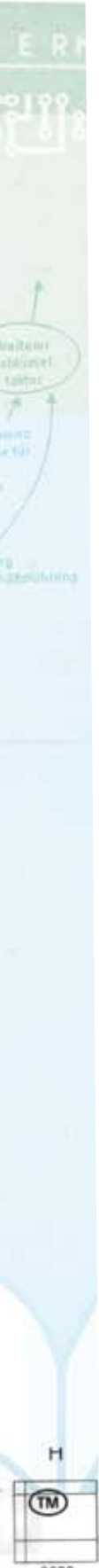




# Marken leben vom Mitarbeiter

Die hohe Kunst der Markenführung kennt vielfach nur zwei Protagonisten: die Produktgestaltung und die Werbung. Mitarbeiter spielen Nebenrollen. Dabei wird verkannt, dass starke und lebendige Marken zwingend den Rückhalt innerhalb des Unternehmens brauchen. Die Mitarbeiter – und nur sie – bilden die Schnittstelle zwischen der internen und der externen Umgebung der Marke. Sie üben großen Einfluss auf Wahrnehmung und Image der Marke aus Sicht des Kunden aus. Sie kommunizieren die Marke an alle externen Gruppen und haben daher eine hohe Multiplikatorwirkung. „Was als Markenwert nach draußen getragen werden soll, muss drinnen von Mitarbeitern getragen werden“, ist Professor Dr. Lothar Rolke von der Fachhochschule Mainz überzeugt. Markenkommunikation ist für ihn zunächst nur ein Leistungsversprechen, das die Mitarbeiter einlösen müssen. Folglich ist die Mitarbeiterkommunikation ebenso wichtig wie die Kundenkommunikation.



## Internal Branding schafft Fundamente

Unternehmen, die ihre Kommunikation an einem Leitbild ausrichten, sind selbstbewusster, um **25 Prozent** aktiver und haben größeren unternehmerischen Erfolg.

Je besser die Kommunikation verzahnt wird, desto höher ist die Kommunikationsqualität; sie liegt um **80 Prozent** über der bei nichtkoordinierter Kommunikation.

Der Einfluss der Unternehmenskultur beträgt rund **25 Prozent**.



Worin unterscheiden sich erfolgreiche Unternehmen von mittelmäßigen? Mitarbeiterorientierung und Führungskompetenzen sind bei erfolgreichen Unternehmen messbar besser, so eine Studie der Fachhochschule Mainz. Beschäftigte in erfolgreichen Unternehmen haben die Marke verinnerlicht. Sie leben die Marke selbst dann, wenn sie sich das Produkt ihrer Arbeitgeber gar nicht leisten können – etwa der Pfortner bei Porsche oder der Ingenieur bei Airbus, der mit Familie am Sonntag zum Werksgelände pilgert, wenn der Prototyp des A 380 zum Überflug angekündigt ist. Das Erfolgsrezept lautet Internal Branding: Erfolgreiche Unternehmen leben die Marke innen, die sie nach außen verkörpern.

Markenmanagement muss daher von innen heraus aufgebaut sein, und Voraussetzung dafür ist glaubwürdige, ehrliche und kontinuierliche Kommunikation. Dr. Torsten Tomczak, Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen, definiert die Basis für wirksame interne Markenkommunikation als „dialogorientiert und dauerhaft“: „Die kommunizierten Informationen müssen dem Mitarbeiter relevant erscheinen, den wahren Gegebenheiten entsprechen und den Dialog zwischen Mitarbeitern fördern“, so der Professor. Einzelmaßnahmen genügen nicht. „Nur die dauerhafte Integration und Information der Mitarbeiter führen zum gewünschten Erfolg.“

Das Plädoyer des Professors gilt auch für Mitarbeiterzeitschriften, denn sie erfüllen – professionell umgesetzt und regelmäßig erscheinend – diese Anforderungen. Mitarbeitermagazine konkretisieren Leitlinien und Begriffe, indem sie sie mit Leben füllen.

### Interne Leitlinien schärfen die Außenwirkung

Ein Beispiel ist *Folio*, das Mitarbeitermagazin der RAG Aktiengesellschaft, Essen. Das ehemalige Bergbauunternehmen ist zu einem internationalen Technologiekonzern herangereift mit Standbeinen in den Bereichen Energie, Bergbau und Chemie sowie Töchtern wie Degussa und Steag. Das Internal Branding wird maßgeblich über *Folio* kommuniziert. Dabei steht ein Leitlinienkonzept mit den Schlüsselbegriffen „Verlässlichkeit“, „voller Einsatz“ und „Mut zu Neuem“ im Zentrum. Beispiele aus dem Unternehmensalltag, wie *Folio* sie aufgreift, füllen diese Wertegehäuse mit Leben und geben ihnen Vorbildcharakter.

Da wird etwa die Leitlinie „Verlässlichkeit“ in einem Beitrag über Umwelt- und Arbeitsschutzstandards anschaulich aufbereitet. Ein Beitrag unter der Überschrift „Was Werte wert sind“ dirigiert die Aufmerksamkeit in Richtung Werterelevanz. Künftig sollen in jeder Ausgabe weitere Unternehmenswerte in dieser Form aufbereitet werden.

„Mit beständiger Kommunikation wollen wir die Leitlinien des Unternehmens und seine Markeninhalte präsent halten“, erklärt Objekt-leiter Stefan Haver.

Das Leitlinienkonzept der RAG vermittelt als internes Steuerungsinstrument den Mitarbeitern nachvollziehbare Standpunkte und schafft so die Voraussetzung für Identität und Stabilität. Doch erst das Mitarbeitermagazin erweckt mit journalistisch recherchierten Beiträgen die Begriffe zum Leben und schiebt einen kontinuierlichen Vertrauensprozess an, der zur internen Markenbildung führt.