

Achim Burkhardt/Ute Gündling/Simone Weyers

**Status der internen Markenführung bei in Deutschland
tätigen Corporate Brands
Ergebnisse einer empirischen Studie**

1. Einführung.....	1
2. Forschungsdesign der empirischen Analyse	2
3. Ergebnisse	3
3.1 Struktur der antwortenden Unternehmen	3
3.2 Prozessuale Entwicklung einer Soll-Markenidentität.....	5
3.3 Identifikation von Identitätslücken.....	16
3.4 Vermittlung der Soll-Markenidentität.....	16
3.5 Interne Kommunikation.....	20
3.6 Identitätsorientierte Aktivitäten des Human Resource Management.....	26
3.7 (Vor-)Leben der Markenidentität	32
3.8. (Interne) Identitätsorientierte Messinstrumente	34
3.9. Probleme bei der internen identitätsorientierten Markenführung	35
4. Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen	36
4.1 Entwicklung der Markenidentität.....	37
4.2 Vermittlung der Markenidentität	38
4.3 Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Instrumente.....	42
4.4 Erfolgskontrolle	44
5. Fazit	45

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 und damit einher geht eine sinkende Markentreue
- In letzter Zeit wird das Denken in „Markenkontaktpunkten“ wieder relevanter und somit steigt auch das Bewusstsein für die für starke Markenidentitäten dringend erforderliche Kongruenz von Kommunikation und Leistung.

Die Erkenntnis, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens einen ganz wesentlichen Teil für das Kongruenzempfinden zwischen kommunikativem Versprechen und Leistungseinhaltung einer Marke bei externen Anspruchsgruppen bilden, liegt nahe. Außerdem haben diverse Untersuchungen gezeigt, dass Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitercommitment 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 den Status der internen Markenführung anhand einer empirischen Untersuchung bei 57 Großunternehmen in Deutschland.

2. Forschungsdesign der empirischen Analyse

Die Befragung der Experten von Unternehmensmarken erfolgte schriftlich in Form eines Fragebogens mit insgesamt 40 Fragen. Die Struktur des Fragebogens setzte sich aus drei Teilbereichen zusammen: Im ersten Teil wurde die prozessuale Entwicklung einer Soll-Markenidentität behandelt. Im zweiten Teil erfolgte die Befragung zur Relevanz verschiedener Maßnahmen und Aspekte bzgl. der Implementierung der Soll-Markenidentität. Zuletzt wurde im dritten Teil gezielt nach der Umsetzung der bereits in Teil zwei erwähnten Implementierungsmaßnahmen und den damit verbundenen Aspekten im Unternehmen gefragt.

Insgesamt wurden 326 Unternehmen in Deutschland mit über 500 Mitarbeitern repräsentativ als Stichprobe ausgewählt und angeschrieben. 57 Fragebögen wurden ausgefüllt zurückgeschickt, was einer Rücklaufquote von 17 % entspricht.

3. Ergebnisse der Untersuchung

3.1 Struktur der antwortenden Unternehmen

Die meisten befragten Experten (59,6%) kommen aus dem Marketingbereich. Danach folgen 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) (vgl. Abbildung 1).

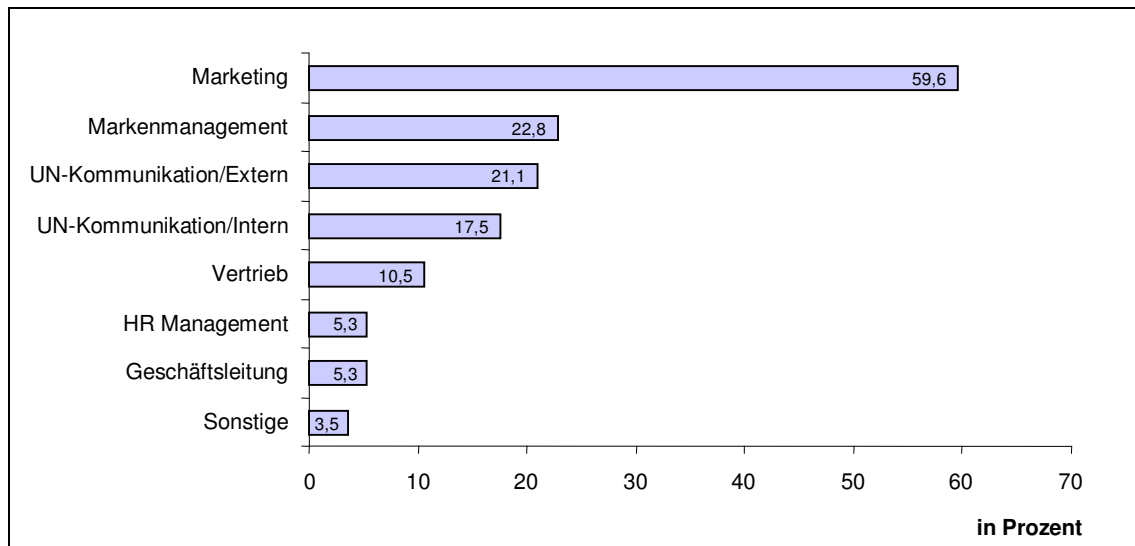


Abbildung 1: Funktion der Befragten im Unternehmen (n=57), (Mehrfachnennungen möglich)

51,8% der Unternehmen beschäftigen 500 bis 2.500 Mitarbeiter, 41,1% mehr als 2500 Mitarbeiter (vgl. Abbildung 2). 52,7% der antwortenden Unternehmen erzielten 2006 einen Umsatz von 50-500 Mio. €, 34,5% einen Umsatz von über 1 Mrd. €.

Die Unternehmen stammen des weiteren 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 (vgl. Abbildung 3).

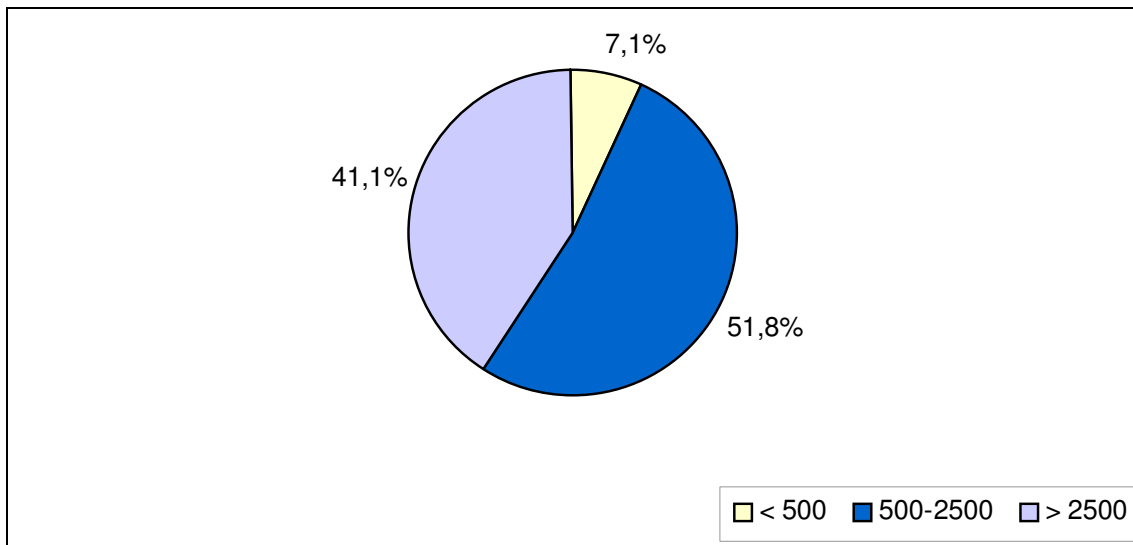


Abbildung 2: Größe der Unternehmen

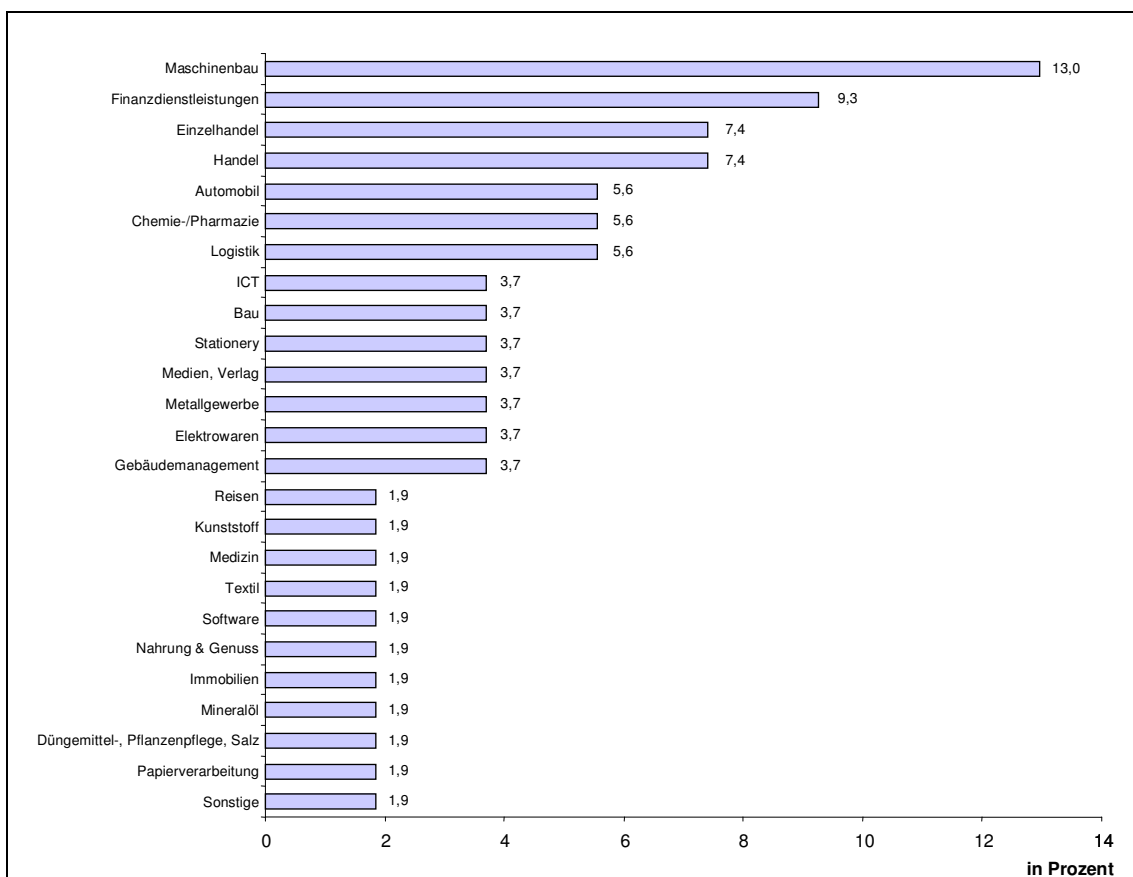


Abbildung 3: Branchen, in denen die befragten Unternehmen tätig sind (n=54)

3.2 Prozessuale Entwicklung einer Soll-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.

Vor der detaillierten Befragung zur prozessualen Entwicklung einer Markenidentität wurden die Experten im Vorfeld mit einer Filterfrage gefragt, ob in ihrem Unternehmen explizit eine Markenidentität festgelegt wurde. 43 Experten bejahten (75,4%) und 14 verneinten diese Frage (24,6%). Entsprechend gaben 43 Unternehmen detailliert zur Entwicklung der Markenidentität in ihrem Unternehmen Auskunft. Interessant im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Markenidentität ist die Frage, aus welchen Gründen diese erfolgt ist. Abbildung 4 zeigt die Ergebnisse im Überblick.

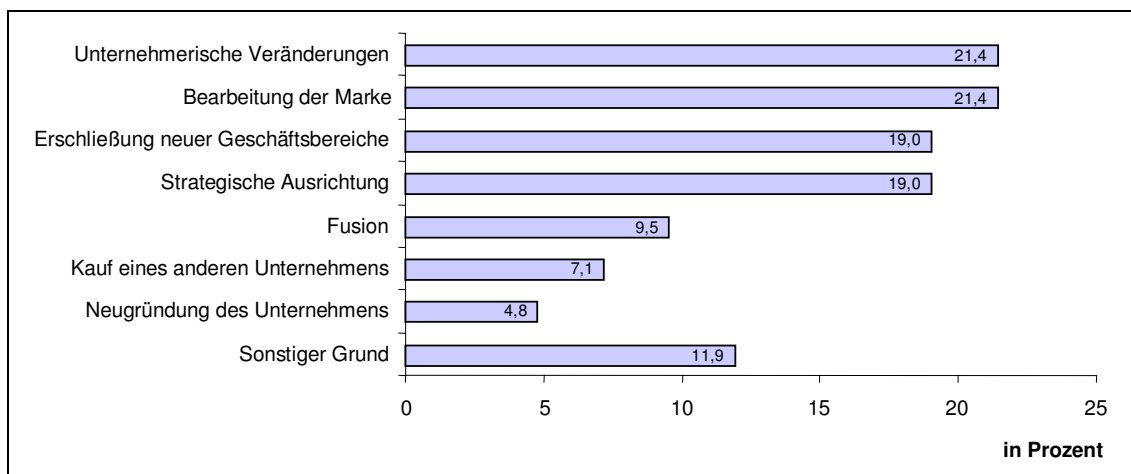


Abbildung 4: Gründe für Entwicklung einer Markenidentität (n=42), (Mehrfachnennungen möglich)

Als wichtigste Gründe werden die unternehmerischen Veränderungen und die Bearbeitung der Marke mit jeweils 21,4% angegeben. Danach folgen die Erschließung neuer Geschäftsbereiche (19%) und die Strategische Ausrichtung (19%).

Auf die Frage, wann der Prozess zur Festlegung der Markenidentität stattgefunden hat, gibt mit 51,2% der Großteil der Unternehmen an, dass er in den letzten zwei Jahren stattgefunden habe (vgl. Abbildung 5). Bei 18,6% hat er vor 3-5 Jahren stattgefunden. Nur in etwa 30% der Unternehmen ist die Entwicklung der Markenidentität länger als 5 Jahre her. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass die Beschäftigung mit der Marke eine hochaktuelle Thematik darstellt.

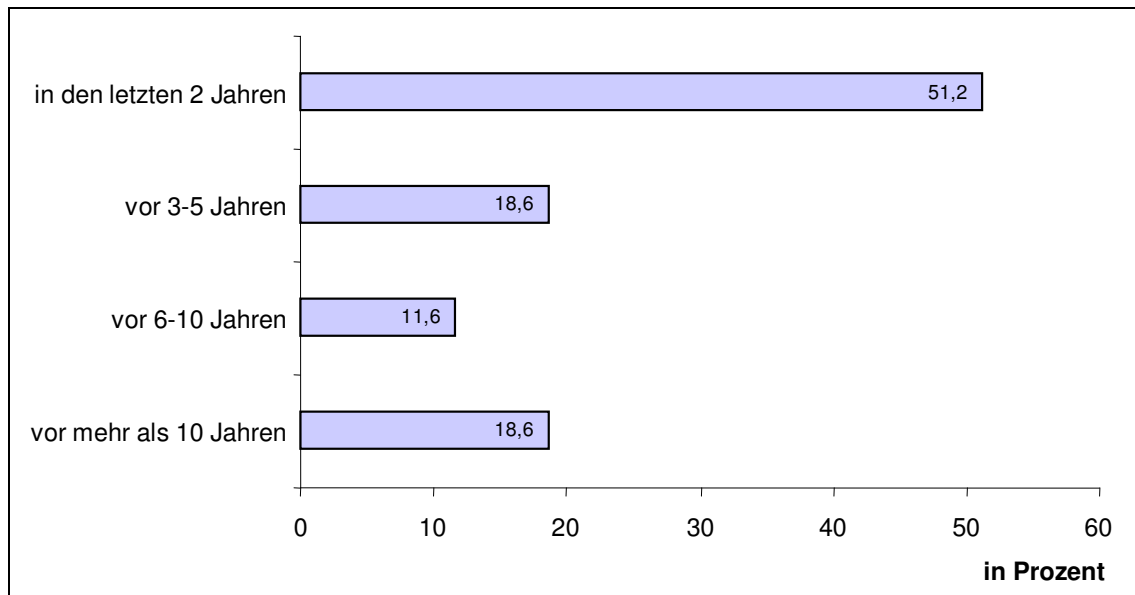


Abbildung 5: Prozess zur Festlegung einer Markenidentität (n=43)

Zur Dauer des Prozesses der Markenidentitätsentwicklung kann gesagt werden, dass er in den meisten Fällen (35,7%) 7-12 Monate in Anspruch nahm. Schneller waren nur knapp 17% der Unternehmen, während er bei über 20% der befragten Unternehmen mehr als ein Jahr in Anspruch nahm. Bei 26,2% der befragten Unternehmen dauert er sogar noch an (vgl. Abbildung 6).

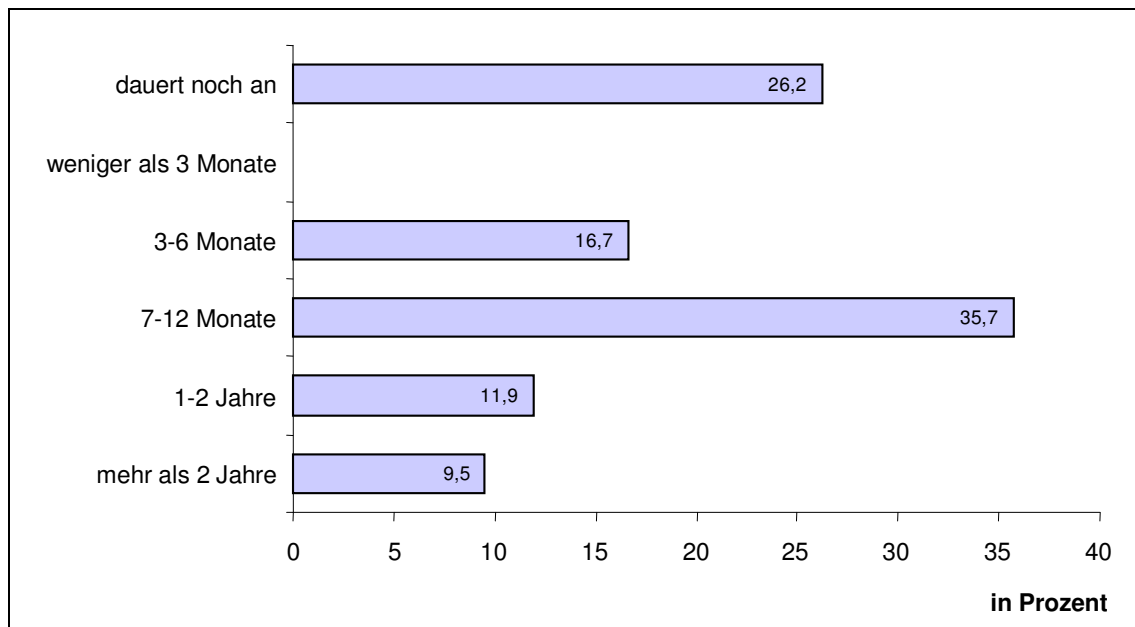


Abbildung 6: Prozessdauer zur Festlegung einer Markenidentität (n=42)

Des Weiteren kann gesagt werden, dass der Anstoß zur Entwicklung der Soll-Markenidentität zum größten Teil (72,1%) von Vorstand bzw. Geschäftsleitung gegeben wird. Der Anstoß durch eine(n) Verantwortliche(n) aus dem Marketing erfolgt nur zu 32,6% (vgl. Abbildung 7).

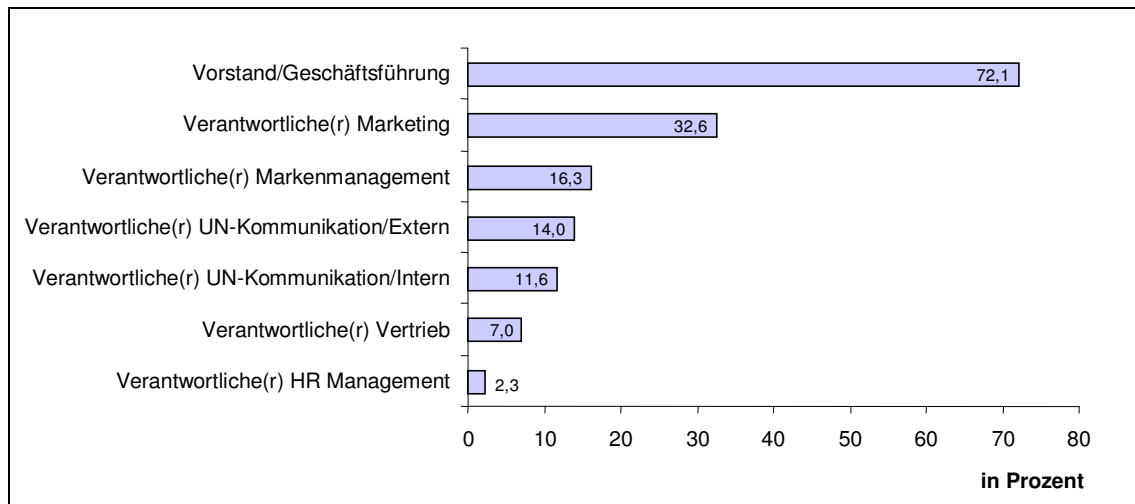


Abbildung 7: Anstoß zur Entwicklung einer Soll-Markenidentität (n=43)

Die Prozessverantwortung zur Entwicklung der Soll-Markenidentität haben in erster Linie Vorstand bzw. Geschäftsleitung (62,8%) und der/die Leiter(in) Marketing (60,5%) mit großem Abstand vor den anderen Bereichen getragen (vgl. Abbildung 8).

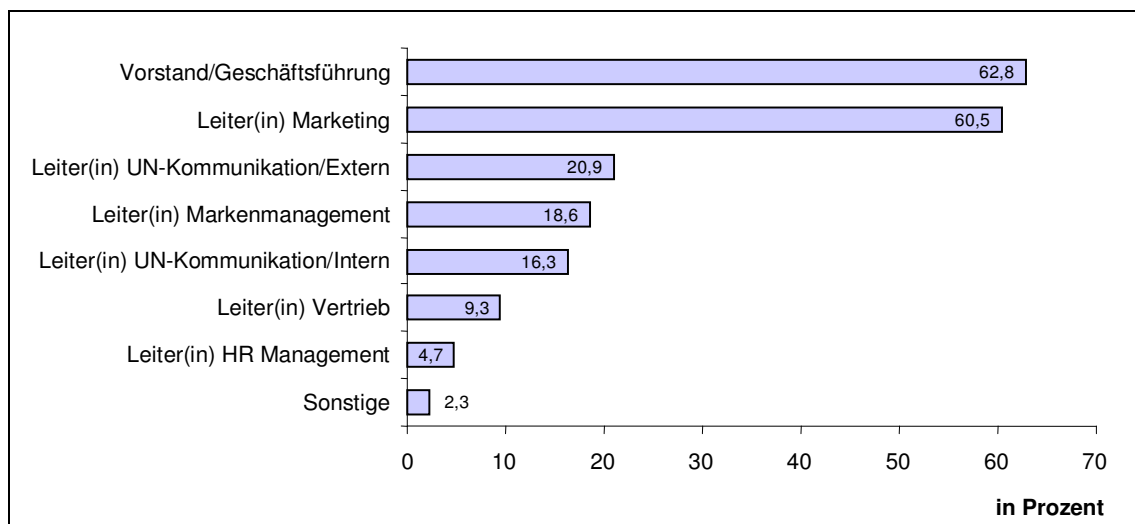


Abbildung 8: Prozessverantwortung zur Entwicklung der Soll-Markenidentität (n=43)

Neben der Festlegung der Prozessverantwortung ist jedoch auch wichtig zu erfahren, welche Organisationseinheiten bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität involviert waren. Die Experten wurden zudem gefragt, für wie wichtig sie die Beteiligung gewisser Organisationseinheiten halten, um eine Soll-

Markenidentität zu entwickeln. Das Ergebnis (vgl. Abbildung 9) zeigt, dass Vorstand bzw. Geschäftsführung als beteiligte Organisationseinheit am wichtigsten (Mittelwert=4,91) gesehen werden, dicht gefolgt von Markenmanagement (Mittelwert=4,50) und Marketing (Mittelwert=4,45).

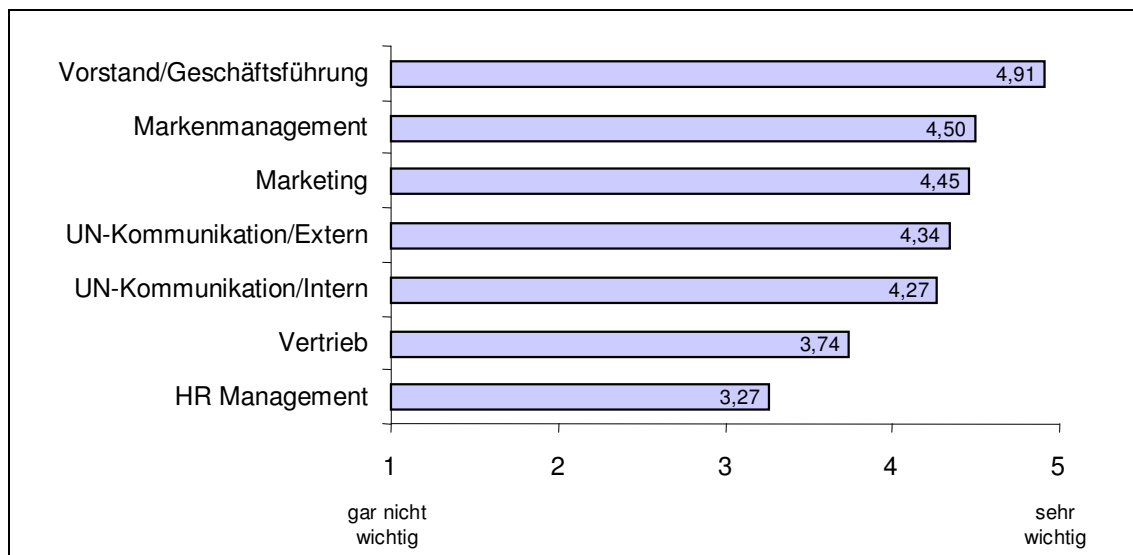


Abbildung 9: Relevanz der Organisationseinheiten zur Entwicklung einer Soll-Markenidentität

Diese empfundene Relevanz der Experten zeigt sich zum Teil auch in der Unternehmensrealität (vgl. Abbildung 10). Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung wird zu 93% und das Marketing zu 88,4% bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität involviert. Das von den Experten als äußerst wichtig empfundene Markenmanagement wird jedoch in den Unternehmen nur zu 44,2% involviert. Ein Grund für die niedrige Prozentzahl könnte sein, dass in vielen Unternehmen noch keine Abteilung Markenmanagement existiert, sondern diese in den Aufgabenbereich des Marketings fällt und somit nicht separat angegeben wurde. Auffällig ist jedoch, dass das HR-Management als vergleichsweise unwichtig eingeschätzt wird (Mittelwert=3,27). Auch in der Unternehmensrealität spielt dieser Bereich als beteiligte Organisationseinheit zur Entwicklung der Soll-Markenidentität eine vergleichsweise geringe Rolle (letzter Rang mit 27,9%).

Interessant im Zusammenhang mit den zuvor erwähnten Ausführungen ist, dass eine starke Präsenz des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität ersichtlich wird. Zum größten Teil wird der Anstoß zur Entwicklung von Vorstand bzw. Geschäftsführung gegeben. Darüber hinaus trägt diese(r) sehr oft die Verantwortung für den Entwicklungsprozess. Des Weiteren wird der Vorstand bzw. die Geschäftsführung als die am häufigsten involvierte Organisationseinheit bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität genannt. Doch es kann festgestellt werden, dass daneben auch andere Abteilungen wie das Marketing, das Markenmanagement, die Unternehmenskommunikation (intern, extern) usw. beim Prozess zur Entwicklung der Soll-Markenidentität vertreten sind. Dabei werden sie unterschiedlich stark involviert.

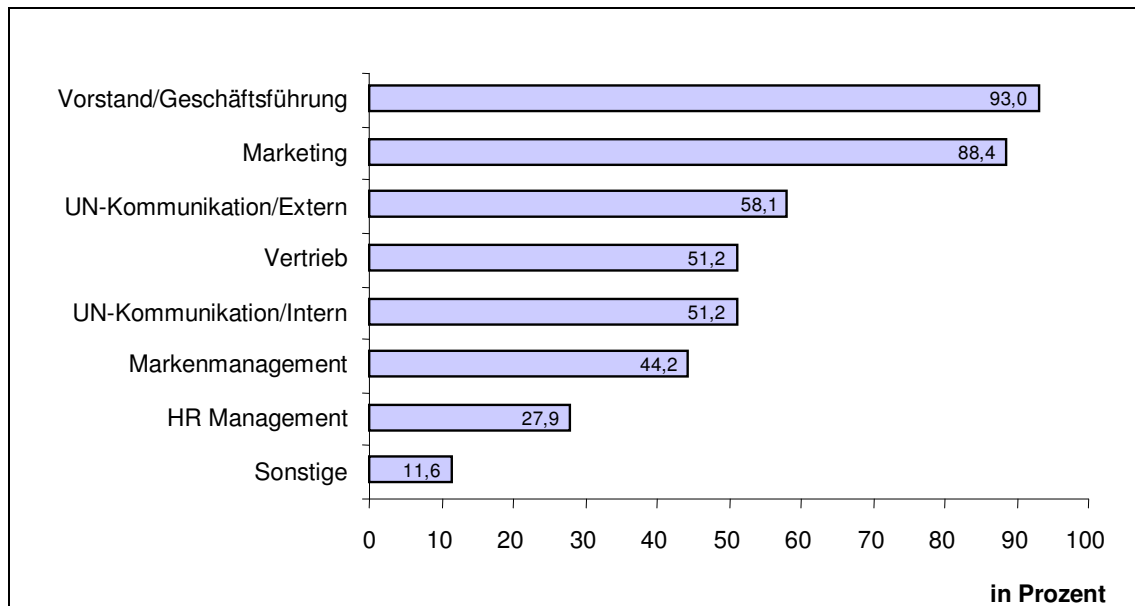


Abbildung 10: Involvierte Organisationseinheit(en) (n=43), (Mehrfachnennungen möglich)

Nach der Betrachtung der involvierten Organisationseinheiten, soll nun analysiert werden, welche Ansätze (Top-down, Bottom-up, Gegenstromverfahren) bei der Entwicklung einer Soll-Markenidentität für wichtig gehalten und im Unternehmen verfolgt werden (vgl. Abbildungen 11 und 12).

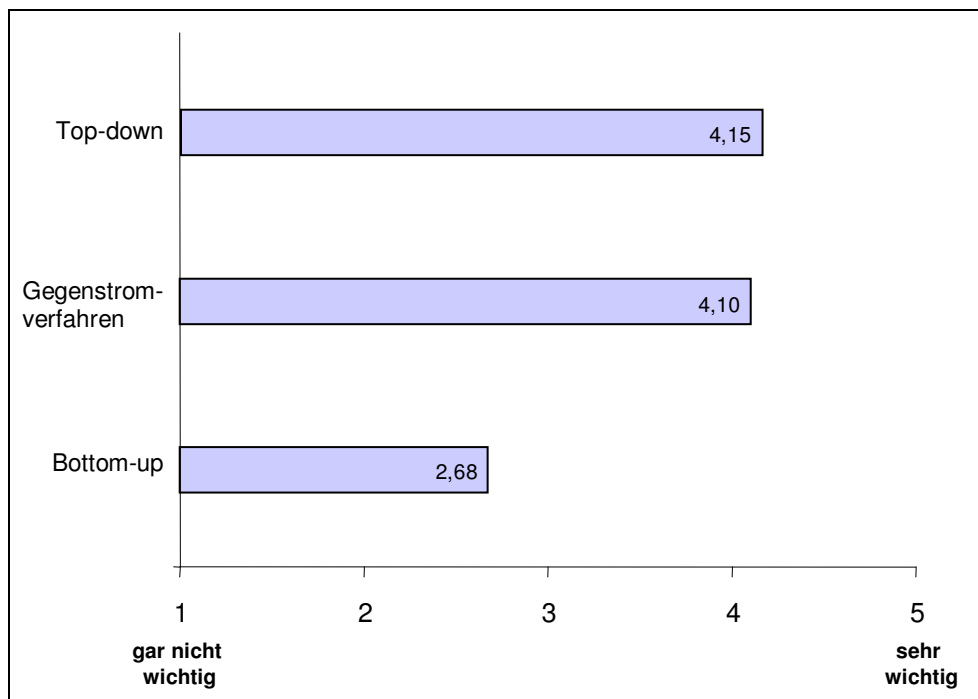


Abbildung 11: Relevanz der Ansätze zur Entwicklung einer Soll-Markenidentität

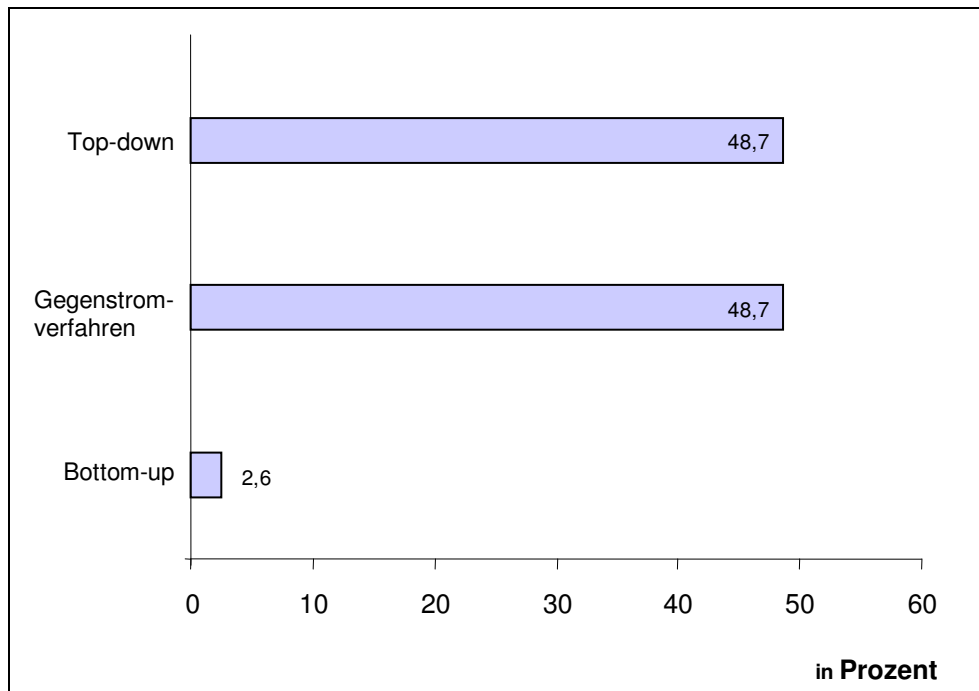


Abbildung 12: Planung und Entwicklung einer Soll-Markenidentität (n=39)

Die Ergebnisse zeigen, dass die Experten den Top-down Ansatz und das Gegenstromverfahren als nahezu gleichwertig relevant ansehen. Diese Relevanz spiegelt sich auch in der Realität wider. In den Unternehmen kommen beide Ansätze mit jeweils 48,7% zum Einsatz. Der Bottom-up Ansatz hingegen wird als nicht wichtig (Mittelwert=2,68) eingestuft. In der Unternehmenspraxis wird diese niedrige Relevanz durch eine geringe Nutzung des Ansatzes bestätigt.

Unter Einbezug der Theorie kann gesagt werden, dass der Einsatz des Top-down Ansatzes in den Unternehmen (48,7%) und auch die empfundene Relevanz von diesem bei den Experten (Mittelwert=4,15) die Aussage von Esch (2005) bestätigt: Viele Unternehmen vollziehen die Entwicklung der Soll-Markenidentität Top-down. Interessant ist das Ergebnis, dass das Gegenstromverfahren in den Unternehmen genauso häufig eingesetzt wird und somit auch die Mitarbeiter partizipativ in den Prozess zur Entwicklung der Soll-Markenidentität involviert werden. Dagegen wird jedoch durch die geringe Anwendung des Bottom-up Ansatzes (2,6%) deutlich, dass die Unternehmen die alleinige Erarbeitung der Grundlagen der Soll-Markenidentität durch die Mitarbeiter nicht befürworten und keine zu starke Einflussnahme seitens der Mitarbeiter wünschen. Entsprechend ist die Entwicklung der Soll-Markenidentität in den Unternehmen überwiegend „Chefsache“. Meist ist der Vorstand bzw. die Geschäftsführung dafür verantwortlich (Top-down, Gegenstromverfahren).

Im Rahmen der Konzeption einer Soll-Markenidentität finden verschiedenste Analysen Anwendung. Am wichtigsten schätzen hier die Experten die Zielgruppenanalyse (Mittelwert=4,63) ein (vgl. Abbildung 13). Danach folgen die Wettbewerbs- (Mittelwert=4,11), die Gestaltungs- (Mittelwert=4,09) und die Inhaltsanalyse (Mittelwert=4,05). Die geringste Relevanz hat nach Meinung der Experten die Sprachanalyse (Mit-

telwert=3,39). Auch in der unternehmerischen Praxis bestätigen sich die Ansichten der Experten (vgl. Abbildung 14). Die Zielgruppenanalyse wird zu 85,7%, die Wettbewerbs- und Gestaltungsanalyse werden jeweils zu 71,4% in den Unternehmen durchgeführt. Die Inhaltsanalyse findet zu 69% Anwendung. Hingegen wird die Sprachanalyse am wenigsten eingesetzt (31%).

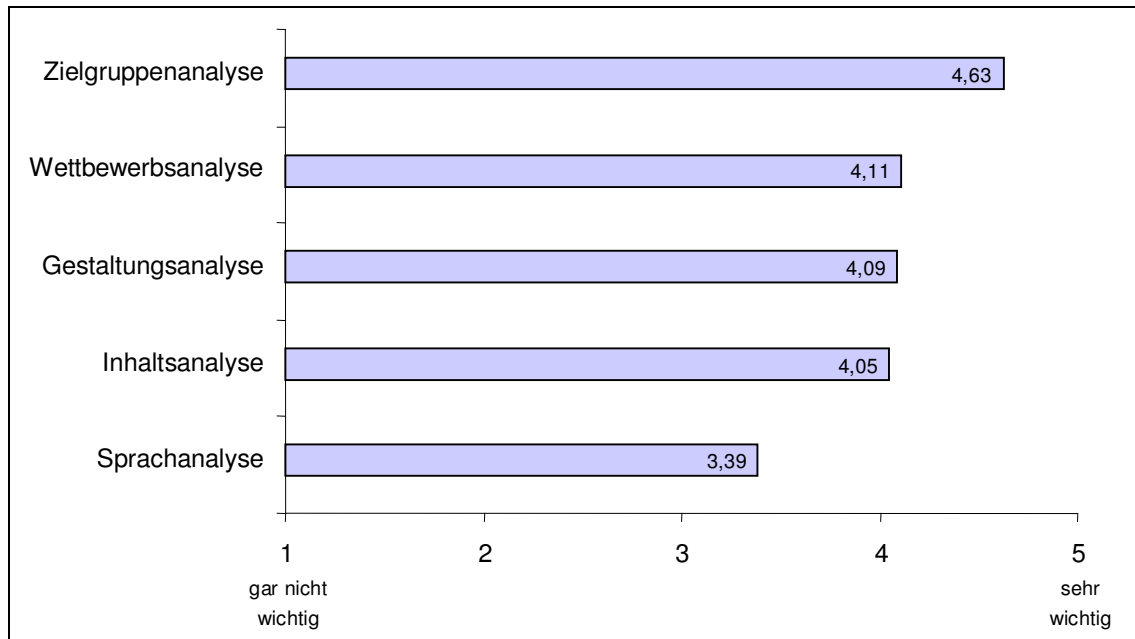


Abbildung 13: Relevanz von Analysen für die Entwicklung einer Soll-Markenidentität

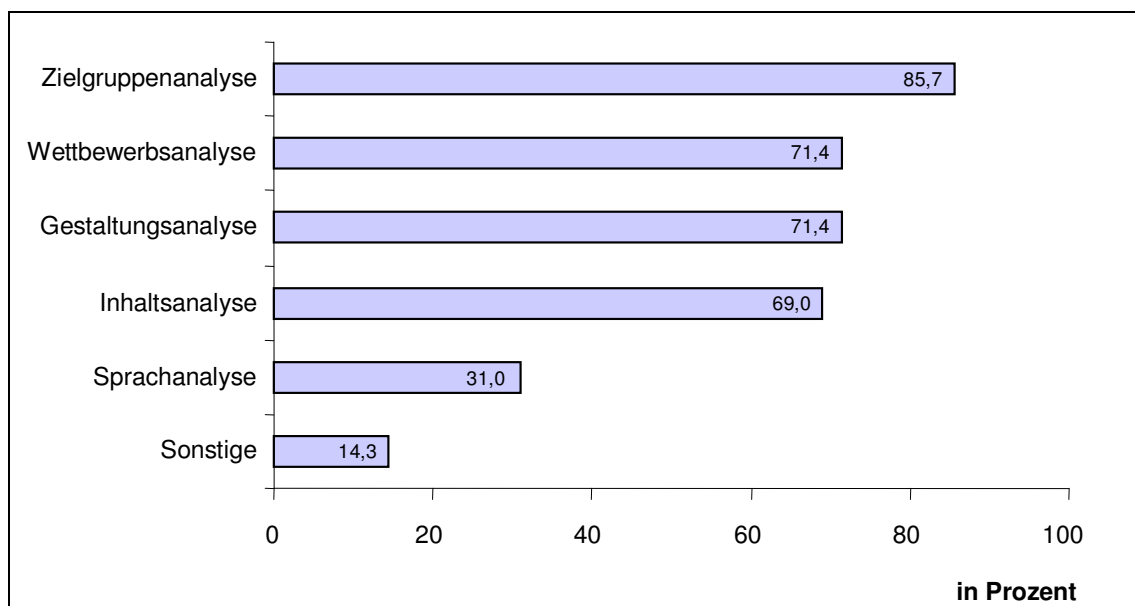


Abbildung 14: Durchgeführte Analysen zur Entwicklung der Soll-Markenidentität, (Mehrfachnennungen möglich)

Hatten die befragten Unternehmen schon einmal eine Zielgruppenanalyse durchgeführt, wurden sie zudem gefragt, welche Analysen bzgl. der Zielgruppen für sie im Detail relevant sind und welche Zielgruppen genau analysiert wurden (vgl. Abbildung 15). Die wichtigste Zielgruppe ist mit einem Mittelwert von 4,83 die der Kunden. Führungskräfte (Mittelwert=4,31) und Mitarbeiter (Mittelwert=4,09) werden als ebenfalls sehr relevant empfunden. Die Analyse der anderen Zielgruppen (Aktionäre/Anteilseigner, Geschäftspartner, Öffentlichkeit und Presse/Medien) wird von den Experten als durchschnittlich wichtig angesehen. Die Mittelwerte bewegen sich dabei von 3,53 bis 3,03. Lieferanten belegen mit einem Mittelwert von 2,79 aus Sicht der Experten den letzten Platz.

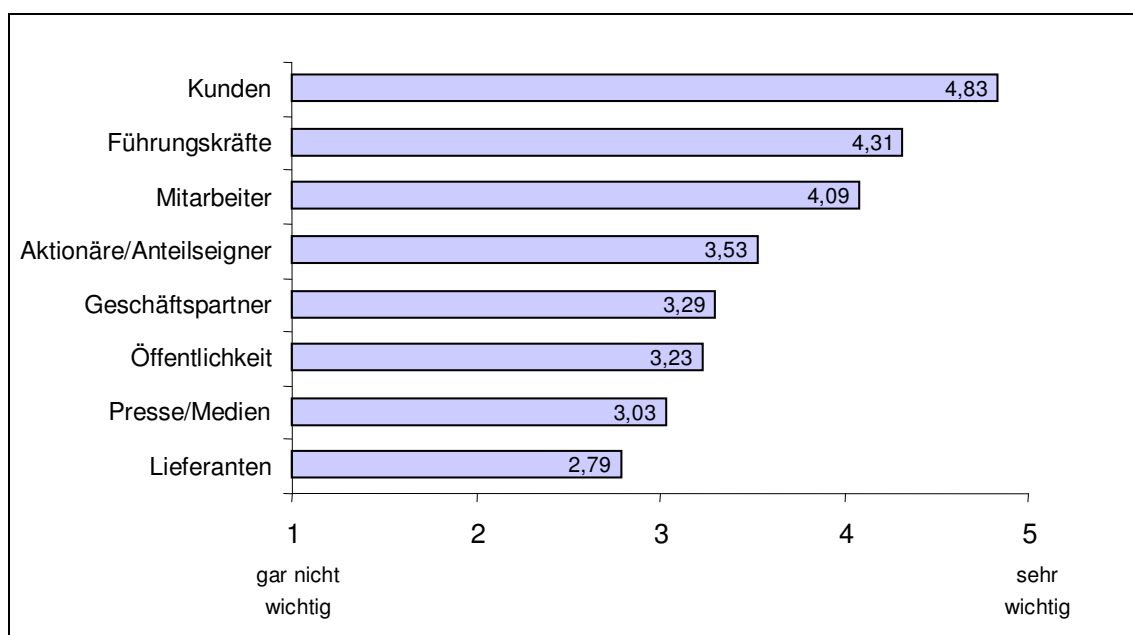


Abbildung 15: Relevanz der Analyse von Zielgruppen zur Festlegung der Soll-Identität

Tatsächlich durchgeführt werden in den Unternehmen Analysen (Ist und/oder Soll) bei folgenden Zielgruppen (vgl. Abbildung 16): Bei den Kunden (50%) und den Führungskräften (34,4%) werden am häufigsten sowohl eine Ist-Analyse als auch eine Soll-Analyse durchgeführt. Mitarbeiter-Analysen erfolgen meistens (40,6%) zum Status quo (Ist). Die restlichen Zielgruppen stehen meist nicht im Fokus von Analysen. Bei den folgenden Gruppen findet zu dem jeweiligen Prozentsatz keine Analyse statt: Lieferanten 75%, Aktionäre/Anteilseigner 77,8%, Geschäftspartner 59,3%, Presse/Medien 55,2% und Öffentlichkeit 62,1%.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass die Relevanz von Analysen zur Festlegung der Markenidentität nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Unternehmensrealität gesehen wird und daher unterschiedliche Analysen (Zielgruppen-, Wettbewerbs-, Gestaltungs-, Inhalts-, Sprachanalysen) durchgeführt werden. Jedoch wird bzgl. der Ergebnisse der Zielgruppenanalyse deutlich, dass in den Unternehmen nur bei zwei Zielgruppen (Kunde, Führungskräfte) eine Ist- und eine Soll-Analyse durchgeführt werden. Bei den restlichen Zielgruppen finden entweder nur eine Ist-Analyse (Mitarbeiter) oder überwiegend keine Analysen (Lieferanten, Aktionäre/Anteilseigner, Geschäftspartner, Pressen/Medien,

Öffentlichkeit) statt. Hier zeigt sich vor dem Hintergrund eines ausgewogenen Stakeholdermanagements in der Praxis noch Entwicklungspotenzial.

Antwortmöglichkeiten	Basis (n)	Ist-Analyse	Soll-Analyse	Ist/Soll-Analyse	Keine Analyse
		in %	in %	in %	in %
Kunden	34	35,3	8,8	50,0	5,9
Mitarbeiter	32	40,6	9,4	31,3	18,8
Führungskräfte	32	18,8	18,8	34,4	28,1
Lieferanten	28	7,1	7,1	10,7	75,0
Aktionäre/ Anteilseigner	27	3,7	11,1	7,4	77,8
Geschäftspartner	27	14,8	11,1	14,8	59,3
Presse/ Medien	29	24,1	6,9	13,8	55,2
Öffentlichkeit	29	17,2	3,4	17,2	62,1
Sonstige	1	0,0	0,0	100,0	0,0

Abbildung 16: Berücksichtigung der Zielgruppen bei der Analyse zur Festlegung der Soll-Identität

Neben den zuvor erwähnten Aspekten, die im Rahmen der prozessualen Entwicklung einer Soll-Markenidentität eine Rolle spielen, wird in der Theorie postuliert, dass die Unternehmensidentität bei der Festlegung der Soll-Markenidentität berücksichtigt werden bzw. eine Abstimmung zwischen beiden stattfinden sollte. Daher wurden die Experten zusätzlich gefragt, für wie relevant sie die Berücksichtigung der Unternehmensidentität bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität halten. Der Mittelwert von 4,59 macht deutlich, dass die Experten die Relevanz der Berücksichtigung bzw. der Abstimmung erkennen. In 86% der Unternehmen ist die Abstimmung der Markenidentität mit der Unternehmensidentität auch tatsächlich erfolgt. Lediglich 9,3% der Experten verneinten diese Frage und 4,7% wissen nicht, ob die Abstimmung im Unternehmen vollzogen wurde (vgl. Abbildung 17).

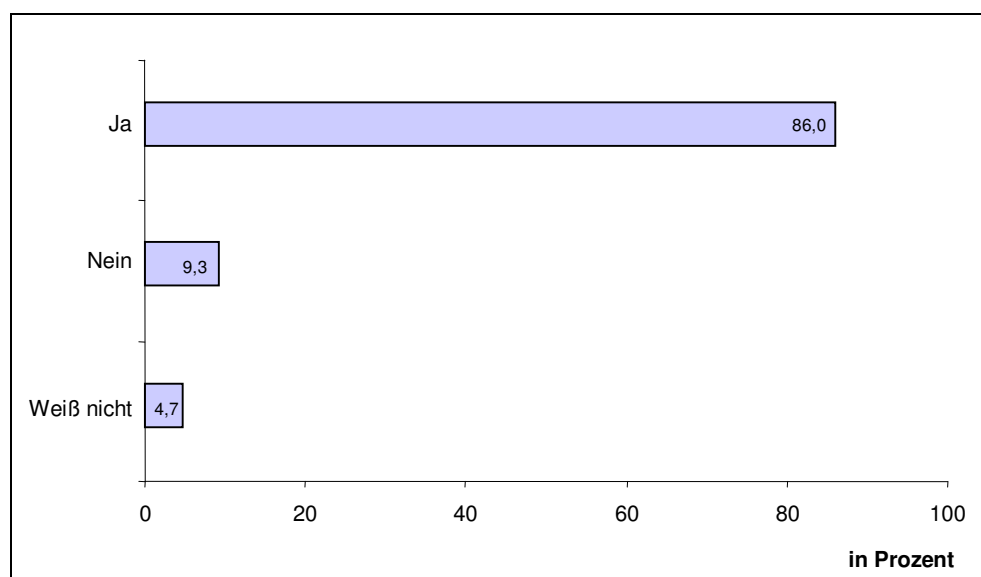


Abbildung 17: Abstimmung Markenidentität mit Unternehmensidentität (n=43)

3.3 Identifikation von Identitätslücken

Schon im Rahmen der Konzeption einer Soll-Markenidentität sollte darauf geachtet werden, wie groß die interne Identitätslücke zwischen Soll-Selbstbild und Ist-Selbstbild der Markenidentität ist und ob sie mit geeigneten Implementierungsmaßnahmen überwunden werden kann. Daher wurden die Experten gefragt, inwieweit in ihrem Unternehmen die neu entwickelte Soll-Markenidentität zum Zeitpunkt der Festlegung mit der vorhandenen Ist-Markenidentität übereingestimmt hat. 43 Unternehmen haben diese Frage beantwortet. Das Ergebnis zeigt einen Mittelwert von 3,03. Die angestrebte Soll-Markenidentität und die Ist-Markenidentität stimmten somit noch nicht weitgehend überein und es bestand vor dem Beginn der internen Vermittlung der Markenidentität eine interne Identitätslücke. Darüber hinaus sollten die Experten ausgehend von allen Maßnahmen, die im Rahmen der Vermittlung der Markenidentität durchgeführt werden bzw. wurden, angeben, inwieweit sich die angestrebte Soll-Markenidentität und die vorherrschende Ist-Markenidentität zum Zeitpunkt der Befragung angenähert hatten. Das Ergebnis zeigt einen Mittelwert von 3,83. Trotz der Maßnahmen, die im Rahmen der Implementierung der Soll-Markenidentität ergriffen werden bzw. wurden, existiert immer noch keine weitgehende Übereinstimmung zwischen der Soll- und Ist-Markenidentität. Damit wird deutlich, dass es in der Regel schwierig und auch langwierig sein kann, die interne Identitätslücke zwischen Soll- und Ist-Markenidentität zu verkleinern bzw. zu schließen.

3.4 Vermittlung der Soll-Markenidentität

Nach der Betrachtung der prozessualen Entwicklung einer Soll-Markenidentität und der Identifikation von Identitätslücken soll im Folgenden überprüft werden, ob und wie die Markenidentität aktiv im Unternehmen vermittelt wird. 36 Experten (83,7%) bestätigen, dass in ihren Unternehmen die Soll-Markenidentität nach ihrer Festlegung aktiv vermittelt wurde. Hingegen erfolgte in 7 Unternehmen (16,3%) keine aktive Vermittlung der Soll-Markenidentität (vgl. Abbildung 18). In diesen Unternehmen wird die Chance verspielt, die Mitarbeiter für ihre Rolle bei der Erfüllung des Markenversprechens zu sensibilisieren und sie in positivem Sinne zu Markenbotschaftern zu machen.

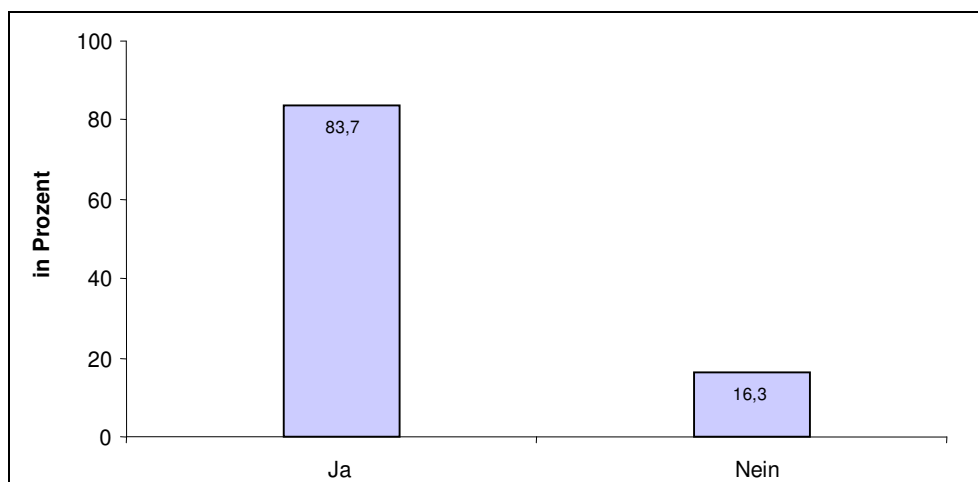


Abbildung 18: Vermittlung der Soll-Markenidentität (n=43)

Hinsichtlich der Implementierung der Soll-Markenidentität ist es interessant, welche Organisationseinheiten die Experten als relevant erachten, um die Soll-Markenidentität zur Einführung bzw. kontinuierlich zu vermitteln und welche letztendlich in den Unternehmen eingesetzt werden.

Zunächst werden die Ergebnisse bzgl. der Einführung dargestellt (vgl. Abbildung 19): Mit einem Mittelwert von 4,78 wird Vorstand bzw. Geschäftsführung von den Befragten die höchste Relevanz bei der Einführung der Soll-Markenidentität zugeschrieben. Danach folgen unmittelbar die interne (Mittelwert=4,63) und die externe Unternehmenskommunikation (Mittelwert=4,58). Das Schlusslicht bildet das HR-Management mit einem Mittelwert von 3,45.

In der unternehmerischen Praxis wird deutlich (vgl. Abbildung 20), dass auch hier überwiegend Vorstand bzw. Geschäftsführung (74,3%) in der internen Vermittlung zur Einführung der Soll-Markenidentität involviert ist, dicht gefolgt von Marketing mit 71,4% und interner Unternehmenskommunikation mit 62,9%. Auffallend ist, dass die Experten der Organisationseinheit Marketing eine vergleichsweise geringere Relevanz (Mittelwert=4,45) als der Unternehmenskommunikation (intern und extern) zuschreiben. Letztendlich wird jedoch das Marketing häufiger bei der aktiven Vermittlung zur Einführung in den Unternehmen eingesetzt als die externe und interne Unternehmenskommunikation. Der Blick in die Unternehmensrealität bestätigt weitgehend die niedrige Relevanz, die die Experten dem HR-Management zuschreiben. In den Unternehmen wird diese Organisationseinheit nur zu 22,9% mit der Einführung der Soll-Markenidentität betraut, nachrangig ist nur noch der Vertrieb mit 20%.

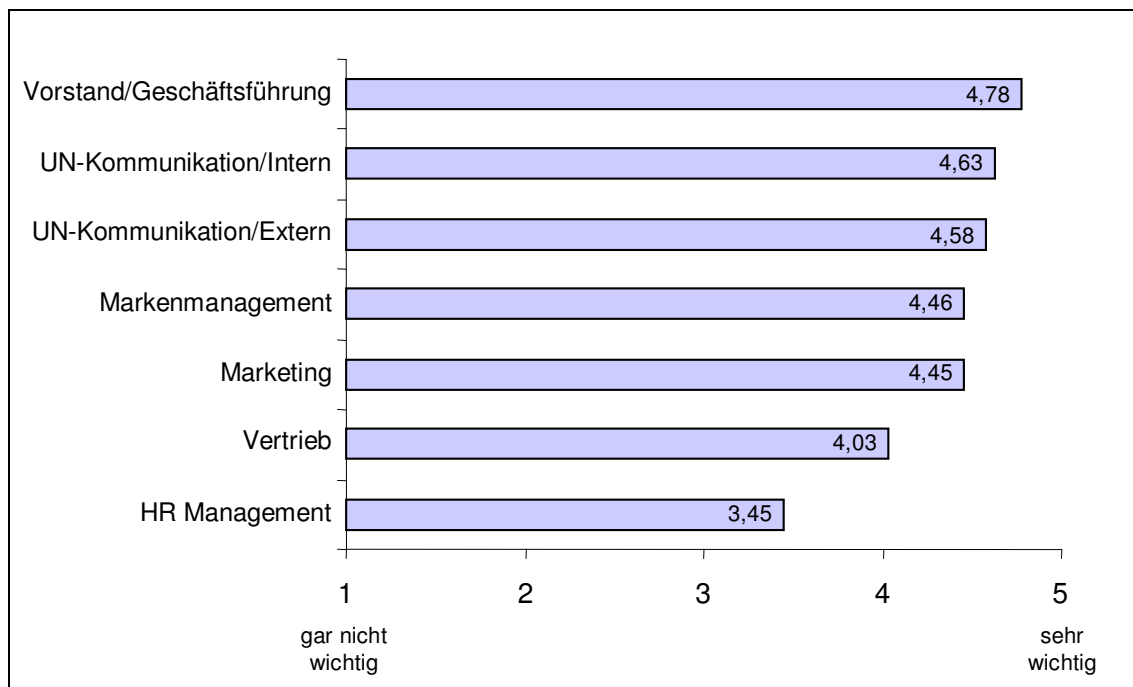


Abbildung 19: Relevanz der Betrauung von Organisationseinheiten mit der Einführung

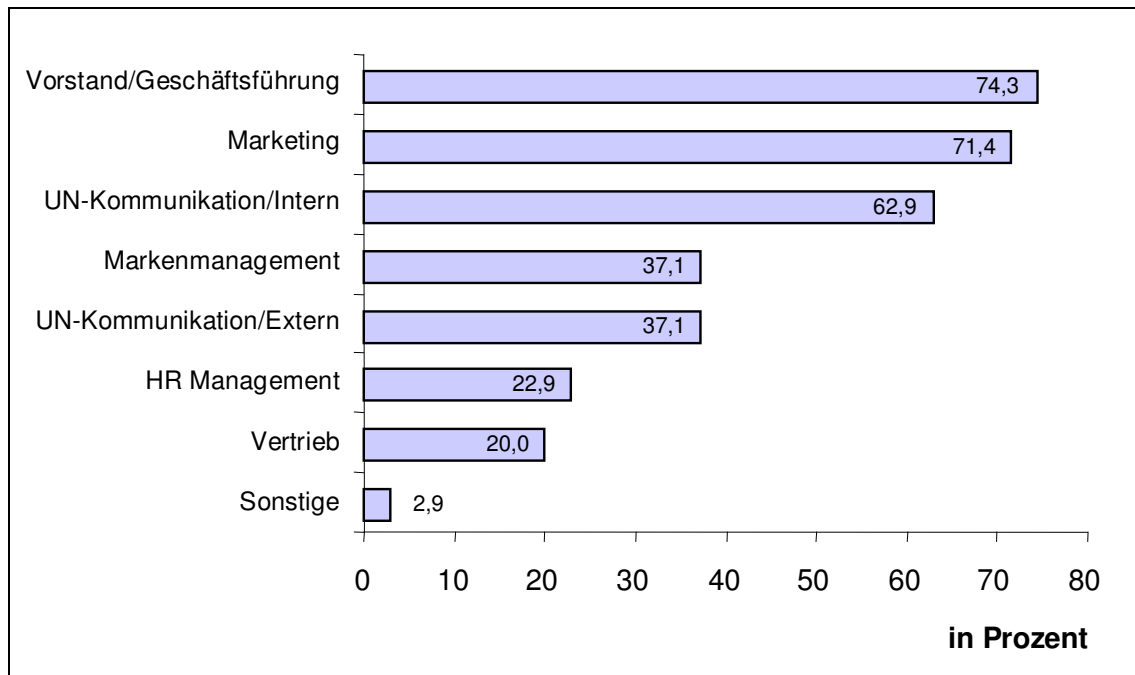


Abbildung 20: Beauftragung von Organisationseinheiten zur Einführung (n=35), (Mehrfachnennungen möglich)

Bei der kontinuierlichen Vermittlung der Soll-Markenidentität (vgl. Abbildung 21) sehen die Experten sowohl die externe als auch die interne Unternehmenskommunikation als besonders wichtig (Mittelwert=4,69) an. Danach folgen Markenmanagement (Mittelwert=4,62) und Vorstand bzw. Geschäftsführung (Mittelwert=4,59). Wie zuvor schon bei der Einführung belegt das HR-Management wieder den letzten Platz (Mittelwert=3,69).

In der unternehmerischen Realität zeigt sich (vgl. Abbildung 22), dass am häufigsten das Marketing (71,4%) mit der kontinuierlichen Vermittlung der Soll-Markenidentität betraut wird. Der Vorstand bzw. die Geschäftsführung befindet sich mit 62,9% auf dem zweiten Platz. Auf dem dritten Platz folgt die interne Unternehmenskommunikation mit 57,1% und mit jeweils 37,1% belegen die externe Unternehmenskommunikation und das Markenmanagement den vierten Rang. Darüber hinaus wird deutlich, dass sich die von den Experten empfundene niedrige Relevanz des HR-Managements in der Unternehmenspraxis widerspiegelt (28,6%). Auch bei der kontinuierlichen Vermittlung der Soll-Markenidentität bildet der Vertrieb mit 25,7% das Schlusslicht.

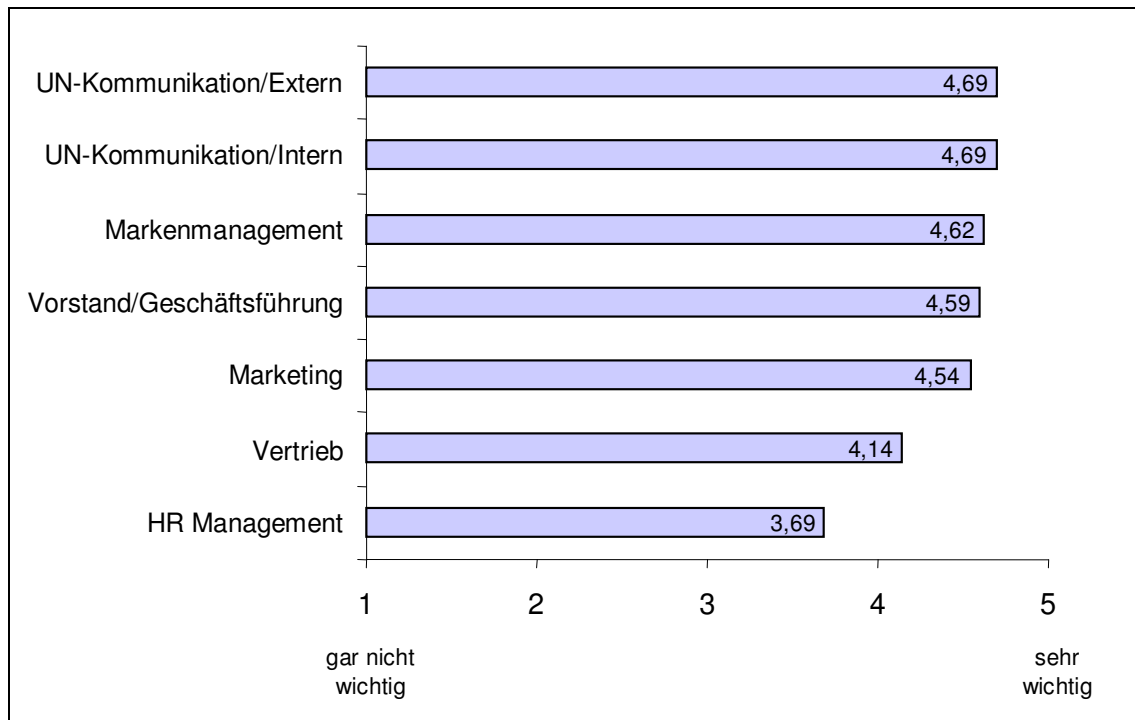


Abbildung 21: Relevanz der Beauftragung von Organisationseinheiten zur kontinuierlichen Vermittlung

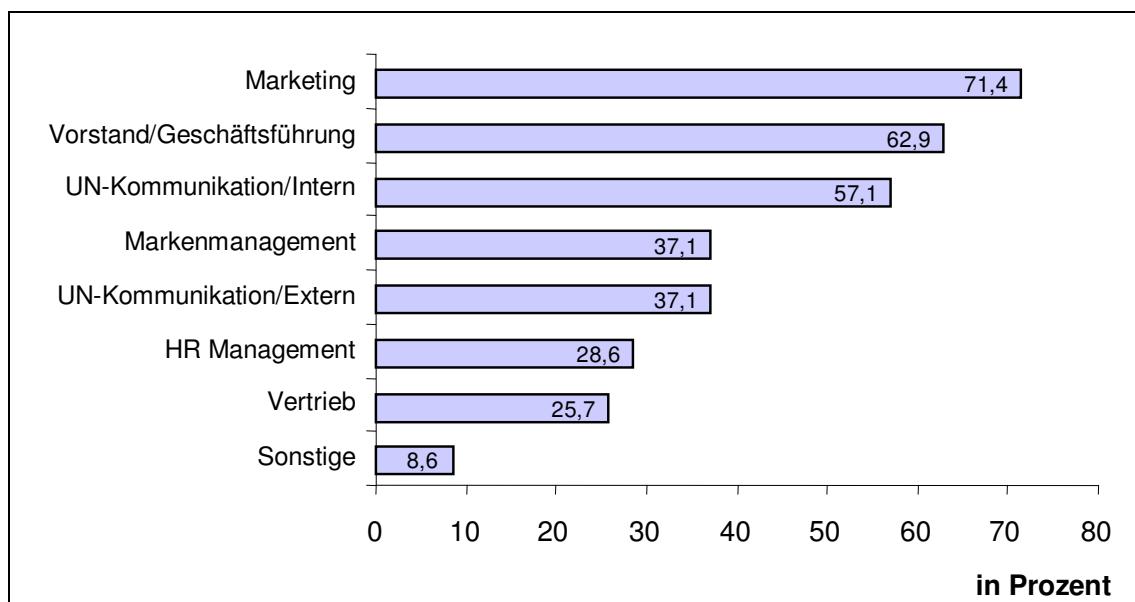


Abbildung 22: Beauftragung von Organisationseinheiten zur kontinuierlichen Vermittlung (n=35), (Mehrfachnennungen möglich)

Insgesamt kann festgehalten werden, dass sowohl bei der Einführung der Soll-Markenidentität als auch der kontinuierlichen Vermittlung dieser in den Unternehmen die drei Organisationseinheiten Vorstand

bzw. Geschäftsführung, Marketing und interne Unternehmenskommunikation am häufigsten beteiligt sind. Im Hinblick auf Vorstand bzw. Geschäftsführung wird deutlich, dass diese(r) nicht nur bei der prozessualen Entwicklung der Soll-Markenidentität umfassend beteiligt wird, sondern auch bei der Implementierung dieser eine entscheidende Rolle in den Unternehmen spielt. Ferner wird deutlich, dass es teilweise Diskrepanzen zwischen dem Relevanzempfinden der Experten und der betrieblichen Umsetzung gibt.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass das HR-Management von den Experten bei dieser Thematik als vergleichsweise geringfügig relevant angesehen und auch in der Unternehmensrealität sehr wenig eingesetzt wird. Dies gilt für die Einführung der Soll-Markenidentität wie auch für die kontinuierliche Vermittlung gleichermaßen. Im Gegensatz dazu steht die in der Literatur vertretene Meinung zur hohen Relevanz des HR-Managements. Hinsichtlich der Integration des HR-Managements in die mit der Entwicklung und der Vermittlung der Markenidentität verbundenen Fragestellungen zeigen sich in den Unternehmen offensichtlich Optimierungspotenziale.

3.5 Interne Kommunikation

Im Rahmen der internen Kommunikation stellt sich zunächst die Frage, für wie wichtig die Befragten die Weitergabe von Informationen zur Markenidentität an einzelne Zielgruppen innerhalb des Unternehmens erachten und welche Unternehmensmitglieder in den Unternehmen diese dann tatsächlich erhalten (vgl. Abbildung 23).

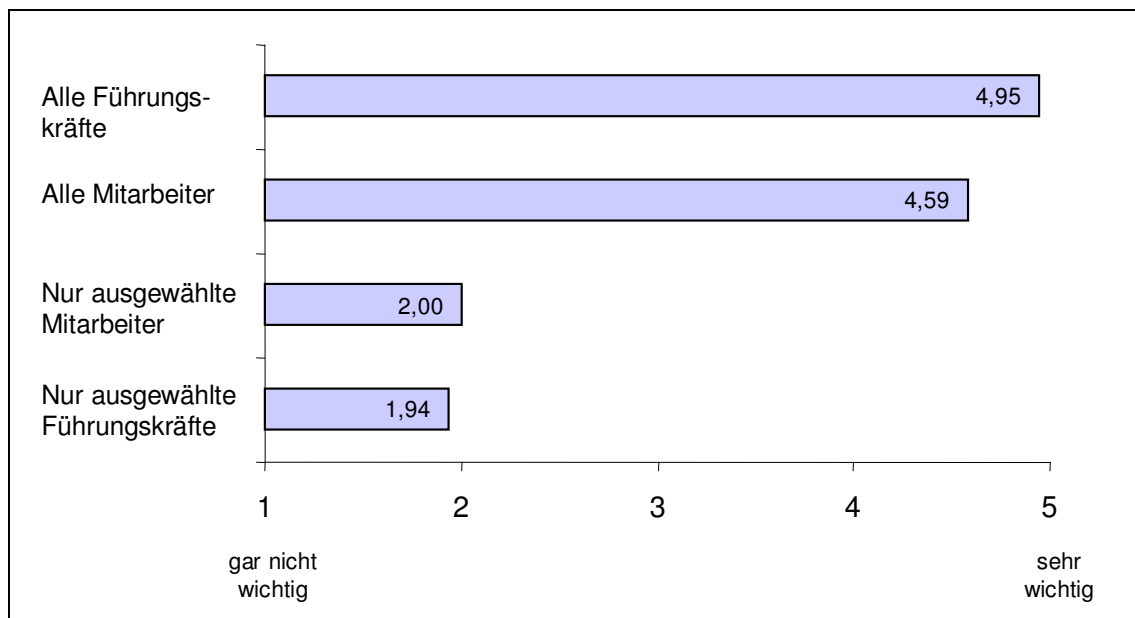


Abbildung 23: Relevanz interner Zielgruppen zur Erhaltung von Informationen

Die Ergebnisse zeigen, dass es für die befragten Experten am wichtigsten ist, dass sowohl alle Führungskräfte (Mittelwert=4,95) als auch alle Mitarbeiter (Mittelwert=4,59) Informationen zur Markenidentität

erhalten. Dies spiegelt sich auch in der unternehmensinternen Umsetzung wider (vgl. Abbildung 24). In 72,2% der befragten Unternehmen erhalten alle Führungskräfte Informationen zur Markenidentität, in 69,4% der Unternehmen alle Mitarbeiter.

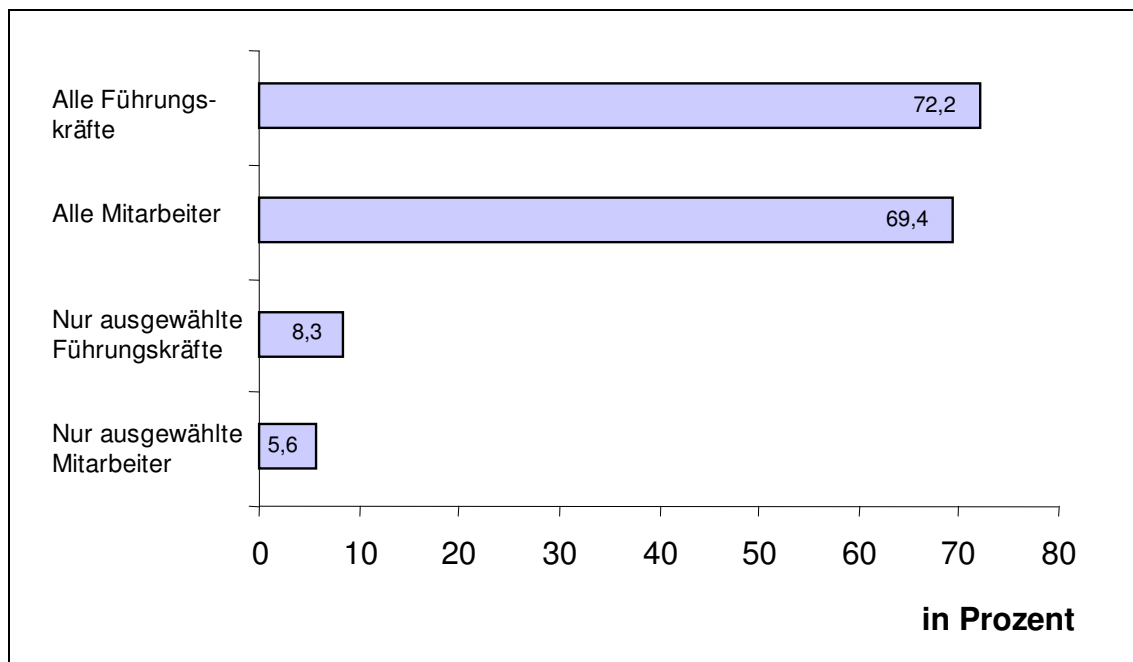


Abbildung 24: Informationsweitergabe an Unternehmensmitglieder (n=36), (Mehrfachnennungen möglich)

Die interne Kommunikation der Markenidentität kann mit Hilfe diverser Vermittlungsansätze erfolgen. Dazu zählen die zentrale Kommunikation, die Kaskadenkommunikation und die laterale Kommunikation (Informationen werden von den Mitarbeitern unabhängig von ihrer Hierarchieebene oder Zugehörigkeit zu einer Abteilung weitergegeben). Im Zusammenhang mit diesen drei Kommunikationsformen wurden die Experten gefragt, für wie geeignet sie diese halten und welche in ihren Unternehmen angewandt werden (vgl. Abbildungen 25 und 26).

Wie zu sehen ist, bestätigt sich die Meinung der Experten in der Unternehmensrealität. Es wird deutlich, dass die Unternehmen eine interne Markenvermittlung bevorzugen, die von einer zentralen Abteilung aus gesteuert wird. Die Kaskadenkommunikation, die in der Geschäftsführung beginnt und dann entlang der Hierarchieebenen durch die jeweiligen Vorgesetzten erfolgt, kommt nicht so häufig zum Einsatz. Darüber hinaus ist zudem die laterale Kommunikation im Unternehmensalltag vergleichsweise gering vertreten.

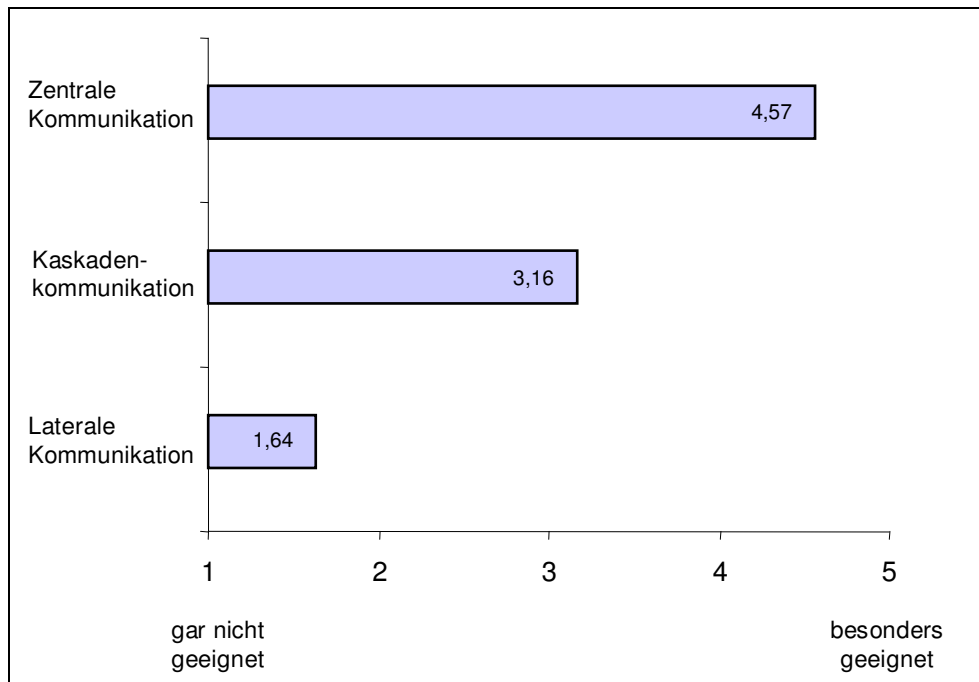


Abbildung 25: Relevanz der Vermittlungsansätze

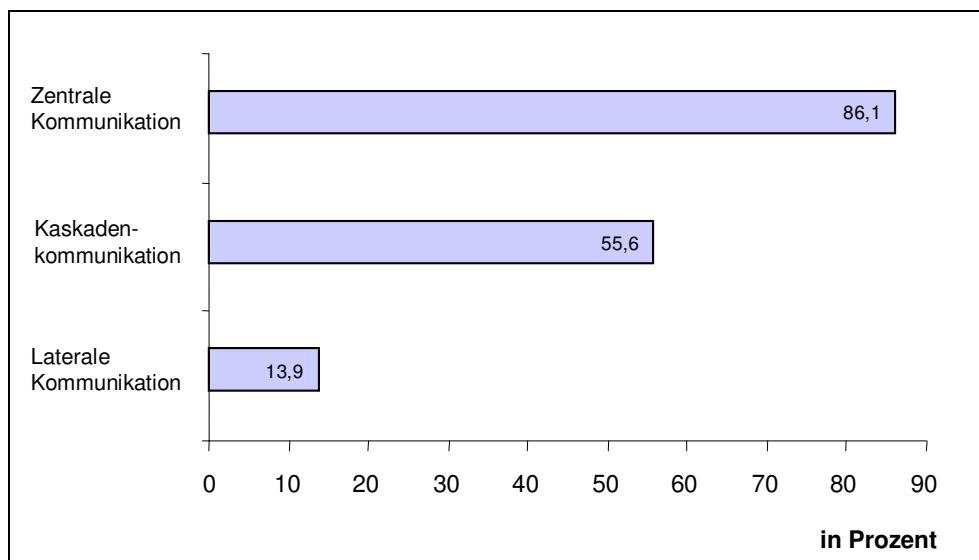


Abbildung 26: Anwendung der Kommunikationsform(en) (n=36), (Mehrfachnennungen möglich)

Nach der Betrachtung der Kommunikationsformen stellt sich nun die Frage, ob nach Meinung der Befragten die Kommunikation eher monologisch oder dialogisch erfolgen sollte und wie sich dies dann tatsächlich realisiert. Zur Einführung der Markenidentität sollte die Kommunikation eher dialogisch erfolgen (73,8%). In der Unternehmensrealität wird die Kommunikation zur Einführung tendenziell auch eher dialogisch vollzogen (58,3%). Ebenso bevorzugen die Experten bei der kontinuierlichen Kommunikation eher

den Dialog (75,6%). Doch im Unternehmensalltag erfolgt die kontinuierliche Kommunikation von der Tendenz her eher monologisch (55,6%). Hier zeigt sich eine deutliche Diskrepanz zwischen professioneller Überzeugung und der Umsetzbarkeit im Unternehmen.

Wird nun ein Blick auf die verschiedenen Kommunikations-Tools zur Einführung der Markenidentität geworfen (vgl. Abbildung 27), so kann konstatiert werden, dass die Experten das Intranet (Mittelwert=4,39) und die Mitarbeiterzeitschrift (Mittelwert=4,37) für besonders wichtig halten. Danach folgen Frontalpräsentationen mit einem Mittelwert von 4,08 und Workshops (Mittelwert=4,05). Die letzten beide Plätze nehmen die spielerische Vermittlung (Mittelwert=2,11) und die Lernlandkarte (Rootlearning) (Mittelwert=1,95) ein.

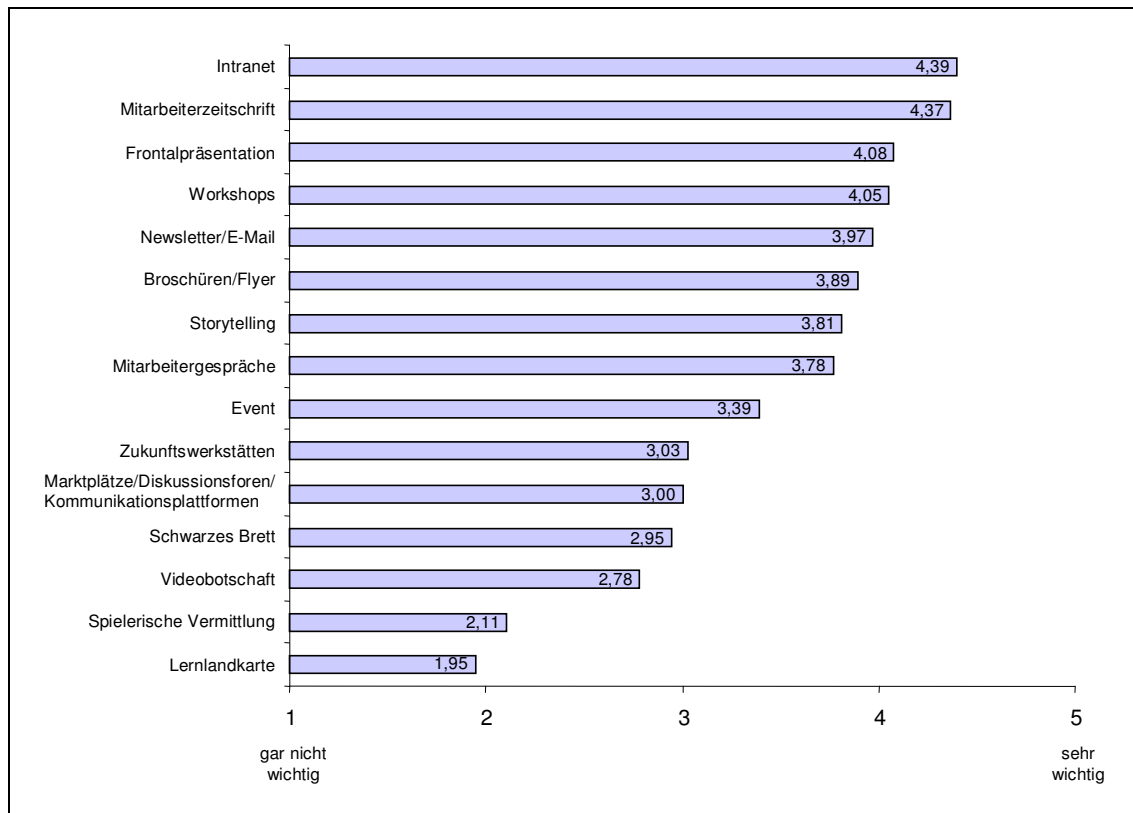


Abbildung 27: Relevanz Kommunikations-Tools zur Einführung der Markenidentität

Auch bei der kontinuierlichen Kommunikation geben die Experten (vgl. Abbildung 28) genau wie bei der Einführung der Markenidentität an, dass das Intranet (Mittelwert=4,74) und die Mitarbeiterzeitschrift (Mittelwert=4,51) am wichtigsten sind. Danach folgen Newsletter bzw. E-Mails (Mittelwert=4,00) und Storytelling (Mittelwert=3,89). Spielerische Vermittlung (Mittelwert=2,11) und die Lernlandkarte (Mittelwert=1,83) belegen wie auch bei der Einführung die letzten Plätze.

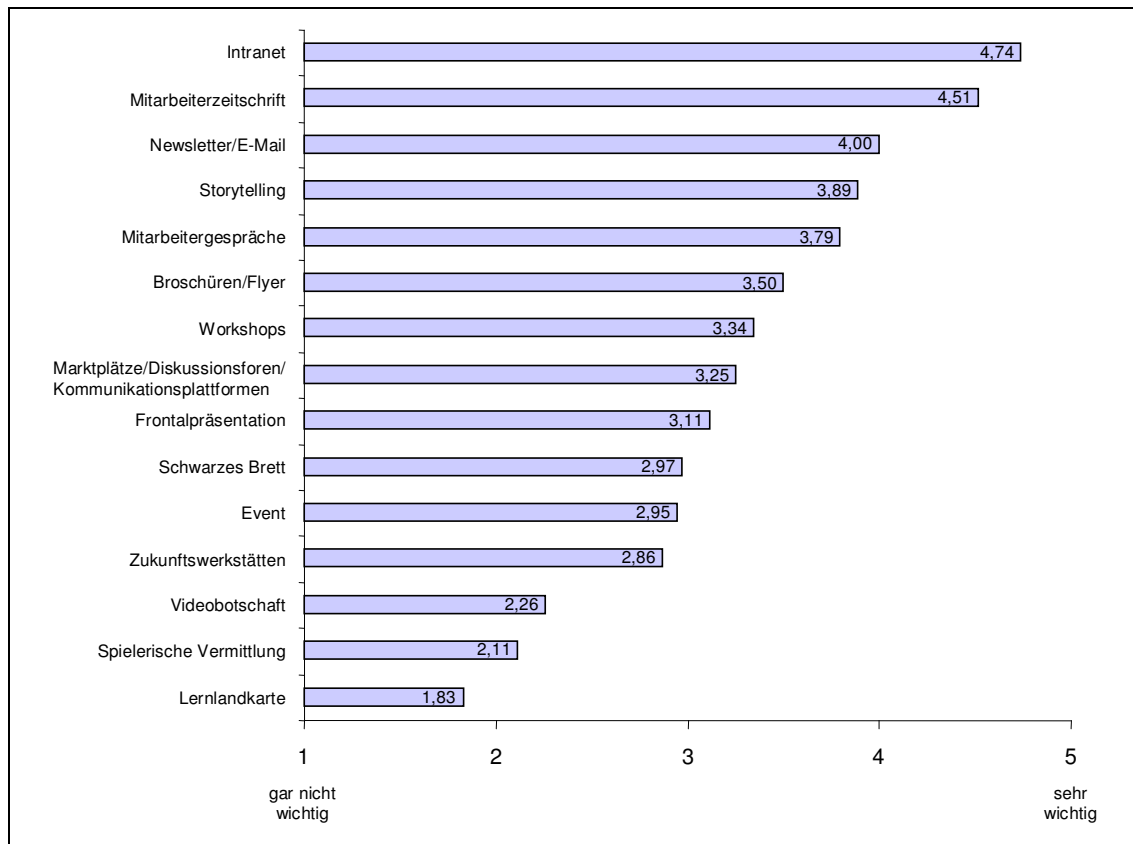


Abbildung 28: Relevanz Kommunikations-Tools zur kontinuierlichen Kommunikation der Markenidentität

Welche Kommunikations-Tools in der Unternehmenspraxis tatsächlich gezielt Anwendung finden, verdeutlicht Abbildung 29. Das Intranet wird in den Unternehmen im Vergleich zu anderen Tools sowohl bei der Einführung als auch der kontinuierlichen Kommunikation sehr häufig eingesetzt. Dabei wird das Intranet tendenziell etwas häufiger bei der kontinuierlichen Kommunikation (68,6%) genutzt. Auch die Mitarbeiterzeitschrift wird in den Unternehmen sehr häufig eingesetzt. Auffallend ist hier, dass die Unternehmen dieses Tool öfter zur kontinuierlichen Kommunikation (65,7%) nutzen als zur Einführung (48,6%). Insgesamt kann gesagt werden, dass sich die Meinung der Experten zur hohen Relevanz des Intranets und der Mitarbeiterzeitschrift auch in der Unternehmensrealität widerspiegelt. Ferner wird deutlich, dass insbesondere im Rahmen der Einführung Frontalpräsentationen (48,6%), Broschüren bzw. Flyer (48,6%), Newsletter/E-Mails (45,7%), Workshops (45,7%), Marktplätze bzw. Diskussionsforen oder Kommunikationsplattformen (31,4%), Events (28,6%) und Videobotschaften (25,7%) mehr genutzt werden als zur kontinuierlichen Kommunikation. Speziell zur Einführung zeigt sich somit der vermehrte Einsatz von Instrumenten der Massenkommunikation. Des Weiteren werden aber auch Frontalpräsentationen und zur Individualkommunikation Workshops durchgeführt.

Bemerkenswert ist, dass bei der kontinuierlichen Kommunikation wesentlich häufiger Mitarbeitergespräche (51,4%) durchgeführt werden als zur Einführung (25,7%). Auch Storytelling (37,1%) und tendenziell das Schwarze Brett (31,4%) werden im „Vermittlungsalltag“ vergleichsweise öfter genutzt. Insgesamt

eher gering eingesetzt werden Zukunftswerkstätten. Tendenziell (11,4%) werden diese eher zur kontinuierlichen Kommunikation genutzt, haben sich jedoch auch hier nicht etabliert. Bei der kontinuierlichen Kommunikation kommt es ebenfalls verstärkt zum Einsatz von Massenkommunikationsinstrumenten (Intranet, Mitarbeiterzeitschrift). Zudem wird aber auch auf die persönliche Kommunikation (Individualkommunikation) Wert gelegt, indem Mitarbeitergespräche verstärkt genutzt werden.

Antwortmöglichkeiten	Speziell Rollout in %	Kontinuierlich in %	Zu besonderen Anlässen in %
Intranet	65,7	68,6	0,0
Mitarbeiterzeitschrift	48,6	65,7	0,0
Newsletter/E-Mail	45,7	37,1	5,7
Broschüren/Flyer	48,6	31,4	2,9
Schwarzes Brett	28,6	31,4	8,6
Videobotschaft	25,7	8,6	2,9
Frontalpräsentation	48,6	37,1	2,9
Event	28,6	22,9	2,9
Mitarbeitergespräche	25,7	51,4	0,0
Workshops	45,7	40,0	0,0
Zukunftswerkstätten	8,6	11,4	0,0
Marktplätze/Diskussionsforen/Kommunikationsplattformen	31,4	20,0	2,9
Storytelling	17,1	37,1	2,9
Spielerische Vermittlung	2,9	2,9	0,0
Lernlandkarte	2,9	2,9	0,0

Abbildung 29: Anwendung von Kommunikations-Tools im Unternehmen (n=35), (Mehrfachnennungen möglich)

3.6 Identitätsorientierte Aktivitäten des Human Resource Managements

Neben der internen Kommunikation als Maßnahme zur Implementierung der Soll-Markenidentität im Unternehmen sind auch Maßnahmen aus den Bereichen HR-Management und der Führung für ein erfolgreiches internes Markenmanagement evident. Daher wurden die Experten gefragt, für wie wichtig sie es halten, dass die Markenidentität bei den personalwirtschaftlichen Instrumenten (Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalführung, Anreiz- und Sanktionspolitik) berücksichtigt wird und in welche Instrumenten die Markenidentität bei den Unternehmen einfließt (vgl. Abbildungen 30 und 31).

Obwohl die Befragten die Berücksichtigung der Markenidentität bei der Personalbeschaffung tendenziell für etwas unwichtiger halten als bei der Personalführung und -entwicklung, wird sie in der Unternehmensrealität tendenziell am häufigsten genau dort umgesetzt. Danach folgt erst die von den Experten am wichtigsten empfundene Personalführung. Genauso häufig wie bei der Personalführung wird die Markenidentität bei der Personalentwicklung berücksichtigt. Auch bei der Anreizpolitik findet sich noch eine Berücksichtigung der Markenidentität, obwohl dieser vergleichsweise eine geringere Relevanz zugeschrieben wird.

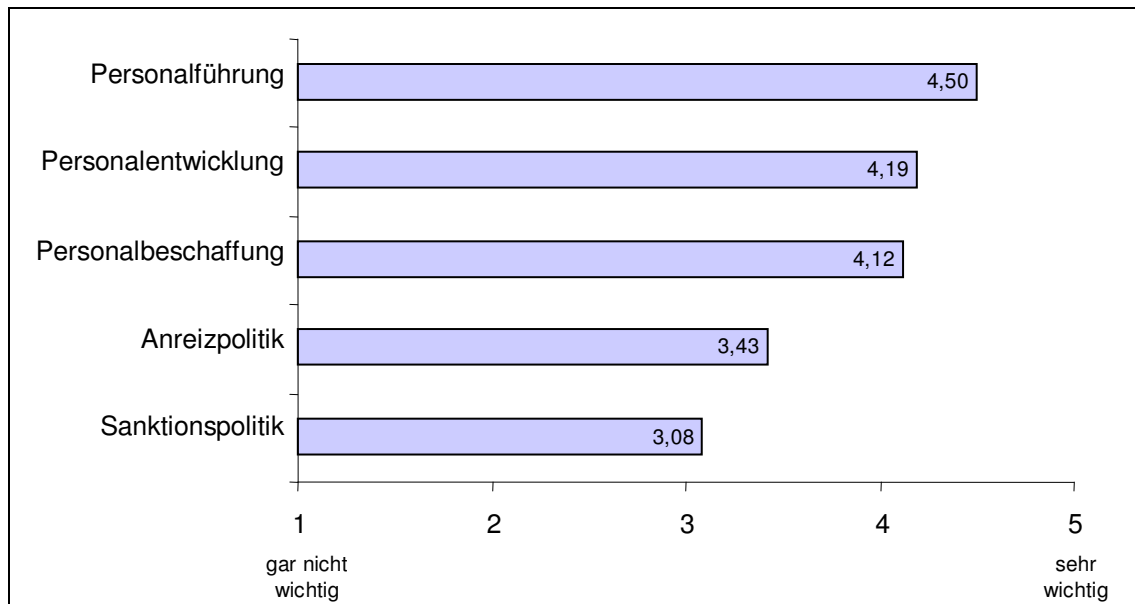


Abbildung 30: Relevanz der Berücksichtigung der Markenidentität in personalwirtschaftlichen Instrumenten

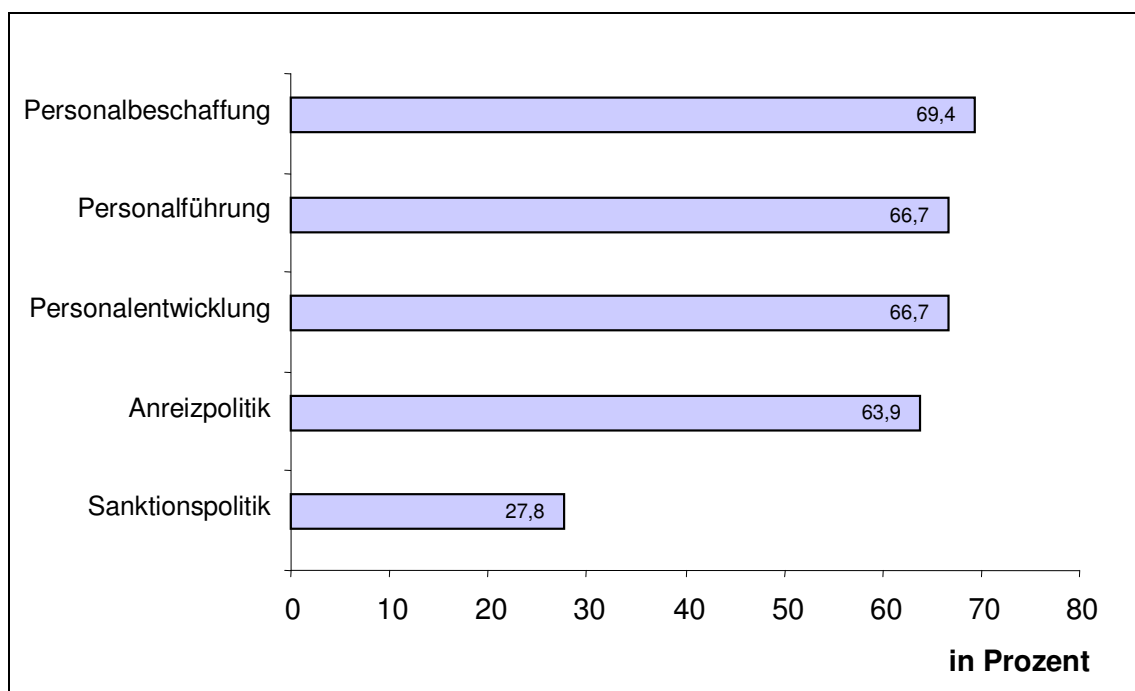


Abb. 31: Berücksichtigung der Markenidentität in den personalwirtschaftlichen Instrumenten (n=36)

Zudem wird deutlich, dass sich die Meinung der Experten über die Sanktionspolitik auch in der unternehmerischen Praxis widerspiegelt. Die Befragten sehen die Berücksichtigung der Markenidentität in Sanktionen im Gegensatz zu den anderen personalwirtschaftlichen Instrumenten als am wenigsten rele-

vant an und auch in der Unternehmenspraxis wird deutlich, dass Sanktionen bei Nichtbeachtung der Markenidentität eher die Ausnahme bilden. Ein Grund hierfür könnte sein, dass Sanktionen in vielen Unternehmen ein „sensibles Thema“ darstellen. Zwar können die Leistungen der Mitarbeiter im Sinne der Markenidentität durch Sanktionen kurzfristig beeinflusst und gesteigert werden. Jedoch besteht andererseits die Gefahr, dass Mitarbeiter auf Sanktionen bzw. Bestrafungen mit innerer Abwehr reagieren, was auf Dauer zu sinkender Leistungsbereitschaft führen kann und die Mitarbeiter sicherlich nicht zu begeisterten Markenbotschafter werden lässt.

Nach der allgemeinen Betrachtung der Relevanz und Umsetzung der Markenidentität in den personalwirtschaftlichen Instrumenten wurde weiterführend untersucht, welche Personalentwicklungsmaßnahmen und welche Anreize und Sanktionen im Detail Anwendung finden, um die Soll-Markenidentität im Unternehmen zu implementieren bzw. das Verhalten der Mitarbeiter danach auszurichten. Ausgehend von den Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Abbildung 32) sehen die Experten die Nachwuchskräfteförderung (Mittelwert=4,24) als besonders wichtig an, um die Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern. Führungskräfteförderung nimmt mit einem Mittelwert von 4,15 den zweiten Platz ein. Danach werden Schulungen/Trainings (Mittelwert=4,07) und Coaching (Mittelwert=3,98) erwähnt. Dem Traineeprogramm (Mittelwert=3,42) wird die geringste Relevanz zugeschrieben.

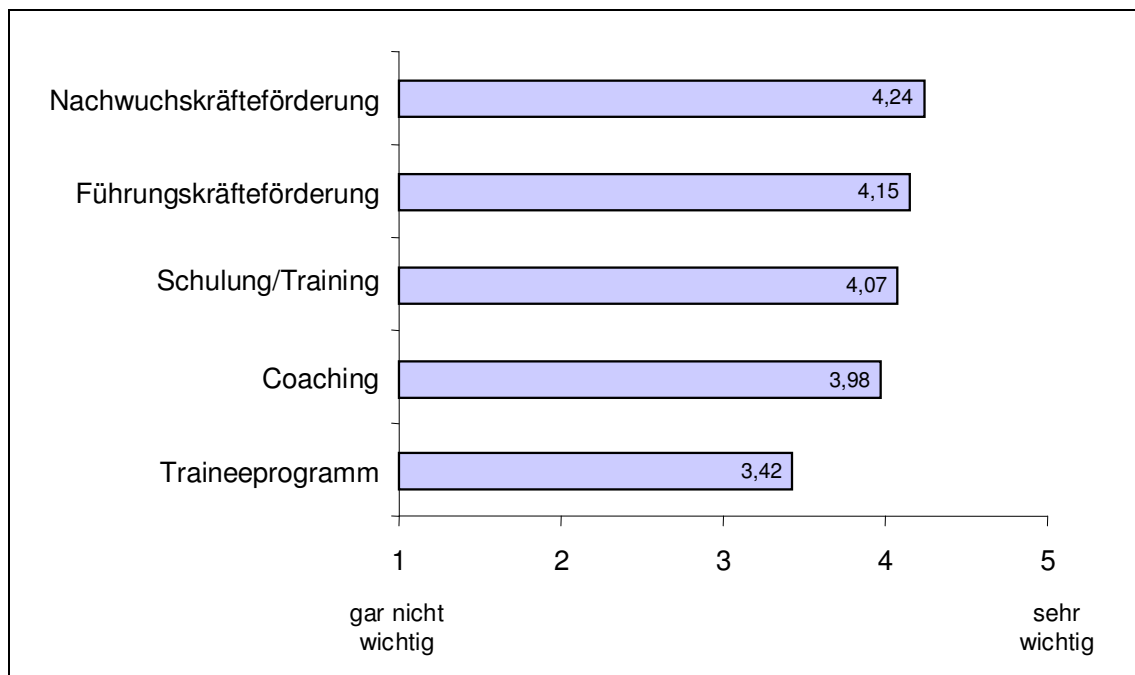


Abbildung 32: Relevanz der Personalentwicklungsmaßnahmen

Wird nun betrachtet, welche Personalentwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen Anwendung finden (vgl. Abbildung 33), wird im Gegensatz zu der Meinung der Experten, als häufigste Maßnahme Führungskräfteförderung (83,3%) erwähnt. Danach folgen Schulungen bzw. Trainings (75%) und Nachwuchskräfteförderung (58,3%). Auf den letzten Plätzen befinden sich Coaching (37,5%) und das Traineeprogramm (33,3%).

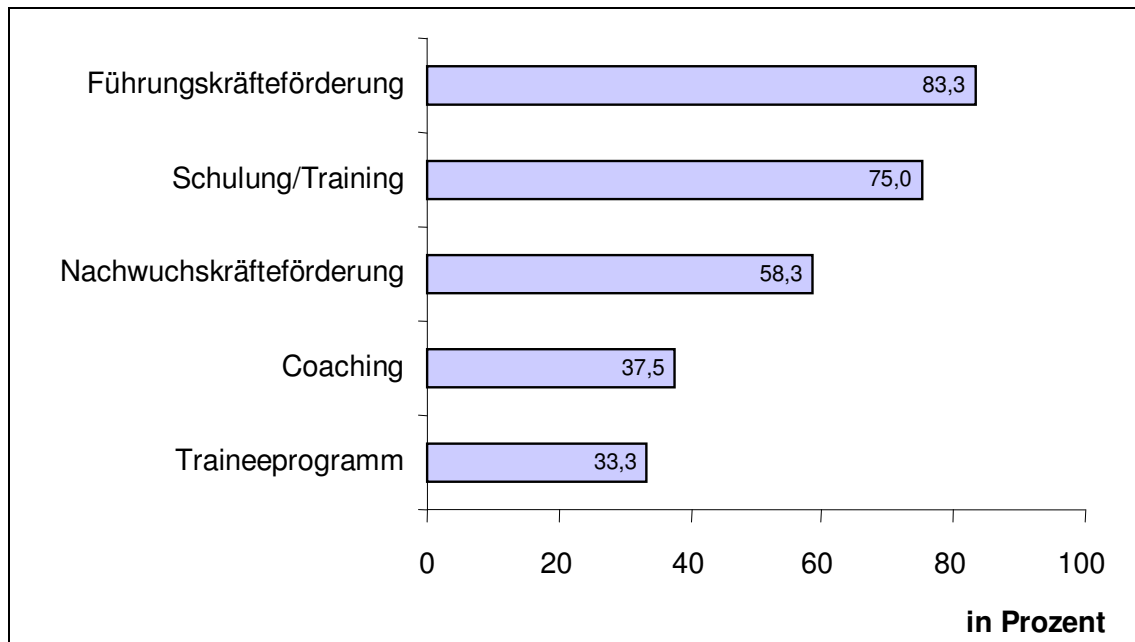


Abbildung 33: Anwendung der Personalentwicklungsmaßnahmen (n=24), (Mehrfachnennungen möglich)

Die Fokussierung auf die Führungskräfteförderung bekräftigt wiederum die Relevanz, die den leitenden Mitarbeitern zugeschrieben wird. Die Unternehmen sind sich offenbar bewusst, dass Führungskräfte eine wichtige Rolle bei der Vermittlung der Markenidentität einnehmen. Daher müssen sie nicht nur umfassend informiert, sondern auch gefördert werden, um somit die Markenidentität den Mitarbeitern glaubhaft vermitteln zu können. Darüber hinaus wird auch deutlich, dass sehr oft Schulungen bzw. Trainings in den Unternehmen eingesetzt werden, um die Markenidentität in den Köpfen aller Mitarbeiter zu verankern. Die Nachwuchskräfteförderung, die von den Experten als besonders wichtig eingeschätzt wird, findet in den Unternehmen im Vergleich zu der Führungskräfteförderung und den Schulungen weniger Anwendung.

Neben der ausführlichen Darstellung der Personalentwicklungsmaßnahmen soll nun im Folgenden die Anreiz- und Sanktionspolitik näher betrachtet werden. Die Experten wurden gefragt, welche Anreize sie wichtig finden, um Mitarbeiter dazu zu motivieren, im Sinne der Markenidentität zu handeln (vgl. Abbildung 34). Am wichtigsten wird von den Befragten Lob durch die Führungskraft (Mittelwert=4,56) empfunden, dicht gefolgt von dem Anreiz, dass Mitarbeiter mehr Verantwortung erhalten (Mittelwert=4,26). Im Anschluss daran werden Aufstiegsmöglichkeiten (Mittelwert=3,89), Erfolgsbeteiligungen (Mittelwert=3,78), Arbeitsplatzgestaltung (Mittelwert=3,63), Prämien (Mittelwert=3,55) und Ehrungen (Mittelwert=3,03) genannt. Eher unwichtig sind aus Sicht der Experten Firmengeschenke (Mittelwert=2,68) und Gehaltszulagen (Mittelwert=2,51).

Antwortmöglichkeiten	Basis (n)	Mittelwert	Standardabweichung
Lob durch die Führungskraft	41	4,56	0,78
Mehr Verantwortung für Mitarbeiter	39	4,26	0,82
Aufstiegsmöglichkeiten	37	3,89	1,02
Erfolgsbeteiligung	40	3,78	1,39
Arbeitsplatzgestaltung	38	3,63	1,10
Prämien	40	3,55	1,40
Ehrungen	40	3,03	1,14
Variable Zusatzlöhne	41	2,95	1,48
Firmengeschenke	38	2,68	1,19
Gehaltszulagen	41	2,51	1,34

Abbildung 34: Relevanz von Anreizen

Welche Anreize die Unternehmen letztendlich einsetzen, kann Abbildung 35 entnommen werden: Am häufigsten erhalten Mitarbeiter Lob durch die Führungskraft (78,3%) zur Motivation, im Sinne der Markenidentität zu handeln. Mit deutlichem Abstand (ca. 30%) werden an zweiter Stelle Prämien und „mehr Verantwortung für die Mitarbeiter“ mit jeweils 47,8% genannt. Mit den Angaben „Lob“ und „mehr Verantwortung für die Mitarbeiter“ wird somit auch die Meinung der Experten, welche Anreize für sie besonders relevant sind, bestätigt. In den Unternehmen werden zudem häufig Erfolgsbeteiligungen (43,5%) eingesetzt. Zur Motivation werden von den Unternehmen weniger häufig die Arbeitsplatzgestaltung (21,7%), Gehaltszulagen (13%) und Firmengeschenke (8,7%) genutzt. Die geringe Nutzung von Gehaltszulagen und Firmengeschenken bestätigt die niedrige Relevanzeinschätzung dieser Anreize durch die Experten.

Antwortmöglichkeiten	Häufigkeit in %
Lob durch die Führungskraft	78,3
Prämien	47,8
Mehr Verantwortung für Mitarbeiter	47,8
Erfolgsbeteiligung	43,5
Variable Zusatzlöhne	34,8
Aufstiegsmöglichkeiten	34,8
Ehrungen	30,4
Arbeitsplatzgestaltung	21,7
Gehaltszulagen	13,0
Firmengeschenke	8,7

Abbildung 35: Anreize zur Motivation (n=23), (Mehrfachnennungen möglich)

Die Befragten halten folglich die Anreize für am wichtigsten, die soziale Bedürfnisse und Entfaltungsbedürfnisse befriedigen. Den Experten ist es wichtig, dass die Mitarbeiter Lob (nicht-monetärer, sozialer Anreiz), mehr Verantwortung und Aufstiegsmöglichkeiten (beides nicht-monetäre selbstbezogene Anreize) erhalten. Erst an vierter Stelle wird der monetäre Anreiz Erfolgsbeteiligungen als relevant erachtet. Auch der Blick in die Unternehmensrealität zeigt, dass insbesondere Wert auf die Nutzung des nicht-monetären sozialen Anreizes (Lob durch die Führungskraft) gelegt wird.

Nach der ausführlichen Darstellung der Ergebnisse bzgl. der Anreizpolitik wird nun die Sanktionspolitik näher betrachtet. Zunächst wurden die Experten gefragt, für wie wichtig sie es halten, dass markenkonformes Verhalten sanktioniert wird. Das Ergebnis zeigt einen Mittelwert von 3,62 – also keine hohe Relevanz. Auf die Frage, ob Maßnahmen im Unternehmen ergriffen werden, um nicht markenkonformes Verhalten zu sanktionieren, antworteten 72,2% der Experten mit „Nein“. Nur 27,8% bejahten diese Frage. Die Unternehmen, die Sanktionsmaßnahmen ergreifen, wurden weiterhin gefragt, wie diese im Detail aussehen (vgl. Abbildung 36). Insgesamt acht Experten erwähnten als Maßnahme die Thematisierung im Mitarbeitergespräch. Vier Experten gaben zudem jeweils Abmahnung, Kündigung und die Berücksichtigung bei der Karriereentwicklung an. Ein Eintrag in die Personalakte wurde von zwei Experten als Konsequenz bei nicht markenkonformen Verhalten genannt. Ein Experte erwähnte auch, dass in einer solchen Situation keine Bonifikationen gewährt werden.

Antwortmöglichkeiten	Absolute Häufigkeit
Thematisierung im Mitarbeitergespräch	8
Abmahnung	4
Kündigung	4
Berücksichtigung bei der Karriereentwicklung	4
Eintrag in Personalakte	2
Sonstige	1

Abbildung 36: Sanktionsmaßnahmen (n=10), (Mehrfachnennungen möglich)

Der insgesamt geringe Einsatz von Sanktionen stellt ein interessantes Ergebnis dar. Es wird deutlich, dass die Sanktionspolitik in den Unternehmen keine große Rolle spielt. Dieses Ergebnis zeigt deutlich, dass offensichtlich viele Unternehmen eine ernsthafte Führung nach dem „Diktat“ der Marke nach wie vor scheuen.

3.7 (Vor-) Leben der Markenidentität

Ziel der Implementierung der Markenidentität ist, dass alle Mitarbeiter diese verstehen und in ihrem Denken und Verhalten verankern und somit leben. Daher wurden die Experten gefragt, für wie wichtig sie es halten, dass die Markenidentität von unterschiedlichen Unternehmensmitgliedern, und zwar Top-Management, Management und Mitarbeitern gelebt wird (vgl. Abbildung 37). Besonders wichtig ist nach Meinung der Befragten, dass die Markenidentität von Top-Management und Management gelebt wird. An dritter Stelle werden die Mitarbeiter erwähnt.

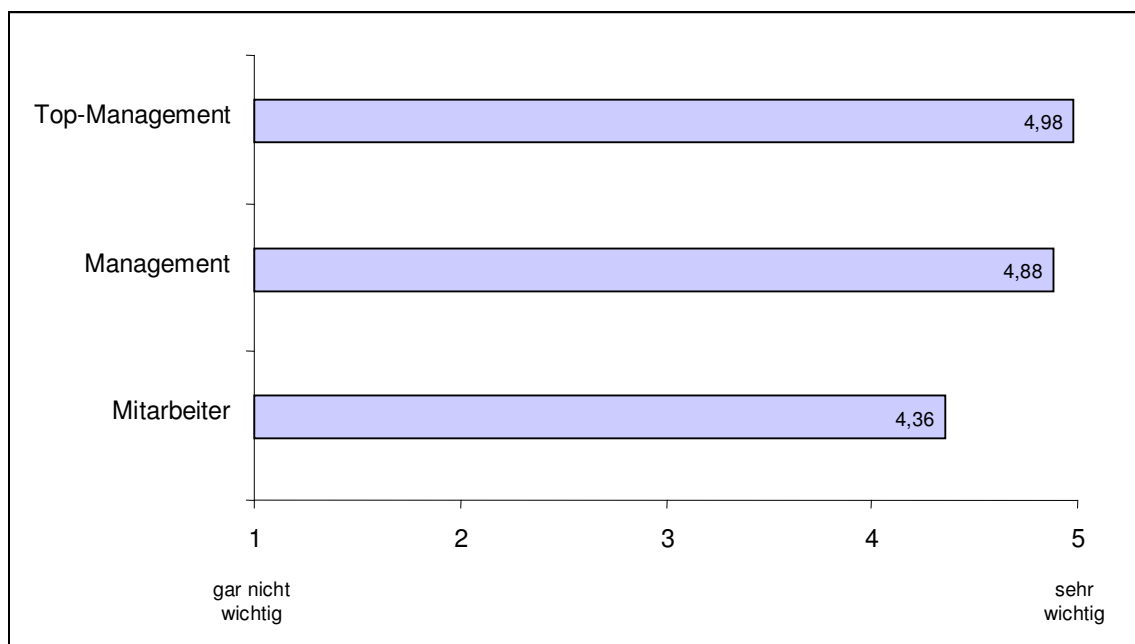


Abbildung 37: „Leben der Markenidentität“ durch Unternehmensmitglieder

Zusätzlich sollten die Experten die Frage beantworten, welchen tatsächlichen Einfluss die Markenidentität aus ihrer Sicht auf das tägliche Denken und Handeln der zuvor erwähnten Unternehmensmitglieder hat (vgl. Abbildung 38). Das Ergebnis zeigt, dass die Markenidentität einen hohen Einfluss auf das tägliche Denken und Handeln des Top-Managements und des Managements hat. Bei den Mitarbeitern wird ein geringerer Einfluss sichtbar. Es ist jedoch wichtig, dass nicht nur Top-Management und Management im Sinne der Marke handeln, sondern dass alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Hierarchieebene, die Markenidentität leben, denn letztendlich fungieren alle Unternehmensmitglieder als Markenbotschafter gegenüber ihren externen Anspruchsgruppen.

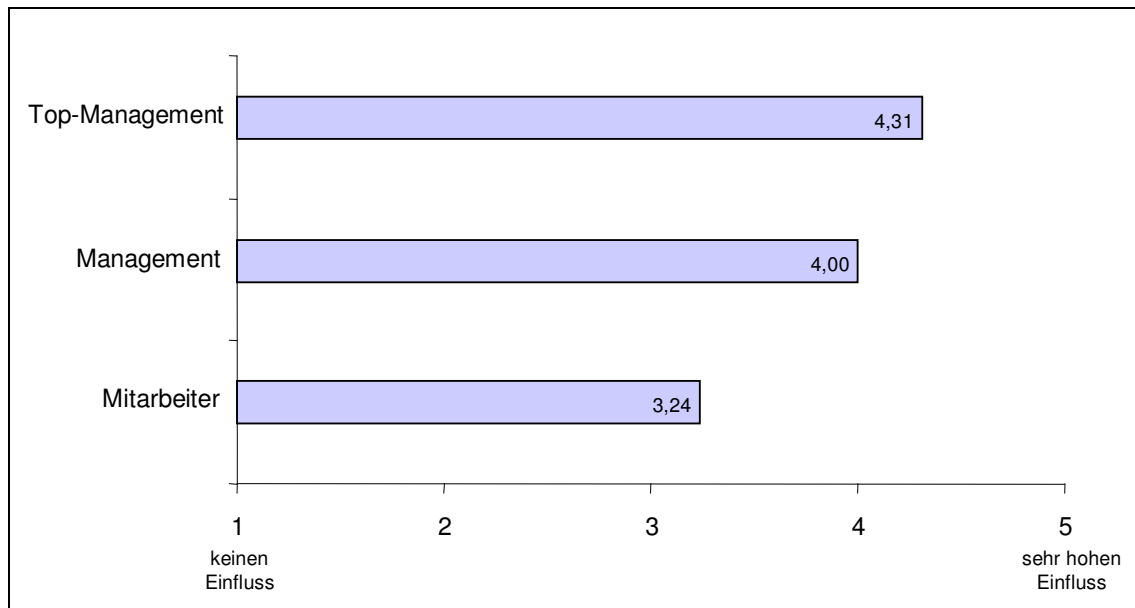


Abbildung 38: Einfluss der Markenidentität auf das Denken und Handeln der Unternehmensmitglieder

3.8 (Interne) identitätsorientierte Messinstrumente

Um den Erfolg der internen Implementierungsmaßnahmen festzustellen, bedarf es des Einsatzes identitätsorientierter Messinstrumente. Die Experten wurden gefragt, welche Messungen zur Kontrolle von Erfolgswerten ihrer Meinung nach wichtig sind und welche letztendlich in den Unternehmen zum Einsatz kommen (vgl. Abbildung 39).

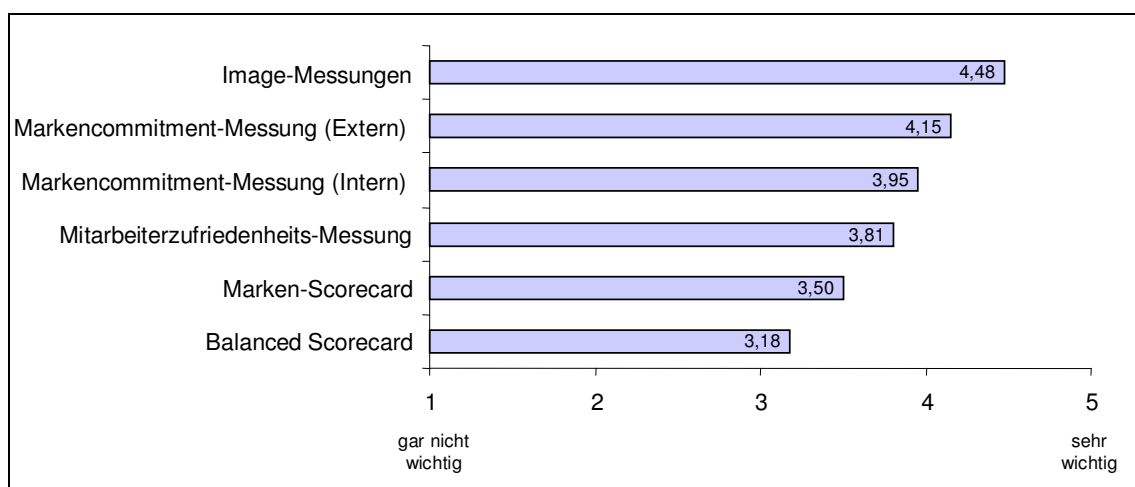


Abbildung 39: Relevanz Messungen zur Kontrolle

Als am wichtigsten werden von den Experten Image-Messungen (Mittelwert=4,48) angegeben. Danach folgen externe (Mittelwert=4,15) und interne Markencommitment-Messungen (Mittelwert=3,95). Mit einem Mittelwert von 3,81 wird dann die Mitarbeiterzufriedenheits-Messung und mit 3,50 die Marken-Scorecard erwähnt. Am wenigsten relevant empfinden die Befragten die Balanced Scorecard (Mittelwert=3,18).

Wird nun betrachtet, welche Messinstrumente gezielt in den Unternehmen zur Anwendung kommen (vgl. Abbildung 40), ist interessant, dass die meisten Unternehmen Image-Messungen (64,7%) und Mitarbeiterzufriedenheits-Messungen (58,8%) durchführen. An dritter Stelle mit 44,1% wird dann die externe Markencommitment-Messung erwähnt. Danach folgen die interne Markencommitment-Messung und die Balanced Scorecard mit jeweils 23,5%. Das Schlusslicht der in den Unternehmen eingesetzten Messinstrumente bildet die Marken-Scorecard (5,9%). Angaben zu den Zeiträumen der Durchführung der jeweiligen Messungen wurden sehr selten gemacht. Grund hierfür könnte sein, dass in den Unternehmen die Messinstrumente, wenn überhaupt, nicht in regelmäßigen Zeiträumen zum Einsatz kommen, sondern nur punktuell eingesetzt werden.

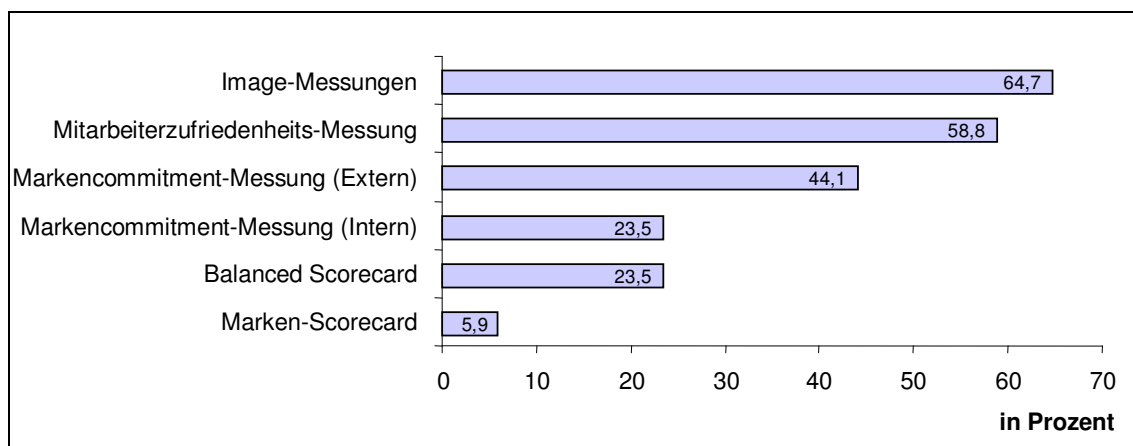


Abbildung 40: Durchführung von Messungen zur Erfolgskontrolle in den Unternehmen (n=34), (Mehrfachnennungen möglich)

Insgesamt ist festzustellen, dass am häufigsten Image-Messungen in den Unternehmen durchgeführt werden. Auffallend ist darüber hinaus, dass die Experten die Mitarbeiterzufriedenheits-Messungen im Gegensatz zu Image-Messungen, externen und internen Markencommitment-Messungen als weniger wichtig erachten, diese jedoch in den Unternehmen am zweithäufigsten, nach den Image-Messungen, eingesetzt werden. Interessant ist auch der insgesamt geringe Einsatz der internen Markencommitment-Messungen in den Unternehmen, die ja die zentrale Zielgröße der internen Markenvermittlung im engeren Sinne messen.

3.9 Probleme bei der internen identitätsorientierten Markenführung

Zum Schluss der Befragung sollten die Experten offen angeben, wo sie persönlich Probleme bei der internen identitätsorientierten Markenführung in ihrem Unternehmen sehen. Das Ergebnis zeigt die folgende Abbildung 41:

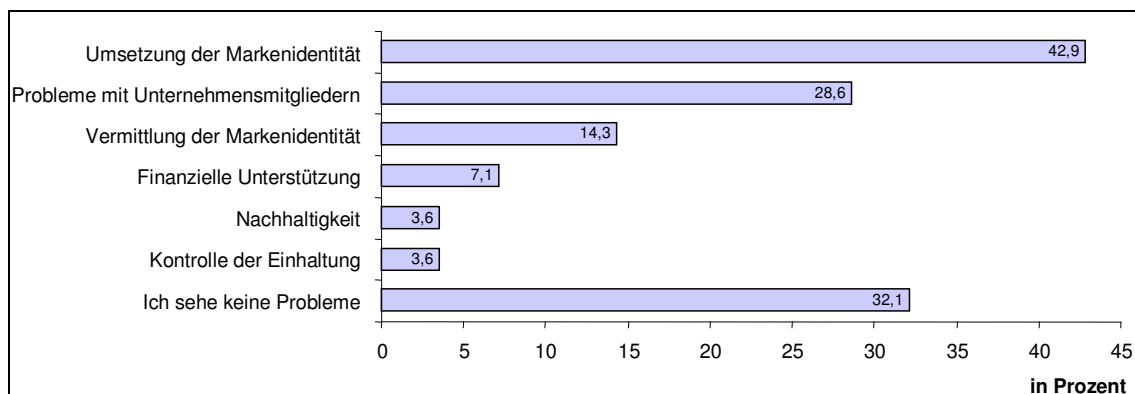


Abbildung 41: Probleme bei der internen Markenführung (n=28), (Mehrfachnennungen möglich)

Die Befragten sehen am häufigsten Probleme bei der Umsetzung der Markenidentität. Auch die Unternehmensmitglieder und insbesondere deren Verhalten werden mit 28,6% als ein Problem erwähnt. Mit 14,3% werden die Vermittlung der Markenidentität und mit 7,1% die finanzielle Unterstützung angesprochen. Die Nachhaltigkeit der internen identitätsorientierten Markenführung sowie die Kontrolle der Einhaltung werden mit jeweils 3,6% erwähnt. 32,1% der Experten stimmten der vorgegebenen Antwortkategorie zu, dass sie persönlich keine Probleme sehen.

4. Unterschiede zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Erfolg der Markenidentitätsvermittlung 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 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. Während sich bei der einen Gruppe von Unternehmen (n=15) keine Veränderung hinsichtlich der Annäherung von Soll- und Ist-Identität ergeben hat (Mittelwert vor und nach der Vermittlung je 3,53), 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).

4.1 Entwicklung der Markenidentität

Zunächst wurde untersucht, was erfolgreiche von weniger erfolgreichen Unternehmen hinsichtlich des Prozesses der Entwicklung von Markenidentitäten unterscheidet.

Fachkompetenz bringt Erfolg bei der Entwicklung von Markenidentitäten

In der Literatur wird immer wieder betont, dass es absolut entscheidend für den Erfolg sei, dass die Geschäftsleitung eines Unternehmens die Prozesseignerschaft 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“ seien, 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 42), 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.

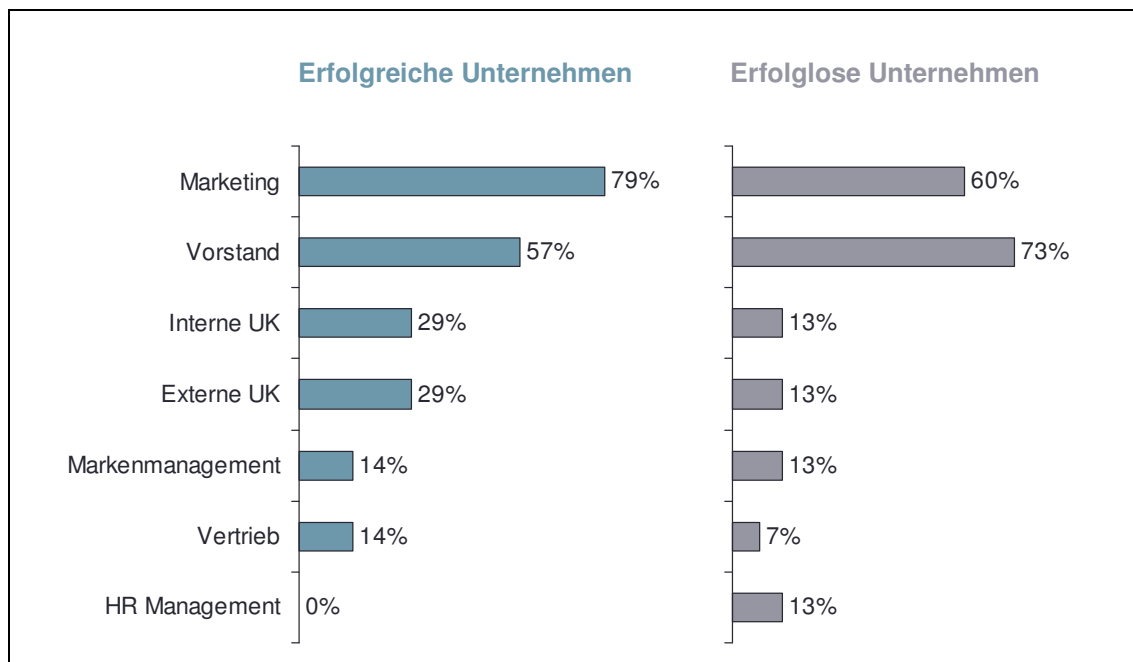


Abbildung 42: Wer hat die Prozessverantwortung für die Entwicklung der Markenidentität getragen?, (Mehrfachnennungen möglich)

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

Die Befragungsergebnisse bestätigen den grundsätzlich „autoritären“ Charakter von Marken. Eine frühzeitige partizipative Entwicklung von Markenidentitäten bringt, wie Abbildung 43 verdeutlicht, ganz offensichtlich nicht den gewünschten und immer wieder postulierten Erfolg. 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.

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 zu 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.

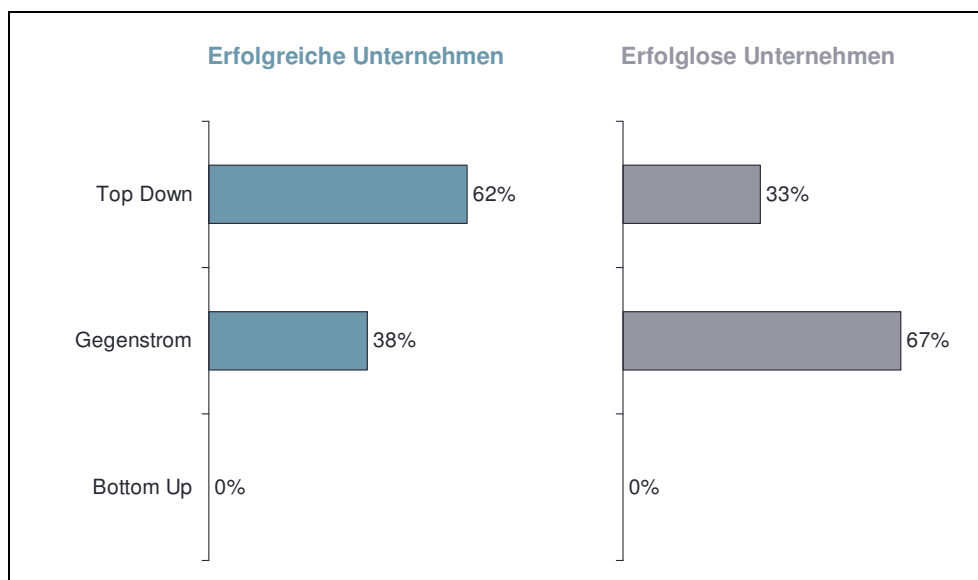


Abbildung 43: Ansätze zur Entwicklung und Planung der Markenidentität

4.2 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 44). Hier wird die Bedeutung der Geschäftsführung als Autorität in den Unternehmen und in ihrer Vorbildfunktion für eine erfolgreiche Vermittlung der Markenidentität besonders deutlich.

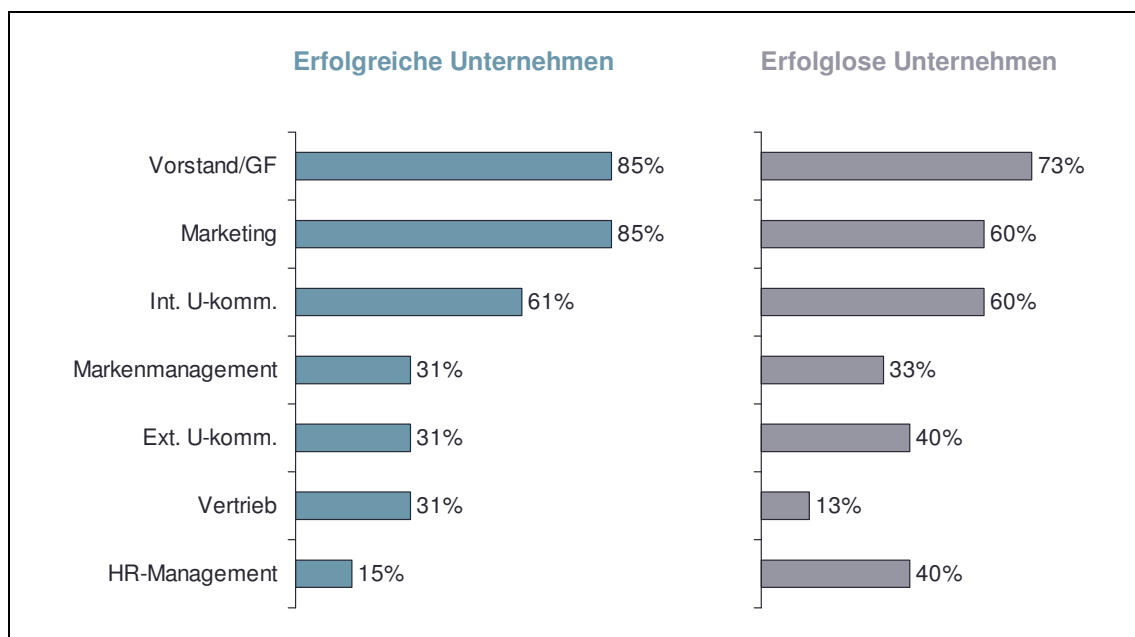


Abbildung 44: Beauftragte Unternehmenseinheiten bei der Einführung der Markenidentität

Interne Unternehmenskommunikation übernimmt tragende Rolle bei laufender Kommunikation

Während der kontinuierlichen Vermittlung der Markenidentität, die der Einführungsphase folgt, 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 45).

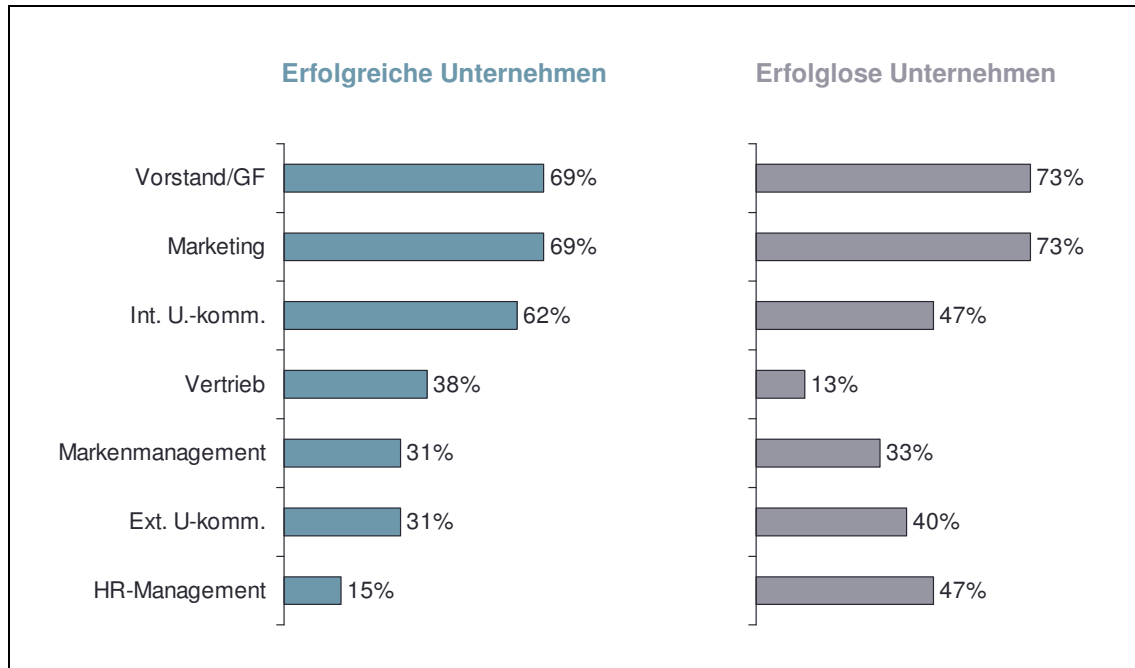


Abb. 45: Beauftragte Unternehmenseinheiten bei der fortlaufenden Vermittlung der Markenidentität

Ansprache sämtlicher Mitarbeiter ist erfolgversprechender 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).

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). Die Kaskadenkommunikation findet dagegen nur bei 36% der erfolgreichen Unternehmen Anwendung, während sie von immerhin 73% der erfolglosen Unternehmen eingesetzt wird. Die laterale Kommunikation (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 (13% Anwendung bei den wenig erfolgreichen Unternehmen und 7% bei den 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 (vgl. Abbildung 46) durch erfolgreiche Unternehmen ergeben sich bei Newsletter/E-mails (64% Nutzung durch erfolgreiche Unternehmen vs. 21% Nutzung bei wenig erfolgreichen Unternehmen), 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%).

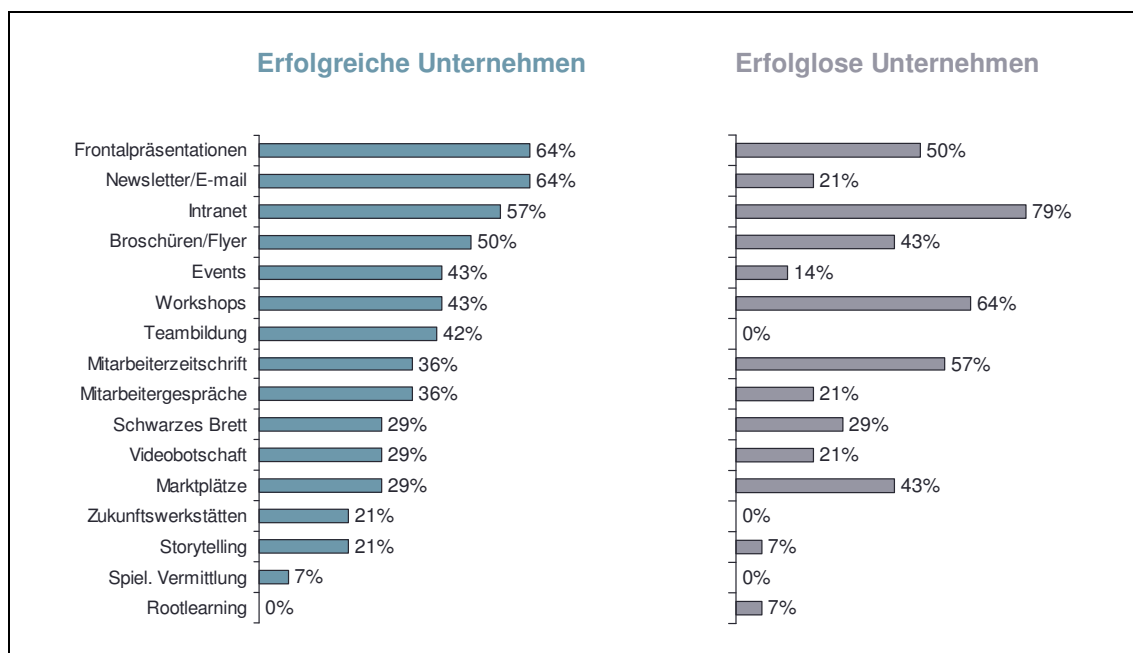


Abbildung 46: Tools zur Einführung der Markenidentität

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 und besonders auffällig ist die Anwendung des Storytelling (vgl. Abbildung 47). Insgesamt zeigt sich eine deutlich höhere Kommunikationsintensität über alle Medien hinweg bei den in der Vermittlung erfolgreich agierenden Unternehmen.

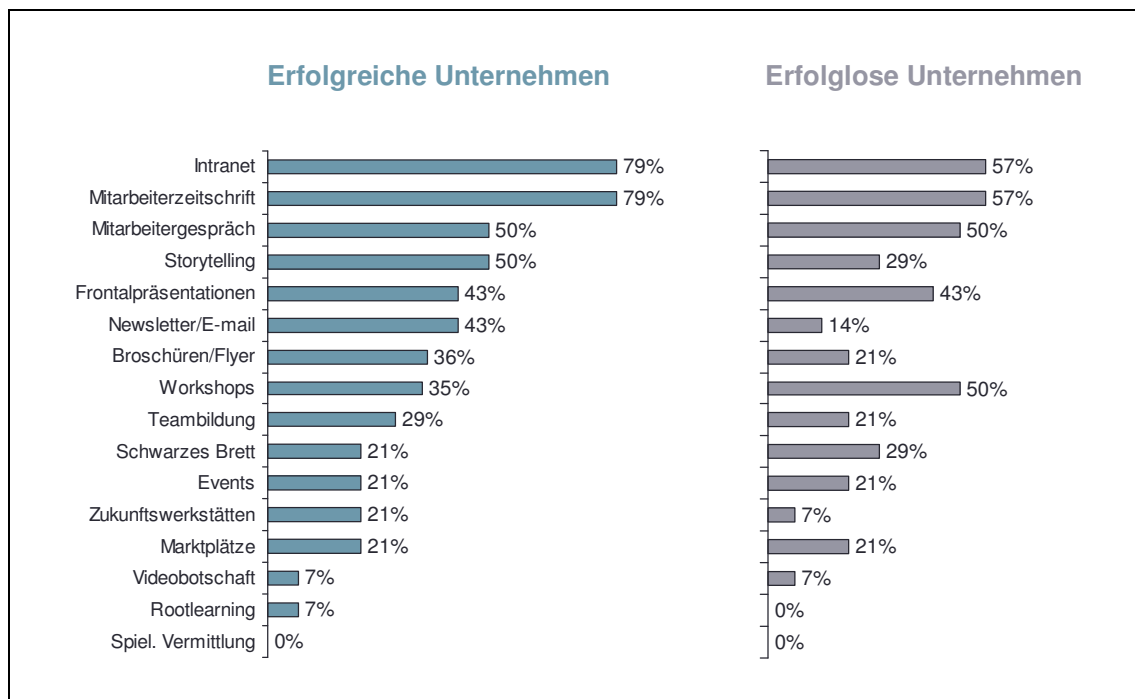


Abbildung 47: Tools zur kontinuierlichen Vermittlung der Markenidentität

4.3 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 Konsistenzenerleben die Übergänge zwischen Markenidentität und Unternehmensidentität idealerweise verwischen. Nach Zeplin (2006, S. 30) können Markenidentität und Corporate Identity bei einer Unternehmensmarke auch 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 Markenidentität in den personalwirtschaftlichen Instrumenten der Personalbeschaffung (bei über 70% der befragten Unternehmen), der Personalführung (über 70%) sowie der Personalentwicklung (über 60%) bei allen befragten Unternehmen.

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 48). Dies bezieht sich vor allem auf Schulungs- und Trainingsmaßnahmen, aber auch auf Führungskräfte- und die Nachwuchskräfteförderung.

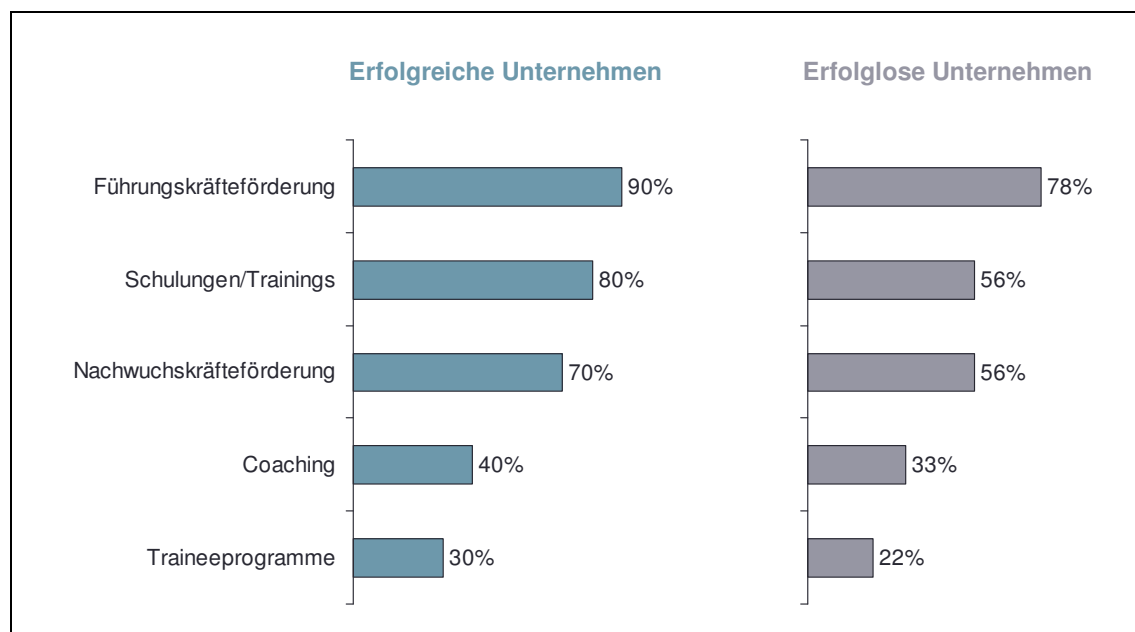


Abbildung 48: Anwendung von Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verankerung der Markenidentität

Durchgehend höheres Niveau der Incentivierung von markenkonformem Verhalten bei erfolgreichen Unternehmen

Abbildung 49 zeigt, dass bei der Vermittlung von Markenidentitäten erfolgreiche Unternehmen deutlich häufiger Incentivierungsinstrumente nutzen – mit Ausnahme der Instrumente Gehaltszulagen und Firmengeschenke. 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 vs. 53% bei weniger erfolgreichen Unternehmen) sowie der Sanktionspolitik (36% zu 20%) bei den erfolgreichen Unternehmen festzustellen.

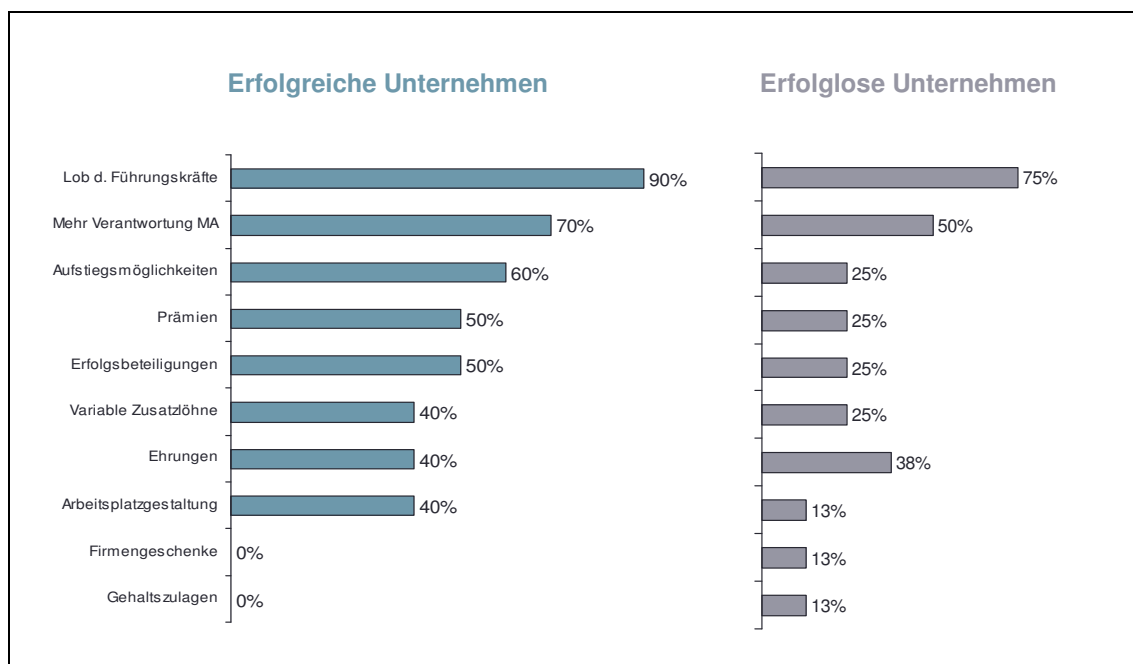


Abbildung 49: Anreize für markenkonformes Verhalten

4.4 Erfolgskontrolle

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 Iagemessungen oder auch Mitarbeiter-Zufriedenheitsmessungen durch. 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 sollten diese beiden Erfolgsgrößen im Fokus der Messinstrumentarien stehen.

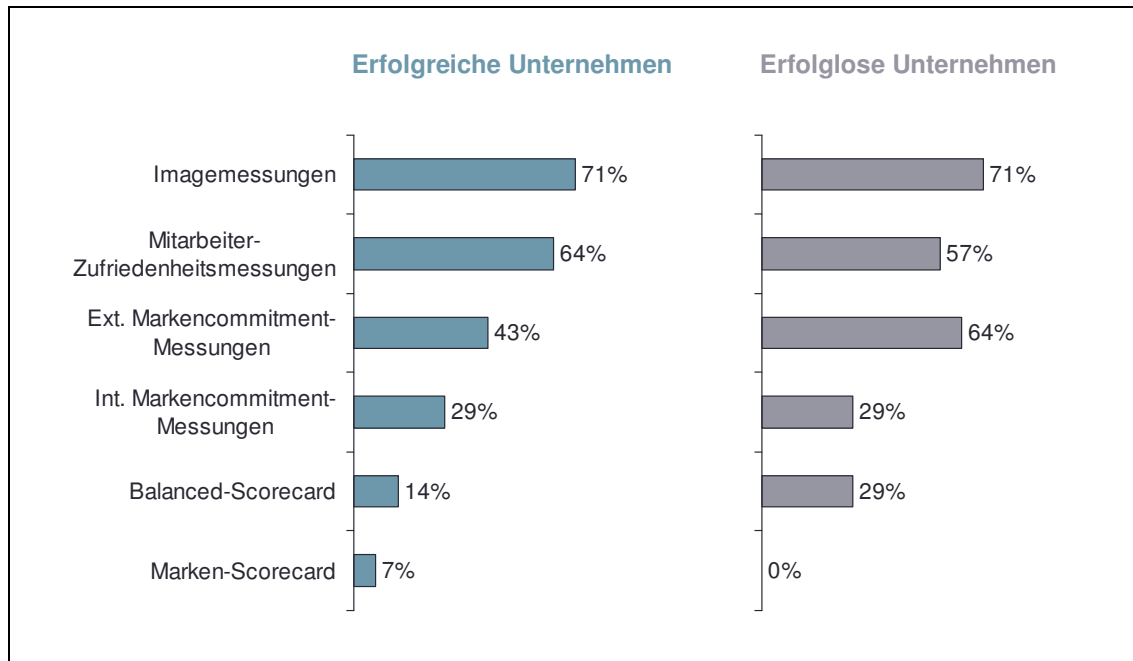


Abbildung 50: Messungen zur Erfolgskontrolle

5. Fazit

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass es sich bei der Thematik der Markenidentität sowie der internen identitätsorientierten Markenführung um ein hochaktuelles Thema handelt. Die Aktualität wird dadurch belegt, dass bei über 50% der antwortenden Unternehmen der Prozess zur Entwicklung der Markenidentität innerhalb der letzten beiden Jahren stattgefunden hat.

Außerdem wurde deutlich, dass die Beschäftigung mit diesem Themen für die Unternehmen einen zeit- und ressourcenintensiven Prozess darstellt. Schon die Entwicklung der Markenidentität hat bei einem Großteil der antwortenden Unternehmen einen Zeitraum von bis zu einem Jahr in Anspruch genommen, während deutlich wird, dass die Implementierung der Markenidentität im Unternehmen eine andauernde Aufgabe darstellt.

Markenführung wird zunehmend tatsächlich zur „Chefsache“. So wird eine starke Präsenz des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität ersichtlich. Zum größten Teil wird der Anstoß zur Entwicklung der Markenidentität vom Vorstand bzw. der Geschäftsführung gegeben.

Darüber hinaus trägt diese(r) sehr oft die Verantwortung für den Entwicklungsprozess. Des Weiteren wird der Vorstand bzw. die Geschäftsführung als die am häufigsten involvierte Organisationseinheit bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität genannt. Das Ergebnis dieser Studie wird im Übrigen durch eine weitere Untersuchung von TAIKN bei deutschen Großunternehmen im Mai/Juni 2007 gestützt. Waren nach einer unveröffentlichten Studie von TAIKN Strategische Markenberatung aus dem Jahr 2004 noch in „nur“ 24% der Unternehmen Vorstand bzw. Geschäftsführung verantwortlich für die Corporate Brand, so sind es aktuell bereits 43% (Dores 2007).

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 Personalentwicklung und Anreizpolitik
- Zur Erfolgskontrolle müssen die durch die interne Markenführung wirklich beeinflussbaren Erfolgsgrößen herangezogen werden: das Brand-Commitment und das Brand Citizenship-Behavior der Mitarbeiter.

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.

Dores, H. (2007): Markenberatung in Deutschland – Status quo und Zukunftsaussichten. Unveröffentlichtes Whitepaper (www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_Beratungsmarkt.pdf).

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./Burmann, 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, S. 1411-1439.