

## Interne Markenführung

### Warum der Blick nach innen lohnt

Marken sind immaterielle Vermögenswerte von herausragender wirtschaftlicher Bedeutung. Markenwerte liegen oft über den substanzbasierten Buchwerten von Unternehmen. Investitionen in den Aufbau und den Erhalt von Marken zahlen sich daher langfristig aus – Marken sind Werttreiber und wichtiges Zukunftskapital.

Um die Wirkung des eigenen Handelns auf die Marke und die Steigerung des Markenwerts zu prüfen, sind Messungen der Wahrnehmung der Marke und von deren Verhaltensrelevanz auf Kundenseite daher dringend geboten. Wie auch sollte man Marken strategisch – das heißt bewusst und zielgerichtet – führen, wenn man weder weiß, wo die eigene Marke steht, noch eine Karte des Marktes und der Markenlandschaft für die Navigation zur Verfügung hat?

Folglich nutzen Unternehmen neben ihrem eigenen Gespür zahlreiche qualitative und quantitative Analyse- und Beratungsdienstleistungen, um ihre Marke erfolgreich zu steuern. Entscheidungsunterstützung im Markenmanagement zählt damit zu Recht zu den Königsdisziplinen der Forschungs- und Beratungsinstitute.

Unternehmen messen und beobachten ihre Marken, prüfen Produkt- und Serviceerlebnisse ihrer Kunden. So lässt sich nachvollziehen, ob die Marke beim Kunden als gewünschtes Bild präsent ist und ob dieses in der Realität bedient wird.

Wissen Geschäftsführung und Marketingentscheider, wohin sie die Marke steuern wollen, geht es an die Umsetzung. Fokussiert wird dabei primär auf das Markenerlebnis externer Zielgruppen: allen voran die Kunden, aber auch Medien, Shareholder und weitere mit der Marke in bedeutsamer Beziehung stehende Stakeholder. Denn der Wert der Marke steht und fällt mit der Meinung wichtiger Bezugsgruppen. Um Kunden und weitere Zielgruppen nachhaltig für die eigene Marke zu begeistern, betreiben Unternehmen einen beträchtliche Entwicklungsaufwand und geben jährlich enorme Summen für Werbekampagnen, Sales Promotion, Testimonials, Events und Sponsoring aus.

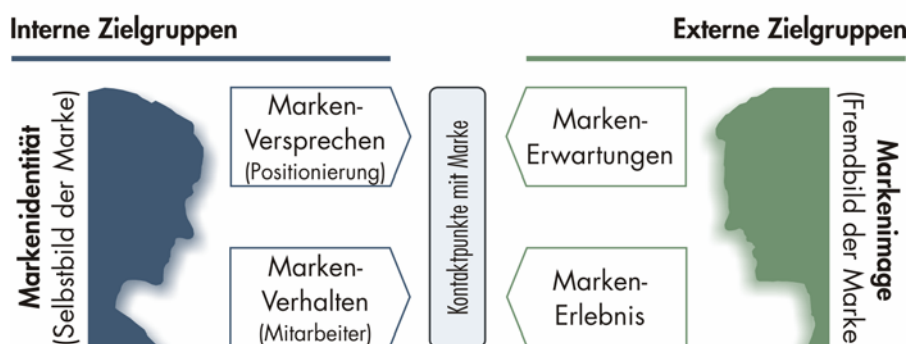
## Externe Markenführung allein reicht nicht aus

Damit das nach außen kommunizierte Markenversprechen kein leeres bleibt, muss der Blick auch nach innen gerichtet werden, das heißt auf die Träger und idealerweise Realisierer der Botschaften. Denn verheißungsvolle Versprechen nützen am Ende wenig, wenn das tatsächliche Erleben im Kontakt mit dem Unternehmen bzw. der Marke negativ davon abweicht oder bestenfalls zum mittelmäßigen Erlebnis wird.

Eine Marke, die nur durch Kommunikation nach außen vermittelt wird, ohne im Unternehmen selbst bzw. durch seine Repräsentanzen gelebt zu werden, ist ein leeres Versprechen und fällt mit der Meinung wichtiger Bezugsgruppen. Um Kunden und weitere Zielgruppen nachhaltig für die eigene Marke zu begeistern, betreiben Unternehmen einen beträchtlichen Entwicklungsaufwand und geben jährlich enorme Summen für Werbekampagnen, Sales Promotion, Testimonials, Events und Sponsoring aus. Externe Markenführung allein reicht nicht aus. Damit das nach außen kommunizierte Markenversprechen kein leeres bleibt, muss der Blick auch nach innen gerichtet werden, das heißt auf die Träger und idealerweise Realisierer der Botschaften. Denn verheißungsvolle Versprechen nützen am Ende wenig, wenn das tatsächliche Erleben im Kontakt mit dem Unternehmen bzw. der Marke negativ davon abweicht oder bestenfalls zum mittelmäßigen Erlebnis wird. Eine Marke, die nur durch Kommunikation nach außen vermittelt wird, ohne im Unternehmen selbst bzw. durch seine Repräsentanzen gelebt zu werden, ist ein leeres Versprechen. Eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle.

Letztlich ist es das Handeln der Marke, das die Kunden und andere Bezugsgruppen erleben und das konsistent mit dem Versprechen der Marke sein sollte. Passen diese nicht, ist der Verbraucher schnell enttäuscht und die Marke landet zukünftig nicht im Relevant Set, sondern im Reject Set. Erst wenn Markenversprechen und Markenverhalten passen, wirkt die Marke glaubwürdig, stellen sich Vertrauen, Kundenbindung und auch Weiterempfehlungsbereitschaft ein. Soweit die Grundidee einer innengerichteten, identitätsbasierten Markenführung (siehe Abbildung 1).

## Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung



(in Anlehnung an Meffert & Burmann)

Abbildung 1: Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung

Ganz praktisch betrachtet bedeutet dies: wenn Werbekampagnen „neuartigen Genuss pur“ beim Verzehr eines Produktes suggerieren, sollte der Verbraucher überrascht und genießerisch lächeln und kein „Schweppes-Gesicht“ an den Tag legen. Wenn Anzeigen einen „Immer-für-Sie-da“-Außendienst in Aussicht stellen, sollte dieser Service-Level auch praktisch einhaltbar sein. Wenn Marken Vertragskunden „langfristig günstige Preise“ versprechen, sollten Preiserhöhungen und Bill-Shocks seltene Ausnahme bleiben.

## **Marken intern führen**

Durch die sogenannte Interne Markenführung bzw. Internal Branding soll das Verhalten der Mitarbeiter konsistent mit dem Markenversprechen werden. Plastisch anhand der zuvor genannten Beispiele dargestellt: Food Designer müssen möglicherweise gewohnte Pfade verlassen (wollen), um die gewünschte Markenkonformität zu erzielen, die Kundenbetreuung muss in ihrer Planung Kapazitäten und Anfahrtswege bedenken – auch wenn sie gerade durch ein neues Produkt oder Beschwerdemanagement abgelenkt wird – und Tarife müssen mit Weitblick austariert werden, damit sie sowohl aktuell Kunden anziehen als auch langfristig Kunden nicht durch unerwartete Kosten vor der Kopf stößt.

Das Spannungsfeld von Markenbild und der Gestaltung von Produkten und Services ist letztlich die zentrale Herausforderung der internen Markenführung. Relevant ist dies nicht nur für große B2C-Marken mit Organisationen von mehreren tausend Mitarbeitern. Auch kleinere Unternehmen, die bewusst ihre B2C oder B2B-Marke aufbauen und im Konsum-, Sachgüter- oder Dienstleistungsbereich aktiv sind, sollten ihre Marke nicht allein über externe Kommunikation, sondern auch innen führen. Komplexer wird die interne Markenführung bei Unternehmen, die nicht nur eine große Unternehmensmarke haben, sondern als House of Brands organisiert sind. Hier muss zum Beispiel geklärt werden, ob der Kunde Pattex oder Henkel in Verbindung mit dem Klebstoffprodukt erleben soll. Schwieriger ist dann auch, wie der Mitarbeiter mehr als eine Marke verinnerlichen soll – vor allem, wenn die Marken unterschiedlichen Nutzen versprechen.

Ebenso wie bei strategischer Markenführung das extern in den Medien oder im Direktkontakt mit den Kunden kommunizierte Markenbild nicht dem Zufall überlassen wird, sollte das Markenerleben durch passende Produkte und Dienstleistungen sowie markenkonform handelnde Mitarbeiterverhalten gesteuert werden.

Dass das Konzept der internen, identitätsbasierten Markenführung nicht nur inhaltlich unmittelbar plausibel ist, sondern sich auch finanziell auszahlt, zeigt zum Beispiel die Studie The Power of Brand Delivery von David Court et. al. Unternehmen, die ihr Markenversprechen erfüllen, weisen demnach einen höheren „Total Return to Shareholders“ auf als Unternehmen, die dies im Kundenerleben nur teilweise oder gar nicht erfüllen.

## **Marken-Wissen und Marken-Commitment als Grundlage**

Damit sich die Mitarbeiter von Unternehmen in ihren unterschiedlichen Rollen und Funktionen markenkonform verhalten können und wollen, müssen – neben Grundkompetenzen und förderlichen strukturellen systemischen Bedingungen – zwei grundlegende Voraussetzungen erfüllt werden.

**Marken-Wissen:** die Mitarbeiter müssen wissen, was die Marke verspricht und wie die Marke draußen erlebt werden soll.

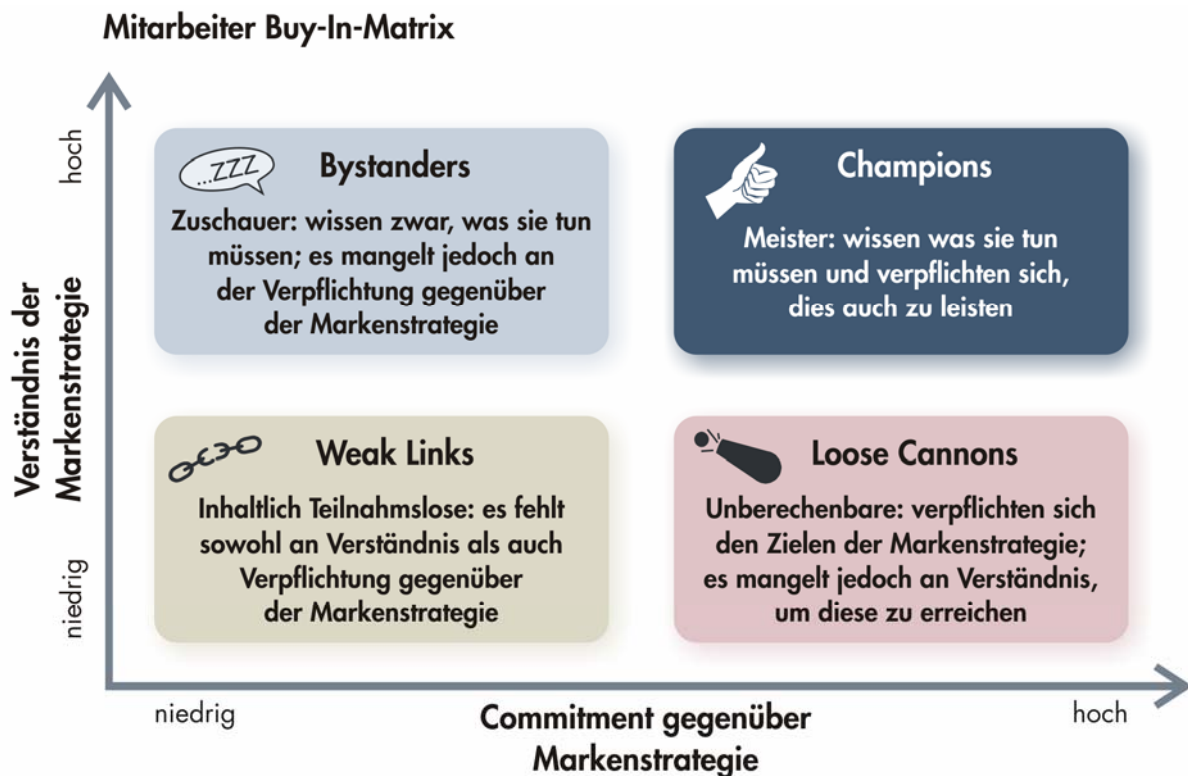
**Marken-Commitment:** die Mitarbeiter müssen motiviert sein, sich im Sinne der Markenstrategie zu verhalten und das Markenversprechen aktiv einzulösen.

Dies wird bereits häufig im eng verwandten Konzept vom „Mitarbeiter als Markenbotschafter“ berücksichtigt: Mitarbeiter, die die Marke im normativen Sinne leben, machen diese für den Kunden erlebbar und gestalten das Markenbild entscheidend mit. Der ideale Markenbotschafter verfügt über präzises Markenwissen und bringt eine gute Portion Leidenschaft für die Marke mit.

Wichtig im breiter angelegten Konzept der internen bzw. identitätsbasierten Markenführung erscheint, dass die Betrachtung nicht alleine auf die Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt beschränkt wird, sondern auch wichtige andere Bereiche des Unternehmens einbezogen werden. Denn auch Mitarbeiter ohne persönlichen Kundenkontakt bestimmen über die interne Entwicklung und Ausgestaltung von Produkten und Dienstleistungen, durch Markenkommunikation, über die Gestaltung der Preis- und Distributionspolitik und weitere markenrelevante Handlungsfelder in entscheidender Weise, in welcher Form und Qualität die Marke für Kunden erlebbar wird. Dass es dabei im Unternehmen gerade an den Schnittstellen zwischen unterschiedlichen Funktions- und Verantwortungsbereichen oft gar nicht so einfach ist, gemeinsam an einem Strang zu ziehen und markenförderliche Strukturen und Prozesse aufzubauen, weiß jeder Praktiker.

## Buy-In-Matrix als Orientierungsmodell

Die beiden unabhängigen Dimensionen Marken-Wissen und Marken-Commitment lassen sich in einem Vierfelder-Schema leicht gegeneinander abtragen. Wie es zum Beispiel die „Buy-In-Matrix“ umsetzt (siehe Abbildung 2).



(in Anlehnung an Thomson, De Chernatony, Arganbright & Khan)

Abbildung 2: Mitarbeiter Buy-In-Matrix

In diesem Modell „kaufen“ sich Mitarbeiter unterschiedlich stark in das Unternehmen und dessen Marke ein. Der intellektuelle Buy-In bezieht sich darauf, ob Mitarbeiter die Marke und Markenstrategie kennen und wissen, wie sie letztere praktisch umsetzen können. Der emotionale Buy-In betrachtet das Commitment, also das verpflichtende Engagement der Mitarbeiter, die Markenziele zu erreichen. Hierzu bedarf es einer inneren gefühlsmäßigen Verbundenheit.

In die sich ergebenden vier Quadranten kann jeder Mitarbeiter in anonymisierter Form zugewiesen werden. Auf diese Weise lässt sich das durchschnittliche Brand Behavior von Unternehmen und ihrer einzelnen Organisationseinheiten verorten.

Um das Marken-Wissen der Mitarbeiter auszubauen und das Marken-Commitment zu fördern, sind gezielte Maßnahmen erforderlich. Dabei sollte gleichermaßen betrachtet werden, wie die Marke von den Mitarbeitern wahrgenommen wird, wie die Markenstrategie verstanden wird und wie

möglicherweise fehlendes und eingeschränktes Wissen oder Commitment in puncto Marke und Markenstrategie begründet werden. Zudem kann es lohnenswert sein, tiefergehend zu klären, aus welchen Gründen die Wahrnehmung der Markenstrategie und deren Umsetzung im Markt und in der Organisation ggf. aneinander vorbeilaufen.

## **Praktische Umsetzung**

Während die Verortung in einer Buy-In-Matrix standardisiert und unternehmensunabhängig möglich ist, erfordern die Erforschung von Ursachen fehlender Konsistenz und Integration sowie die anschließende Maßnahmenplanung eine für das jeweilige Unternehmen spezifische individuelle Ausgestaltung.

Beispielsweise wurde in einem Projekt die noch relativ junge Marke eines Dienstleistungsunternehmens untersucht. Alle Mitarbeiter wurden zu ihrem Marken-Wissen, zu ihrer Marken-Wahrnehmung und zu ihrem Marken-Commitment befragt. Die Ergebnisse zeigten, dass das Marken-Commitment grundsätzlich hoch ausgeprägt ist und auch die Kernaspekte der Markenstrategie sehr gut bekannt sind. Bestimmte Wissensdefizite wurden in der Beschreibung der Markenpersönlichkeit festgestellt, die unter anderem für die emotionale Ausgestaltung von Kommunikationsmaßnahmen relevant ist.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis war zudem eine deutliche Diskrepanz der Innenwahrnehmung (Mitarbeiter) und der Außenwahrnehmung (Kunden) in puncto eines Kernmerkmals der Marke. Die Mitarbeiter zeigten sich hier deutlich kritischer als die Kunden selbst. So besteht die Gefahr, dass die Mitarbeiter diesen Teil des Markenversprechens in ihrer Arbeit bewusst oder unbewusst vermeiden oder übermäßig defensiv agieren, da sie fälschlicherweise denken, sie würden ein zentrales Versprechen der Marke gar nicht einhalten können.

Im Anschluss an die Untersuchung wurden unter aktivem Einbezug der Mitarbeiter Marken-Workshops durchgeführt, in denen die positiven Ergebnisse zurückgespielt und Marke und Markenstrategie an den als kritisch ermittelten Rezeptionsstellen besprochen und erklärt wurden.

Ein Projekt zum internen Marken-Wissen und Marken-Commitment ist für sich betrachtet zunächst einmal Organisationsforschung. Allerdings sind die Themen marken- und marketingnah, so dass sich hier die Unterstützung durch in der Organisationsforschung erfahrene Marktforschungsinstitute anbietet. Ähnlich wie zum Thema Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung bietet sich eine quantitative Befragung an, um den Status Quo zu bestimmen und Veränderungen im zeitlichen Ablauf festzustellen.

Der Aufwand eines solchen internen Markenbarometers ist in etwa vergleichbar mit dem klassischer Mitarbeiterbefragungen. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung bzw. Personalmarketing und der Marketingabteilung sowie auch der Einbezug von Betriebsrat bzw. Mitarbeitervertretung sind angeraten. Für die Umsetzung gilt generell das 1x1 der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen.

A und O für die Akzeptanz der Befragung und eine valide Messung sind aufrichtige und transparente Kommunikation über die Ziele und den Nutzen im Vorfeld der Befragung. Einzelnen Mitarbeitern kann es durchaus Unbehagen bereiten, wenn sie fürchten, sich durch ehrliche Antworten möglicherweise selbst zu disqualifizieren. Niemand gibt gerne zu – zumal, wenn er sich persönlich beobachtet wähnt – dass möglicherweise fundiertes Markenwissen oder stärkeres Commitment gegenüber der Marke fehlen. Die uneingeschränkte Zusicherung der Gewährleistung der persönlichen Anonymität sowie ein entsprechendes Befragungsverfahren sind daher elementar. Wichtig ist zudem, dass Mitarbeiter nicht den Eindruck gewinnen, alle im Unternehmen müssten Marken-Champions sein. Dies mag einen Idealzustand darstellen, der jedoch praxisfern ist. Nobody is perfect ist daher die Devise. Gleichzeitig sollte den Mitarbeitern erklärt werden, wie wichtig ihr Beitrag für den Erfolg des Unternehmens bzw. der Marke ist und dass es für das Unternehmen für die weitere Markenentwicklung wichtig ist, zu wissen, inwiefern die Mitarbeiter Markenversprechen und Markenstrategie kennen und auch umzusetzen bereit sind.

Gerade in kleineren aber für die Markenwirkung entscheidenden Organisationseinheiten ist eine besonders sensible Kommunikation nötig, um eine hohe Teilnahmebereitschaft zu erzielen und die Gefahr des Unterschreitens der Auswertungsgrenzen und damit den Verlust wertvoller Informationen zu vermeiden. Zu den aus klassischen Mitarbeiterbefragungen gewohnten Arbeits- und Abstimmungsschritten kommt die Klärung des Markenbildes und dessen Operationalisierung hinzu. Die interne Markenbefragung setzt sinnvoll auf den bereits vorhandenen Standards zur Markenmessung auf. Nicht immer jedoch gibt es im Unternehmen bereits eine dokumentierte Markenidentität bzw. ist zumindest auf der Führungsebene klar und formuliert, was das Markenversprechen und die Markenstrategie sind.

Grundsätzlich sollte überlegt werden, wer zum Marken-Wissen und Marken-Commitment befragt wird. Mitarbeiter, die einen besonders starken direkten Einfluss auf das Markenverhalten haben, sollten in jedem Falle an einer solchen Befragung teilnehmen. Dies können Mitarbeiter mit direktem und intensivem Kundenkontakt aus Vertrieb, Technik und Kundenbetreuung sein. Zudem Mitarbeiter, die für Kommunikationsmaßnahmen (Werbung, Medien und PR) sowie für Produktgestaltungen im weitesten Sinne verantwortlich sind. Aber auch Mitarbeitergruppen, die auf den ersten Blick weder direkt noch indirekt das Markenverhalten beeinflussen, sind interessant, da sie Aufschluss über kohäsive oder möglicherweise von der Marke losgelöste Kräfte in der Organisation geben.

## **Gewinn für alle**

Ein internes Markenbarometer liefert ein wertvolles Bild der eigenen Organisation in Bezug auf die Marke. Durch geschickte interne Markenführung kann sichergestellt werden, dass die Mitarbeiter in allen Funktionsbereichen das erlebbare Markenbild im Sinne einer übergeordneten Markenstrategie ausgestalten. Für nachhaltigen, auf Jahrzehnte angelegten Markenerfolg ist solch ein kohärentes und kollektives zielgerichtetes Wirken entscheidend und unerlässlich.

Unternehmen, deren Mitarbeiter in hohem Maße hinter der Marke stehen und die Markenstrategie gezielt umsetzen, sind jedoch nicht nur wirtschaftlich erfolgreicher. Eine nach außen wie innen entlang der markeninhärenten Werte geführtes Unternehmen schafft auch jenes Maß an ganzheitlicher Organisation, in der die Mitarbeiter nicht als Humankapital eine Funktion erfüllen, sondern sich mit ihrem Betrieb und dessen Zielen emotional identifizieren und stolz auf ihren eigenen Beitrag sein können. 3

## **Literatur**

Burmann, C. / Maloney, P. (2007): Innen gerichtete, identitätsbasierte Führung von Dienstleistungsmarken, LiM-Arbeitspapiere Nr. 24, Universität Bremen Fachbereich Wirtschaftswissenschaft

Court, D. / Mitten, M. / Narasimhan, L. / Berry, J. (2001): The Power of Brand Delivery: Building the Foundation for a Profitable Emotional Bond with Customers, McKinsey Marketing Solutions, S. 1-12

Esch, F.R. / Tomczak, T. / Kernstock, J. / Langner, T. (2006): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. aktualisierte und ergänzte Aufl., Wiesbaden

Kilian, Karsten (2012): Mitarbeiter als Markenbotschafter, absatzwirtschaft, 1-2/ 2012, S. 44-46

Thomson, K. / de Chernatony, L. / Arganbright, L. / Khan, S. (1999): The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance, Journal of Marketing Management, 15-8/1999, S. 819-835



## **Kurzfassung**

Marken sollten nicht nur durch externe Werbe- und Kommunikationsmaßnahmen geführt werden, sondern auch im Inneren der Organisation. In der internen Markenführung wird den Mitarbeitern die Markenidentität vermittelt und Sorge getragen, dass sie ihren unterschiedlichen Aufgaben markenkonform und mit Begeisterung nachkommen können. Produkt- und Serviceerlebnisse der Kunden werden damit passend zur Markenstrategie gestaltet; die Marke handelt gemäß ihrem Markenversprechen und erfüllt die Kundenerwartungen. Dies steigert langfristig den Markenwert und den Unternehmenserfolg. Nicht zuletzt ist interne Markenführung auch von organisationspsychologischer Bedeutung, da die Mitarbeiter sich so stärker mit übergeordneten Werten und Zielen identifizieren können.

## **Abstract**

Brands should not only be managed through external measures of advertisement and communication, but also within the organization itself. Internal branding (also behavioral branding) ensures that employees know the brand identity and are able to work accordingly and with enthusiasm. Customer's experiences with products and services are thus shaped to suit the brand strategy: the brand behaves in line with its promises and lives up to expectations of customers. This increases the brand's value in the long run and leads the company to success. Last but not least, internal branding plays an important psychological role in organizations because with its help employees can identify more strongly with higher-level values and goals.

## **Der Autor**

Thomas Donath, Diplom-Psychologe, ist Geschäftsführer der Nordlight research GmbH in Hilden bei Düsseldorf. Nach seinem Studium an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf und im Oklahoma Health Sciences Center (USA) begann er 2000 seine Marktforschungslaufbahn bei der ehemaligen psychonomics AG in Köln. Im 2007 mitgegründeten Institut entwickelt er im Schwerpunkt das Themenfeld „Forschung für Beziehungsmanagement“ weiter. [thomas.donath@nordlight-research.com](mailto:thomas.donath@nordlight-research.com)

Abdruck mit Genehmigung von planung & analyse, Fachzeitschrift für Marktforschung.  
Deutscher Fachverlag GmbH, Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main,  
Tel. +49 (0)69 7595-2019, [redaktion@planung-analyse.de](mailto:redaktion@planung-analyse.de), [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)