

Bild und Dialog werden mehr im Mittelpunkt stehen  
Gespräch mit Barbara Schädler, Senior Vice President  
and Head of Lufthansa Group Communications

Impulsgeber für zukünftige Entwicklungen  
Stakeholder-Management bei Audi

Gekommen, um zu bleiben  
Die Kommunikation zum Anteilstausch  
zwischen Wintershall und Statoil

Teddys mit Mission  
Medienarbeit mit der Kraft des Bildes

Management mit Weitblick  
Integriertes strategisches Issues-Management  
bei Deutsche Post DHL

# kommunikationsmanager

Das Forum der Entscheider!

Dezember 2014  
Jahresabonnement 60,- Euro

**PR > 14**  
Finalisten-Spezial im Heft



Die Herausforderung, Werte erlebbar zu machen

# Roadmap zum Brand-Behavior

Von Pascal Geissbühler

## MARKENKOMMUNIKATION

> Die Begriffe für interne Markenführung sind vielfältig: Internal Branding, Behavioral Branding, Brand-Engagement bis hin zu Brand-driven Changemanagement. Im Kern ist dabei vor allem das Verhältnis von Marke und Mitarbeitern gemeint und damit die Frage: Wie bringen wir die Marke zum Leben? Eine Roadmap soll einen konzeptionellen Bezugsrahmen schaffen, der über kreative Einzelmaßnahmen hinausgeht und doch ein pragmatisches Vorgehen ermöglicht.

## Vom Internal Branding zum Brand-Behavior

Internal Branding steht synonym für interne Markenführung. Damit ist ein integrierter Managementprozess zur Verankerung der Marke im Unternehmen gemeint – mit starker Wirkung gegenüber Kunden und Stakeholdern. Dies stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Denn mit dem Internal Branding sind letztlich viele Wirkungsdimensionen einer Marke betroffen – von der internen Produktentwicklung über die Kommunikation bis hin zur Unternehmenskultur und

zum Mitarbeiterverhalten. In der Praxis hat sich gezeigt, dass es Sinn macht, zu priorisieren und zu fokussieren. Auf jeden Fall gilt es, die Begrifflichkeit und die damit verbundenen Erwartungshaltungen zu klären und abzugrenzen.

Geht es darum, die Marke und das Mitarbeiterverhalten aufeinander abzustimmen, rücken die Führungsprinzipien (Leadership) und generell die Ausrichtung des Human-Capital-Managements (Personalarbeit) auf die Marke ins Zentrum des Vorgehens. Strukturelle Voraussetzung dafür ist eine enge organisatorische Verknüpfung der beiden oft



getrennt operierenden Einheiten Branding und Human Resources (HR) sowie ein Selbstverständnis der HR als proaktiver Prozessgestalter im Sinne der Marke. Für die Terminologie empfiehlt sich ein Begriff, der im Gegensatz zum Internal Branding die Verhaltensdimension zum Ausdruck bringt: Brand-Behavior.

Alternativ kann es je nach Verständnis im Unternehmen auch zielführend sein, den Terminus „Marke“ anders zu benennen und den Fokus mehr auf die Werte zu legen, von einer Kulturinitiative zu sprechen oder von einer Customer-Centricity-Initiative. Gemeint sind

aber in jedem Fall die Inhalte und Eigenschaften der Marke, die es als Führungsinstrument zu nutzen gilt.

Der Hintergrund für einen Brand-Behavior-Prozess kann sehr unterschiedlich sein. Es empfiehlt sich, diesen Hintergrund genau zu identifizieren: Ein neue Unternehmensstrategie, Fusionen und Übernahmen, Reorganisationen, Anpassungen im Markenportfolio, Markenrevitalisierungen, neue Kundenbedürfnisse, Imageprobleme oder erwünschte Veränderungen in der Unternehmenskultur. Diese Ausgangslagen verlangen nach unterschiedlichen Zielsetzungen, Vorge-

hensweisen und Maßnahmen. Der folgender Vorschlag skizziert die wichtigsten Themen einer Roadmap, die modular je nach Prioritäten funktioniert und Orientierung bietet für das strategische und konzeptionelle Strukturieren des Themas. Die einzelnen Module variieren dabei von Fall zu Fall in ihrer Detaillierungstiefe.

## Roadmap zum Brand-Behavior

### 1. Die Grundlagen

In den Grundlagen werden die Inhalte der Markenstrategie und damit verbun-

den die Markenstory in vier Module übersetzt. Es sind dies die Module Messaging, Leadership, Customer-Centricity und Employer-Branding. Im Zentrum steht der einzelne Mitarbeiter als Dreh- und Angelpunkt. Die vier Module verfolgen dabei ein Ziel: Die Marke im Alltag der Mitarbeiter relevant zu machen, damit sie letztlich auch für externe Stakeholder erlebbar wird. Mit dieser Anzahl Module und in dieser Kombination lässt sich sowohl ein ganzheitlicher Ansatz verfolgen als auch ein pragmatisches Vorgehen mit Quick-Wins.

### **Messaging: die Kernbotschaften für alle Aktivitäten definieren**

Aufgabe ist das Ausarbeiten von Kernbotschaften für die weiteren Instrumente und die Kommunikation – der rote Faden der Veränderungskommunikation. Dazu gehören die interne Zielgruppensegmentierung, die Mar-

„Mit dem Internal Branding sind viele Wirkungsdimensionen einer Marke betroffen – von der internen Produktentwicklung über die Kommunikation bis hin zur Unternehmenskultur und zum Mitarbeiterverhalten.“

kenstory (falls noch nicht vorhanden) als emotionale und erzählerische Vermittlung der Markenwerte sowie die zielgruppenspezifischen Kernbotschaften. Modulare Textbausteine als Quick-Wins für Präsentationen und Reden können hier bereits rasche Wirksamkeit erzielen.

### **Leadership: die Führungsprinzipien etablieren**

Die Markenwerte werden in Führungsprinzipien übersetzt. Dazu gehören ein gemeinsames Verständnis bezüglich der Rolle von Führungspersonen sowie konkrete Verhaltensangaben. Diese können, zur Befähigung der Kader als Markenbotschafter, als Train-the-Trainer-Toolkit zur Verfügung gestellt werden.

### **Customer-Centricity: die Standards für das Kundenerlebnis klären**

Die Markenwerte werden als die vom Unternehmen erwarteten Verhaltensstandards für Mitarbeiter formuliert. Dazu gehören Servicestandards, Hilfestellungen für Beratungsprozesse und zur Kundenpflege sowie Standards zum Reklamationsmanagement. Derartige Standards sind nicht als Korsett zu verstehen, sondern sie dienen zur Sensibilisierung und Befähigung der Mitarbeiter.

### **Employer-Branding: das Arbeitgeberprofil schärfen, die Kontaktpunkte für Mitarbeiter identifizieren**

Hier werden die markenstrategischen Grundlagen mit den Instrumenten des Human-Capital-Managements abgeglichen. Die Praxis zeigt, dass nur mit den

„richtigen“, zur Marke passenden Mitarbeitern ein markenorientiertes Verhalten realisierbar ist. Darum ist das Employer-Branding ein wichtiger Beschleuniger für das Brand-Behavior. Mit dem Mitarbeiter im Zentrum haben das Brand-Behavior und das Employer-Branding eine gemeinsame Grundlage. Fokussiert das Employer-Branding auf die attraktive Positionierung der Marke als Arbeitgeberin mit entsprechenden Angeboten und Leistungen, so formuliert das Brand-Behavior, welches Verhalten gegenüber internen und externen Stakeholdern erwartet wird. Beide stärken sich gegenseitig und gehören zu einem integrierten Brand-&-Talent-Management.

Im Sinne einer Grundlage auf dem Weg zum Brand-Behavior gehören zum Modul das Entwickeln der Arbeitgeberpositionierung für die Zielgruppen im

Arbeitsmarkt sowie das Identifizieren der Kontaktpunkte und Instrumente entlang der Employee-Journey (Mitarbeiterlebenszyklus) seit der Rekrutierung. Ebenso gilt es, die künftigen HR-Angebote (Arbeitsmodelle etc.) als Proof-Points der Arbeitgeberpositionierung festzulegen.

### **2. Die Konzeption der HR-Instrumente entlang der Employee-Journey**

Im Anschluss an die Grundlagenmodule geht es darum, die einzelnen HR-Instrumente entlang der Employee-Journey zu konzipieren und zu entwickeln. Diese reichen vom Interviewleitfaden für die Rekrutierung über überarbeitete Stellenprofile bis hin zu markenbasierten Kompetenzmodellen zur Mitarbeiterbeurteilung.

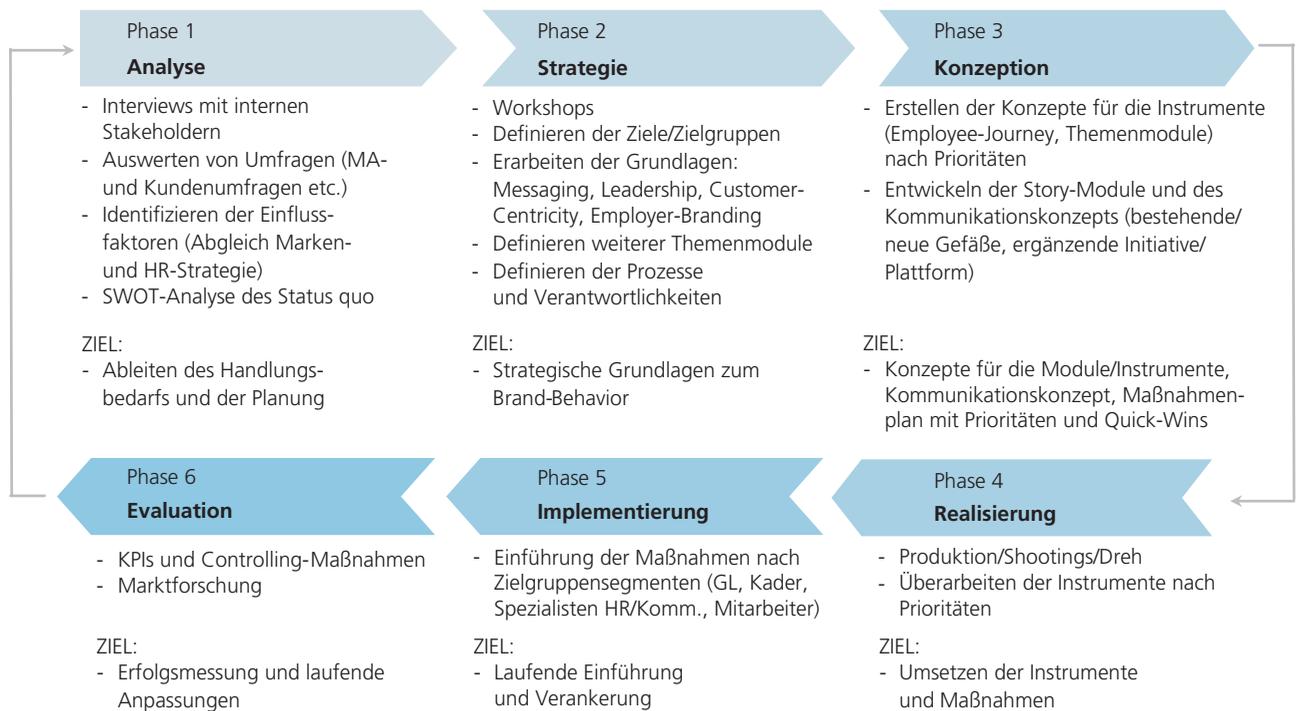
### **3. Das Nutzen weiterer Themenmodule**

Je nach Möglichkeit werden weitere Themen, die für das Brand-Behavior relevant sind, auf die Marke ausgerichtet. Viele Unternehmen sind noch weit entfernt davon, entsprechende Synergien zu nutzen, da das Markenmanagement noch als klassische Kommunikationsdisziplin verstanden wird. So bringt die Nutzung des Innovations- oder Ideenmanagements beispielsweise den Vorteil, dass über das Messen von erreichten und umgesetzten Mitarbeiterideen ein relevanter KPI bezüglich Mitarbeiterengagement und -verhalten vorliegt.

### **4. Kommunikation: die Vermittlung orchestrieren**

Auf Basis der internen Zielgruppensegmentierung werden die Maßnahmen der Kommunikation für die phasenweise Implementierung nach Prioritäten definiert. Ein Storymodul als Quick-Win kann hier rasche Sichtbarkeit erzeugen: filmisch und fotografisch umgesetzte Kurzgeschichten und Erfolgsgeschichten rund um die Marke, mit persönlicher und emotionaler Relevanz für die Mitarbeiter. Einsetzbar auf verschiedenen Medien – vom Intranet bis zu Präsentationen. Die bestehenden oder auch neuen Medien der internen Kommunikation werden im Sinne der Grundlagenmodule überarbeitet und ergänzt. Je nach Aus-

## Brand-Behavior: Ein möglicher Prozess



Quelle: Branders Group AG, 2014

gangslage kann eine zusätzliche interne Initiative oder Kampagne (z.B. mittels Microsite) ein starkes Signal setzen und mehr emotionale Identifikation schaffen.

### 5. Evaluation: den laufenden Erfolg überprüfen

Für die Erfolgsprüfung hat sich bewährt, verschiedene Instrumente zu kombinieren. Diese reichen von unternehmensinternen Instrumenten wie der Nutzung des Ideen- oder Innovationsmanagements bis hin zu klassischen Mitarbeiterbefragungen. Wichtig sind auch externe Kennzahlen, da von dem Steuern von Verhalten letztlich der Kunde profitieren soll. Darum sind die Kundenzufriedenheit sowie ergänzend Indizien aus dem Arbeitsmarkt heranzuziehen. Ein idealtypischer Prozess berücksichtigt sowohl ein systematisches Vorgehen wie auch die zentrale Bedeutung von Quick-Wins für die rasche Wirksamkeit im Unternehmen.

### Die wichtigste Stoßrichtung: ein kontinuierlicher Wandel in kleinen Einheiten

Als zentrale Hebel im Sinne von Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Im-

plementierung haben sich sechs Themen herauskristallisiert:

#### 1. Rekrutierung (Employer-Branding):

Nur mit den passenden Mitarbeitern lässt sich der erwünschte Wandel erzielen. Das Employer-Branding ist ein wichtiger Treiber des Brand-Behaviors.

#### 2. Mitarbeiterbeurteilung:

Das Einarbeiten der Markenwerte in Kompetenzmodelle und Beurteilungssysteme zielt auf konkretes Verhalten und schafft eine verbindliche Grundlage.

#### 3. Ideenmanagement:

Vorschläge auf die Frage „Was muss sich ändern, damit ich in meiner Arbeit im Sinne der Strategie erfolgreicher sein kann?“ schaffen konkrete Verbesserungen.

#### 4. Toolkit für Teamworkshops:

Der Wandel beginnt im Kleinen und damit beim einzelnen Mitarbeiter und in Teamstrukturen. Entsprechende Arbeitsinstrumente helfen, erste kleine Schritte zu unternehmen.

#### 5. Führungsschulung:

Am Thema Führung führt kein Weg vorbei. Die Befähigung der Führungspersonen hat höchste Priorität.

#### 6. Erfolgsgeschichten:

Das emotionale Erleben von Best Cases hilft, Vorbilder zu schaffen. Dazu gehören filmische Porträts und Kurzgeschichten.

Letztlich gilt, wie in der Markenführung generell: Es sind nicht einzelne kurzfristige Projekte, die zum Erfolg führen. Es geht darum, langfristig einen Prozess zu gestalten, der über kleine Schritte in kleinen Einheiten auf einen Weg der kontinuierlichen Verbesserung führt. <

Pascal Geissbühler ist Creative Director beim Beratungsunternehmen Branders in Zürich