

Die Macht der Mitarbeiter

Wer seine Belegschaft für die eigene Unternehmensmarke motivieren will, kann an vielen Schrauben drehen. Doch viele Chefs widmen dem Thema wenig Aufmerksamkeit. Dabei bietet Internal Branding vor allem für mittelständische Firmen interessante Möglichkeiten.

Text _ Martin Jahrfeld

Die größten Talente schlummern oft in den eigenen Reihen. Dass einige Mitarbeiter bei Obi nicht nur beraten und verkaufen, sondern auch singen und schauspielern können, wissen Fernsehzuschauer spätestens seit diesem Sommer. Der markige »Wie-wo-was-weiß-Obi«-Chor zur Melodie des Queen-Klassikers »We will rock you« erwies sich für die Bau-

marktkette nicht nur als spektakulärer Werbeerfolg, sondern auch als gelungene Aktion zur Motivation der eigenen Mitarbeiter. Die 38.000 Angestellten der 330 Filialen waren im Rahmen eines internen Castings zur Mitwirkung in den Spots aufgerufen worden – eine Idee, die nicht nur auf starke Resonanz stieß, sondern einigen Mitarbeitern auch gewisse

Berühmtheit bescherte. Gabelstaplerfahrer Leo ist in seinem Kölner Baumarkt inzwischen zur Besucherattraktion avanciert. »Wenn Kunden mich sehen, machen sie ein Foto mit ihrem Handy«, berichtet der Obi-Mitarbeiter, der bereits in einem Nachfolgespot zu sehen ist. Was der Belegschaft neben einer Gratifikation auch Spaß und Gesprächsstoff bietet, ist für das Management Ausdruck gelebter Markenidentität: »Mit der Kampagne zeigen wir, dass es unsere Mitarbeiter sind, die uns vom Wettbewerb unterscheiden. Mit ihrer Fachkompetenz und Freundlichkeit tragen sie Sorge, dass sich die Kunden gut aufgehoben fühlen«, glaubt Obi-Sprecherin Johanna Walser.

Mitarbeiter als Markenbotschafter

Nicht immer gelingt der Austauschprozess zwischen Marke und Mitarbeiter so spektakulär und problemlos wie im Fall von Gabelstaplerfahrer Leo. Wer die eigene Belegschaft zur Profilierung seiner Unternehmensmarke mobilisieren will, steht meist vor einer komplexen Aufgabe, bei der zahlreiche Hebel in Bewegung gesetzt werden wollen. Internal Branding – die Sensibilisierung und Qualifizierung des Personals für das eigene Unternehmensprofil – ist ein Projekt, das über Marketing, Personalmanagement und Controlling in verschiedenste Unternehmensbereiche eingreift und dessen Umsetzung mehrere Jahre umfassen kann. »Interne Markenentwicklung bedeutet immer eine langfristige Aufgabe. Doch



Internal Branding: Eigene Mitarbeiter bilden den »Wie-wo-was-weiß-Obi«-Chor.

Foto: Obi

manche Unternehmen scheitern bereits, wenn sie den Mitarbeitern den Kern ihrer Marke vermitteln sollen«, registriert der Heidelberger Unternehmensberater Achim Burkhardt.

Angesichts der Komplexität der Aufgabe scheinen viele Chefs sich mit Internal Branding gar nicht erst beschäftigen zu wollen. Während für externes Produkt- und Unternehmensmarketing in der Regel erhebliche Budgets zur Verfügung stehen, wird für interne Maßnahmen meist nur wenig Geld ausgegeben. Dabei ist längst unstrittig, dass die eigenen Mitarbeiter den Wert einer Marke erheblich steigern können. Nur die mit der Unternehmensmarke vertrauten Mitarbeiter werden ihre Firma und die zugehörigen Produktmarken auch überzeugend vertreten. Und nur Personal, das sich mit den Produkten und Leistungen des Arbeitgebers identifiziert, kommuniziert diese Zufriedenheit in unterschiedlichste Richtungen.

Menschen und Marken verbinden

Medienwirksame Aktionen wie die singenden Obi-Mitarbeiter können zumindest helfen, den Austauschprozess zwischen Mensch und Marke in Gang zu bringen. Wer das Gemeinschaftsgefühl der Belegschaft mittels intelligenter Inszenierungen zu stärken versteht und dabei auch seine Marke ins Spiel bringt, hat eine der wichtigsten Lektionen des Internal Branding bereits begriffen.

Nicht immer bedarf es dazu einer TV-Kampagne. So ließ der Multi-Technologie-Konzern 3M seine 3.000 Mitarbeiter im Rahmen eines Betriebsfests ein überdimensionales 3M-Logo formen, das aus dem Hubschrauber fotografiert und später als Poster an die Mitarbeiter verschenkt wurde. »Solche Aktionen setzen wir auch bei anderen Marketingzwecken ein, da es sehr gut die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen unter dem Motto 'We are 3M' visualisiert«, berichtet Firmensprecher Manfred Kremer.

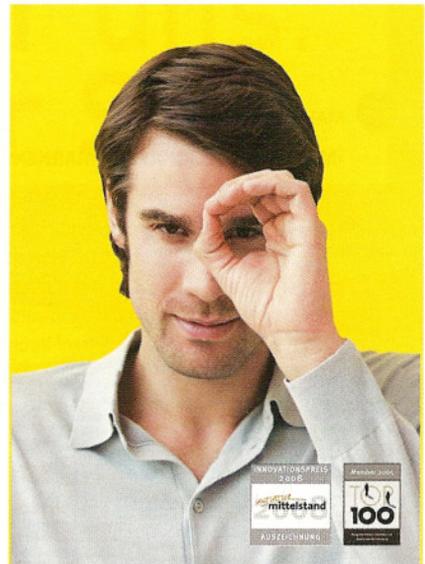
Für Firmen, die wie 3M über eine breit gefächerte, technisch komplexe Produktpalette verfügen, bedeutet die Entwicklung eines markanten Markenpro-

files eine besondere Herausforderung. Das stark diversifizierte US-Unternehmen hat sich seit Gründung an rund 1.000 Markennamen versucht, erst seit 2006 positioniert man sich in Deutschland unter einem einheitlichen Dachmarken-Claim. Mit dem Slogan »3M – Die Erfinder« wird dabei explizit auf die Kompetenz der Mitarbeiter verwiesen. Mittels Workshops und anderer Aktionen versuche man den Mitarbeitern aufzuzeigen, dass jeder von ihnen ein Botschafter des Unternehmens ist.

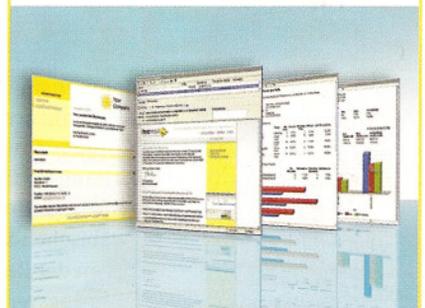
Glaubwürdig kommunizieren

Überzeugungskraft können solche Initiativen jedoch nur entfalten, wenn sie in der Belegschaft auf Glaubwürdigkeit stoßen. Unterfüttert wird das Internal Branding bei 3M deshalb von einer Personalpolitik, die den Mitarbeitern ein hohes Maß an Autonomie zuspricht. Ein umfassendes Gesundheitsvorsorgeprogramm, zahlreiche Wahlmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen sowie überdurchschnittliche Sozialleistungen sollen dazu beitragen, dass der Slogan »We are 3M« nicht als bloße Floskel empfunden wird. Die Resultate solcher Angebote lassen sich in harten Zahlen beziffern: Die Fluktuationsrate der Belegschaft liegt erheblich unter dem Branchendurchschnitt. Bei einschlägigen Arbeitgeber-Rankings wie der Initiative »Great Place to Work« rangiert der Konzern auf den vorderen Plätzen.

Keine Frage: Internal Branding gelingt nur, wenn zwischen Markenanspruch und betriebsinternen Maßnahmen keine allzu große Kluft entsteht. Und auch wer seine angestrebten Markenwerte nicht klar zu definieren weiß, kann kaum mit Erfolgen rechnen. »So wie ich kommuniziere, muss ich handeln. Das ist ganz wesentlich. Wenn Vorstand und Management das proklamierte Markenprofil nicht vorleben, sind viele Maßnahmen zum Scheitern verurteilt«, gibt Burkhardt zu bedenken. Der Berater sieht mittelständische Firmen bei dieser Aufgabe mitunter im Vorteil. »Mitarbeiter inhabergeführter Unternehmen fühlen sich häufig noch stark mit ihrer [...



Inxmail Professional



Die professionelle E-Mail-Marketinglösung

Maximale Zustellraten und optimale Darstellung Ihrer Newsletter in jedem gängigen E-Mail-Programm.

Jetzt kostenlos testen!

Fordern Sie Ihren Testzugang an unter www.inxmail.de

inxmail 
professional email marketing

→ MARKENKONFERENZ B2B

»MITARBEITER SCHAFFEN MARKENWERTE«

Das Thema »Mitarbeiter und Markenführung« steht im Mittelpunkt der 3. Markenkonzferenz B2B, die in diesem Jahr am 18. November in Würzburg stattfindet. Die Veranstaltung beleuchtet den Themenkomplex in zahlreichen Facetten – von B2B-Markenführung über mitarbeiterorientierte Markenpolitik bis zu Strategien im Bereich Markenaufbau und Markencontrolling.

Termin: 18. November 2008

Ort: Vogel Convention Center VCC

Veranstalter: Vogel Industrie Medien
Thomas Emmerich

Max-Planck-Straße 7/9, 97082 Würzburg

Telefon +49(0) 931/418-2545

Fax +49(0) 931/419-2640

thomas_emmerich@vogel-medien.de

Teilnahmegebühr: 695 Euro zzgl. MwSt.,
jeder weitere Teilnehmer 495 Euro

→ www.markenkonzferenz.de

Produkt- und Unternehmensmarke verbunden. Tradition, Firmenhistorie und die Nähe zum Chef können eine starke identitätsstiftende Wirkung entfalten.« Beispiel Ritter Sport: Die bekannte Schokoladenfirma im schwäbischen Waldenbuch ist als Arbeitgeber in der Region eine Institution. Beschäftigungsverhältnisse in Diensten der Familie Ritter werden im Ländle bisweilen noch an die nächste Generation vererbt. Betriebsbedingte Kündigungen, so Ritter-Sprecher Thomas Seeger nicht ohne Stolz, habe man in der gesamten Unternehmensgeschichte noch nicht aussprechen müssen. Die Mobilisierung der 800 Mitarbeiter für Marketingaktionen gestaltet sich vor diesem Hintergrund problemlos. Viele Ritter-Mitarbeiter betrachten es sogar als Ehre, »ihre« Schokolade nach außen vertreten zu dürfen. Als das Unternehmen, ähnlich wie Obi, in den eigenen Reihen Ausschau nach Darstellern für seine aktuelle Markenkampagne hielt, war die Resonanz überwältigend: Aus dem umfangreichen Bewerberpool wurden sechs Mitarbeiter ausgewählt, die seitdem auf Großplakaten und in Zeitschriftenanzeigen mit launigen Sprüchen für die zahlreichen Sorten des Hauses werben. Die Fürsorge gegenüber den Mitarbeitern reicht bei Ritter so weit, dass die Aus-

erkorenen auch über die Risiken ihrer Medienprominenz aufgeklärt werden: »Wir weisen darauf hin, dass die Präsenz des eigenen Gesichts auf zahllosen Werbeplakaten auch zu einer Belastung werden kann. Wer keine Lust mehr hat, kann jederzeit aus der Kampagne aussteigen«, betont Seeger.

Mittelstand muss Flagge zeigen

So viel Verbundenheit mit den eigenen Mitarbeitern lässt sich nicht nur in der Produktwerbung, sondern auch im Personalmarketing kommunizieren. Wer es in seiner Firma zum Beispiel mit einer zufriedenen Belegschaft und niedrigen Fluktuationsraten zu tun hat, sollte dies auf dem Jobmarkt auch offensiv und selbstbewusst nach außen tragen. Eine Chance, die von vielen Mittelständlern bisher jedoch noch zu wenig wahrgenommen wird. Die Experten sehen vor allem die Chefs in der Verantwortung: »Beim Thema Employer Branding müssen die Mittelständler mehr Flagge zeigen und ihre Stärken deutlicher kommunizieren. Das bedeutet, dass sich die Unternehmer auch auf Jobbörsen und an Hochschulen zeigen und dort den direkten Dialog mit potenziellen Bewerbern suchen«, betont Frank Hauser, Leiter von »Great Place to work«, einem

Beratungsinstitut, das sich auf die Verbesserung der Arbeitsbeziehungen in Unternehmen spezialisiert hat. Kennzeichnend für die in den vergangenen Jahren prämierten Unternehmen ist laut Hauser ein überzeugendes Verhältnis zwischen Management und Belegschaft. »Eine gute Vertrauensbasis zwischen Chefs und Mitarbeitern ist das grundlegendste und wichtigste Kriterium für einen attraktiven Arbeitsplatz.« Wenn Mitarbeiter unzufrieden und demotiviert seien, dann meist durch ihre Vorgesetzten. »Menschen bewerben sich aufgrund des Firmenimages, doch sie kündigen wegen ihrer Chefs – diese Regel lässt sich leider noch allzu oft beobachten«, betont der Experte. Doch auch die beste Arbeit auf Personalentwicklungs- und Personalmarketingebene vermag wenig, wenn die Gesamtstrategie einer Unternehmensmarke nicht stimmig erscheint. »Die Marke hat Steuerungsfunktion für den Gesamtprozess. Auch das Thema Employer Branding sollte unter dem Aspekt der Markenidentität geführt werden«, betont Burkhardt. Denn gegen falsche Entscheidungen des Managements und schlechte Außenkommunikation vermag auch Internal Branding wenig auszurichten.

redaktion@acquisa.de

• 1



Ritter-Sport-Mitarbeiter präsentieren Schokolade auf Plakaten und auf Anzeigen in Zeitschriften.



Fotos: Ritter Sport