

## Potenzial nicht ausgeschöpft

Eine Unternehmensmarke lässt sich nicht losgelöst von der Unternehmenskultur implementieren. Neben der Kommunikation einer Markenidentität nach außen müssen sich die eigenen Mitarbeiter mit der Unternehmensmarke identifizieren können und diese positiv nach außen vertreten. Welche Bedeutung kommt bei diesem Prozess dem HR-Management zu? Eine Umfrage bringt Licht ins Dunkel.



Corporate Brands benötigen eine konsequente Vermittlung nach innen. Nur wenn Führungskräfte und Mitarbeiter die Unternehmensmarke verstehen und von ihr überzeugt sind, werden sie als Leistungs- und Kommunikationsbotschafter der Marke handeln. Damit die Unternehmensmarke interne Akzeptanz gewinnen kann, ist dafür zu sorgen, dass es zwischen der Unternehmenskultur und der Markenidentität zumindest zu einer teilweisen Integration kommt. Zu große Lücken führen zur Unglaubwürdigkeit und zu fehlendem Commitment. Gefragt sind nach Literaturmeinung integrative, gemeinsam mit den Human Resource-Spezialisten erarbeitete und umgesetzte Konzepte (Kernstock 2008/Zepplin 2006).

Was unterscheidet nun aber erfolgreiche Unternehmen von weniger erfolgreichen hinsichtlich des Beitrags des Personalmanagements zur internen Markenführung? Dieser Frage sind wir mit Hilfe einer schriftlichen Befragung von Unternehmensmarken-Experten deutscher Top-Unternehmen im Mai 2007 nachgegangen. Von 326 angeschriebenen Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern, die repräsentativ als Stichprobe ausgewählt worden waren, beantworteten insgesamt 57 Experten die Fragen zu ver-

schiedenen Aspekten des Internal Brand Building im Unternehmen (Rücklaufquote: 17 Prozent). Drei Teilbereiche wurden in dieser Studie abgefragt: die prozessuale Entwicklung einer Soll-Markenidentität, die Relevanz verschiedener Maßnahmen und Aspekte bezüglich der Implementierung der Soll-Markenidentität und zuletzt die Umsetzung der Implementierungsmaßnahmen und den damit verbundenen Aspekten im Unternehmen.

### HR-Management nicht involviert

Das Ergebnis auf die Frage, welche Organisationseinheiten bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität im Unternehmen involviert werden sollten, zeigt, dass der Vorstand beziehungsweise die Geschäftsführung als am wichtigsten gesehen wird, dicht gefolgt von Markenmanagement und Marketing. Auffällig vor dem Hintergrund der vorliegenden Fragestellung ist, dass das Human Resource Management als vergleichsweise unwichtig eingeschätzt wird. Entsprechend gering fällt auch die tatsächliche Beteiligung des HR-Managements bei der Entwicklung von Markenidentitäten aus. Die Ergebnisse zeigen sogar eine Tendenz dazu, dass das HR-Management bei der Marken-

identitätsentwicklung erfolgreicher Unternehmen weniger involviert wird als bei in dieser Hinsicht erfolglosen Unternehmen. Hinsichtlich der Implementierung der Soll-Markenidentität ist es interessant, welche Organisationseinheiten die Experten als relevant erachten, um die Soll-Markenidentität einzuführen beziehungsweise kontinuierlich zu vermitteln, und welche letztendlich in den Unternehmen eingesetzt werden. Dem Vorstand beziehungsweise der Geschäftsführung wird von den Befragten die höchste Relevanz bei der Einführung der Soll-Markenidentität zugeschrieben. Tatsächlich beteiligt sind dann auch an erster Stelle Vorstand und Marketing (jeweils mit 85 Prozent, siehe Abbildung 1). Das Schlusslicht bildet auch bei der Vermittlung der Markenidentität wieder das HR-Management. Hier wird die Bedeutung der Geschäftsführung als Autorität in den Unternehmen und in ihrer Vorbildfunktion für eine erfolgreiche Vermittlung der Markenidentität besonders deutlich.

### Personalwirtschaftliche Instrumente als Erfolgsfaktor

Interessant ist im Gegensatz zu diesen Ergebnissen, dass in Kommunikationsformaten,

die normalerweise eher in der Personal- oder Organisationsentwicklung eingesetzt werden, durchaus Erfolgspotenzial für die Vermittlung der Markenidentität liegt. Bei hier erfolgreichen Unternehmen kommen Zukunftswerkstätten (21 Prozent versus 0 Prozent Einsatz) und Teamentwicklung (43 Prozent zu 0 Prozent) häufiger zum Einsatz. Nach unserer Erfahrung liegt speziell in der Teamentwicklung ein großes Erfolgspotenzial. Hintergrund ist, dass man mit diesem Format am ehesten tatsächliches Verhalten positiv beeinflussen kann.

Nach Zeplin (2006, S. 30) können Markenidentität und Corporate Identity bei einer Unternehmensmarke als deckungsgleich gesehen werden. Dem Personalbereich als angestammtem Ansprechpartner für Mitarbeiter, der darüber hinaus häufig mit Aufgaben der Organisationsentwicklung betraut ist, kommt entsprechend bei der Implementierung 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 Pro-

zent der befragten Unternehmen), der Personalführung (über 70 Prozent) sowie der Personalentwicklung (über 60 Prozent) bei allen befragten Unternehmen. Insgesamt ist bei den erfolgreichen Unternehmen ein höheres Niveau beim Einsatz

# Gibt es eine Alternative zur Kündigung?

## Alternativen zur Kündigung Gestaltungsmöglichkeiten für die Aufhebung von Arbeitsverhältnissen

Von Dr. Marion Bernhardt,  
Rechtsanwältin, Fachanwältin  
für Arbeitsrecht  
2008, 208 Seiten,  
Euro (D) 29,80.  
ISBN 978 3 503 10646 2  
Arbeitsrecht in der  
betrieblichen Praxis, Band 39



Mit Unterstützung dieses neuen Buchs wählen Sie jederzeit die richtige Gestaltungsmöglichkeit. Detailliert und praxisnah veranschaulicht es sämtliche Vertragsmodelle anhand der einschlägigen BAG- und LAG-Rechtsprechung und erläutert gut verständlich,

- welche juristischen, taktischen und wirtschaftlichen Erwägungen bei der Auswahl und Ausgestaltung der neuen Vereinbarung eine Rolle spielen,
- welche sozialversicherungsrechtlichen bzw. steuerrechtlichen Gesichtspunkte zu beachten sind,
- wie Sie die Vereinbarung möglichst rechtssicher formulieren und
- welche Risiken jeweils bestehen.

Zahlreiche **Beispiele** und editierbare **Musterformulierungen** erleichtern Ihre Entscheidung zusätzlich.

 Bestellmöglichkeit online unter [www.ESV.info/978\\_3\\_503\\_10646\\_2](http://www.ESV.info/978_3_503_10646_2)



ERICH SCHMIDT VERLAG  
[www.ESV.info](http://www.ESV.info)  
E-Mail: [ESV@ESVmedien.de](mailto:ESV@ESVmedien.de)

Bestellungen bitte an den Buchhandel oder direkt an:

Erich Schmidt Verlag GmbH & Co.  
Genthiner Str. 30 G, 10785 Berlin  
Fax 030 / 25 00 85 - 275

verschiedener Personalentwicklungsmaßnahmen zu konstatieren (siehe Abbildung 2). Dies bezieht sich vor allem auf Schulungs- und Trainingsmaßnahmen, aber auch auf Führungskräfte- und Nachwuchskräfteförderung.

Erfolgreiche Unternehmen nutzen deutlich häufiger Incentivierungsinstrumente bei der Vermittlung von Markenidentitäten, 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 Prozent bei erfolgreichen Unternehmen versus 53 Prozent bei weniger erfolgreichen Unternehmen) sowie der Sanktionspolitik (36 Prozent zu 20 Prozent) bei den erfolgreichen Unternehmen festzustellen (siehe Abbildung 3).

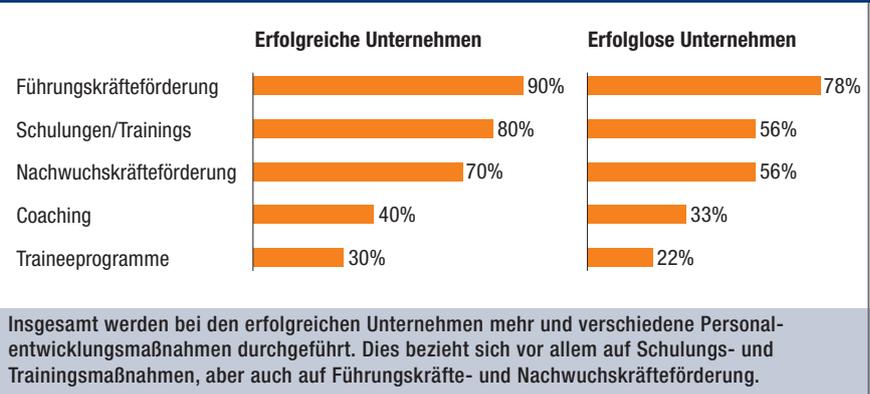
### Aufklärungsarbeit bitter nötig

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Nutzung personalwirtschaftlicher Instrumente für die konsistente und glaubhafte Implementierung von Markenidentitäten unabdingbar ist und entsprechend als Erfolgsfaktor bezeichnet werden kann. Besonders erfolgversprechend sind die konsequente Integration der Markenidentität im Rahmen der Personalentwicklung und der Anreizpolitik.

Enttäuschend aus Sicht des Personalmanagements sind die Ergebnisse zur Beteiligung bei der Entwicklung der Soll-Markenidentität sowie bei der kommunikativen Vermittlung. Vor dem Hintergrund, dass ein str-

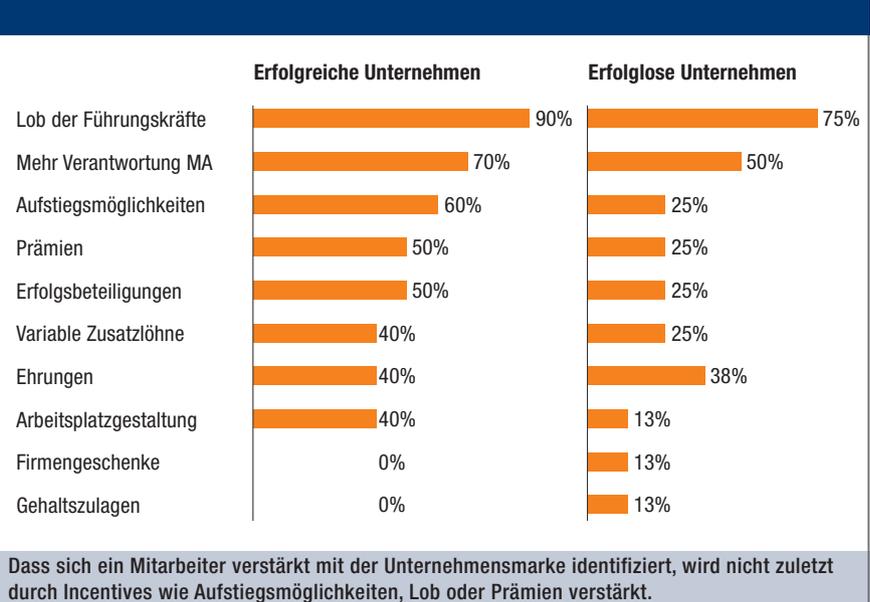
## Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verankerung der Markenidentität

Abbildung 2



## Anreize für markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter

Abbildung 3



### Mehr zum Thema

**Kernstock, J.:** Behavioral Branding als Führungsansatz. In: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A.: Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Wiesbaden, S. 3-33, 2008.

**Petkovic, M.:** Employer Branding – Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, München/Mering 2007.

**Zepplin, S.:** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Wiesbaden 2006.

ategisches Personalmanagement mit seinem Methoden-Know-how aus Change-Management, der Organisations- und Personalentwicklung durchaus positive Beiträge zur Genese und zur Vermittlung der Markenidentität leisten kann, existiert offensichtlich ein innerbetriebliches „Marketingproblem“ für das HR-Management. Hier lohnt es sich sicherlich im Interesse ganzheitlicher integrierter Ansätze, zusätzliche innerbetriebliche Überzeugungsarbeit zu leisten. Dies erscheint nicht zuletzt vor dem Hintergrund zunehmender Aktivitäten des HR-Managements im Sinne des Employer Branding angeraten, da ein von der Corporate Brand sowie der internen Markenfüh-

rung weitgehend abgekoppelter Aufbau einer Employer Brand im Sinne eines attraktiven Arbeitgebers sicherlich wenig erfolgversprechend ist.

### Autoren

**Dr. Achim Burkhardt,**  
TAIKN Strategische Markenberatung,  
Heidelberg, achim.burkhardt@taikn.de

**Prof. Dr. Ute Gündling,**  
Lehrstuhl Marketing & Vertrieb,  
FH Oldenburg-Ostfriesland-  
Wilhelmshaven (Emden),  
ute.guendling@wirtschaft.fho-emen.de

**Simone Weyers,**  
Diplomandin an der FH Oldenburg-  
Ostfriesland-Wilhelmshaven (Emden),  
simweyers@web.de