



Thema: Identitäter

Autor: Gudrun Ostermann

Der Wert starker Unternehmensmarken

Über Wirksamkeit und Nutzen von internen Firmenmarken in schwierigem Umfeld und über den Beitrag, den Vorstände dazu leisten können – beim STANDARD Karrierenforum wurde darüber diskutiert.

Gudrun Ostermann

In Krisenzeiten haben Themen wie Kostenreduktion, Liquiditätsmanagement und Kapazitätsanpassungen Priorität auf der Agenda der Geschäftsführung, möchte man meinen. Beim Karrierenforum waren sich die teilnehmenden Vorstände und Geschäftsführer aber auch einig, dass gerade jetzt die Unternehmensmarke – also die Konzentration auf Unternehmenswerte und wie diese gelebt werden – eine wesentliche Rolle spielt. Entscheidender Faktor für den Erfolg: Internal Branding muss Chefsache sein.

„Nur weil die Zeiten schwieriger geworden sind, darf man den langwierigen Prozess der internen Markenbildung nicht einfach über Bord werfen“, sagt Bernd Berghofer, Geschäftsführer von Felix Austria. Es gehe darum, die Identifikation der Mitarbeiter mit den Unternehmenswerten mehr denn je zu stärken.

Hohes Markenbewusstsein

„Internal Branding wirkt nur, wenn es ehrlich und echt ist“, meint Günter Thumser, Präsident von Henkel CEE. Aus der Situation heraus Internal Branding zu betreiben, könne nicht funktionieren und zieht Parallelen zu Maßnahmen im Bereich der Corporate Social Responsibility (CSR).

Als Markenartikelhersteller hat Henkel schon von jeher ein starkes Bewusstsein dafür, profitieren kann das Unternehmen jetzt dadurch, dass eine starke Vertrauensbasis sowohl vonseiten der Liefere-

ranten als auch der Mitarbeiter und Kunden besteht. „Vertrauen ist gerade jetzt enorm wichtig. Die Mitarbeiter müssen an die Zukunft und die Weiterentwicklung des Unternehmens glauben“, meint Thumser. Er ist überzeugt, dass Unternehmen mit innerer Stärke gestärkt aus der Krise herausgehen werden. „Um die schwierigen Zeiten zu meistern, muss das Unternehmen als geschlossene Reihe auftreten.“

Besonders wichtig dabei sei Sicherheit und Kontinuität zu vermitteln, ergänzt Werner Wutscher, Vorstand von Rewe Austria. „Kommunikation ist dafür das Um und Auf. Was nach außen transportiert wird, muss auch innerhalb des Unternehmens gelebt werden. Sonst funktioniert Internal Branding nicht, ganz unabhängig von der wirtschaftlichen Situation.“

Rewe, Felix Austria und Henkel setzen auf ähnliche Tools: Neben Mitarbeiterbefragungen, 360°-Feedback-Analysen für Führungskräfte, Informationsaustausch durch Intranet und Firmenmagazine wird besonderer Wert auf das Einbinden der Mitarbeiter gelegt.

So werden bei Rewe seit letztem Jahr verstärkt eigene Leute für verschiedene Maßnahmen der internen Weiterbildung eingesetzt. „Das ist auch ein Zeichen der Wertschätzung den Mitarbeitern gegenüber.“ Gerade Wertschätzung sei für die Markenbildung ein entscheidender Faktor, meint auch Manfred Url, Vorstand der Raiffeisenzentralbank (RZB). „Denn Mitarbeiter verzeihen einer Führungskraft schlechte Laune, nicht aber fehlende Wertschätzung.“

Unbewusst, aber dennoch effektiv erfolgte die Markenbildung bei Raiffeisen. „Die Bank gibt es seit 100 Jahren und obwohl niemand da war, der diese Marke geschaffen

hat, gehört Raiffeisen zu einer der drei stärksten Marken in Österreich“, erklärt Url. Er begründet diese erfolgreiche Markenbildung mit der Grundethik der Führungskräfte in den einzelnen Filialen.

Anders verhalte es sich mit dem Markenaufbau in den Ländern Osteuropas, meint Url, da wurden bewusst die Firmenwerte vermittelt. „Das ist in der jetzigen Phase von Vorteil. Denn in der Krise kann man an der Einstellung von Mitarbeitern und Führungskräften nicht viel ändern“, so Url.

Kleinste Marketingeinheit

Karin Krobath, Partnerin bei Identitäter, unterstreicht: „Die kleinste Marketingeinheit ist der Mitarbeiter. Die Werte, die der Mitarbeiter nach außen trägt, bestimmen das Bild in der Öffentlichkeit.“ Dafür müsse aber auch ein

persönlicher Kontakt und ernstgemeinter Austausch zwischen Führung und Mitarbeiter gegeben sein, denn „alles, was im Managersprech entsteht, kann nicht belebt werden“. Damit die Markenbildung funktioniere, müsse sich das

Unternehmen auf maximal drei Werte beschränken. „Die kann sich jeder merken, und nur so können sie belebt werden“, meint Krobath.

Ein Beispiel aus der Praxis liefert Bettina Selden, Vorstand bei Prisma Kreditversicherungen. „Zu Beginn unseres Brandingprozesses haben wir ein Firmenleitbild erstellt. Die Mitarbeiter waren dabei voll eingebunden. Wenn wir jemanden aus dem Unternehmen nach diesem Leitbild gefragt hätten, hätte uns keiner sagen können, was es beinhaltet. Seitdem man sich bei Prisma auf nur noch drei Werte festgelegt hat, lebt das Ding.“

Wenn Internal Branding aber nicht von ganz oben getragen werde, könne es nicht funktionieren.

STANDARD KARRIEREN Forum

Internal Branding –
in Krisenzeiten erst recht?

Thema: Identitäter

Autor: Gudrun Ostermann



Über die Bedeutung der Firmenmarke in schwierigen Zeiten (v. li.): Günter Thumser (Henkel), Bettina Selden (Prisma), Werner Wutscher (Rewe), Bernd Berghofer (Felix Austria), Karin Krobath (Identitäter), Manfred Url (RZB).

Foto: Regine Hendrich

„Der Vorstand kann nicht einfach sagen: ‚Macht etwas.‘ Daraus wird nichts“, meint Selden mit Zustimmung der anderen Diskutanten. Auf die Frage, ob es einen Reputationsmanagements bedürfe, äußerten sich die Teilnehmer skeptisch.

So könne es für ein Unternehmen zwar durchaus nützlich sein, ein Gesicht in der Öffentlichkeit zu haben, meint Url. Aber nicht jede Führungskraft sei dafür geschaffen, ergänzt Thumser. „Künstlich Geschaffenes funktioniert in der Filmindustrie, in der realen Wirtschaft zerbrechen aber solche Konstrukte in härteren Zeiten.“

Das Unternehmen nach außen zu tragen, sei aber nur eine Aufgabe einer Führungskraft, meint Wutscher, zu 90 Prozent bestehe die Leistung aber aus anderen Aufgaben. „Und nur wenn eine Führungskraft ihre Hausaufgaben gut macht, funktioniert das Bild in der Öffentlichkeit“, meint Berghofer. Aber unabhängig vom „Gesicht nach außen“ müsse eine Führungskraft immer Vorbild sein.

Das Schlüsselwort ist auch hier Authentizität, meint Wutscher. „Jedem muss persönlich klarwerden, was er will. Ein aufgesetzter Prozess dafür ist nicht nachhaltig.“ Wutscher ist überzeugt, dass diese Art des Show-Managements die Krise nicht überleben werde.

Am 20. und 21. April 2009 findet im Austria Trend Hotel Kahlenberg der Kongress „Mitarbeiter als Markenbotschafter“ statt. Infos und Anmeldung: www.identitaeter.at

DER STANDARD Webtipp:
www.institute-brandlogic.com