

# Anziehungskraft von innen nach außen

Starke Marken entstehen zuerst in den Köpfen und Herzen der Mitarbeiter. Am Ende sind sie es, die konkret etwas bewegen und Kunden begeistern. Gerade in der Zeit der digitalen Transformation\* gewinnen Orientierung, Inspiration und Motivation der Mitarbeiter an besonderer Bedeutung. — von Bastian Schneider

Nur wenigen Unternehmen gelingt es, ihre strategischen Ziele an ihre Mitarbeiter zu vermitteln. Eine Studie von Kaplan & Norton, veröffentlicht in der »Harvard Business Review« im Jahre 2005, belegt: Etwa 95 Prozent der Mitarbeiter kennen oder verstehen die Strategie ihres Unternehmens nicht. Wie sollen sie dann im Sinne der unternehmerischen Ambitionen handeln?

Es gibt viele Untersuchungen zum Thema »Strategieumsetzung«. Alle zeigen, dass zwischen 60 und 80 Prozent der Strategien in der Umsetzung scheitern. Das ist eine erschreckende Zahl. Und bei vielen ist das Scheitern vorprogrammiert, weil die Vermittlung der Strategie an die Mitarbeiter nicht geklappt hat, die Kultur des Unternehmens zu wenig in den Blick genommen wurde. »Culture eats strategy for breakfast« – das hat Peter Drucker\*\* schon vor vielen Jahren gesagt.

## Die Marke als internes Vermittlungsinstrument

Das wirksamste Vermittlungsinstrument eines Unternehmens ist dessen Marke. Eine Marke gibt Orientierung und hilft Menschen, Entscheidungen zu treffen. Dies gilt marktseitig, in Bezug auf die Kunden. Aber es gilt auch intern, in Bezug auf die Mitar-


beiter. Wenn diese genau wissen, wofür ihr Unternehmen steht, können sie auch viel leichter und besser Entscheidungen in die richtige Richtung treffen – zum Beispiel im Sinne der Unternehmensstrategie.

Im Rahmen der Strategievermittlung hilft die Marke, das Zukunftsbild zum Ausdruck zu bringen und schon heute bei den Mitarbeitern spürbar zu machen. Die Marke zeigt, wohin die Reise gehen soll und macht deutlich, was es auf dem Weg alles braucht. Zudem spricht sie Menschen ganzheitlich an. Nicht nur mit rationalen Fakten, sondern mit Emotionen. Mit der Marke schafft man es, in Menschen etwas auszulösen. Gerade die zwischen 1980 und 1999 geborene Generation, die emotional orientierte Generation Y, lässt sich mittels Marke inspirieren und emotional abholen.

Was innen nicht brennt, kann außen nicht leuchten! Viele Unternehmen nutzen die identitätsstiftende Kraft der Marke, um ihre Strategien an ihre Mitarbeitenden zu vermitteln. Der Co-Founder von Google, Larry Page, fordert seine Mitarbeiter zum Beispiel auf, an verrückte Ideen zu glauben und ist offen für »everything that could really change the world«. Diese inspirierende Idee steht über der ambitionierten Wachstumsstrategie, leitet die Mitarbeiter und ermöglicht es Google, immer



**Bastian Schneider**  
Hotz Brand Consultants  
Zug/Schweiz  
[www.hotzbrandconsultants.ch](http://www.hotzbrandconsultants.ch)

wieder in neue Branchen vorzudringen. Aber Google ist gar kein so abgehobenes Beispiel, als das es meist wahrgenommen wird. Das Potential eines jeden Unternehmens ist grenzenlos! Wenn es gelingt, die Mitarbeiter mitzunehmen auf den Weg in die Zukunft. 

\* Digitale Transformation bezeichnet einen fortlaufenden, in digitalen Technologien begründeten Veränderungsprozess, der insbesondere Unternehmen betrifft. Basis sind digitale Technologien, die in einer immer schneller werdenden Folge entwickelt werden und den Weg für neue digitale Technologien ebnen.

\*\* Peter Ferdinand Drucker (1909 bis 2005) war ein US-amerikanischer Ökonom österreichischer Herkunft. Er gilt als ein Pionier der modernen Managementlehre.

## Als Instrument der Strategievermittlung wirkt die Marke auf drei Arten:

- als Kompass, indem sie den Mitarbeitern ein klares Zielbild vorgibt
- als Beschleuniger, indem sie die Mitarbeiter für den Weg inspiriert und motiviert
- als Steuerrad, indem sie den Mitarbeitern im operativen Tun hilft, leichter Entscheidungen zu treffen



Foto: Tashatuwang/Shutterstock.com