

Conny Seiwald und Karin Krobath

# Internal Branding in Österreich

Interne Markenführung ist zu einer wichtigen Disziplin geworden. Sie basiert auf dem Dreiklang von markenorientierter Kommunikation, markenorientiertem Personalmanagement und markenorientierter Führung. Diese Studie zeigt erstmals den aktuellen Stellenwert und das künftige Potenzial von Internal Branding in Österreich.

# Wozu brauchen wir Identifikation und Brand Commitment?

Internal und Employer Branding sind in Mode. 30 Millionen Google Einträge beweisen es. Wie kommt es zur wachsenden Bedeutung dieser Themen? Warum braucht unsere moderne Wirtschaftswelt Markenbotschafter?



- 1) Die alten Identitätsgrenzen lösen sich auf.** Unternehmen verlieren ihre scharfe Außengrenze. Früher waren die Dinge klar geregelt. Man hatte einen Dienstvertrag, das Unternehmen einen Eigentümer, Hierarchie und Entscheidungsstruktur waren allgemein bekannt. Jedem war klar, wofür bzw. für wen er arbeitet. Heute kennen wir diese klare Grenze der Zugehörigkeit oft nicht. Vieles ist „sowohl als auch“ geworden. Outgesourcete Mitarbeiter, Leihpersonal, Matrixorganisation, Profitcenter-Strukturen, anonyme Shareholder im Hintergrund. Unternehmen sind oft Teil von großen Konzernen und die Verflechtungen sind für den Einzelnen nicht zu überblicken.
- 2) Unternehmen verlieren zunehmend die Kontrolle über ihre Kommunikation.** Social Media bedeuten einen klaren Machtwechsel vom Informationsanbieter zum -nachfrager. Früher haben wir Pressemeldungen per Post verschickt und vereinzelt Redaktionen eventuell ein Fax zukommen lassen. Heute werden Pressemeldungen gleichzeitig auf verschiedenen Medienportalen veröffentlicht – und in derselben Sekunde kommentiert. Immer wieder bekommen Kommunikationsverantwortliche von Vorständen zu hören, man möge das doch bitte abstellen ... Abstellen geht nicht mehr. Der Vorstand müsste sich eigentlich fragen: Warum schreiben meine Mitarbeiter keine Gegenkommentare? Wo sind meine identifizierten, engagierten Markenbotschafter, die ich doch in meinen Reden immer als das höchste Gut des Unternehmens bezeichne?
- 3) Wir leben in einer Welt voll Managementsprech und austauschbarer Wertefloskeln.** Eine lohnenswerte Lektüre in diesem Zusammenhang: der International Index of Corporate Values. 90% der Unternehmen weltweit teilen sich zehn Werte. Spitzenreiter sind Qualität, Innovation und Kundenzufriedenheit. Wenn alle das Gleiche sagen, dann geht das Differenzierungspotenzial zum Wettbewerb und die Identifikationsfläche für Mitarbeiter gegen null. Vorstandsreden mit diesen Schlagworten werden nicht als Aufforderung zum Handeln oder als Einladung zum Mitdenken angenommen.

## Was sind mögliche Antworten darauf? Welche Lösungswege stehen den Verantwortlichen offen?

- 1) Weichen sich die Außengrenzen auf, ist Kernprägnanz gefragt.** Wenn sich Grenzen auflösen, gibt's nur einen Weg: das Eigene, Spezifische – also den Kern – klar definieren und darüber Menschen ansprechen, binden und mit ihnen gemeinsam diesen Kern weiterentwickeln. Dabei müssen wir mit der Tatsache leben und umgehen, dass Zugehörigkeit und damit auch Identifikation von einem absoluten zu einem graduellen Wert wird. Menschen erleben Markennähe je nach Projekt, Teamleiter oder Umständen anders. Umso wichtiger ist ein „magnetischer“ (mit Bedeutung aufgeladener) Kern, der diesen Zentrifugalkräften entgegenwirkt.
- 2) Die Frage, ob man als Unternehmen bei Social Media mitmacht oder nicht, ist irrelevant.** Man ist mittendrin – die Frage lautet daher: Wie gestalte ich den Umgang mit Medien, die quer zu unseren gelernten Hierarchie- und Freigabeprozessen stehen? Denn Social Media ersetzen die alten Kommunikationswege nicht. Vielmehr kommt eine neue Infrastruktur on top dazu. Sie lehrt uns, in Netzwerken zu denken und zu handeln. Das ist Kulturveränderung pur. Die Fähigkeiten des Zuhörens und der Resonanz werden zu neuen Schlüsselqualifikationen im Management.
- 3) In einer globalen Welt voll austauschbarer Produkte und Dienstleistungen macht der einzelne Mensch den Unterschied,** sobald er in einem Mix von Kompetenz und Persönlichkeit aus der Masse hervortritt und als Markenbotschafter agiert. Dazu braucht es allerdings intern Markenschärfe. Sprich: Klarheit, wofür ein Unternehmen steht und mit welchen Driving Values (Erfolgsfaktoren, Markenwerte) welche Vision angestrebt wird. Tatsache ist, dass die derzeit geübte Managementpraxis Identifikation erschwert: Profitcenter-Strukturen, Outsourcing, Verkauf, Reintegration, Zugangssysteme, die Mitarbeiter nur in jenem Stockwerk aussteigen lassen, in dem sie auch arbeiten, Quartalsdenken anstelle einer langfristig angelegten Wachstumsstrategie. Die Übersetzung dieser Paradigmen durch Führungskräfte bleibt oft aus. Mitarbeiter werden mit der Frage „Für wen arbeite ich hier und was trage ich wozu mit meiner Lebenszeit bei?“ alleingelassen.

**Was kann nun eine Marke den Zentrifugalkräften entgegensetzen? Worauf muss ich als Unternehmen achten, wenn es um Marke und Identifikation meiner Mitarbeiter geht und wenn ich ein attraktiver Arbeitgeber sein will? Dieser Frage ist Conny Seiwald in ihrer Masterarbeit nachgegangen.**

Die Studie basiert einerseits auf Interviews mit 13 Markenverantwortlichen aus österreichischen Unternehmen und andererseits auf 206 ausgewerteten Online-Fragebögen. Grundgesamtheit der Befragung waren 220 Marketing-/Kommunikationsfachleute, 220 Personalverantwortliche und 220 Führungskräfte. Der Rücklauf lag bei 31%.

Wir IDENTITÄTER ergänzen und kommentieren die Ergebnisse aus unserer Praxisperspektive.

Wir wünschen Ihnen ein paar neue Gedankenblitze und gute Ideen für Ihre interne Markenarbeit.

Dr. Karin Krobath

Conny Seiwald, MA

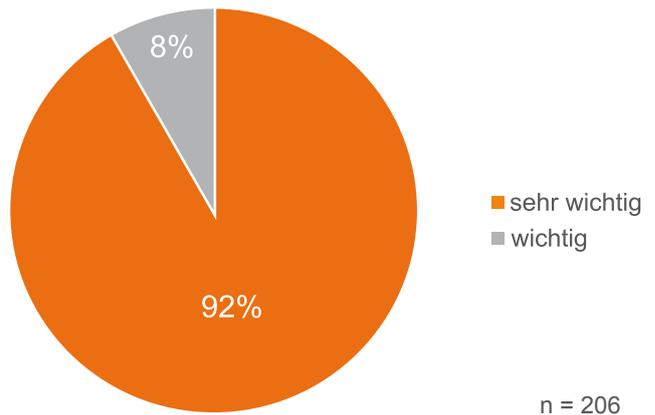


# Relevanz und Einsatz von Internal Branding

Internal Branding ist in Österreich als Thema angekommen und leistet einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

- 92% der Befragten sind davon überzeugt, dass Mitarbeiter wissen müssen, wofür die eigene Unternehmensmarke steht.

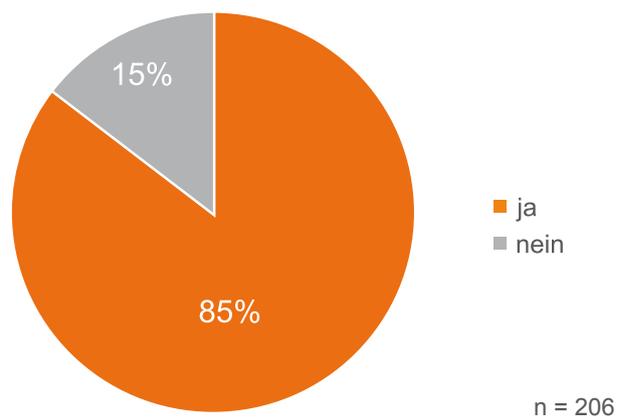
*Wie wichtig ist es, dass Führungskräfte und Mitarbeiter wissen, wofür die eigene Unternehmensmarke steht?*



- 85% treffen dafür entsprechende Internal Branding Maßnahmen, mit dem Ziel Brand Commitment zu schaffen. Dabei greifen sie zu 95% auf definierte Markenwerte zurück.

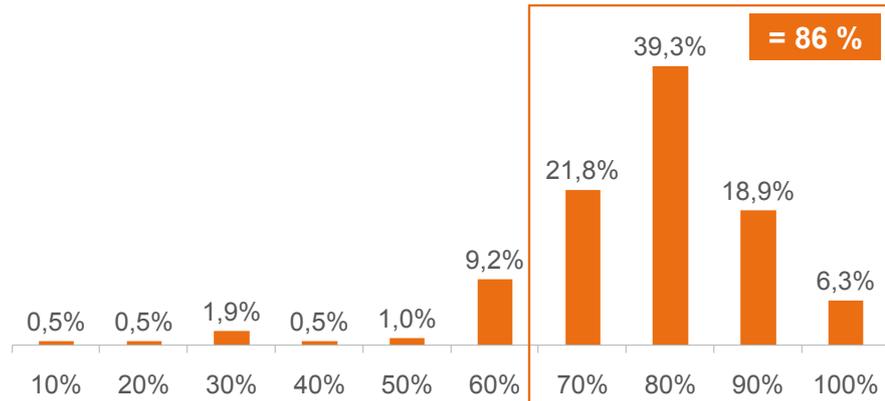
*Kommen in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zum Einsatz, die Führungskräfte und Mitarbeiter mit der eigenen Marke konfrontieren?*

Fazit: Österreichische Unternehmen haben erkannt, dass es wichtig ist, innen zu beginnen und dass die Basis auch klar formuliert sein muss.



- 86 % geben an, dass gelebte Markenwerte einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben.

*Inwieweit haben gelebte Markenwerte einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens?*



n = 206



“ 2008 hat uns eine Journalistin noch als International Branding Agentur bezeichnet, weil ihr Internal Branding nicht geläufig war. Das Thema ist offensichtlich nun angekommen – 30 Millionen Google-Einträge zeigen das ebenso klar wie 86% der Befragten, die einen Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg und gelebten Markenwerten sehen. ”

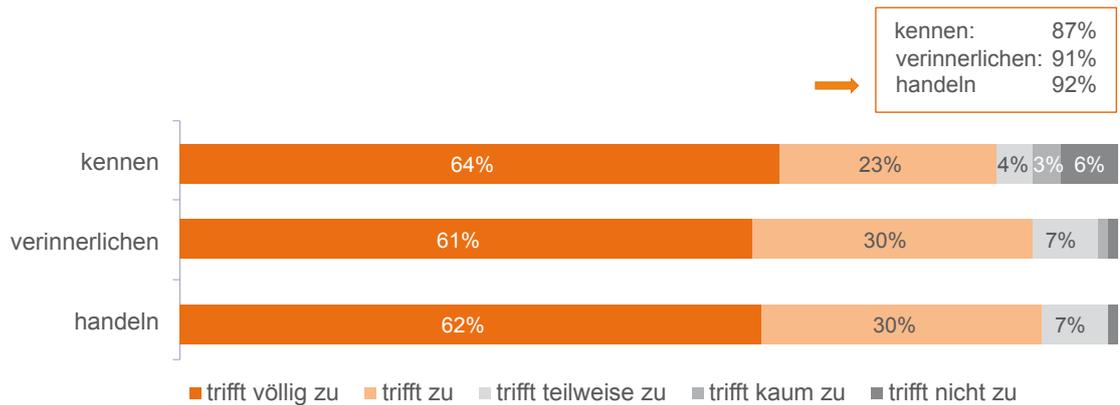
Johannes Angerer

# Ziele und Verankerung von Internal Branding

Theorie und Praxis sind sich einig: Internal Branding zielt auf Verhaltensänderung. Zwischen „kennen“ und „handeln“ liegen 28 Prozentpunkte Differenz.

- Die Befragten sehen als Ziele von Internal Branding, dass Mitarbeiter die Markenwerte kennen (87%), verinnerlichen (91%) und danach handeln (92%).

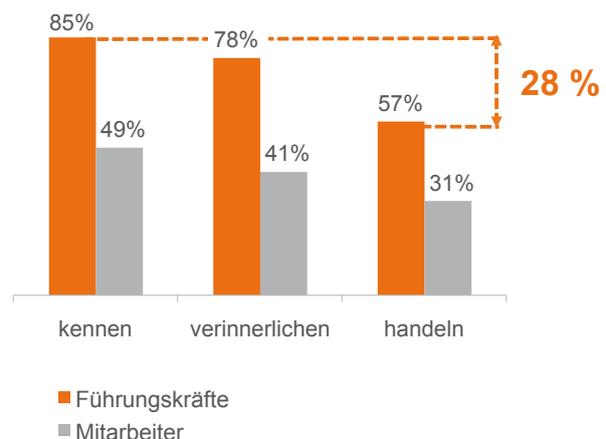
Warum setzt Ihr Unternehmen diese Maßnahmen? Damit Mitarbeiter und Führungskräfte die Marke kennen / verinnerlichen / im Arbeitsalltag danach handeln?



n = 176

- Fragt man, wie weit sie auf diesem Weg bereits sind, so ergibt sich eine unterschiedliche Einschätzung für Führungskräfte und Mitarbeiter.
- 85 % der Führungskräfte kennen ihre Marke und haben sie zu 78 % verinnerlicht. Beim Verhalten – dem eigentlichen Ziel der Übung – trennt sich die Spreu vom Weizen. Nur etwas mehr als die Hälfte lebt die Marke in ihren Handlungen vor (57%). Es liegen also 28 Prozentpunkte zwischen „kennen“ und „handeln“.
- Während Führungskräfte noch gut informiert sind, „kennen“ auf Mitarbeitererebene weniger als die Hälfte (49%) die Markenwerte des eigenen Unternehmens. Beim Thema „verinnerlichen“ fällt die Einschätzung auf 41% zurück, und nur noch ein knappes Drittel handelt danach (31%).

Was schätzen Sie, wie viel Prozent Ihrer Führungskräfte und Mitarbeiter kennen diese Werte? Und wie viele haben diese Werte verinnerlicht? Was denken Sie, wie viele handeln auch danach?



n = 176

**Die Hauptverantwortung für Internal Branding liegt in der Kommunikation.  
Die Anzahl der Werte ist hoch.**

- Nach wie vor liegt die Hauptverantwortung für Internal Branding zu 53 % in den Kommunikations- bzw. Marketingabteilungen. Bereits 22 % der Befragten geben an, die Markenverantwortung liege in erster Linie bei der Geschäftsführung und dem Management. In 17 % der Fälle treibt ein interdisziplinäres Team die interne Markenarbeit voran. Selten die Personalabteilung (7 %).
- 95 % geben an, dass es in ihrem Unternehmen klar definierte und aussagekräftige Markenwerte gibt. Die Wertesets bestehen zu 32 % aus ein bis drei Werten, zu 53 % aus vier bis sechs Werten. 15 % haben sogar mehr als sieben Werte.

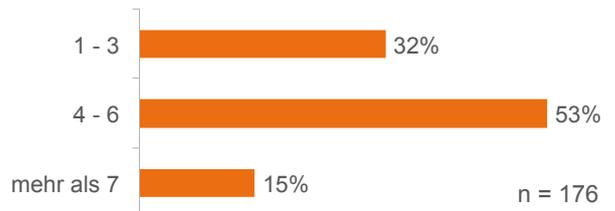
*Wer übernimmt in Ihrem Unternehmen die Hauptverantwortung für Internal Branding?*



*Gibt es in Ihrem Unternehmen klar definierte und aussagekräftige Markenwerte?*



*Wenn ja, wie viele?*



“ Auch die Marke fängt am Kopf zu stinken an. Was oben nicht klar ist, gibt unten nur trübe Aussichten. Mehr als drei Werte merkt sich niemand. Und bekanntlich kann man nur das umsetzen, was man auch benennen kann. Erfreulich ist aus meiner Perspektive, dass die Markenarbeit zunehmend zur Chefsache wird. ”

Mag. Axel Ebert

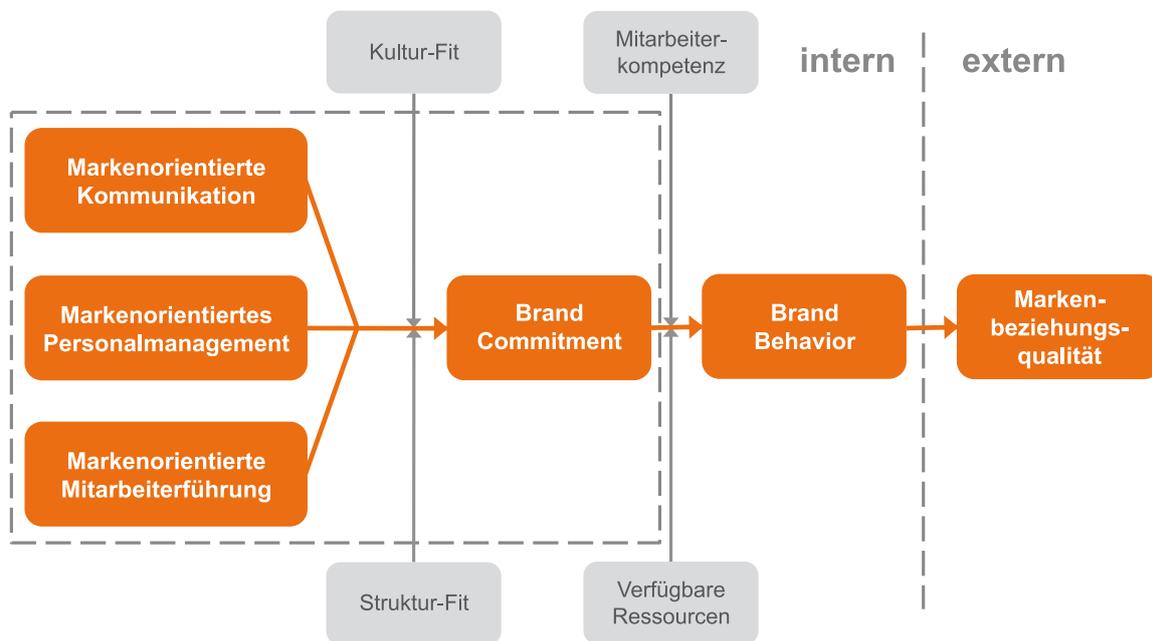
# Die Hebel des Internal Branding

Welche Maßnahmen werden nun getroffen, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen?

- Studienautorin Seiwald hat die Befragung an den aus der Literatur bekannten drei Hebeln des Internal Branding ausgerichtet (vgl. Zeplin 2006, S. 233). Werden sie sachgerecht bedient, so entsteht Brand Commitment, Brand Behavior und eine starke Marke nach innen und außen.

Diese drei Ansatzpunkte lauten:

- markenorientierte Kommunikation
- markenorientiertes Personalmanagement
- markenorientierte Führung



Quelle: Zeplin 2006, S. 233

- Brand Commitment und markenorientiertes Verhalten werden neben den drei Hebeln von vier Kontextfaktoren beeinflusst: Unternehmenskultur, Strukturen, aber auch die Mitarbeiterkompetenz und vorhandene Ressourcen müssen mit der Identität des Unternehmens im Einklang stehen und die Marke unterstützen.

---

## Markenorientierte Kommunikation

Die Werkzeugkiste der Markenverantwortlichen ist nach wie vor im Bereich Top-down-Kommunikation gut bestückt, interaktive Formate werden deutlich weniger eingesetzt.

- Wenn es um Wertevermittlung geht, sind Mitarbeiterzeitung und Broschüren (86%) nach wie vor die Lieblingsmedien. Platz zwei belegen visuelle Elemente wie Bilder oder Piktogramme (77%), gefolgt von Intranet und Business-TV auf Platz drei (76%).
- Interaktive Formate wie Gespräche mit Kollegen (47%), Markenworkshops (29%), oder das Kennenlernen der Marke auf spielerische Weise (10%) werden deutlich weniger genutzt.

Wo begegnet Ihnen die Marke im Arbeitsalltag?



n = 176



“Fünf Jahre Studium und zwei Jahre IDENTITÄTER-Praxis zeigen mir klar: Immer dort, wo ich aktiv etwas erlebe und mich im Gespräch auseinandersetze, bleiben Inhalte und Emotionen hängen. Und das ist der erste Schritt, um im Denken und Handeln eine Veränderung zu bewirken.”

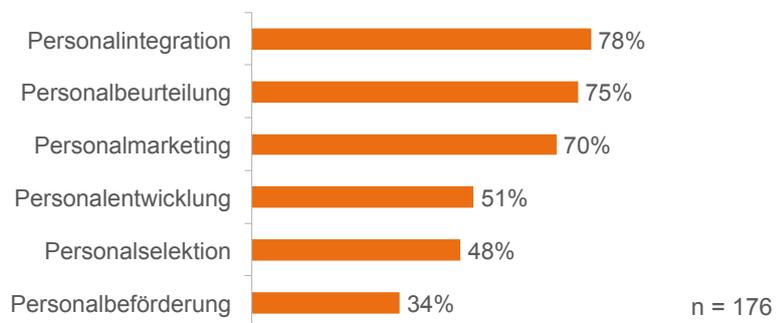
Conny Seiwald, MA

## Markenorientiertes Personalmanagement

Markenwerte spielen in der Ansprache potenzieller Mitarbeiter, bei der Integration und in den Beurteilungssystemen bereits eine Rolle. Im Recruiting, in der Personalentwicklung und bei Beförderungen kommen sie weniger zum Einsatz.

- Laut Einschätzung der Befragten kommen (potenzielle) Mitarbeiter bereits vor dem Eintritt ins Unternehmen mit den Markenwerten in Kontakt. Durch klassische Maßnahmen aus dem Personalmarketing (70 %) wie Stellenanzeigen, Karriereseiten oder Messen sollen Bewerber ein klares Bild der Marke bekommen.
- Aus HR-Sicht werden Markenwerte besonders im Onboarding (78 %) vermittelt und fließen bereits in hohem Maße in Beurteilungssysteme wie Mitarbeitergespräche und 360°-Feedback ein (75%). Im Gegensatz dazu wird bei der Personalentwicklung (51 %) und -beförderung (34 %) noch wenig Wertebezug hergestellt.
- Geht es um die Selektion im Sinne der Marke (48%), also um den Wertefit zwischen Bewerber und Unternehmen fehlt es den Personalverantwortlichen noch an systematischen Instrumenten. Die Auswahl basiert meist auf fachlicher Qualifikation und Bauchgefühl.

Wo findet sich in Ihrem Unternehmen die Marke im Personalmanagement wieder?



“Unternehmen müssen so klar positioniert sein, dass (potenzielle) Mitarbeiter von Anfang an sagen können: Da passe ich hin. Und umgekehrt das Unternehmen: Ich will nicht den Besten, ich will den Richtigen!”

Mag. Irmgard Zirkler

---

## Markenorientierte Führung

Je höher in der Hierarchie, desto mehr wird Marke vorgelebt. Die unmittelbaren Führungskräfte bekommen ein deutlich schlechteres Zeugnis.

- Nach Aussagen der Befragten sind CEO und Geschäftsführung von der eigenen Marke überzeugt und leben sie nach innen und außen vor (70%). Jedoch orientieren nur 54 % der unmittelbar Vorgesetzten ihr Verhalten an den Markenwerten und ermutigen Mitarbeiter es ihnen gleichzutun.
- Führungskräften fällt es leicht, die Kundenerwartungen an die Marke zu kommunizieren (68%). Wesentlich schwieriger ist es für sie, ihren Mitarbeitern den Zusammenhang von Marke und Arbeit aufzuzeigen (52%) oder ihnen Entscheidungsfreiräume bei der Umsetzung der Markenidentität einzuräumen (40%).

Welche der folgenden Aussagen trifft bei Ihrem Führungsverhalten oder dem Ihrer Vorgesetzten zu?



“People join companies and leave managers. Fehlt das Commitment der Führungskräfte hat Marke keine Chance. Menschen entscheiden im direkten Kontakt mit dem Vorgesetzten, ob die Marke lebt.”

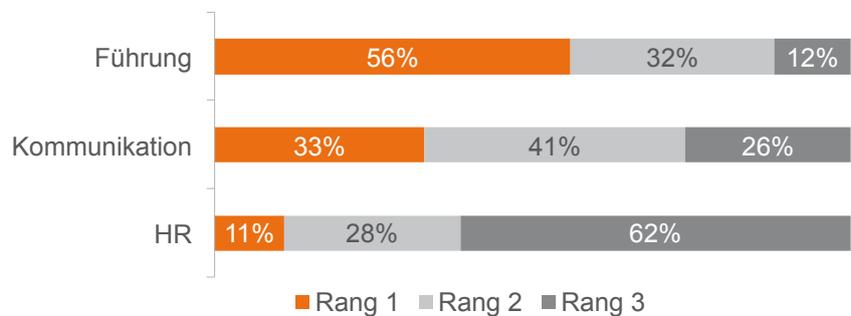
Ralf Tometschek, MAS

# Brand Commitment als Konsequenz von Internal Branding

Wahre Markenbotschafter empfehlen ihr Unternehmen weiter, begeistern sich für die Marke und sind stolz auf ihren Arbeitgeber.

- Fragt man welcher dieser Hebel den stärksten Einfluss auf das Brand Commitment hat, so sehen die Befragten Führung mit 56% unangefochten an der Spitze, gefolgt von Kommunikation mit 33%. 11% sehen im Personalmanagement den Hebel Nummer eins.

Welcher dieser Bereiche hat Ihrer Meinung nach den stärksten Einfluss auf das Brand Commitment eines Mitarbeiters?



n = 206

- Als Basis für Internal Branding sehen die Befragten die Verlinkung von Marke und Strategie (70% sehr wichtig, 29% wichtig).
- Markenbotschafter empfehlen das Unternehmen und die Produkte weiter (94%). Motivation und Identifikation (92%) sowie die Bindung in schwierigen Zeiten (83%) steigen.

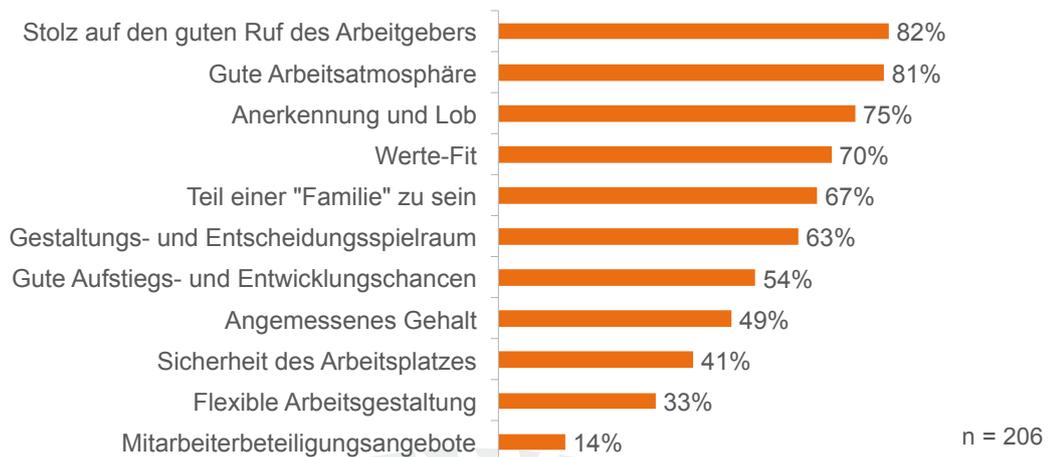
Was denken Sie, wie zeigt sich ein starkes Brand Commitment bei Mitarbeitern?



n = 206

- Ebenso wird Brand Commitment durch den Stolz auf den guten Ruf des Arbeitgebers (86%), die gute Arbeitsatmosphäre (81%) sowie Anerkennung und Lob (75%) gestärkt. Basisbedingungen wie ein angemessenes Gehalt (49%), ein sicherer Arbeitsplatz (41%) und flexible Arbeitsgestaltung (33%) sind nur Hygienefaktoren.

Welche Motivatoren haben Ihrer Meinung nach den stärksten Einfluss auf das Brand Commitment eines Mitarbeiters?



“ Schön zu sehen, dass viele Befragte die Verlinkung von Marke und Strategie fordern. Alles andere ist wirklich kontraproduktiv. Gehen diese beiden auseinander, pendeln Mitarbeiter orientierungslos zwischen gesetzten Zielen und gefordertem Verhalten hin und her. ”

Dr. Karin Krobath

## Wenn Sie weiterlesen wollen

### Unsere Literaturtipps



**Davidson, H. (2006):** The Committed Enterprise – Making Visions, Values and Branding Work. Oxford

**ECCO International Communication Network (2009):** International Index of Corporate Values. London

**Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2006):** Corporate Brand Management – Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen. Wiesbaden

**Grubendorfer, C. (2012):** Leadership Branding – Wie Sie Führung wirksam und Ihr Unternehmen zu einer starken Marke machen. Berlin

**Krobath, K. (2012):** Branding als sozialer Kitt und strategischer Kompass im globalen Wettbewerb. In: LO Lernende Organisation – Relationale Zeitschrift für Management und Organisation, Nr. 69, S. 16 - 24

**Krobath, K./Schmidt, H. J. (2010):** Innen beginnen – Von der internen Kommunikation zum Internal Branding. Wiesbaden

**Meffert, H./Burmann C./Koers M. (2002):** Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung. Wiesbaden

**Müller-Neuhof, K./Giehl, W. (2004):** Fokus Internal Branding. Sternenfels

**Schmidt, H. J. (2007):** Internal Branding – Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen. Wiesbaden

**Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008):** Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. Wiesbaden

**Trost, A. (2009):** Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln

**Zeplin, S. (2006):** Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. In: Burmann, C. (Hrsg.): Innovatives Markenmanagement. Wiesbaden

# 10 kleine Identifikationskiller

Und zusätzlich zu Ihren Markenprojekten: Wenn Ihnen Engagement und Commitment Ihrer Truppe wichtig sind, dann vermeiden Sie diese 10 Identifikationskiller.

- 1) **Kundenveranstaltungen mit Partnern:** Die Friseurrechnung Ihrer Gattin hat nichts in der Firmenbuchhaltung verloren.
- 2) **Firmenautos:** Tauschen Sie die Vorstandsautos nicht, wenn Sie gleichzeitig Mitarbeiter entlassen oder auf Kurzarbeit umstellen – auch wenn es der Leasingvertrag vorsieht.
- 3) **Mitarbeiterveranstaltung:** Als Vorstand oder Geschäftsführer müssen Sie da sein – und zwar von der ersten bis zur (vor)letzten Minute.
- 4) **Security:** Man kann es mit der Vorsicht auch übertreiben! Schaffen Sie Zugangssysteme ab, die Mitarbeitern nur erlauben in jenen Stock zu fahren, in dem sie arbeiten.
- 5) **Kommunikation:** Vermeiden Sie Sätze wie „Herr X ist nicht zum Denken da, er soll hier nur arbeiten“. (Und denken Sie es bitte auch nicht.)
- 6) **Guter Geschmack:** Das Mittagessen mit der Schwiegermutter ist kein Geschäftsessen. Bezahlen Sie es aus der eigenen Tasche – Sie können es sich viel eher leisten als jeder Ihrer Mitarbeiter.
- 7) **Stimmungsverantwortung:** Als Führungskraft geben Sie den Ton Ihrer Einheit vor. Grüßen Sie, schütteln Sie Hände, fahren Sie mit Ihren Mitarbeitern im Fahrstuhl und merken Sie sich möglichst viele Gesichter und Namen.
- 8) **Karenzierte Mitarbeiterinnen:** sie sind Teil Ihrer „Mannschaft“ – sie erhalten daher die Mitarbeiterzeitung und werden zu Weihnachtsfeiern und Mitarbeiterveranstaltungen eingeladen.
- 9) **Leihpersonal, Leasingkräfte, überlassene Arbeitskräfte:** Menschen wirken wie verwandelt, wenn man sie als Mensch behandelt. Sie arbeiten für Ihr Unternehmen – verhalten Sie sich wie ein Gastgeber.
- 10) **Anerkennung:** Sparen Sie, wenn es sein muss, aber sparen Sie nicht beim freundlichen Wort. „Erwischen“ Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch, wenn sie etwas richtig machen.

**IDENTITÄTER** lebt seit 2004 als Österreichs erste Internal & Employer Branding Agentur in Wien, Salzburg und Feldkirch. Die Identitäter entwickeln Unternehmen durch die Kraft der Marke. Dazu verbinden sie das Know- und Do-how aus Kommunikation und Organisations-/Personalentwicklung. Fokus: Mitarbeiter als wirkungsvolle Markenbotschafter. [www.identitaeter.at](http://www.identitaeter.at)

**Eigentümer, Herausgeber, Verleger:** IDENTITÄTER®, Mariahilfer Straße 119/14, 1060 Wien, [www.identitaeter.at](http://www.identitaeter.at) **Für den Inhalt verantwortlich:** Dr. Karin Krobath; **Projektleitung:** Conny Seiwald, MA; **Grafikdesign:** Mag. Christina Lehner, primart; **Fotografie:** Christian Husar

© IDENTITÄTER 2012, gedruckt in Österreich.