



Foto: Krobath

Autorin  
**Karin Krobath**  
 Partnerin,  
 Internal Branding Agentur IDENTITÄTER

karin.krobath@identitaeter.at



Foto: Seiwald

Autorin  
**Conny Seiwald**  
 Junior Beraterin,  
 Internal Branding Agentur IDENTITÄTER

conny.seiwald@identitaeter.at

# Mit Internal Branding binden, wenn Fachkräfte schwinden

Wer in der heutigen Kommunikationsflut durchkommen will, muss „kernprägnant“ sein. Das bedeutet: sich in seiner Aussage von den gängigen Worthülsen und Textwüsten abheben. Dies gilt gleichermaßen für externe wie interne Markenarbeit. Sind potenzielle Mitarbeiter durch ein attraktives Arbeitgebersversprechen angezogen und starten sie auch tatsächlich den nächsten Karriereschritt in Ihrem Unternehmen, so müssen Sie intern halten, was Sie extern versprechen. Und das ist – wie wir alle wissen – gar nicht so einfach.

## Was sind die Erfolgsfaktoren von Internal Branding? Worauf kommt es wirklich an?

- 1. Die (Unternehmens-)Marke ist unteilbar:** Employer-Branding (Arbeitgebermarkenbildung) oder Internal Branding (interne Markenarbeit) beschreiben Dimensionen der Marke, sie sind keine eigenständigen Entwicklungen.
- 2. Die Marke braucht Klarheit und Schärfe:** Für die interne Umsetzung ist eine richtungsweisende und würzige Ansage sinnvoll. Etwas, wofür es sich lohnt, die Extrameile zu gehen.
- 3. Die Marke steht in enger Verbindung zur Strategie:** Im besten Fall haben die beiden eine „Liebesbeziehung“, die beide frisch und kraftvoll hält.

- 4. Die Marke „gehört“ keiner Abteilung und auch nicht dem CEO, sondern allen Mitarbeitenden:** Nur so ist der Denkansatz „Mitarbeiter als Markenbotschafter“ möglich.
- 5. Der wichtigste Schlüssel für die erfolgreiche interne Umsetzung ist markenorientierte Führung** („People join companies and leave managers.“).

Wenn wir diese Punkte in Erstgesprächen auflisten, ernten wir verständnisvolle Blicke und reges Kopfnicken. Was jedoch logisch und einfach aussieht, erweist sich in der Praxis oft als „Sickerwitz“. Erst im Laufe des Prozesses wird den handelnden und beauftragenden Personen klar, dass es hier nicht um „wertschwätzen“ sondern um „wertschätzen“

geht. Soll heißen: Je klarer ich Werte und Werthaltungen formuliere, desto stärker werde ich als Führungskraft oder Vorstand auch daran gemessen. Zauberlehrlingsphänomen quasi.

Setzen Unternehmen in ihrer Markenpositionierung zum Beispiel auf „partnerschaftlich“, dann können sie in Zeiten von Kündigungen die Dienstwägen der Geschäftsführung nicht austauschen – selbst wenn es der Leasing-Vertrag vorsieht. Ist „Nähe“ ein Wert, dann ist es intelligent, Vorstandssitzungen nicht immer in der Zentrale abzuhalten, sondern reihum an unterschiedlichen Unternehmensstandorten. Die Unternehmensspitze verordnet also nicht nur den Mitarbeitenden Nähe zum Kunden, sondern hält sich selbst daran: Sie ist ihren Mitarbeitern nahe, sucht Kontakt und Gespräch.

Ohne diese Verhaltensänderungen wird das schönste Internal-Branding-Projekt unglaubwürdig. Mitarbeiter unterscheiden klar zwischen Sein und Schein. Schöne Fassaden alleine schaffen keine Bindung.

## Studie zum Thema Internal Branding

Als wir 2004 als Internal Branding Agentur starteten, beschrieben uns Journalisten noch

	INTERNAL BRANDING	EMPLOYER-BRANDING
<b>Ausgangspunkt</b>	Es gibt nur EINE Unternehmensmarke. Internal Et Employer-Branding beziehen sich auf die eine Identität.	
<b>Definition</b>	Entwickelt Mitarbeiter zu Markenbotschaftern.	Findet und bindet zur Marke passende Mitarbeiter.
<b>Fokus</b>	Den Mitarbeitern die Kraft der eigenen Marke als Denkhaltung und Erfolgsfaktor näherbringen.	Das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber positionieren.
<b>Richtung</b>	Zuerst innen die Marke aufladen, dann außen geschärft und gestärkt auftreten.	Nach außen und innen kommunizieren.
<b>Schlüsselfragen</b>	Mitarbeiter sind Markenbotschafter – so oder so. Die Schlüsselfragen lauten: • Wie wirkungsvoll sind sie im Sinne der Marke? • Verstehen sie die Marke als Wertekompass Et Entscheidungshilfe? • Lösen sie mit ihrem Auftreten und Verhalten das Markenversprechen ein?	Unternehmen suchen die besten Köpfe. Die Schlüsselfragen lauten: • Wird das Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen? • Finden Sie die richtigen Talente? • Empfehlen Mitarbeiter ihren Arbeitgeber weiter und werben sie aktiv Mitarbeiter?
<b>Erfolgsfaktoren</b>	Internal Branding funktioniert nur dann, wenn die Marke authentisch ist und von Führungskräften als strategisches Management-Tool getragen wird.	Employer-Branding funktioniert nur dann, wenn es strategisch geplant und von den eigenen Mitarbeitern getragen wird.
<b>Wie wirkt es?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nachweisbar bessere wirtschaftliche Performance</li> <li>• Mitarbeiter sind bewusste Markenbotschafter</li> <li>• Höhere Arbeitszufriedenheit</li> <li>• Geringere Fluktuationsquote</li> <li>• Höhere Weiterempfehlungsquote</li> <li>• Stolz Et Motivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Große Bekanntheit Et gutes Image als Arbeitgeber</li> <li>• Mehr Bewerbrücklauf / Blindbewerbungen</li> <li>• Mehr gewünschte Bewerber (Profile)</li> <li>• Stolz auf den eigenen Arbeitgeber</li> <li>• Geringere Fluktuationsquote</li> <li>• Höhere Weiterempfehlungsquote</li> </ul>

Abbildung 1: Gegenüberstellung Internal Branding – Employer-Branding nach IDENTITÄTER

(Quelle: IDENTITÄTER)

als „International Branding Agentur“. 2009 „antwortete“ Wikipedia auf die Suche nach dem Begriff „Internal Branding“: „Meinten Sie internal bleeding?“ Mittlerweile – auch angeheizt durch den prognostizierten Fachkräftemangel – gewinnt das Thema interne Markenarbeit immer mehr an Bedeutung. Das zeigen auch die Ergebnisse unserer aktuellen Studie zum Thema Internal Branding in Österreich. Sie basiert auf 13 Interviews mit Markenverantwortlichen aus österreichischen Unternehmen sowie einer Online-Befragung, an der 206 Marketing- und Kommunikationsfachleute, Personalverantwortliche und Führungskräfte teilgenommen haben. Der Rücklauf lag bei 31 Prozent. Die Ergebnisse:

**Internal Branding ist in Österreich als Thema angekommen und leistet aus Sicht der Befragten einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.**

- ▶ 92 Prozent der Befragten sind davon überzeugt, dass Mitarbeiter wissen müssen, wofür die eigene Unternehmensmarke steht.
- ▶ 85 Prozent versuchen daher gezielt, „Brand Commitment“ zu schaffen. Dabei greifen sie zu 95 Prozent auf definierte Markenwerte zurück. Fazit: Österreichische Unternehmen haben erkannt, dass es

wichtig ist, innen zu beginnen und die Basis klar zu formulieren.

- ▶ 86 Prozent geben an, dass gelebte Markenwerte einen positiven Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben (Abbildung 2).
- ▶ Als Basis für Internal Branding sehen die Befragten die Verlinkung von Marke und Strategie (sie ist 70 Prozent sehr wichtig, 29 Prozent wichtig).

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

- ▶ Nach wie vor liegt die Hauptverantwortung für Internal Branding zu 53 Prozent in den Kommunikations- beziehungsweise Marketingabteilungen. Bereits 22 Prozent der Befragten geben an, die Markenverantwortung liege in erster

Linie bei der Geschäftsführung und dem Management. In 17 Prozent der Fälle treibt ein interdisziplinäres Team die interne Markenarbeit voran – selten ist es die Personalabteilung (7 Prozent).

- ▶ 95 Prozent der Befragten sagen, dass es in ihrem Unternehmen klar definierte und aussagekräftige Markenwerte gibt. Die Wertesets bestehen zu 32 Prozent aus eins bis drei Werten, zu 53 Prozent aus vier bis sechs Werten. 15 Prozent haben sogar mehr als sieben Werte.

**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 Prozent), verin-

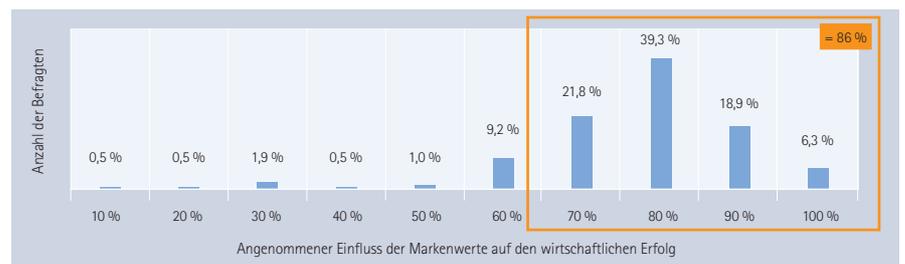


Abbildung 2: Einfluss von gelebten Markenwerten auf den Unternehmenserfolg (Quelle: IDENTITÄTER)

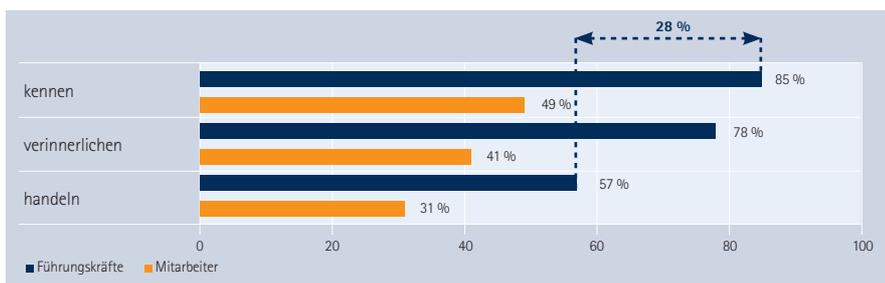


Abbildung 3: Zielerreichung von Internal Branding (Quelle: IDENTITÄTER)

nerlichen (91 Prozent) und danach handeln (92 Prozent).

► Fragt man, wie weit sie auf diesem Weg bereits sind, so ergibt sich eine unterschiedliche Einschätzung für Führungskräfte und Mitarbeiter (Abbildung 3):

► 85 Prozent der Führungskräfte kennen nach Einschätzung der Studienteilnehmer ihre Marke und haben sie zu 78 Prozent verinnerlicht. Beim Verhalten – dem eigentlichen Ziel der Übung – trennt sich allerdings die Spreu vom Weizen. Nur etwas mehr als die Hälfte lebt aus Sicht der befragten Marketing- und Kommunikationsfachleute, Personalverantwortlichen und Führungskräfte die Marke in ihren Handlungen vor (57 Prozent). Es liegen also 28 Prozentpunkte zwischen „kennen“ und „handeln“.

► Während Führungskräfte in der Wahrnehmung der Befragten noch gut informiert sind, „kennen“ auf Mitarbeitererebene weniger als die Hälfte (49 Prozent) die Markenwerte des eigenen Unternehmens. Beim Thema

„verinnerlichen“ fällt die Einschätzung auf 41 Prozent zurück, und nur noch ein knappes Drittel handelt danach (31 Prozent).

### Stand der Umsetzung

Welche Maßnahmen treffen die Unternehmen nun, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen? Unsere Befragung zum Internal Branding in Österreich orientiert sich an den von den Marketing-Experten Christoph Burmann und Sabrina Zeplin (Burmann/Zeplin 2006, S. 233) beschriebenen drei Hebeln des Internal Branding: Werden die Hebel sachgerecht bedient, so entstehen Brand-Commitment, Brand-Behavior und in der Außenwahrnehmung eine „starke Marke“. Diese Ansatzpunkte lauten:

- markenorientierte Kommunikation
- markenorientiertes Personalmanagement
- markenorientierte Führung

Neben diesen drei Hebeln beeinflussen nach Burmann/Zeplin noch vier Kontextfaktoren das Ergebnis. Interne Markenführung steht grundsätzlich im Spannungsfeld von geliebter Unternehmenskultur, vorhandenen

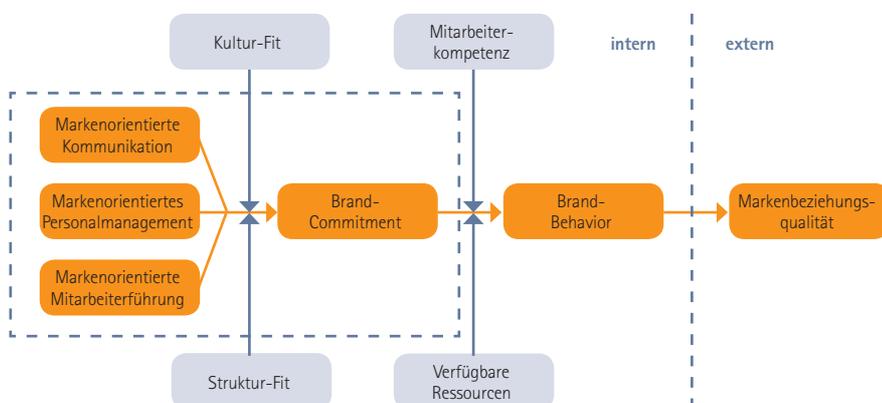


Abbildung 4: Modell der internen Markenführung (Quelle: Burmann/Zeplin 2006, S. 233)

Strukturen, Mitarbeiterkompetenzen und zur Verfügung stehenden Ressourcen. Dieses Modell ist sehr praxistauglich, weil es die strategische und tägliche interne Markenarbeit in drei Stoßrichtungen zusammenfasst (Abbildung 4). In der Studie haben wir nach den drei Hebeln des Internal Brandings gefragt. Ergebnis:

### Markenorientierte Kommunikation: Die Werkzeugkiste der Markenverantwortlichen ist in der Top-down-Kommunikation gut bestückt, interaktive Formate setzen sie weniger ein.

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

### 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. Eingesetzt werden klassische Maßnahmen aus dem Personalmarketing (70 Prozent) wie Stellenanzeigen, Karriereseiten oder Messen.
- Geht es um die Selektion im Sinne der Marke (48 Prozent), 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.
- Aus HR-Sicht vermitteln Unternehmen ihre Markenwerte besonders im Onboarding (78 Prozent). Sie fließen auch in

hohem Maße in Beurteilungssysteme wie Mitarbeitergespräche und 360-Grad-Feedbacks ein (75 Prozent). Im Gegensatz dazu stellen die Arbeitgeber bei der Personalentwicklung (51 Prozent) und -beförderung (34 Prozent) noch wenige Wertebezüge her.

**Markenorientierte Führung: Je höher in der Hierarchie, desto mehr leben Führungskräfte die Marke vor. Die unmittelbaren Vorgesetzten 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 Prozent). Weniger überzeugend im Sinne der Marke werden die unmittelbar Vorgesetzten wahrgenommen. Nur 54 Prozent orientieren ihr Verhalten an den Markenwerten und ermutigen Mitarbeiter, es ihnen gleichzutun.
- ▶ Führungskräften fällt es leicht, die Kundenerwartungen an die Marke zu

kommunizieren (68 Prozent). Wesentlich schwieriger ist es für sie, ihren Mitarbeitern den Zusammenhang von Marke und Arbeit aufzuzeigen (52 Prozent) oder ihnen Entscheidungsfreiräume bei der Umsetzung der Markenidentität einzuräumen (40 Prozent).

- ▶ Wird gefragt, welcher dieser Hebel den stärksten Einfluss auf das Brand-Commitment hat, sehen die Studienteilnehmer Führung mit 56 Prozent unangefochten an der Spitze, gefolgt von Kommunikation mit 33 Prozent. Elf Prozent sehen im Personalmanagement den Hebel Nummer eins.

Die Ergebnisse zeigen, dass Internal Branding in österreichischen Unternehmen angekommen ist. Maßnahmen, die Mitarbeiter mit der Marke in Kontakt bringen, werden zwar eingesetzt, deren strategische Planung und konsequente Umsetzung jedoch noch wenig verfolgt. Im Bereich HR und einseitiger

Kommunikation fällt es den Verantwortlichen leicht, die Marke zu inszenieren. Geht es jedoch um den persönlichen und interaktiven Austausch zwischen Mitarbeiter und Führungskraft sowie das Schaffen von Freiräumen und Handeln im Sinne der Werte, so ist noch viel Potenzial zu heben.

**Attraktive Arbeitgeber gewinnen das Match um die knapper werdenden Fachkräfte. Internal Branding ist dabei der wesentliche Spielmacher.**

Klingt nach harter Arbeit? Ist es auch. Aber Kontinuität und Hartnäckigkeit lohnen sich. Wir freuen uns, wenn diese Impulse Ihnen bei der internen Markenarbeit helfen und Sie dadurch für potenzielle und bestehende Mitarbeiter attraktiv sind.

#### WEBTIPP FÜR ABONNENTEN

Ist Ihnen das Engagement und Commitment Ihrer Belegschaft wichtig? Dann sollten Sie 10 Identifikationskiller vermeiden.

✓ [www.personal-manager.at/checklisten](http://www.personal-manager.at/checklisten)

## 1 von 5 Mitarbeitern sucht bereits einen neuen Job

Die Loyalität der Mitarbeiter ist für jedes Unternehmen eine existentielle Frage. Repräsentative Studien im Bereich „Arbeitsplatzqualität“ dokumentieren, dass 20 Prozent der Arbeitnehmer aus ihrer laufenden Beschäftigung heraus bereits aktiv nach einem neuen Job suchen. Weitere 29 Prozent denken ab und zu darüber nach, ob es in einem anderen Unternehmen nicht besser wäre. Und oft sind es die Hochqualifizierten, die ihre Augen nach Alternativen offen halten.

Wir unterstützen Sie dabei Leistungsträger im Unternehmen zu halten. Unsere Mitarbeiterbefragungen zeigen Ihnen auf, wie es Ihren Mitarbeitern aktuell geht und welche Faktoren es sind, die sie im Unternehmen halten oder zur Kündigung führen. Neue Einsichten eröffnen Ihnen neue Möglichkeiten!

- ✓ Mitarbeiterbefragungen
- ✓ 360° Führungsfeedbacks
- ✓ Fokusgruppen & Workshops

 **vieconsult**  
new insights. new opportunities.  
[www.vieconsult.at](http://www.vieconsult.at)