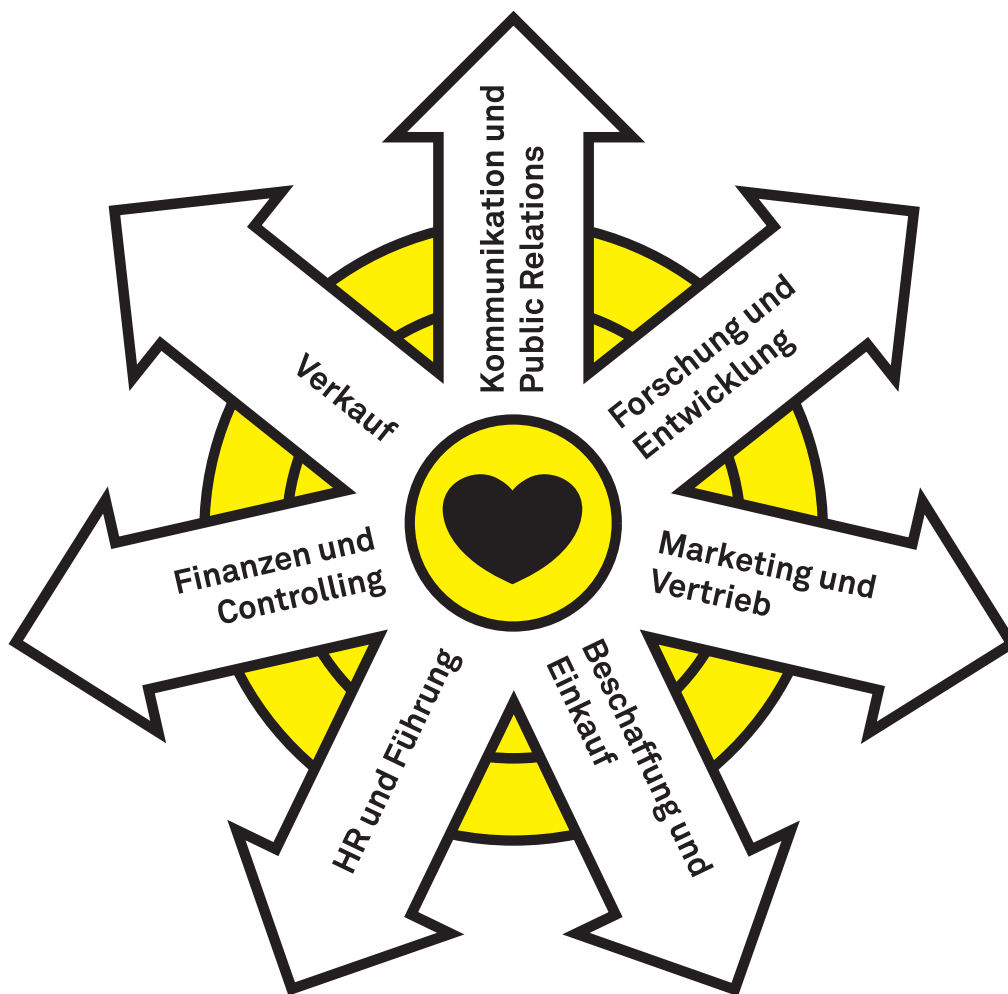


Was sind die Schlüsselfaktoren erfolgreicher Identitätsarbeit?



Um eine Markenpersönlichkeit erfolgreich zu implementieren, ist interne Identitätsarbeit eine notwendige Voraussetzung. Wird die neue Identität nicht von den Mitarbeitern gelebt, kann sie den Kunden auch nicht glaubhaft vermittelt werden.

Die Arbeit an der Identität des Unternehmens kann verschiedene Auslöser und Ziele haben. In guten Zeiten kann die Schärfung der Markenidentität zusätzliche Kraft freisetzen, um die eigene Position weiter auszubauen und den Schwung aus den Erfolgserlebnissen in die Zukunft mitzunehmen. In harten Zeiten geht es meist um Selbstfindung, um Differenzierung und um Zusammenhalt, um den Weg aus der Krise zu finden. Aber auch Change-Situationen verlangen oft nach intensiver Auseinandersetzung mit der neuen oder kombinierten Identität aus unterschiedlichen Kulturen und Sub-Identitäten.

An der Markenidentität zu arbeiten heisst aber, am offenen Herzen einer Unternehmung zu arbeiten – denn die Marke ist die einzige zentrale Projektionsfläche, auf der sich alle Stakeholder treffen. Intern ist die Marke der sinngebende Kern, die Trägerin des Selbstverständnisses. Sie steuert Kultur, Zusammenhalt und Ausrichtung. Sie ist Plattform für Unternehmensziele und Ambitionen und macht die Haltung des Unternehmens sichtbar. Am Markt ist die Marke Anknüpfungspunkt für alle Stakeholder und hilft langfristig ein scharfes Profil aufzubauen. Sie ist das Versprechen des Unternehmens und als guter Ruf Basis für die Beziehung mit dem Kunden. Die Marke schafft Orientierung und minimiert somit das Risiko für Fehlentscheide. Kurz: Die Marke schafft Vertrauen – das wertvollste Gut in jeder Beziehung.

Multipliziert mit global und kulturell diversen Rahmenbedingungen wird aus der Arbeit an der Marke schnell eine hochkomplexe, anspruchsvolle Aufgabe. Dafür kann ein Gelingen der ganzen Unternehmung wirksame Erfolgsimpulse verleihen – andererseits lässt ein Scheitern Vertrauen, Hoffnung und Zukunftschancen weiter sinken. Einige Schlüsselfaktoren entscheiden über Top oder Flop.

1 —

Top-Management-Thema

Die Markenidentität ist unmittelbar mit den unternehmerischen Zielen und der Strategie verbunden. Sie ist das Fundament einer jeden unternehmerischen Aktivität – und damit ein absolutes Top-Management-Thema.

Die Definition der einzigartigen und differenzierten Inhalte ist Kern der Führungsaufgabe. In den Händen eines kompetenten Managements wird sie zu einem wertvollen Steuerungsinstrument. Als angenehmer Nebeneffekt schweisst ein intensiver Markenprozess auch das Führungsteam zusammen. Persönliches Commitment, Verantwortungsbewusstsein und fachbereichsübergreifendes Verständnis entstehen in der intensiven, fruchtbaren Auseinandersetzung. Aber nicht nur bei der Entwicklung, auch bei der Implementierung ist das Commitment der obersten Führungs-Crew erfolgsentscheidend. Ihre Vorbildfunktion ist das stärkste Zeichen an alle Mitarbeitenden. Erst dadurch wird klar, dass es sich nicht um einen lokalen Vorstoss, sondern um einen strategischen Schritt auf höchster Management-Stufe handelt.

2 —

Attraktive Story ansprechend inszeniert

Ein werthaltiger, einzigartiger Inhalt verdient eine ansprechende Verpackung. Hier gilt es, Mut zu Neuem zu zeigen. Niemand will mehr Bilder von Seglern oder Seilschaften sehen, wenn es um die Unternehmenskultur geht. Eigenständigkeit und Spezifik sind entscheidend für die Attraktivität und die Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitenden. Ein oder mehrere eigenständige und einprägsame Key Visuals helfen, die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden zu gewinnen. Schliesslich soll etwas Unternehmensspezifisches mit grosser Symbolwirkung geschaffen werden. Entsprechend sind auch die Kommunikationsmittel zu gestalten: passend zu Inhalt und Unternehmung, ansprechend und authentisch.

Neben der inhaltlichen und visuellen Attraktivität braucht es auch eine gut orchestrierte Lancierung. Das Momentum muss als verbindendes Element für die Unternehmenskultur genutzt werden. Ein bewusstes in Szene setzen der Kommunikation ist eine absolute Bedingung, um die Aufmerksamkeit der Mitarbeitenden zu erregen und ihre Herzen zu gewinnen.

3 —

Kontext beachten

Nicht alle Mitarbeitenden haben Internetzugang, geschweige denn einen fixen Arbeitsplatz. Formal müssen die Kommunikationsmittel somit unter verschiedensten Bedingungen funktionieren. Inhaltlich ist die Vereinbarkeit mit gesellschaftlichen Normen vor Ort zu prüfen. Schliesslich sollen die Mitarbeitenden weltweit aktiviert und nicht eingeschüchtert werden: vom Buchhalter am Hauptsitz bis zum Produktionsmitarbeiter in China. Mit dieser Herausforderung einher geht auch die sorgfältig geplante und ausgeführte Logistik. Sie stellt sicher, dass alle rechtzeitig eingebunden und informiert werden.

4 —

Erst intern – dann extern

Bevor die Öffentlichkeit von der neuen oder geschärften Markenidentität erfährt, muss sie zuerst intern kommuniziert und implementiert sein. Ehe in der Aussenwelt Erwartungen geschürt werden, sollten die Mitarbeitenden auf die DNA eingeschworen sein. Das Markenversprechen muss an jedem Berührungspunkt eingelöst werden können. Denn das Leben jeder Marke wird geprägt von ihren Mitarbeitenden. Ihr Verhalten, angelehnt an die Werte der Marke, schafft das Erlebnis für Kunden und Stakeholder. Nur durch das authentische und konsistente Erlebnis lässt sich das Versprechen der Marke einlösen. Dieser Brand Behaviour wird in erster Linie durch Vorbilder, involvierende Erlebnisse, aber auch durch konkrete Schulung geschaffen und muss zelebriert werden.

Die Mobilisierung aller Mitarbeitenden braucht Vorbereitungszeit. Grösste Herausforderung dabei ist – speziell in einer grossen Unternehmung mit weltweit verteilten Divisionen – die Marke nicht nur in die Köpfe, sondern auch in die Herzen zu bringen. Oder: vom rein kognitiven Verständnis hin zum Weitertragen und Leben der Marken-DNA. Viele gute Programme scheitern genau hier. Denn sie schaffen es nicht, die Vorgaben ins tägliche Leben zu übersetzen.

Ein erfolgreicher DNA-Roll-out verlangt deshalb nach einem Konzept, das begeistert, und nach einem Plan, der überzeugt. Kurz, es braucht ein präzises Kommunikationskonzept: Zielgruppen, Botschaften, Visualisierung, Kommunikationsmittel, Zeit- und Budgetplan. Ein solches Konzept soll verschiedene Ziele erreichen: Aufmerksamkeit gewinnen, Interesse generieren und Emotionen wecken. Zudem muss es bestimmte Rahmenbedingungen berücksichtigen, wie unterschiedliche Kulturen, verschiedene Bildungsgrade oder individuelle Arbeitsumfelder. Denn was konkret bringt einem Außendienstmitarbeiter in Indien das Wissen um Vision, Mission und Core Values? Und wie erreicht man ihn überhaupt? Bewährt hat sich zum Beispiel die Ausbildung von Marken-Ambassadoren mit dem damit verbundenen Multiplikationseffekt.

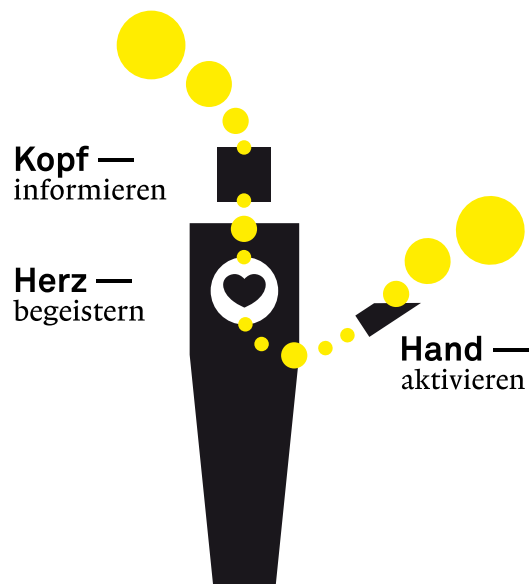


Abb. 1: Informieren, involvieren, handeln

Ist die Markenidentität intern lanciert und verankert, kann sie auch nach aussen kommuniziert werden. Erst wenn intern alle informiert, ausgebildet und auf die Unternehmens-DNA eingeschworen sind, können sich Verhalten und externe Kommunikation glaubwürdig verstärken. Aber wie? Gerade für Unternehmen im Business-to-Business

(B2B)-Kontext ist es oft schwierig, ihr Tätigkeitsfeld und den Mehrwert einfach und verständlich zu erklären. Zudem sind die externen Stakeholder-Gruppen anspruchsvoll und heterogen: Kunden, Partner, Investoren, potenzielle Mitarbeitende und die Öffentlichkeit, ihnen allen müssen Image und Reputation attraktiv, einfach und wirkungsvoll vermittelt werden – ohne dabei die Markenbotschaft zu sehr aufzuweichen. Die Unternehmenskommunikation ist dabei eine wichtige, mit der Marken-DNA verbundene Aktivität.

5 —

Konsequenz, Konsistenz und Nachhaltigkeit

Klare Vorstellungen, ein stringenter Plan und ein zielführendes Konzept sind gerade in der Anfangsphase essenziell. Danach gilt es, die weiterführende Kommunikation konsequent umzusetzen – Konsistenz in den Botschaften ist dabei das A und O. Ein alltagstaugliches, global funktionierendes Implementierungskonzept bildet den letzten großen Meilenstein auf dem Weg zum Projekterfolg. Gerade im globalen Kontext kann dabei eine technische Lösung wie ein Marketing Resource Management System hilfreich sein.

Eine Marken-DNA braucht Pflege. Nur so trägt sie nachhaltig zum Erfolg bei und versendet nicht als punktuelle Kommunikationsmassnahme. Diese Pflege ist langfristig planbar und kann sich an verschiedenen Zielen orientieren: Vertiefen der einzelnen Inhalte, Aktivieren der Mitarbeitenden, Teilen von Erfahrungsberichten usw. Jedes Jahr kann man den Fokus auf einen anderen Inhalt der DNA legen. Diese werden über die Zeit inhaltlich vertieft und die Mitarbeitenden miteinbezogen. Wettbewerbe, Beiträge im Mitarbeitermagazin, Events usw. werden unter das jeweilige Schwerpunktthema gestellt. Ein wichtiger Faktor dabei ist die Chance zur Interaktion. Die Mitarbeitenden werden dadurch aktiviert, sich ganz pragmatisch in ihrem Arbeitsalltag mit der Thematik auseinanderzusetzen. Rückläufe aus Wettbewerben oder Wortmeldungen auf den Plattformen sind für das zentrale Steuerungsgremium wichtige Indizien für den Erfolg ihrer Aktivitäten, zeigen Hand-

lungsbedarf auf oder helfen, die Kommunikation zu optimieren.

6 —

Ergebnis

Der Einsatz wird belohnt. Eine klare, richtungsweisende Markenidentität in den Herzen und Händen der Mitarbeitenden lässt die gesamte Unternehmung im Rhythmus der Marke pulsieren. Ist es erst mal geschafft, die Mitarbeiter auf die Marke einzustimmen, hat die Führung ein mächtiges Instrument zu Hand. Mit einer präzisen Markendefinition und ihrer Vermittlung haben Sie es geschafft, die oft abstrakt bleibende Unternehmensstrategie an alle Mitarbeiter zu vermitteln und auf alle Markenberührungspunkte Einfluss zu nehmen – ohne aktiv in die eigentlichen Prozesse und Entscheidungen eingreifen zu müssen.

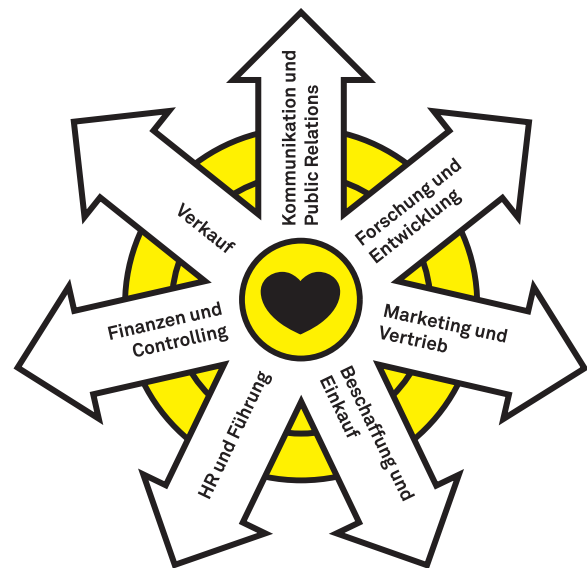


Abb. 2: Marke als Steuerungselement

Mit einem starken, einheitlichen Markenerlebnis wird die Konsistenz der Leistungserbringung sichergestellt. Damit wird bei allen Stakeholdern nicht nur das Image gestärkt, sondern auch die Vertrauensbasis vertieft. Diese markenorientierte Steuerung ist ein Weg, die Mitarbeiter über Inhalte und Überzeugung zu führen, nicht über Kontrolle.

Bastian Schneider ist Strategy Director bei Hotz Brand Consultants in Steinhausen/Zug.