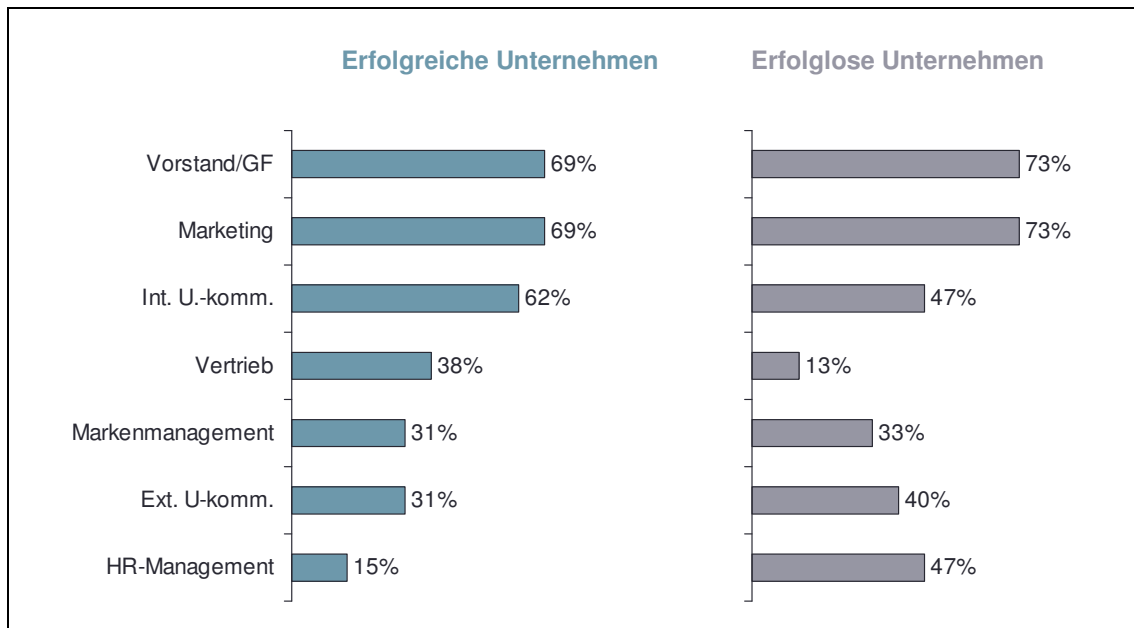


Abbildung 4: Beauftragte Unternehmenseinheiten bei der fortlaufenden Vermittlung der Markenidentität

Zentrale Kommunikation ist der Kaskadenkommunikation überlegen

Um die Inhalte der Markenidentität wirklich konsistent vermitteln zu können, scheint es evident, sich bei der Vermittlung einer kontrollierbaren Form der Kommunikation zu bedienen. Entsprechend führen 93% der erfolgreichen Unternehmen ihre Identität mittels zentraler Kommunikation ein (gegenüber 80% der weniger erfolgreichen Unternehmen). Die Kaskadenkommunikation findet dagegen nur bei 36% der erfolgreichen Unternehmen Anwendung, während sie von immerhin 73% der erfolglosen Unternehmen eingesetzt wird. Die laterale Kommunikation (d.h. Informationen werden von den Mitarbeitern unabhängig von ihrer Hierarchieebene oder Zugehörigkeit zu einer Abteilung weitergegeben) spielt in der Praxis bei der Vermittlung der Markenidentität offensichtlich eine untergeordnete Rolle: Nur 13% der wenig erfolgreichen Unternehmen wenden sie an und 7% der erfolgreichen Unternehmen).

Newsletter/E-mails, Frontalpräsentationen, Broschüren und Events sind erfolgreiche Vermittlungstools zur Einführung der Markenidentität

Augenfällige Unterschiede beim Einsatz von Kommunikationstools zur Einführung der Markenidentität durch erfolgreiche Unternehmen ergeben sich bei Newsletter/E-mails (64% Nutzung durch erfolgreiche Unternehmen vs. 21% Nutzung bei wenig erfolgreichen Unternehmen, vgl. Abbildung 5), bei Frontalpräsentationen (64% zu 50%), bei Events (43% zu 14%), aber auch beim Einsatz von Broschüren (50% zu 42%). Interessant ist, dass in dieser Phase der Einsatz von Tools ohne persönliche Mitarbeiteransprache wie dem Intranet oder auch der Mitarbeiterzeitschrift offensichtlich wenig Wirkung entfacht. Diese beiden Medien werden von den bei der Vermittlung erfolglosen Unternehmen weitaus häufiger eingesetzt als bei den erfolgreichen.

Interpretationsbedürftig ist das Ergebnis hinsichtlich der Workshops. Obwohl diese sicherlich für eine persönliche Einführung der Markenidentität sehr gut geeignet scheinen, werden sie bei den erfolgreichen Unternehmen deutlich weniger eingesetzt als bei den weniger erfolgreichen (43% zu 64%).

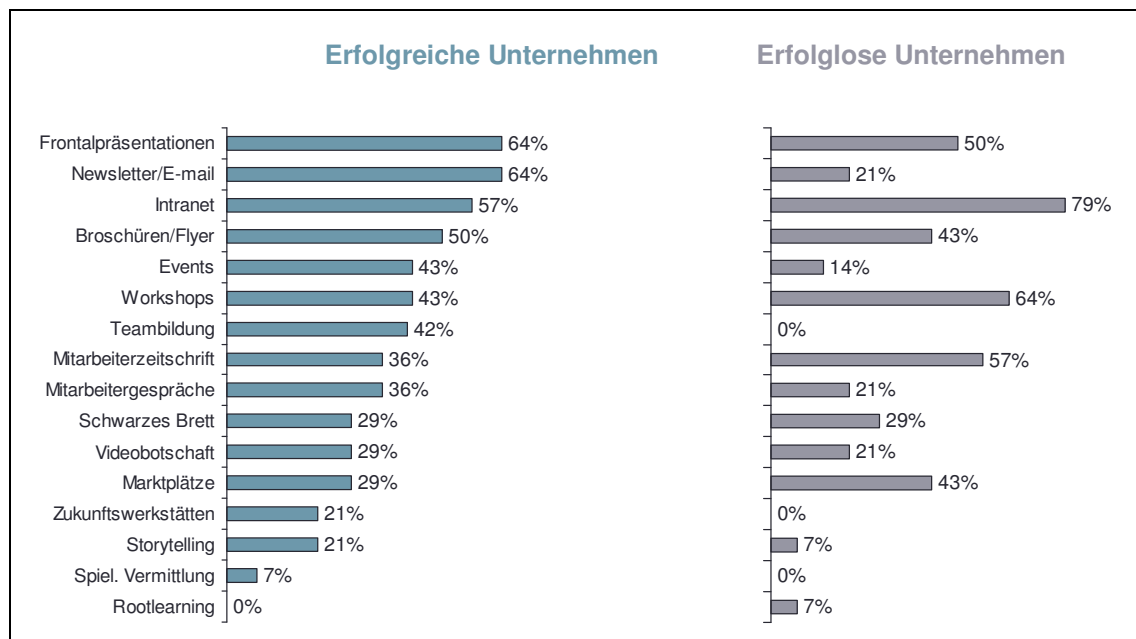


Abbildung 5: Tools zur Einführung der Markenidentität

Dieses Ergebnis ist wohl im Zusammenhang mit der Bevorzugung der Kaskadenkommunikation in den weniger erfolgreichen Unternehmen zu sehen, bei der es offensichtlich nicht gelingt, die Markenidentität ohne weitere „Sicherungsmechanismen“ wirklich konsistent im Unternehmen zu kommunizieren. Dies entspricht im Übrigen unseren Beratungserfahrungen bei der Begleitung interner Vermittlungsprozesse. Häufig glaubt man, auf den Einsatz speziell geschulter Markenbotschafter (zur Absicherung der Prozesse und der konsistenten Botschaftenvermittlung) verzichten und die persönliche Vermittlungsaufgabe in der Kaskade den Führungskräften überlassen zu können. Die Hoffnungen auf eine konsistente und stringente Informationsübermittlung werden hier aber allzu oft enttäuscht.

Interessant ist auch, dass in erfolgreichen Unternehmen Kommunikationsformate, die normalerweise eher in der Personal- oder Organisationsentwicklung eingesetzt werden, häufiger zum Einsatz gelangen: Zukunftswerkstätten 21% vs. 0%, Teambildung 43% vs. 0%. Nach unserer Erfahrung liegt speziell in der Teamentwicklung ein großes Erfolgspotenzial – vor allem bei ambitionierten Markenidentitäten, deren Erfüllung einen kulturellen Changeprozess voraussetzt, da die Lücke zwischen Ist-Identität und Soll-Identität besonders groß ist. Hintergrund ist, dass man mit diesem Format am ehesten tatsächliches Verhalten positiv beeinflussen kann.

Zur kontinuierlichen Vermittlung eignen sich besonders Intranet, Mitarbeiterzeitschrift, Mitarbeitergespräche sowie Storytelling

Im Rahmen der kontinuierlichen Vermittlung der Markenidentität verschiebt sich das Bedeutungsgewicht bei den erfolgreichen Unternehmen sichtbar in Richtung der eher „unpersönlichen“ Medien der internen Kommunikation, dem Intranet und der Mitarbeiterzeitschrift. Auch der Einsatz von Newslettern/E-mails bleibt ein Kennzeichen erfolgreich vermittelnder Unternehmen. Besonders auffällig ist die Anwendung des Storytelling (vgl. Abbildung 6). Insgesamt zeigt sich eine deutlich höhere Kommunikationsintensität über alle Medien hinweg bei den in der Vermittlung erfolgreich agierenden Unternehmen.

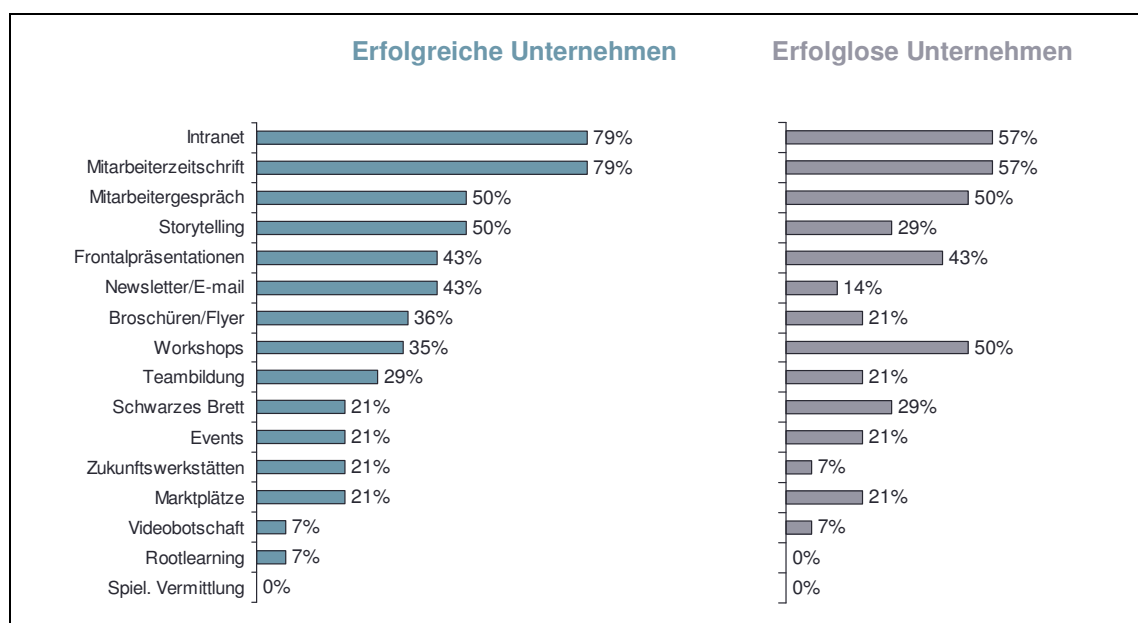


Abbildung 6: Tools zur kontinuierlichen Vermittlung der Markenidentität

3.3 Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Instrumente

In der Regel werden in der Literatur enge Zusammenhänge zwischen Unternehmensidentität und Markenidentität hergestellt. Wiedmann (2004, S. 1413) beispielsweise geht davon aus, dass die Unternehmensidentität und die Markenpolitik eines Unternehmens auf vielfältige Art und Weise miteinander verbunden sind. Besonders eng ist der Zusammenhang bei Unternehmensmarken, bei denen für ein für die Mitarbeiter akzeptables Konsistenzerleben die Übergänge zwischen Markenidentität und Unternehmensidentität idealerweise verwischen. Nach Zeplin (2006, S. 30) können Markenidentität und Corporate Identity bei einer Unternehmensmarke als deckungsgleich gesehen werden. Dem Personalbereich als „angestammten“ Ansprechpartner für Mitarbeiter, der darüber hinaus häufig mit Aufgaben der Organisationsentwicklung betraut ist, kommt entsprechend bei der Vermittlung der Markenidentität, bei der es um eine möglichst hohe Synchronisation von Markenidentität und Unternehmenskultur geht, eine tragende Rolle zu. Dies zeigt sich in dem grundsätzlich hohen Niveau der Berücksichtigung der Marken-

identität in den personalwirtschaftlichen Instrumenten der Personalbeschaffung (bei über 70% aller befragten Unternehmen), der Personalführung (über 70%) sowie der Personalentwicklung (über 60%).

Erfolgreiche Unternehmen berücksichtigen die Markenidentität bei der Personalentwicklung deutlich häufiger

Insgesamt ist bei den erfolgreichen Unternehmen ein deutlich höheres Niveau beim Einsatz verschiedener Personalentwicklungsmaßnahmen zu konstatieren (vgl. Abbildung 7). Dies bezieht sich vor allem auf Schulungs- und Trainingsmaßnahmen, aber auch auf die Führungskräfte- und die Nachwuchskräfteförderung.

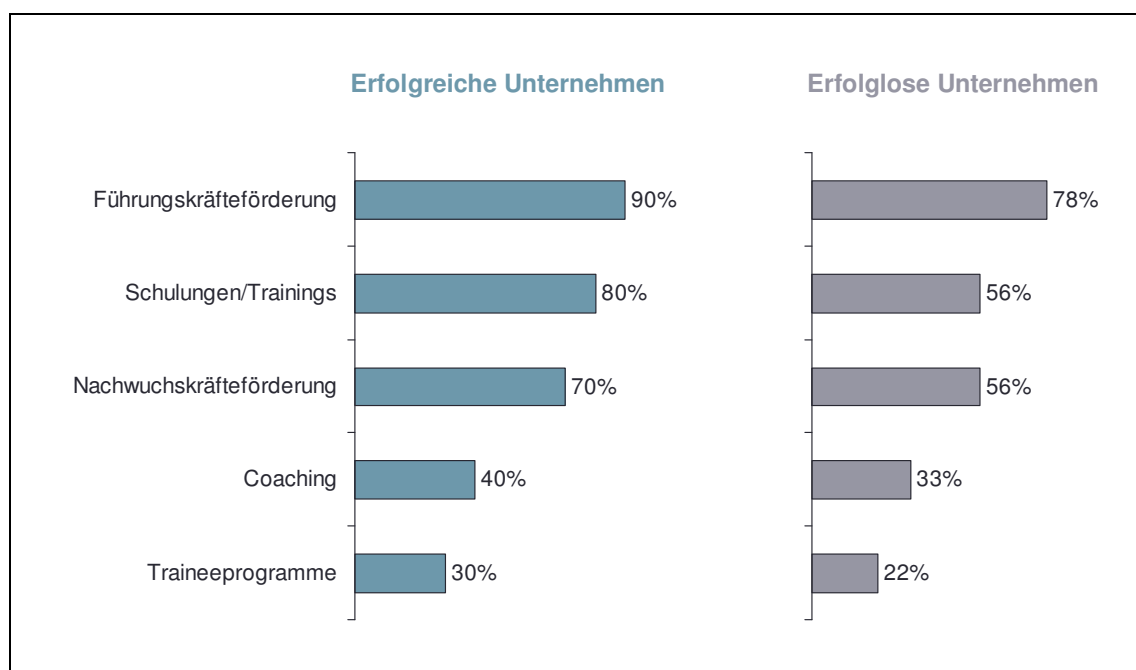


Abbildung 7: Anwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verankerung der Markenidentität

Durchgehend höheres Niveau der Incentivierung von markenkonformem Verhalten bei erfolgreichen Unternehmen

Abbildung 8 zeigt, dass bei der Vermittlung von Markenidentitäten erfolgreiche Unternehmen – mit Ausnahme der Instrumente Gehaltszulagen und Firmengeschenke – deutlich häufiger Incentivierungsinstrumente nutzen. Die höchste Bedeutung kommt dabei dem Lob durch Führungskräfte, einer größeren Verantwortung für die Mitarbeiter sowie an markenkonformes Verhalten gekoppelten Aufstiegsmöglichkeiten zu. Außerdem ist eine höhere Bedeutung der Anreizpolitik (71% bei erfolgreichen Unternehmen vs. 53% bei weniger erfolgreichen Unternehmen) sowie der Sanktionspolitik (36% zu 20%) bei den erfolgreichen Unternehmen festzustellen.

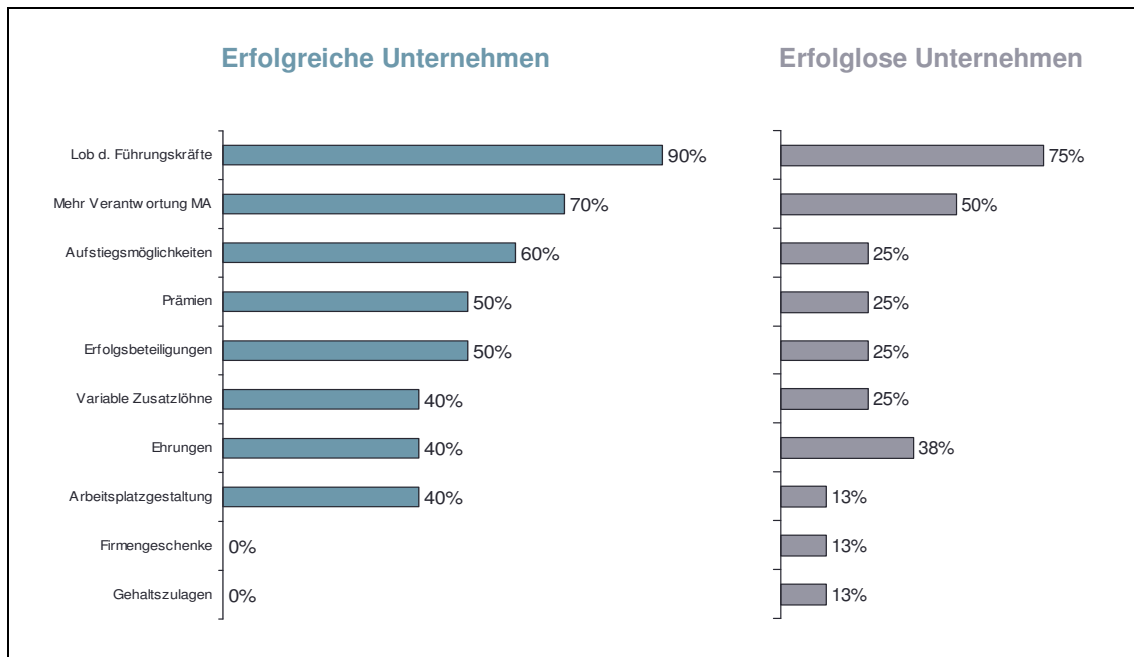


Abbildung 8: Anreize für markenkonformes Verhalten

3.4 Erfolgskontrolle

Um den Erfolg der internen Implementierungsmaßnahmen festzustellen, bedarf es des Einsatzes identitätsorientierter Messinstrumente. Die Experten wurden daher gefragt, welche Messungen zur Kontrolle der Identitätsvermittlung in den Unternehmen zum Einsatz kommen.

Es zeigt sich, dass sowohl hinsichtlich der Intensität des Einsatzes von Erfolgsmessungen als auch hinsichtlich der zur Anwendung kommenden Verfahren keine besonders großen Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen zu verzeichnen sind. Der Großteil der Unternehmen führt Image-Messungen oder auch Mitarbeiterzufriedenheits-Messungen durch (vgl. Abbildung 9). Der deutlich geringere Anteil von internen Markencommitment-Messungen (je 29% der erfolgreichen und der weniger erfolgreichen Unternehmen) zeigt, dass in den Unternehmen offensichtlich noch Unsicherheiten hinsichtlich der durch die interne Markenvermittlung zu erreichenden Zielgrößen im engeren Sinne herrschen. Hier kann das empirisch validierte integrierte Erklärungsmodell für das interne Markenmanagement von Zeplin (2006, S. 232ff.) helfen, Unsicherheiten abzubauen. Demnach sind als zentrale Zielgrößen des internen Markenmanagements das Brand Commitment (operationalisiert durch die Faktoren Internalisierung und Identifikation) und Brand Citizenship Behavior (operationalisiert durch die Faktoren Hilfsbereitschaft, Enthusiasmus und Entwicklungsbereitschaft) zu nennen. Will man also wirklich den Erfolg der internen Markenführung messen, so müssen diese beiden Erfolgsgrößen im Fokus der Messinstrumentarien stehen.

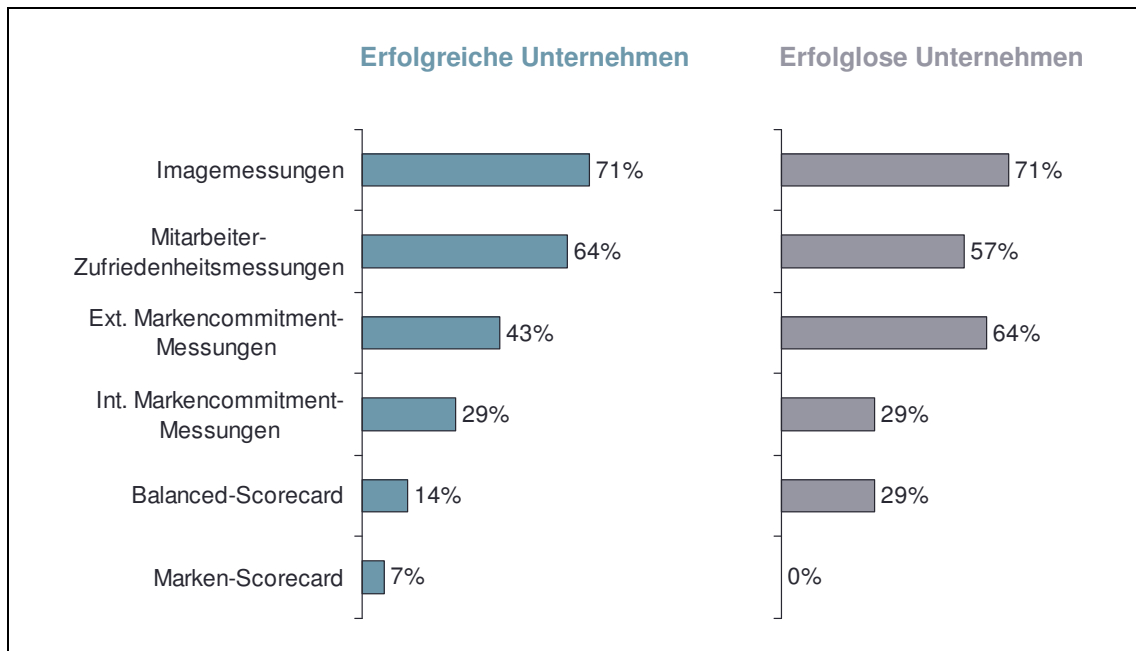


Abbildung 9: Messungen zur Erfolgskontrolle

4. **Fazit**

Zusammenfassend ergeben sich aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie folgende Erfolgsfaktoren für die identitätsorientierte interne Markenführung:

- Berücksichtigung der markenbezogenen Fachkompetenz des Marketing in Fragen der Prozessverantwortung bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität
- Entscheidungen für Markenidentitäten sind nicht deligierbar und nicht demokratisierbar, daher sind Top-Down-Ansätze für die Entwicklung der Soll-Markenidentität erfolgversprechender
- Die Geschäftsleitung muss eine tragende Rolle vor allem bei der Einführung der Markenidentität im Unternehmen übernehmen
- Alle Mitarbeiter eines Unternehmens sollten in den Vermittlungsprozess eingebunden werden
- Die Kommunikationsinhalte zur Markenidentität müssen unverfälscht bei den Mitarbeitern ankommen. Dies spricht für einen zentral kontrollierten und gesteuerten Vermittlungsprozess
- Es muss sichergestellt sein, dass die Mitarbeiter die Identität verstehen und auf konkretes eigenes Verhalten anwenden können. Dies spricht für personalisierte Kommunikation und Maßnahmen der Teamentwicklung
- Die Nutzung personalwirtschaftlicher Instrumente ist für die konsistente und glaubhafte Vermittlung unabdingbar. Besonders erfolgversprechend sind die Personalentwicklung und die Anreizpolitik
- Zur Erfolgskontrolle müssen die durch die interne Markenführung wirklich beeinflussbaren Erfolgsgrößen herangezogen werden: Brand Commitment und Brand Citizenship Behavior der Mitarbeiter

Ein bemerkenswertes Ergebnis zum Schluss: Ganz offensichtlich spielt ein gesondertes Budget für den Erfolg der internen Markenführung nicht die entscheidende Rolle. Während 60% der bei der Vermittlung wenig erfolgreichen Unternehmen über ein Budget für die interne Markenführung verfügten, war dies nur bei 36% der erfolgreichen Unternehmen der Fall.

Literaturverzeichnis

Burkhardt, A./Kumbartzki, J./Franzen, O. (2005): Der Mitarbeiter als Botschafter der Marke. In: Personalwirtschaft – Magazin für Human Resources, Heft 9, S. 36-39.

Davies, S.M./Dunn, M. (2002): Building the Brand-Driven Business, San Francisco.

Esch, F.-R. (2005): Corporate Brands im Unternehmen verankern – werden Corporate Brands wirklich gelebt? In: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 22. Jahrgang, Heft 1, S. 31-34.

Ind, N. (2004): Living the brand - how to transform every member of your organization into a brand champion, 2nd Edition, London, Sterling.

Meffert, H./Koers, M. (2002): Identitätsorientiertes Markencontrolling - Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung. In: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (Hrsg.): Markenmanagement - Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, S. 403 - 428.

Stock, R. (2001): Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden.

Stuart, H. (2001): The Role of Employees in Successful Corporate Branding. In: Thexis – Fachzeitschrift für Marketing, 18. Jahrgang, Heft 4, S. 48-50.

Wiedmann, K.-P. (2004): Markenführung und Corporate Identity. In: Bruhn, M. (Hrsg.): Handbuch Markenführung, Band 2, 2. Auflage, Wiesbaden 2004, S. 1411-1439.

Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden.