



Brand

## Neu: Internal Branding

Wie Unternehmer ihre Mitarbeiter zu erfolgreichen Markenbotschaftern machen.

- Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist der deutsche Marken-Papst
- Seine Forschungstätigkeit und seine Publikationen wurden vielfach ausgezeichnet
- Das aktuelle Werk liefert neueste Erkenntnisse zur internen Markenführung

### Neue Erfolgsfaktoren zur Markenführung

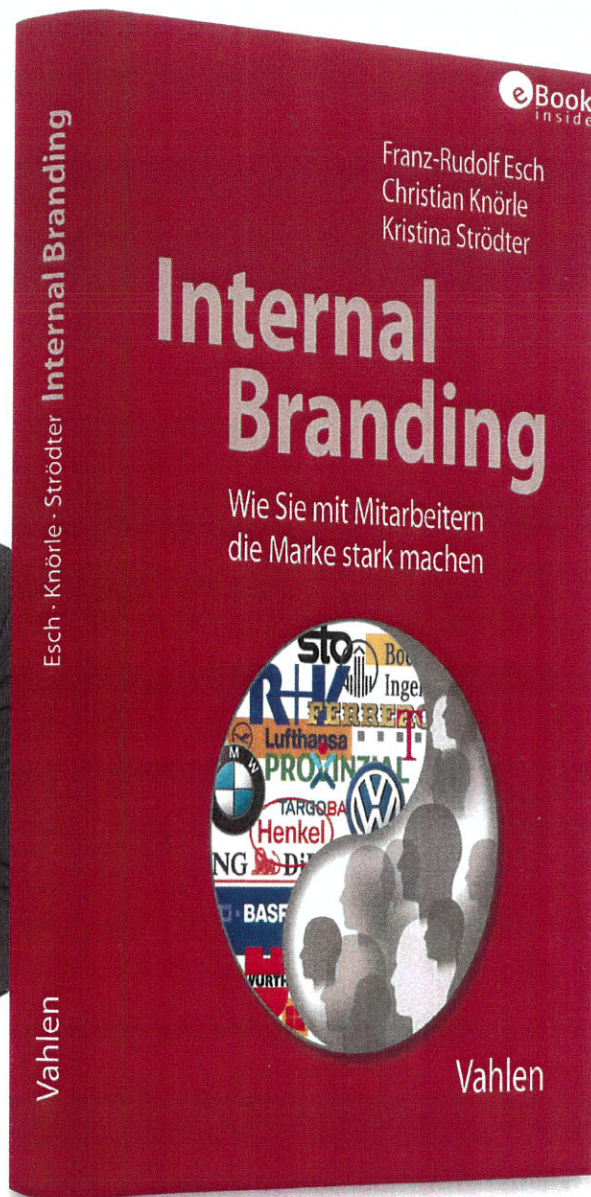
Dieses hochaktuelle Werk liefert eine systematische Sammlung von besonders erfolgreichen Konzepten und Methoden zur Umsetzung interner Markenführung in Unternehmen. Denn das größte Kapital eines Unternehmens sind die eigenen Mitarbeiter. Neueste Forschungsergebnisse und erfolgreiche Beispiele von Employer Branding und Internal Branding – u.a. von Lufthansa, BMW und Mc Donald's – erläutert dieses Werk besonders anschaulich. Ein Muss für alle Marketing-Entscheider, die ihre Marke voranbringen wollen.

Große Pressekampagne u.a. geplant in:

impulse, SZ, werben & verkaufen, Horizont, Harvard Business manager



Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch lehrt an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht in Oestrich-Winkel und ist dort Direktor des Institutes für Marken- und Kommunikationsforschung. Ausgezeichnet mit einer Reihe von renommierten Preisen, u.a. Wissenschaftspreis des Deutschen Marketing-Verbandes, dem Best Textbook Award sowie dem Georg-Bergler Preis, ist Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ein Garant für erfolgreiche Marketing-Publikationen.



Esch/Knörle/Strödter

**Internal Branding**

Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen

2014. Rund 250 Seiten.

Gebunden inkl. eBook ca. € 39,80

ISBN 978-3-8006-4793-4

(Erscheint im April 2014)



# Internal Branding

Der Autor und Marken-Experte Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch erklärt, warum es auch für Buchhandlungen entscheidend ist, sich als Marke zu positionieren – und wie Sie Mitarbeiter zu **Markenbotschaftern** machen

**M**itarbeiter sind für Unternehmen ein zentraler Erfolgsgarant. Wir wissen, dass Mitarbeiter meist die wesentlichen Begeisterungs- aber auch Enttäuschungsfaktoren für Kunden sind. Sicherlich auch in der Buchhandlung: Ein Mitarbeiter, der das, was er macht, mit Freude tut, mit tollen Empfehlungen aufwartet und versteht, was der Kunde will, kann viel Positives bewirken.

Die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu binden wird heute zunehmend schwieriger. Der Kampf um Talente ist voll entbrannt. Dies gilt für jede Branche. Entsprechend müssen auch Buchhändler geeignete Strategien und Maßnahmen entwickeln, um Nachwuchs zu finden und zu binden.

Genau hier steckt allerdings das Problem: Viele junge Menschen werden vor allem durch die großen Marken angezogen. Wer nicht zu diesen erlauchten Marken gehört, hat es erheblich schwerer, Mitarbeiter zu finden. Entsprechend wichtig ist der Aufbau einer „Employer Brand“, einer „Arbeitgeber-Marke“, und wirksamer Employer Branding-Maßnahmen für weniger bekannte Unternehmen. In jeder Stadt gibt es deshalb auch Unternehmen, die mehr oder weniger im Blickpunkt sind. Wer auf der Schattenseite lebt, hat es schwer, Mitarbeiter zu finden.

Hinzu kommt: In Unternehmen selbst fehlt es den Mitarbeitern oft an Begeisterung. Laut dem Meinungsforschungsinstitut Gallup haben 85 Prozent aller Mitarbeiter in Deutschland keine oder nur eine geringe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Dienst nach Vorschrift, mangelndes Engagement und mehr Fehlzeiten durch Krankheit sind die Folge. Der daraus erwachsende Schaden wird in Deutschland auf 122 Mrd. Euro beziffert. Nach innen kann man durch Maßnahmen



**Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch:** „Unternehmen mit starken Marken agieren in allen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen erfolgreicher“

## Kurzprofil

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Wiesbaden; Gründer von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis. „Zuletzt erschien von ihm zum Thema das Buch „Internal Branding“ (bei Vahlen).

zur Umsetzung der Markenidentität, Behavioral Branding-Maßnahmen, punkten, um die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern und sie zu Markenbotschaftern zu machen.

Im Buch „Internal Branding“ beschreiben meine Kollegen und ich für Unternehmen konkrete Strategien und Maßnahmen, wie man erfolgreich diesen Weg beschreiten kann. Einige wesentliche Aspekte beschreiben wir im Folgenden für den Buchhandel. Diese Hinweise können Sie auch weiterbringen auf dem Weg, die richtigen Mitarbeiter zu finden und zu binden.

## Die Hausaufgaben machen

Startpunkt des Prozesses ist immer die Unternehmensmarke. Hier sind zunächst die wesens prägenden Merkmale der Marke zu entwickeln, und dies mit Blick auf zwei Fragestellungen: 1. Welche Nutzen bringt die Unternehmensmarke den Kunden? Und: 2. Wie fühlt es sich an, wenn man mit der Marke in Kontakt kommt? Es geht also um die Definition harter und weicher Faktoren, um die Fragen zu beantworten „Wer bin ich?“.

Im nächsten Schritt richtet sich der Fokus auf die eigenen Stärken, die Bedürfnisse der Kunden und vorhandenen Wettbewerber. Daraus lässt sich dann eine klare Positionierung ableiten: Idealerweise sollte man in einem kurzen Satz sagen können, warum die Kunden das eigene Geschäft und nicht den Wettbewerb vorziehen sollten.

Wenn dieses Fundament noch fehlt, sollte man dieses zunächst entwickeln. Es hilft bei der tagtäglichen Arbeit als normatives Gerüst. Auf Basis der Markenidentität und der Markenpositionierung kann dann ein konkretes Leistungsversprechen für potenzielle Mitarbeiter abgeleitet werden.

Dazu sind folgende Schritte notwendig:

- Die Analyse, wie bisherige Mitarbeiter das Unternehmen sehen und empfinden. Dies hilft, mitarbeiter-spezifische Stärken, wie z.B. den partnerschaftlichen Umgang, zu ermitteln.
- Die Analyse, was potenzielle Mitarbeiter von ihrem künftigen Arbeitgeber erwarten. Dies ist notwendig, damit man sich auf die spezifischen Bedürfnisse dieser Zielgruppe, wie beispielsweise ein sicherer Arbeitsplatz oder Work-Life-Balance, einrichten kann.
- Die Analyse der Konkurrenz, um zu sehen, mit welchen Aussagen diese potenzielle Mitarbeiter umwirbt.

Aus dieser Analyse kann dann aufbauend auf der Unternehmensmarke eine sogenannte Employer Brand Value Proposition abgeleitet werden. Im Kern ist dies der Satz, warum potenzielle Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen starten sollen.

*Eine Employer Brand Value Proposition für Buchhändler könnte lauten: „Passionierter und kompetenter Führer durch das Abenteurer Lesen.“*

## Die Employer Brand nach außen umsetzen

Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, sollte die wirksame Umsetzung nach außen realisierbar sein. Dazu ist es erforderlich, die wichtigsten Punkte zu kennen, wo potenzielle Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen in Kontakt kommen können. Hier werden einerseits digitale Medien immer wichtiger, andererseits spielen auch die eigenen Mitarbeiter und deren Kommentare auf Bewertungsseiten eine wichtige Rolle. Da die Kontaktpunkte unternehmensspezifisch unterschiedliche Rollen spielen können, ist hier eine genaue Analyse wichtig, um die Investitionen in Employer Branding-Maßnahmen wirksam zu kanalisieren.

Zudem gilt es, die Employer Brand Value Proposition wahrnehmbar, eigenständig und integriert in diverse Kommunikationsmittel umzusetzen. Leider gleichen hier viele Recruitinganzeigen einander wie ein Ei dem anderen: Eine Differenzierung fällt oft schwer.

Nur wenige Unternehmen arbeiten hier so konsequent wie IKEA: Hier kann man die Marke an jedem Kontaktpunkt erleben und spüren – ob in den Recruitinganzeigen, im Internet oder bei den Selbsteinschätzungstests auf der IKEA-Website. Man nutzt auch kreative Mittel und Wege, um neue Mitarbeiter zu gewinnen: So wurde in Australien zu den Möbeln ein Beipackzettel im typischen IKEA-Stil zum Rekrutieren neuer Mitarbeiter hinzugefügt – und dies mit überwältigendem Erfolg bei minimalen Kosten.

*Haben Sie schon markenspezifisch gestaltete Lesezeichen in den Büchern, die Sie verkaufen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen?*

## Die Marke bei den Mitarbeitern in Denken, Fühlen und Handeln verankern

Mit den vorhandenen Mitarbeitern steht und fällt der Erfolg eines Unternehmens. Es geht darum, die Marke in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu verankern und diese zu Markenbotschaftern zu machen. Der wichtigste Kontaktpunkt zum Kunden ist bei Buchhändlern neben dem eigenen Laden der Mitarbeiter. Bei Amazon werden die Mitarbeiter z.B. über Online-Chat als Problemlösungstool genutzt. Bei Thalia bieten kompetente Mitarbeiter einen Mehrwert gegenüber dem Onlinehandel.

Mitarbeiter müssen deshalb verstehen, wie sie im Sinne der Marke handeln und welche Beiträge sie konkret leisten können. In großen Unternehmen erfolgt die interne Implementierung häufig über einmalige Events und massenkommunikative Maßnahmen nach innen, beispielsweise durch Plakate, das Intranet oder Give-aways. Dies reicht allerdings nicht zur nachhaltigen Verankerung der Marke. Hier sind die Vorgesetzten gefordert, die die Markenwerte ihren Mitarbeitern vermitteln müssen. Zudem kann man gemeinsam an Do's und Don't's sowie Vorschlägen zur Verbesserung der Marke arbeiten. Umsetzungserfolge können durch Vorgesetzte geprüft werden. Je besser Führungskräfte die Markenwerte selbst vorleben, umso mehr

dienen sie als Vorbild und Rollenmodell für Mitarbeiter.

Oft kann man dies mit einfachen Maßnahmen erreichen. Beispiel: Bei den Luxushotels Ritz-Carlton treffen sich die Mitarbeiter eines Hotels täglich um zu überlegen, was sie weiter verbessern müssen, um ihr Credo „We are all ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen“ am Leben zu erhalten. Bei dem Unternehmen Würth haben alle Mitarbeiter immer eine Karte mit den Markenwerten und der Markenpositionierung bei sich. Auch hier gibt es institutionalisierte Treffen, bei denen Mitarbeiter konkrete Vorschläge machen, wie man die Markenwerte in der täglichen Arbeit besser umsetzen kann.

*Es sind die kleinen Dinge und intelligente Maßnahmen, die Unternehmen hier weiterbringen und die Markenwerte für das Tagesgeschäft wirksam werden lassen. Wie heißt es so schön: Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.*

## Die Fortschritte messen

Man kann Dinge, die man nicht misst, auch nicht wirklich managen. Deshalb braucht man auch zu der Entwicklung des Employer Branding und des Internal Branding konkrete Wasserstandsmeldungen. Vor allem ist es wichtig, institutionalisiert in regelmäßigen Abständen nach innen zu erfassen, wie stark sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen identifizieren, wie hoch deren Bindung an das Unternehmen ist, wie gut die Markenwerte verankert sind und was man aus Mitarbeitersicht noch verbessern kann. Eine Kundenbefragung ist eine geeignete Maßnahme um zu erfassen, ob sich die Markenwerte auch beim Kunden niederschlagen. Durch diese zwei Seiten der Medaille erhält man mit einem überschaubaren Aufwand ein gutes Bild von den Fortschritten in Sachen „Leben der Marke“.

*Und: Es lohnt sich. Unternehmen mit starken Marken agieren in allen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wesentlich erfolgreicher im Markt als Unternehmen mit schwachen Marken – und dies über alle Branchen hinweg.*