
2.1 Grundüberlegungen

Es ist zu berücksichtigen, dass alle guten Ideen von Unternehmen prozessual „gemanagt“ und vor allem an allen als **Customer-Touch-Points** bezeichneten Anlaufstationen des Kunden auch markenorientiert „gelebt“ werden müssen, sei es am POS oder im Customer-Service-Center. Unternehmen benötigen hier daher Mitarbeiter, die als **Markenbotschafter** fungieren und durch **markenidentitätskonformes Verhalten** überzeugen (vgl. Esch und Vallaster 2004, S. 8; Tomczak und Brexendorf 2003, S. 58). Erreicht werden kann dies durch den Aufbau eines **Internal Branding**, d. h. durch die Entwicklung und die konsequente Steuerung des markenorientierten Verhaltens aller Unternehmensrepräsentanten. Auf diese Weise soll erreicht werden, dass **Führungskräfte und Mitarbeiter als Markenbotschafter** wirken können. Denn schließlich gilt nach wie vor (Schmidt 2007, S. 224):

Starke Marken entstehen immer von innen nach außen – niemals umgekehrt.

Durch eine **identitätsorientierte Markenführung** als zentraler Inhalt des Internal Branding werden mehrere Ziele angestrebt (Schmidt 2007, S. 88).

- Die **Potenziale der Führungskräfte und Mitarbeiter sollen ganzheitlich aktiviert** und auf die Erreichung von Unternehmens- und Markenzielen ausgerichtet werden.
- Die **Identifikation der Belegschaft** mit dem Unternehmen, der Unternehmensmarke und ggf. vorhandenen Teilmarken soll **gestärkt** werden.

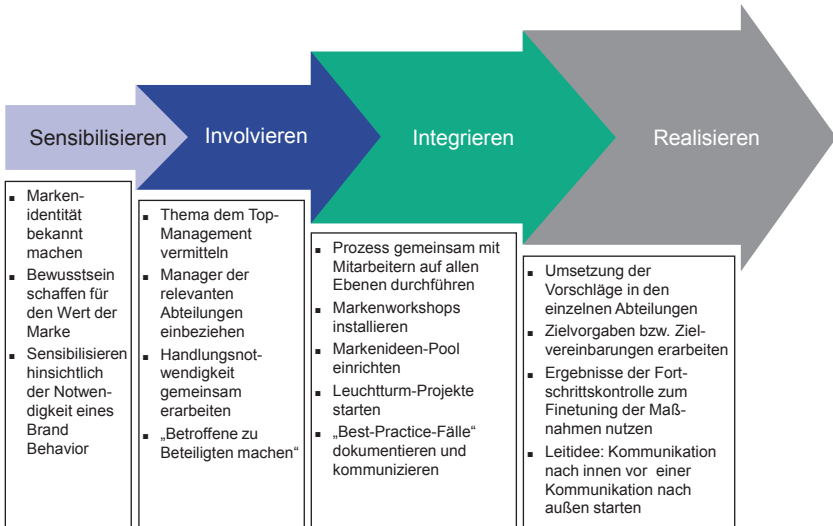


Abb. 2.1 SIIR-Modell eines markenorientierten Veränderungsprozesses. (Quelle: In Anlehnung an Esch et al. 2005, S. 995 f.)

- Ein **konsistenter und damit glaubwürdiger Auftritt des Unternehmens und dessen Repräsentanten** nach innen und nach außen soll gesichert werden.
- Die **Erreichung eines hohen Vertrauens in Unternehmen und Marke(n)** soll durch einen konsistenten Gesamteindruck bei den relevanten Stakeholdern gewährleistet werden.

Den **Prozess zum Aufbau des Internal Branding** kann sinnvollerweise nach dem **SIIR-Modell** erfolgen, um auf diese Weise einen markenorientierten Veränderungsprozess einzuleiten (vgl. Esch et al. 2005, S. 995 f.) Anhand der vier Phasen Sensibilisieren, Involvierern, Integrieren und Realisieren kann Schritt für Schritt das angestrebte Brand Behavior im Unternehmen aufgebaut werden (vgl. Abb. 2.1).

Für die Umsetzung des SIIR-Modells zur Verankerung einer identitätsorientierten Markenführung werden im Folgenden die Instrumente Führung, Personalmanagement und Kommunikation sowie die dafür notwendigen flankierenden Systeme vorgestellt.

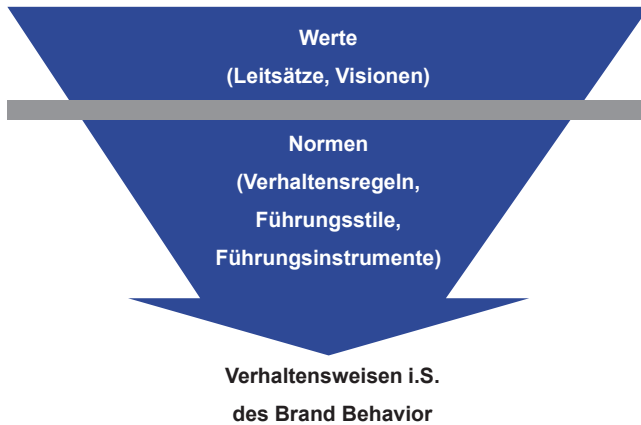


Abb. 2.2 Instrumente zum Aufbau eines Brand Behavior

2.2 Führung

Motivierte Mitarbeiter, die als **Markenbotschafter** fungieren, können nicht „eingekauft“, sondern müssen im Unternehmen entwickelt werden. Ein überzeugendes Brand Behavior entsteht folglich nicht selbstständig, sondern setzt einen dauerhaften Prozess zu dessen Einrichtung und Entwicklung voraus. Die Verantwortung hierfür liegt beim Management jedes Unternehmens. Deshalb ist es eine wichtige Herausforderung, die häufig in unterschiedlichen Abteilungen verankerte und damit organisatorisch getrennte Verantwortlichkeit für Kunden einerseits und Mitarbeiter andererseits in einer konstruktiven Zusammenarbeit zu überwinden und zu einem integrierten Vorgehen zu kommen. Dazu sind zunächst entsprechende **Leitsätze und Visionen für das Unternehmen** zu definieren, um ggf. die vorhandenen **Unternehmenswerte** weiterzuentwickeln. Diese sind in **Normen** zu gießen, die bspw. **Verhaltensregeln** und **Führungsstile** definieren (i. S. der beschriebenen Codes of Conduct) und **Führungsinstrumente** bereitstellen (vgl. Abb. 2.2; vgl. zur Umsetzung Nuneva 2012; Tilger 2012; Bruch 2012). Diese verändern die sichtbaren Verhaltensweisen und können auf diese Weise die Relevanz der Weiterentwicklung des Unternehmens unterstreichen (vgl. weiterführend Nagel und Wimmer 2002; Homburg und Stock 2000). Ein solcher Prozess der Kulturveränderung im Unternehmen wird sichergestellt, wenn die Erreichung von korrespondierenden Zielen in den Tantiemevereinbarungen von Führungskräften mit großem Gewicht verankert werden und zur **Schaffung einer kundenorientierten**

Mitarbeiterführung beitragen. Auf diese Weise kann ein entscheidender Beitrag zur erforderlichen Sensibilisierung sowie zum Involvement und zur Integration auf allen Unternehmensebenen geleistet werden.

Im Rahmen von Internal Branding sind vor allem zwei **Führungsstile** relevant: der transaktionale und der transformationale Ansatz (vgl. Esch und Knörle 2008, S. 359–361; Morhart et al. 2008, S. 371–377; Esch und Vallaster 2005, S. 1012 f.; vertiefend Kreutzer und Salomon 2009, S. 31 f.). Beim **transaktionalen Ansatz** erfolgt die Führung im Sinne eines Austauschprozesses bzw. eines Handels zwischen Führungskräften und Mitarbeitern; d. h., hier stehen einzelne **Transaktionen im Mittelpunkt**. Der dabei zugrunde liegende Ansatz lautet: **do ut des** („Ich gebe, damit du gibst.“). Der Vorgesetzte definiert die Erwartungen und Ziele, während den Mitarbeitern bei Erreichung eine Gegenleistung in Form einer Belohnung zukommt. Es wird auf Zielvereinbarungen gesetzt, an denen die Performance der Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen gemessen wird. Dieser Führungsstil wird daher auch „Management-by-exception“ (i. S. „Führung im Ausnahmefall“) bezeichnet, da Vorgesetzte nur bei gravierenden Abweichungen von Vorgaben intervenieren. Unternehmen, die auf einen transaktionalen Führungsstil setzen, geben Verhaltensstandards vor, wie Mitarbeiter sich als Markenbotschafter zu verhalten haben. Dadurch wird den Mitarbeitern unmissverständlich bewusst gemacht, welche Aufgaben und Verhaltensweisen von ihnen erwartet werden (vgl. Morhart et al. 2008, S. 372; Esch und Vallaster 2005, S. 1012). Je nach Leistung sind entsprechende positive oder negative Konsequenzen zu erwarten. Grundsätzlich wird Brand Behavior bei diesem Führungsstil jedoch nur in schwacher Form auf Basis von Fügsamkeit entwickelt (vgl. Burmann und Zeplin 2005, S. 130; vgl. Abb. 2.3).

Beim **transformationalen Führungsstil** (grundlegend Burns 1978; Bass 1990) stehen **Transformationen im Mittelpunkt**, d. h. es handelt sich um Veränderungs- und Umwandlungsprozesse. Jener fokussiert die „weichen“ Faktoren und nutzt die Erkenntnis, dass Mitarbeiter auch über die Aussicht auf Selbstverwirklichung zu motivieren sind. Der Ansatz zielt darauf ab, die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter so zu wandeln, dass sie ihre eigenen Interessen hinter die Markenziele stellen. Folglich stehen sich Führungskräfte und Mitarbeiter nicht als Gegenspieler gegenüber, sondern als Unterstützer beim Verfolgen des gemeinschaftlichen Zieles. Dies gelingt vor allem durch Führungskräfte, die eine attraktive und sinnstiftende Vision vermitteln, selbst als Vorbild agieren und die intellektuelle wie persönliche Entwicklung der Mitarbeiter aktiv unterstützen (vgl. Morhart et al. 2008, S. 373). Wird im Führungsprozess der Transformationsprozess von Unternehmen und Mitarbeiter in den Mittelpunkt gestellt, dann kann erfahrungsgemäß eine höhere affektive, d. h. emotionsbasierte Bindung an die Marke erreicht werden als bei Führungsstilen, die nur auf die Abarbeitung von eng definierten Aufgaben setzen (vgl. Esch und Knörle 2008, S. 360).

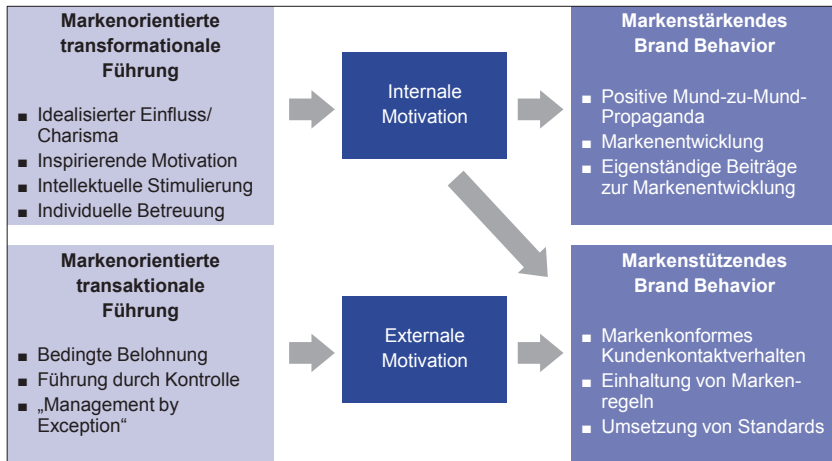


Abb. 2.3 Wirkungsweisen marktorientierter transaktionaler und transformationaler Führung auf das Brand Behavior. (Quelle: In Anlehnung an Morhart et al. 2008, S. 376; Esch und Knörle 2008, S. 359)

Für effizientes Internal Branding bietet sich eine Mischform aus beiden Modellen an, um die Vorteile aus den verschiedenen Ansätzen miteinander zu verbinden (vgl. Abb. 2.3). Durch Komponenten der **transaktionalen Führung** kann markenkonformes Verhalten bis zu einem gewissen Grad forciert und somit Verhaltensstandards in allen Bereichen gesichert werden. Vorgaben und Richtlinien sollten jedoch nur so stark betont werden, dass die Komponenten der **transformationalen Führung** zusätzlich Wirkung entfalten können. Der Führungskraft muss es gelingen, durch die „weichen“ Faktoren der transformationalen Führung Markencommitment, Identifikation und Eigenmotivation auszulösen.

Hierbei spielt insb. die regelmäßige **Wertschätzung der Mitarbeiter** eine wichtige Rolle für das Internal Branding. Studien haben gezeigt, dass Wertschätzung die Leistungsbereitschaft und Motivation von Mitarbeitern effektiv fördert (vgl. Ellingsen und Johannesson 2007). Wertschätzung und Leistungsforderung können also nicht in einem Widerspruch zueinander gesehen werden. Vielmehr sollte die Wertschöpfung an die Wertschätzung gebunden sein, denn Lob und Anerkennung sind wichtige Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit – denn jeder Mensch hat intrinsische Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung, Zugehörigkeit und Wertschätzung für die erbrachten Leistungen. Anerkennung baut auf und stimuliert zugleich den Ehrgeiz, die eigene Leistung zu halten, wenn nicht gar zu übertreffen. Mitarbeiter revanchieren sich für Wertschätzung, indem sie ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten und leistungsbereiter und motivierter

sind (vgl. Kreutzer et al. 2007, S. 49). Folglich kann die Conclusio lauten: **mit Wertschätzung zur Wertschöpfung.**

In diesem Kontext kommt auch dem **Empowerment** eine große Bedeutung zu; unter Empowerment i. S. der Befähigung, Ermächtigung wird die Schaffung bzw. Vergrößerung von Handlungsspielräumen und Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit verstanden. Mitarbeiter sollen sich nicht allein an ihren Job-Rollen orientieren, sondern orientiert an der jeweiligen Situation eigeninitiativ Lösungen für Probleme entwickeln. Dies können Mitarbeiter nur dann, wenn ihnen entsprechende Handlungsspielräume zugestanden werden. Dann müssen sie nicht jede Interaktion vom Vorgesetzten abzeichnen lassen, sondern sind ermächtigt, im Rahmen ihres Aufgabenfeldes Entscheidungen selbstständig zu treffen. Mitarbeiter werden durch die Schaffung von Freiräumen befähigt, sich kreativ an der Erreichung der Markenziele zu beteiligen. Mit der Erweiterung der Handlungskompetenzen geht eine Ausdehnung des Aufgabenfeldes in Richtung anspruchsvollerer Aufgaben einher, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter auswirken kann (Brexendorf et al. 2008, S. 342). Die Konsequenzen sind eine Erhöhung des Markencommitments (i. S. eines besonderen Engagements für die Marke), größerer Enthusiasmus sowie verbesserte Arbeitsabläufe an den Kundenkontaktpunkten (vgl. Esch und Knörle 2008, S. 361). Erste Studien hierzu belegen einen positiven Zusammenhang von Empowerment und Brand Behavior (vgl. Henkel et al. 2008b, S. 227 f.). Jedoch sollte auch Empowerment stets situativ auf die vorherrschende Unternehmenssituation angepasst werden, da zum einen nicht jeder Mitarbeiter mit großen Freiheitsgraden zurechtkommt und zum anderen standardisierte Aufgabenfelder eher ungeeignet für ein Empowerment sind.

Die aus dem bisher Präsentierten gewonnenen Leitideen für eine entsprechend ausgerichtete **Führungskultur** lassen sich auf einen einfachen Nenner bringen:

- Wertschätzung
- Information
- Dialog

Wertschätzung und damit ein respektvoller Umgang mit den Mitarbeitern ist in der Unternehmenspraxis keine Selbstverständlichkeit. Das Miteinander im Unternehmen, sei es auf einer oder zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, ist von einem wertschätzenden Umgang häufig noch weit entfernt. Launische Vorgesetzte, neue Mitarbeiter, mit denen am ersten Arbeitstag keiner gerechnet hat, oder Informationen über anstehende Standortschließungen, die betroffene Mitarbeiter der Tagespresse entnehmen müssen, sind Beispiele hierfür (vgl. weiterführend

Kreutzer 2008; Rudolph 2005, S. 160–170). Die zuvor beschriebenen Prozentwerte der fehlenden Identifikation mit dem Unternehmen nach den laufenden *Gallop*-Studien finden hier ihre Ursachen. Entsprechende Kommunikationsprobleme führen häufig auch die Listen von Themen an, die Mitarbeiter bei ihrer täglichen Arbeit behindern (vgl. Augustin 2004, S. 123; Gross 2002, S. 97–109).

Wertschätzung drückt sich gerade auch durch ein Interesse am Menschen und nicht nur am Leistungsträger aus. Leistung zu fordern und Mitarbeiter wertschätzend zu behandeln, stellt nur scheinbar einen Widerspruch dar. Die Kausalität ist umgekehrt. Wertschätzung zahlt in hohem Maße auf **Leistungsbereitschaft** und **Motivation** ein, nicht dagegen auf das **Leistungspotenzial**, das durch andere Faktoren beeinflusst wird. Der Zusammenhang wird im **Eisberg-Modell der Leistungserbringung** deutlich (vgl. Abb. 2.4). Dabei kann Bezug genommen werden auf die Erkenntnisse von *Herzberg*, der die Bedingungen für die **Entstehung von Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit** beim arbeitenden Menschen untersuchte. Er definiert zum einen so genannte **Motivatoren** (Satisfiers), die zu Arbeitszufriedenheit führen und zu denen Leistungserfolg, die Arbeit selbst, Verantwortung, Entfaltungsmöglichkeiten und insb. auch Anerkennung zählen. Zum anderen hat er **Hygienefaktoren** (Dissatisfiers) herausgearbeitet, deren Nichterfüllung Unzufriedenheit erzeugt, deren Erfüllung aber noch keine Zufriedenheit schafft. Hierzu zählen u. a. Gehalt, zwischenmenschliche Beziehungen, Kollegen, physische Arbeitsbedingungen, Führung. Trotz der teilweise vorgebrachten Kritik an diesem Ansatz können die zentralen Erkenntnisse eine Leitschnur für den Aufbau eines Internal Branding sein (vgl. weiterführend Steinmann und Schreyögg 2002, S. 502–506; Rudolph 2005, S. 162–166; Gross 2002, S. 135–179; Homburg und Stock, 2000, S. 104 f., 2001, 2002; Eckstaller 2001).

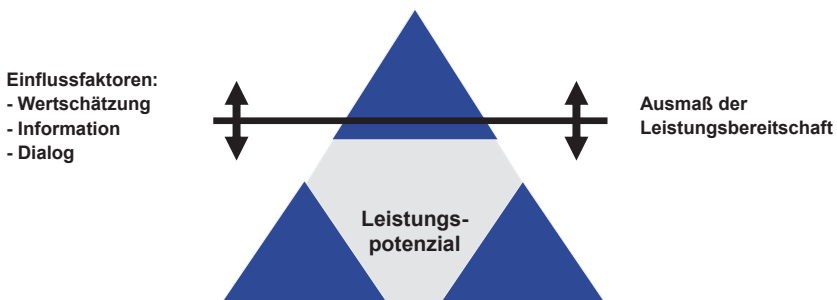


Abb. 2.4 Eisberg-Modell der Leistungserbringung

Hinsichtlich der hierfür notwendigen Führungskultur besteht allerdings noch ein großer Handlungsbedarf, wie folgende Statements exemplarisch zum Ausdruck bringen:

- „Dabei haben die meisten Führungsverantwortlichen den nötigen IQ, um die Probleme zu erkennen. Was fehlt, ist die emotionale Intelligenz, um sie zu lösen“ (Goldfuß 2006, S. 1).
- „Deutsche Führungskräfte sind zu autoritär, hören nicht auf ihre Mitarbeiter und sparen zu sehr mit Lob und Anerkennung“ (Wood, Ex-Geschäftsführer von Gallup Deutschland, nach Samhoud et al. 2005, S. 73 f.).

Das nachfolgend präsentierte Personalmanagement trägt entscheidend dazu bei, ein hohes Leistungspotenzial bei Mitarbeitern und Führungskräften zu erreichen. Denn durch entsprechende Maßnahmen ist sicherzustellen, dass im Unternehmen nur geeignetes Personal beschäftigt wird.

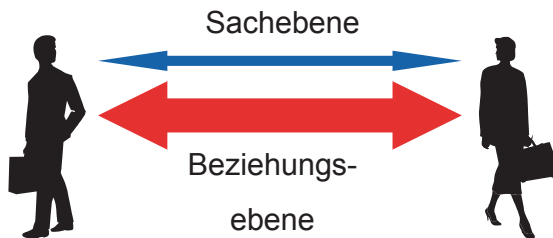
2.3 Personalmanagement

Das gesamte **Personalmanagement** ist ebenfalls auf die Erreichung eines Brand Behavior auszurichten; dies gilt insb. in den Bereichen, in denen Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt stehen. Deshalb sind bereits im **Einstellungsprozess** die folgenden Fragen zu klären:

- Haben die Bewerber die **Fähigkeit**, die gestellten Anforderungen hinsichtlich der Umsetzung eines Internal Branding zu erfüllen?
- Verfügen die Mitarbeiter über die notwendige **Motivation**, um ihrer Funktion als Markenbotschafter zu entsprechen?

Die Frage nach der Befähigung der Mitarbeiter ist bereits im Zuge deren **Auswahl und Schulung** zu stellen bzw. zu beantworten. Auch bei **Beförderungen** oder bei **Versetzungen von Mitarbeitern und Führungskräften** in andere Unternehmensbereiche sind diese Kernfragen zu beantworten. Dabei ist insb. festzustellen, welche **Grundorientierung** die jeweiligen Personen mitbringen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass bei der **Analyse eines Beziehungsaufbaus** zwischen Geschäftspartnern der Fokus häufig fälschlicherweise vor allem auf der sogenannten **Sachebene** liegt: Es geht um Zahlen, Daten, Fakten und sachliche Qualifikationen – als ob damit alleine heute ein Kunde zu begeistern wäre. Tatsächlich gelingt dies immer weniger, weil Angebote in vielen Bereichen austauschbar geworden sind.

Abb. 2.5 Dialogaufbau muss auf zwei Ebenen erfolgen



Dann wird die Qualität der **Beziehungsebene** erfolgsentscheidend. Trotz dieser Erkenntnis dominiert im Personalmanagement wie auch bei der Gestaltung kundennaher Prozesse selbst häufig noch die Sachebene. Allerdings kommt auch im Geschäftsleben nur selten eine platonische Beziehung rein auf der Sachebene („von Kopf zu Kopf“) zustande. Denn auch hier ist der Kunde – sei es als Konsument oder als Repräsentant eines Unternehmens – immer **auf der Suche nach guten Gefühlen**. Deshalb ist bei allen Transaktionen mit Kunden die **Beziehungsebene** („von Herz zu Herz“) zwingend zu berücksichtigen. Dabei gilt sogar, dass i.d. R. die **Beziehungsebene die Dialog-Bilanz dominiert**: Das bedeutet, dass Gespräche mit solchen Anbietern fortgesetzt werden, die insb. die (unausgesprochenen) Erwartungen auf der Beziehungsebene erfüllen (vgl. Abb. 2.5).

Eine Analyse der **Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit** zeigt am Beispiel aus dem Finanzdienstleistungssektor, dass – wie oben beschrieben – die weichen Faktoren der Beziehungsebene (hier „Beschwerdemanagement“ und „Kundenbetreuer“) mit insgesamt 56% stärker auf die Kundenzufriedenheit einzahlen als die produktbezogenen Faktoren mit insgesamt 44% (vgl. Abb. 2.6).

Eine beispielhafte Analyse der Aufgabenfelder in einem Customer-Service-Center zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der dort erbrachten Leistungen auf die Beziehungsebene einzahlen und nicht – wie vielleicht häufig vermutet – auf die Sachebene. Damit gerät die Dialog-Bilanz u. U. ungewollt aus dem Gleichgewicht und eine Geschäftsbeziehung kommt nicht zustande.

Um dies zu vermeiden, ist den in Abb. 2.7 aufgezeigten **Faktoren der Sache- und Beziehungsebene** zumindest gleichermaßen Beachtung zu schenken. Teilweise ist jedoch besonders die Beziehungsebene zu stärken, weil diese in vielen Unternehmen bisher vernachlässigt wurde. Es wird deutlich, dass viele Faktoren, die auf den ersten Blick der Sachebene zugerechnet würden, tatsächlich über die dadurch zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung auf die **Beziehungsebene** einzahlen (bspw. eine Individualisierung eines Angebotes, die Qualität und der Inhalt des Anschreibens, die Schnelligkeit, mit der auf Brief-, Fax- oder Telefonanfragen geantwortet wird, ein Nachfassanruf als Nachbetreuung im Anschluss an ein unter-

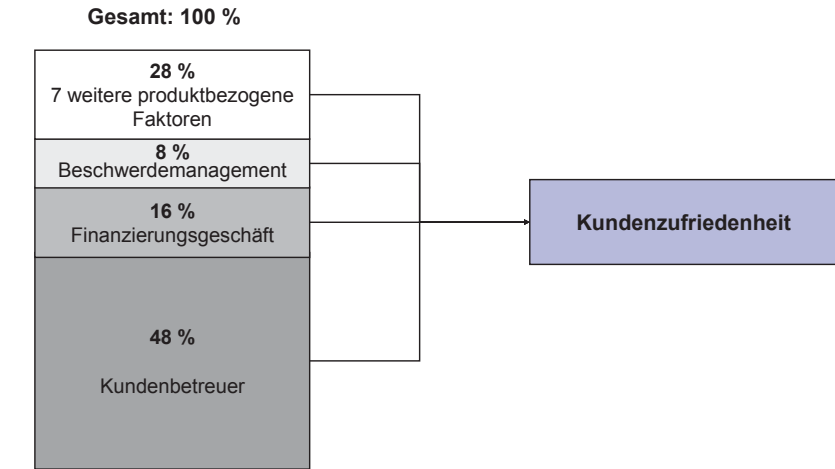


Abb. 2.6 Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit. (Quelle: Homburg 2006)

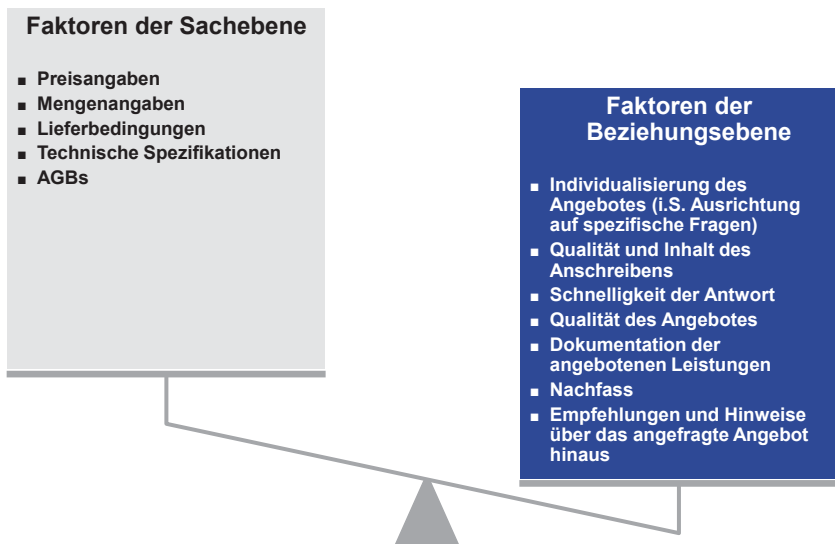


Abb. 2.7 Faktoren der Sach- und Beziehungsebene



<http://www.springer.com/978-3-658-06888-2>

Internal Branding

Ein zentraler Baustein des Corporate Reputation
Managements

Kreutzer, R.T.

2014, XI, 46 S. 27 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-06888-2