



Fachhochschule für
Wirtschaft Berlin
Berlin School of Economics

IMB Institute of Management Berlin

Working Papers

Internal Branding: Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen – dargestellt am Beispiel von DHL

Authors: Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer, Stefanie Salomon, B.A.

Section: Business & Management
Paper No. 45, 02/2009

Editors

Gert Bruche

Hansjörg Herr

Friedrich Nagel

Sven Ripsas

**Internal Branding:
Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen –
dargestellt am Beispiel von DHL**

**Prof. Dr. Ralf T. Kreutzer
Stefanie Salomon, B.A.**

Paper No. 45, Date: 02/2009

Working Papers of
the Institute of Management Berlin at the
Berlin School of Economics (FHW Berlin)
Badensche Str. 50-51, D-10825 Berlin

Editors:
Prof. Dr. Gert Bruche
Prof. Dr. Hansjörg Herr
Prof. Dr. Friedrich Nagel
Prof. Dr. Sven Ripsas

ISSN 1436 3151

- All rights reserved -

Biographic Note:

Prof. Dr. Ralf T. Kreuzer ist Professor für Marketing an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, Badensche Str. 50-51, 10825 Berlin.

E-Mail: rkreutze@fhw-berlin.de

Stefanie Salomon ist Absolventin des Bachelor-Studiengangs Business Administration der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin, wohnhaft in Seelingstr. 32, 14059 Berlin.

E-Mail: ssalo@web.de

Abstract:

In this paper, the concept of internal branding is presented. All the relevant parameters to develop a corresponding concept are discussed. Not only the targets of internal branding are described but also the instruments which have to be used within the implementation process of internal branding. Finally the case of DHL is presented. It shows how the different instruments have been used by DHL and which targets were achieved.

Zusammenfassung:

In diesem Arbeitspapier wird das Konzept des Internal Branding theoretisch dargestellt und in seinen verschiedenen Gestaltungsparametern beleuchtet. Dabei werden nicht nur die Ziele eines Internal Branding dargestellt, sondern auch die Instrumente, die in einem entsprechenden Prozess zum Aufbau eines Internal Branding einzusetzen sind. Schließlich wird am Beispiel DHL aufgezeigt, in welcher Weise eine Vielzahl der vorgestellten Instrumente hier umgesetzt und welche Ergebnisse dabei erzielt wurden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	5
Abkürzungsverzeichnis	6
1 Einleitung.....	7
1.1 Handlungshintergrund für die Relevanz eines Internal Branding	7
1.2 Problemstellung.....	8
1.3 Ziel dieser Arbeit und Gang der Untersuchung	9
2 Begriffliche Grundlagen und Zusammenhänge.....	9
2.1 Konzept der Marke	9
2.2 Internal Branding	10
2.2.1 Grundlegende Kennzeichnung des Internal Branding	10
2.2.2 Markenidentität als Basis des Internal Branding.....	11
2.2.3 Markenidentität versus Corporate Identity	12
2.2.4 Aufbau einer Brand Behavior.....	13
2.2.5 Konzept des Internal Branding: Terra Incognita oder „Alter Wein in neuen Schläuchen“	14
3 Mitarbeiter als Markenbotschafter	14
4 Wirkungsparameter des Internal Branding	16
4.1 Wissen – Grundlage des Internal Branding.....	17
4.2 Commitment – Grundlage des Internal Branding	18
4.3 Fähigkeit – Grundlage des Internal Branding	19
4.4 Systeme – Grundlage des Internal Branding.....	20
5 Umsetzung des Internal Branding	21
5.1 Initiierungsphase	22
5.2 Identifikationsphase	22
5.3 Konzeptionsphase	23
5.4 Durchführungsphase	24
5.4.1 Personalmanagement.....	24
5.4.1.1 Markenkonforme Personalgewinnung, -auswahl und -sozialisation	24
5.4.1.2 Anreizsysteme	25
5.4.2 Interne Kommunikation.....	26
5.4.2.1 Relevanz und Aufgaben.....	26
5.4.2.2 Formen und Instrumente.....	27
5.4.3 Markenorientierte Führung	31
5.4.3.1 Rolle der Führungskräfte beim Aufbau von Brand Behavior.....	31
5.4.3.2 Bedeutung des Führungsstils beim Aufbau von Brand Behavior.....	31

5.4.3.3	Empowerment.....	33
5.5	Controlling	33
6	Einsatz des Internal Branding in der Praxis.....	34
6.1	Relaunch der Marke DHL als „weltweite Nr. 1 in Express und Logistik“.....	34
6.2	Aufbau einer neuen Markenidentität von DHL.....	35
6.3	Internal Branding bei der Marke DHL	36
6.3.1	Internal Branding als markenspezifischer Change-Management-Prozess	37
6.3.1.1	Sensibilisieren.....	37
6.3.1.2	Involvieren.....	39
6.3.1.3	Integrieren.....	41
6.3.1.4	Realisieren	41
6.3.2	Internal Branding als strategische Grundsatzentscheidung.....	42
6.3.2.1	Interne Kommunikation	42
6.3.2.2	Personalmanagement.....	43
6.3.2.3	Führungskultur	44
6.4	Zusammenfassung und Bewertung	45
7	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	46
	Literaturverzeichnis	48
	Working Papers des Institute of Management Berlin an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin	54

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Definitionen Internal sowie Behavioral Branding und Marketing nach innen
- Abb. 2: Handlungsbereiche zur Erreichung einer Corporate Identity
- Abb. 3: Ausprägungen des Brand Citizenship Behaviors
- Abb. 4: Weiterentwickeltes System zur Erreichung eines Brand Behavior
- Abb. 5: Einbindung des Phasenmodells des Internal Branding in das Konzept des Marketing-Managements
- Abb. 6: Treiber des Brand Behavior
- Abb. 7: Instrumente der internen Kommunikation
- Abb. 8: Dialogische Kommunikation im Unternehmen
- Abb. 9: Konzept der Balanced Scorecard
- Abb. 10: Die neue DHL als Ergebnis des Zusammenschlusses von drei Marken
- Abb. 11: Markenblume der DHL
- Abb. 12: Internationale DHL-Kampagne „More“
- Abb. 13: Unternehmensbekleidung der neuen DHL
- Abb. 14: Mitarbeiter im Mittelpunkt der globalen Markenkampagne von DHL

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasser
Aufl.	Auflage
BSC	Balanced Scorecard
Bsp.	Beispiel
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CEO	Chief Executive Officer
DPWN	Deutsche Post World Net
et al.	et alli (und andere)
etc.	et cetera
f.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
grds.	grundsätzlich
Hrsg.	Herausgeber
i.d.R.	in der Regel
i.S.	im Sinne
insb.	insbesondere
Jg.	Jahrgang
n. Chr.	nach Christi
Nr.	Nummer
POS	Point of Sale
PR	Public Relations
S.	Seite
u.a.	unter anderem
u.E.	unseres Erachtens
URL	Uniform Resource Locator
USA	United States of America
vgl.	vergleich(e)
Vol.	Volume
z. B.	zum Beispiel
z. T.	zum Teil
zugl.	zugleich

1 Einleitung

1.1 Handlungshintergrund für die Relevanz eines Internal Branding

Unternehmen geben jährlich beträchtliche Summen für Werbekampagnen, Sales Promotion, prominente Testimonials, Sponsoring und Events aus und betreiben einen hohen Aufwand, um die Kunden für das eigene Unternehmen und die eigene Marke zu begeistern. Doch hochtrabende Werbeversprechen nützen nichts, wenn das tatsächliche Erleben im Kontakt mit dem Unternehmen bzw. der Marke bestenfalls zu einem „Na ja“-Erlebnis wird. Man denke einmal an den Baumarkt Praktiker, welcher über Jahre hinweg werblich das Versprechen „Geht nicht, gibt's nicht“ kommuniziert hat. Wer einmal in einem der Fachmärkte vor Ort war, wird schnell ein anderes Bild gewonnen haben. Statt wertschätzender Beratung wird einem eher der mangelnde Service und Mitarbeiterauskünfte wie: „Da wenden Sie sich am besten an einen anderen Mitarbeiter“ aufgefallen sein. Nicht ohne Grund hat Praktiker daher im Jahr 2006 seinen Slogan in „Hier spricht der Preis“ [und nicht das Personal, Anm. d. Verf.] geändert (vgl. Praktiker, 2008).

Wie im genannten Beispiel divergieren die kommunizierten Werte einer Kampagne in der Realität häufig mit den gelebten Werten der Mitarbeiter. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um einen Supermarktkassierer, einen Versicherungsagent oder einen McDonalds-Verkäufer handelt. Die Konsequenz ist immer die gleiche: Eine Marke, die nach außen nur durch Kommunikation vermittelt wird, ohne im Unternehmen selbst „gelebt“ zu werden, ist ein leeres Versprechen (Esch et al. (2006, S. 77):

„Eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle.“

Zurück bleibt ein Kunde, der enttäuscht und irritiert ist, ein inkonsistentes Markenbild erhält und im schlimmsten Fall die Marke wechseln wird (vgl. Esch et al., 2005, S. 987). Denn es gilt: „A million dollar advertising campaign can be completely undermined by the inability or indifferent attitude of a minimum-wage service help“ (Ostrom/Iacobucci/Morgan, 2005, S. 193).

Zusätzlich entfalten unzufriedene Kunden häufig nachhaltige Wirkungen – auch über den Einzelfall hinaus. Statistisch gesehen kommunizieren unzufriedene Kunden ihre Erfahrungen an durchschnittlich sieben bis zehn Personen, während positive Erfahrungen mit nur drei bis fünf Personen geteilt werden (vgl. Esch et al., 2006). Die vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten des Internets und insb. die Entwicklungen des Web 2.0 erleichtern es Kunden durch Communities oder Blogs, noch umfassender über das mangelhaft erlebte Mitarbeiterverhalten zu berichten – und dies mit weltweiten Ausstrahlungen (vgl. vertiefend zum Web 2.0 Kreutzer/Merkle, 2008).

Dabei sind auch die Mitarbeiter in die Betrachtung umfassend zu integrieren. Sie werden täglich konfrontiert mit den hohen Kundenerwartungen – ausgelöst durch verschiedene Werbe- und PR-Aktivitäten – und sollen die werblichen Versprechen wie „Leistung aus Leidenschaft“ (Deutsche Bank), „We try harder“ (Avis) oder eben „Geht nicht, gibt's nicht“ (Praktiker) in ihrem Handeln erfüllen. Gelingt dies nicht, sinkt die Motivation und die Unzufriedenheit steigt – und dies auf Kunden- wie auf Mitarbeiterseite. So wandte sich eine jahrelange Mitarbeiterin des besagten Baumarktes im Internet an all die „Motzer“:

„Vergessen sie diesen Spruch, denn „Geht nicht, gibt's nicht“ gibt's nicht. Dieser Werbespruch ist wieder mal ein Beispiel, wie die Kunden angelockt werden [...] – und als Verkäufer kann man ihn einfach nicht mehr hören“ (Lameth, 2002).

Diese Angestellte bringt zum Ausdruck, was Studien jedes Jahr zeigen: Mitarbeiter zeigen keine oder nur eine geringe emotionale Bindung gegenüber ihrem Arbeitgeber und fühlen sich diesem gegenüber kaum oder gar nicht verpflichtet. Die Umfrageergebnisse der jährlich durchgeführten Engagement-Studie des Gallup-Instituts aus dem Jahr 2007 weisen aus, dass 88 % der befragten Arbeitnehmer in Deutschland keine echte Verpflichtung gegenüber ihrer Arbeit aufweisen. 68 % dieser Angestellten machen lediglich Dienst nach Vorschrift und 20 % haben ihre innere Kündigung bereits vollzogen und sind nur noch physisch in ihrem Betrieb anwesend (vgl. Gallup, 2007). Der Anteil von 12 % derjenigen Beschäftigten mit einer hohen emotionalen Bindung hingegen verharrt auf einem ähnlich niedrigen Niveau wie in den Vorjahren (im Vergleich: in den USA zeigen 29 % der Arbeitnehmer eine hohe emotionale Bindung, trotz oder wegen deutlich höherer Fluktuationsquoten).

Ebenso erschreckend sind die ökonomischen Folgen. Mitarbeiter mit niedriger Bindung neigen zu Unzufriedenheit, höherer Fluktuation und längeren krankheitsbedingten Fehlzeiten; außerdem zeigen sie häufig eine innere Verweigerungshaltung. Entsprechend sehen sich heute nur gut die Hälfte der Mitarbeiter ohne emotionale Bindung noch in einem Jahr bei ihrem jetzigen Arbeitgeber beschäftigt (51 %), gegenüber zu gut neun von zehn Mitarbeitern mit einer hohen emotionalen Bindung (91 %). Der gesamtwirtschaftliche Schaden, der daraus resultiert, wird allein in Deutschland auf 250 Milliarden Euro beziffert (vgl. Gallup, 2007).

1.2 Problemstellung

Ein zentraler Schlüssel für den Unternehmenserfolg – die eigenen Mitarbeiter – wird bisher sowohl in der marketingwissenschaftlichen Literatur als auch in der Praxis nach wie vor vernachlässigt (vgl. Schmidt, 2007, S. 26; Henkel et al., 2008b, S. 215; Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 5; Kernstock, 2008, S. 6). „Companies have become painfully aware that sending the right message to their employees is just as important as making a good impression with customers, vendors and investors“, heißt es hierzu in der New York Times vom 25. Juli 2001 (Kernstock/Brexendorf, 2004, S. 3). Man muss sich bewusst machen, dass Marken nicht nur durch die Marketingkommunikation und die Produkte selbst geprägt und gepflegt werden, sondern in erheblichem Maße auch durch das Verhalten der Mitarbeiter im persönlichen Kundenkontakt. Dies gilt insbesondere für Dienstleistungsmarken – aber eben nicht nur für diese.

Die Zufriedenheit des Kunden wird in hohem Maße durch das Verhalten des Personals im Verkauf und Service bestimmt. Der Mitarbeiter wird damit zur zentralen Ressource eines Unternehmens. Diese benötigen daher Mitarbeiter, die als Markenbotschafter fungieren und Kunden durch markenidentitätskonformes Verhalten überzeugen (vgl. Esch/Vallaster, 2004, S. 8; Tomczak/Brexendorf, 2003, S. 58; Gotsi/Wilson, 2001, S. 101; Gregory/Wiechmann, 1997, S. 98; Kreutzer, 2008a; Merkle/Kreutzer, 2008). Erreicht werden kann dies, so die Ausgangsthese der vorliegenden Arbeit, durch ein Internal Branding, d.h. durch die Entwicklung und die konsequente Steuerung des markenorientierten Verhaltens aller Mitarbeiter.

1.3 Ziel dieser Arbeit und Gang der Untersuchung

Das vorliegende Working Paper gliedert sich in sieben Kapitel. Nach einer Einführung in das Forschungsgebiet in Kapitel 1 werden in Kapitel 2 die relevanten Begrifflichkeiten und Zusammenhänge erläutert. In Kapitel 3 wird das Potenzial von Internal Branding erörtert und in Kapitel 4 wird auf die Entstehung von markenadäquaten Verhaltensweisen der Mitarbeiter eingegangen. Im Fokus der vorliegenden Arbeit steht die Generierung eines Phasenmodells, das in Kapitel 5 Anwendung findet und exemplarische Abläufe sowie ausgewählte Maßnahmen im Rahmen von Internal Branding aufzeigt. Am Beispiel der Marke DHL wird im 6. Kapitel die unternehmerische Praxis und Relevanz aufgezeigt. Kapitel 7 bietet eine Zusammenfassung und Würdigung der Untersuchungsergebnisse und liefert einen Ausblick, der den weiterführenden Forschungsbedarf verdeutlicht.

2 Begriffliche Grundlagen und Zusammenhänge

2.1 Konzept der Marke

Die Marke ist seit dem 19. Jahrhundert in den Marketingabteilungen sämtlicher Unternehmen ein vielfach diskutiertes Thema. Nach klassischem Verständnis, welches auf Mellerowicz (1963) zurückgeht, ist eine Marke lediglich ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Produktes. Aufgrund tiefgreifender Veränderungen in den Markt- und Umweltbedingungen hat sich das wissenschaftliche Markenverständnis jedoch zwischenzeitlich stark gewandelt. Globalisierung, gesättigte Märkte, homogene Produkte, sinkende Markentreue und „Information-Overload“ sind Schlagworte, die die heutige Wettbewerbssituation bestimmen. In einem größeren Supermarkt wird der Verbraucher heute mit 20.000 Marken konfrontiert, die oft in einem unmittelbaren Wettbewerb zueinander stehen. Es bedarf daher einer wirkungsbezogenen Sichtweise, die sich am Kunden ausrichtet, um das Käuferverhalten erklären zu können.

Esch (2004, S. 23) definiert dementsprechend eine Marke aus dem psychologischen Blickwinkel als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen“. Die Marke hat sich damit von der reinen Kennzeichnungsfunktion zu einem Wertetreiber der Unternehmen entwickelt, in dem Einstellungen, Emotionen und Images unmittelbar mit Marken assoziiert werden (vgl. Esch/Wicke/Rempel, 2005, S. 11; Merkle/Kreutzer, 2008, S. 21-27). „We do not buy jogging shoes to keep our feet warm but to signal youth, robustness or something else“ (Hojberg, 2002; nach: Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 175). Damit lebt eine Marke in hohem Maße durch die subjektive Wahrnehmung und Interpretation durch den Kunden.

Obwohl das Markenmanagement ursprünglich schwerpunktmäßig auf Sachgüter bezogen wurde, gewinnt mit zunehmender volkswirtschaftlicher Bedeutung des tertiären Sektors die Dienstleistungsmarke an Bedeutung. Diese weist im Gegensatz zu Sachgütern zwei relevante konstitutive Merkmale auf: Dienstleistungen sind immateriell und zeichnen sich durch eine hohe Kundenkontaktintensität aus (vgl. Wittke-Kothe, 2001, S. 1). Im Gegensatz zu physischen Produkten kann der Kunde daher erst nach dem Kauf bzw. während der Inanspruchnahme einer Dienstleistung deren Qualität prüfen, sodass sich das wahrgenommene Kaufrisiko für den Kunden erhöht. Gerade bei Dienstleistungen dominieren

folglich die Erfahrungen der Kunden, die maßgeblich durch die persönliche Interaktion mit dem Mitarbeiter geprägt werden, die Wahrnehmung der Marke.

Eine starke Marke – sei es eine Produkt- oder Dienstleistungsmarke – generiert Vertrauen und bietet dem Kunden Sicherheit und Orientierung in einer von Informationsflut geprägten Konsumwelt (vgl. vertiefend Kreutzer, 2008b, S. 49f.). Grundsätzlich wird eine Marke durch verschiedene Faktoren aufgebaut – vom Design über die Qualität, den Preis und das Image – und zu einem großen Teil, wie einleitend verdeutlicht wurde, durch das Verhalten der eigenen Mitarbeiter. Letzteres zum Garant des Markenerfolges werden zu lassen, ist Aufgabe und Ziel aller Internal Branding-Maßnahmen.

2.2 Internal Branding

2.2.1 Grundlegende Kennzeichnung des Internal Branding

Internal Branding, teilweise übersetzt als „interne Markierung“ (vgl. Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 27) ist in den letzten Jahren zum beliebten „Buzzword“ i.S. eines häufig verwendeten Schlagworts geworden. Gesprochen wird von Markenbotschaftern und der Erfordernis, dass Mitarbeiter die Marke „leben“ sollen. Teilweise wird auch von einem Marketing nach innen gesprochen (vgl. Kreutzer, 2008b, S. 308-312). Synonym für das gleiche Konzept wird in der marketingwissenschaftlichen Literatur der Begriff Behavioral Branding verwendet, da letztendlich das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der Marke beeinflusst werden soll (vgl. Tomczak et al., 2005; Esch et al., 2005). U.E. beschreibt das Attribut „Internal“ die Fokussierung auf die Mitarbeiter signifikanter und wird daher in der gesamten Arbeit als Leitbegriff verwendet.

Obwohl sich zunehmend Fachpublikationen dem Konzept widmen, steckt die Forschung bis dato noch in ihren Kinderschuhen (vgl. Kernstock, 2008, S. 6). Vorreiter der wissenschaftlichen Diskussion im englischsprachigen Raum sind die Autoren Ind (2001), DeChernatony (2001) und Hutchinson (2002), während im deutschsprachigen Raum vor allem Fachpublikationen von Esch (2005; 2008), Tomczak et al. (2005; 2008), Schmidt (2007), Kreutzer (2007, 2008a/b) und Müller-Neuhof/Giehl (2004) die Thematik forcieren. Entsprechend der Neuheit des Ansatzes legt jeder Autor den Begriff für sich selbst aus (vgl. Abb. 1), ohne dass sich die Definitionen jedoch gänzlich voneinander unterscheiden. Allen Definitionen gemeinsam ist das Bestreben, Mitarbeiter zu markenkonformen Verhaltensweisen zu befähigen und sie aktiv zu Markenbotschaftern zu entwickeln. Im Ergebnis soll eine einheitliche Darstellung der Marke über alle Kundenkontaktpunkte hinweg gesichert und der Erfolg der Marke nachhaltig gestärkt werden (vgl. Tomczak et al., 2005, S. 28).

Schmidt (2007, S. 55)	„Internal Branding umfasst alle Konzepte und Maßnahmen eines Unternehmens, die darauf ausgerichtet sind, die Marke nach innen zu implementieren“
Tomczak et al. (2005, S. 29)	„Unter Behavioral Branding werden alle Maßnahmen verstanden, die dazu geeignet sind, den Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation zu unterstützen.“
Esch/Rutenberg/ Strödter/Vallaster (2005, S. 987)	„Behavioral Branding ist daher die Verankerung der Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter, damit alle Mitarbeiter die Markeninhalte verstehen, verinnerlichen und schließlich leben.“
Müller-Neuhof/Giehl (2004, S. 27f.)	„Die Mitarbeiter markenbewusst machen – das ist Sinn und Zweck von Internal Branding-Programmen. [...] Internal Branding meint das Bemühen des Unternehmens, bei seinem Personal Bewusstsein in Form von Zuneigung, Interesse und/oder Begeisterung für die Marke(n) seines Unternehmens zu schaffen. [...] Sie zu aktivieren, zu begeistern, sie letztlich zu Botschaftern zu machen.“
Tometschek (2008, S. 2)	„Ziel des Internal Branding ist die Übersetzung von abstrakten Markenwerten in konkretes Mitarbeiterverhalten.“
Hutchinson (2002, S. 3)	„Internal Branding is about changes in behavior – among employees, operations, and functions to deliver the brand promise and drive business results.“
Kreutzer (2008, S. 309)	„Beim Marketing nach innen ist ... zunächst die Kommunikation gemeint, die die definierten Unternehmens- und Marketing-Ziele sowie die davon abgeleiteten Strategien im Unternehmen selbst vermittelt. ... Das hier angesprochene Konzept des Marketing nach innen greift darüber weit hinaus und stößt zusätzlich u.a. eine dialogische Kommunikation an, um kontinuierliche Rückinformationen aus allen relevanten Unternehmensbereichen zu erhalten. In Summe wird dabei die Überwindung der klassischen Grenzen zwischen Marketing- und Personalarbeit in funktional aufgestellten Unternehmen angestrebt.“
Stershic/Semans (2008)	„Internal Branding is the process of aligning day-to-day activities, business processes, job designs [...] to drive business results [...] and to ensure they [the employees] can effectively deliver on the brand promise.“

Abb. 1: Definitionen Internal sowie Behavioral Branding und Marketing nach innen

2.2.2 Markenidentität als Basis des Internal Branding

Der identitätsorientierte Markenansatz bildet die Synthese aus der neueren (sozial) psychologischen Betrachtungsweise nach Esch und dem klassischen Markenverständnis nach Mellerowicz (vgl. Esch/Langner/Rempel, 2005; Burmann/Meffert/Koers, 2005; Zeplin, 2006; Ringle, 2006). Demnach haben Marken wie Menschen eine Identität. Diese stellt nach Meffert/Burmann (2002, S. 47) „eine in sich widerspruchsfreie, geschlossene Ganzheit von Merkmalen einer Marke dar, die diese von anderen Marken dauerhaft unterscheidet“. Zumindest wird eine solche idealtypische Identität angestrebt, ohne sie in jedem Fall und zu jedem Zeitpunkt erreichen zu können.

Mittels der identitätsorientierten Markenführung – ein seit Mitte der 1990er Jahre entwickeltes Konzept – wird durch einen „außen- und innengerichteten Managementprozess [...] das Ziel der funktionsübergreifenden Vernetzung aller [...] Entscheidungen zum Aufbau einer starken Markenidentität“ erreicht (Meffert/Burmann/Koers, 2005, S. IX). Damit ist die identitätsorientierte Markenführung ein Konzept, welches Markenführung als einen ganzheitlichen Ansatz versteht und sowohl nach innen als auch nach außen gerichtet arbeitet.

Internal Branding ist folglich die konsequente Weiterentwicklung und Umsetzung der identitätsorientierten Markenführung bzw. des Corporate Brand Management (vgl. Kernstock, 2008, S. 9, 30; Henkel et al., 2008a, S. 199) und wird als ein ganzheitlicher, multidisziplinärer Ansatz verstanden, dessen Basis die Markenidentität darstellt (vgl. Kernstock, 2008, S. 17).

2.2.3 Markenidentität versus Corporate Identity

Während früher der Empfehlung des Markenpioniers Domizlaff's „eine Marke = ein Produkt = ein Produktversprechen“ durch Einmarken-Unternehmen gefolgt wurde, sind Monomarken heute eher die Ausnahme (vgl. Kernstock, 2008, S. 28). Akquisitionen, Merger sowie die Einführung neuer und die Dehnung bestehender Marken führen dazu, dass in den meisten Unternehmen heute eine Mehrmarkenstrategie existiert. Damit einhergehend muss zwischen der Markenidentität und der Corporate Identity (CI) unterschieden werden. Corporate Identity kennzeichnet die Unternehmensidentität. Sie bezeichnet das Bestreben, sämtliche Unternehmensaktivitäten so auszugestalten, dass eine einheitliche Darstellung des gesamten Unternehmens nach innen und nach außen sichergestellt wird. Erreicht wird ein schlüssiger Auftritt des Unternehmens in Bildern, Worten und Taten durch den abgestimmten Einsatz von Corporate Design, Corporate Behavior und Corporate Communications (vgl. Abb. 2). Während innerhalb eines Unternehmens oftmals verschiedene Markenidentitäten existieren, streben Unternehmen grds. den Aufbau einer übergreifenden Corporate Identity an. Diese basiert inhaltlich auf einer schriftlich formulierten Unternehmensphilosophie und leitet davon grundlegende Unternehmensleitlinien ab, die bei der Ausgestaltung der unterschiedlichsten unternehmerischen Leistungsfelder und somit auch bei der Entwicklung der Markenidentitäten zu beachten sind (vgl. Hubbard, 2004, S. 118). Bezogen auf die Unternehmensmarke ist deren Markenidentität mit der Corporate Identity gleichzusetzen (Zeplin, 2006, S. 30).

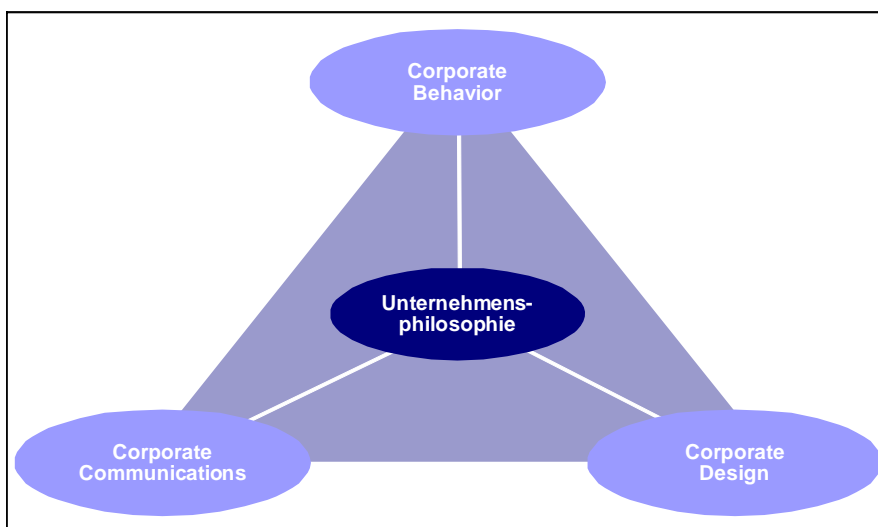


Abb. 2: Handlungsbereiche zur Erreichung einer Corporate Identity (Kreutzer, 2008b, S. 272)

Welche Markenidentität dem Internal Branding zugrunde liegt, ist abhängig von der Unternehmensstrategie. Dominiert die Unternehmensmarke (wie bspw. bei BASF oder Henkel), so basiert das Internal Branding auf dieser. Besitzt ein Unternehmen dagegen ein Marken-Portfolio, wie etwa die BMW AG mit Mini, Rolls-Royce und BMW oder die Volkswagen AG mit Audi, Volkswagen, Seat, Skoda, Lamborghini, Bentley und Bugatti, dann stellen die Identitäten dieser Einzelmarken die Grundlage für das Internal Branding dar. Es muss daher eine Marke als Leitgröße für den Internal Branding-Prozess identifiziert werden, die die Ausgestaltung der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion dominieren soll.

2.2.4 Aufbau einer Brand Behavior

Ein weiterer zentraler Begriff dieser Arbeit ist der Terminus Brand Behavior. Dieses – im anglo-amerikanischen Raum auch „On-Brand Behavior“ genannt – beschreibt das angestrebte markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Kernstock, 2008; Wentzel et al., 2008). Während Internal Branding somit die Managementaufgabe adressiert, kann das Brand Behavior als das Ergebnis aller Internal Branding-Maßnahmen verstanden werden und stellt folglich die zu überprüfende Zielgröße dar (vgl. Forster/Erz/Jenewein, 2008, S. 280).

Brand Behavior schließt dabei das aus der Personal- und Organisationsforschung bekannte Konstrukt Brand Citizenship Behavior (i.S. eines „Markenbürgertums“) ein. Hierunter sind verschiedene generische, d.h. marken- und branchenunabhängige Verhaltensweisen der Mitarbeiter zu verstehen, die den Aufbau einer Markenidentität untermauern. Nach Burmann/Zepplin (2005a, S. 118f) zählen hierzu die in Abb. 3 charakterisierten Dimensionen. Das Konzept des Brand Citizenship Behavior wurde dabei aus dem Organizational Citizenship Behavior abgeleitet. Letzteres beschreibt individuelle und freiwillige Verhaltensweisen, die außerhalb der Rollenerwartungen liegen und damit zum „nicht erzwingbaren funktionalen Extra-Rollenverhalten“ zählen. Diese werden durch die formalen Entlohnungssysteme von Unternehmen nicht direkt oder explizit sanktioniert, tragen aber gleichwohl in hohem Maße zur Leistungssteigerung von Organisationen bei (vertiefend Burmann/Zepplin, 2005a, S. 118).

Hilfsbereitschaft	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Einstellung, Freundlichkeit, Unterstützung und Empathie gegenüber internen und externen Nachfragern ▪ Beispiel: Übernahme von Verantwortung auch für Aufgaben außerhalb des eigenen Verantwortungsbereichs, um ein markenkonformes Verhalten sicherzustellen (etwa bei Reklamationen, Beschwerden)
Markenbewusstsein	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Umfassende Berücksichtigung der markenbezogenen Verhaltensleitlinien ▪ Beispiel: Betrachtung der Auswirkungen von Aussagen und Verhaltensweisen auf die Marke in allen Situationen, d.h. auch solchen ohne Beobachtung, Überwachung, Sanktionierung – etwa im privaten Umfeld
Markeninitiative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Besonderes Engagement bei markenbezogenen Tätigkeiten, das über das von internen oder externen Nachfragern geforderte oder erwartete Ausmaß hinaus geht („to go the extra mile“) ▪ Beispiel: Leistung von Überstunden, um einen Kundenauftrag termingerecht fertigzustellen
Sportsgeist	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kein Klagen über Schwierigkeiten und lästige Pflichten des Engagements für die Marke ▪ Beispiel: deutliche Absicht, das Engagement für die Marke auch bei hohen Opportunitätskosten fortzusetzen (etwa wenn keine große administrative Unterstützung bei Kundenprojekten erfolgt)
Markenmissionierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empfehlung der Marke gegenüber Dritten – auch in arbeitsfernen Umfeldern und Weitergabe der Markenidentität an neue Mitarbeiter ▪ Beispiel: Promotion der eigenen Marke im Freundeskreis bzw. Übernahme einer markenbezogenen Mentorenrolle für neue Mitarbeiter
Selbstentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der markenbezogenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten ▪ Beispiel: freiwillige Teilnahme an entsprechenden Trainings
Markenentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leisten von Beiträge zur Weiterentwicklung der Markenidentität ▪ Beispiel: Weiterleitung von Kundenfeedback an die relevanten Abteilungen, Entwicklung von innovativen Ideen, die die Marke voranbringen

Abb. 3: Ausprägungen des Brand Citizenship Behaviors (nach Burmann/Zepplin, 2005a, S. 119)

2.2.5 Konzept des Internal Branding: Terra Incognita oder „Alter Wein in neuen Schläuchen“

Der Stellenwert der Mitarbeiter für den Unternehmens- bzw. Markenerfolg wurde nicht erst seit Aufkommen der Internal Branding-Diskussion wahrgenommen. Publikationen zum internen Marketing (vgl. Meyer/Oppermann, 1998; Bruhn 1999; Kreutzer, 2007a) weisen beträchtliche Überschneidungen auf. Es könnte sich daher der Gedanke aufdrängen, dass es sich bei Internal Branding schlicht um „alten Wein in neuen Schläuchen“ handelt. Die Systematisierung und Abgrenzung der beiden Konstrukte zueinander scheint aufgrund der Gefahr von Unklarheiten daher sinnvoll und notwendig.

Die Begriffe „Internes Marketing“ oder „Marketing nach innen“ sind bereits in den späten 70er Jahren aufgekommen (vgl. Bruhn, 1999, S. 19-22). Mit der Erkenntnis, dass der Mitarbeiter zur Erreichung einer höheren Kundenorientierung ein wesentlicher Erfolgsfaktor darstellt, ging man dazu über, die eigenen Mitarbeiter als „internen Markt“ zu betrachten. Internes Marketing zielt dementsprechend auf die Übertragung klassischer Marketing-Konzepte auf die unternehmensinterne Zielgruppe ab. „We think of internal marketing as viewing employees as internal customers and viewing jobs as internal products [...]“, erklärt Berry (1984, S. 272). Aus dieser Perspektive heraus soll sowohl die Zufriedenheit als auch die marktorientierte Ausrichtung der Mitarbeiter gesteigert und gestärkt werden (vgl. Kim, 2007, S. 118). So wird von internem Marketing auch als einem „Konzept zur personalbezogenen Absicherung einer externen Marketingstrategie“ gesprochen (Stauss, 1995, nach: Wittke-Kothe, 2001, S. 4). Vordergründig werden hierbei auf die Instrumente der internen Kommunikation gesetzt, weshalb das Marketing nach innen auch mit dem Konzept einer sehr umfassenden internen Kommunikation gleichgesetzt wird (vgl. Kreutzer, 2008b, S. 289; Kreutzer/Kuhfuß/Hartmann, S. 45).

In Weiterentwicklung von Konzepten des internen Marketings stellt das Internal Branding einen ganzheitlichen Führungsansatz dar, der darauf abzielt, die Marke zum Teil aller internen und externen Verhaltensweisen und Vorgänge werden zu lassen. Ziel ist es, dass Mitarbeiter sich sowohl markenkonform als auch kundenorientiert verhalten. Dagegen stellen Konzepte des internen Marketings teilweise nur die Kundenorientierung in den Vordergrund, wodurch die Markenperspektive vernachlässigt wird. Henkel et al. (2008b, S. 230) merken diesbezüglich an, dass Freundlichkeit und gute Umgangsformen im Austausch mit den Kunden heute Basisanforderungen darstellen, die für eine effiziente Differenzierung im Wettbewerb i.d.R. nicht ausreichen.

3 Mitarbeiter als Markenbotschafter

Es gibt viele gute Gründe, sich als Unternehmen mit dem Internal Branding zu beschäftigen. Bereits Watzlawick (1967, S. 5) betonte in seiner berühmten Aussage „You cannot not communicate“ die Bedeutung der menschlichen Kommunikation. Denn ob beabsichtigt oder unbeabsichtigt, ob verbal oder nonverbal – Kommunikation ist Bestandteil jeder zwischenmenschlichen Interaktion (vgl. grundlegend Watzlawick/Beavin/Jackson, 2000). Für den Unternehmensalltag lässt sich daraus ableiten, dass jegliche Form der Kommunikation des Unternehmens bzw. eines Unternehmensrepräsentanten markenprägend ist und Mitarbeiter permanent im persönlichen Kundenkontakt Inhalte und Werte vermitteln – unabhängig davon, ob sich die Mitarbeiter darüber bewusst sind und ob die Inhalte und

Werte mit den definierten Markenziele korrespondieren (vgl. Bergstrom/Blumenthal/Crothers, 2002, S. 136; Esch et al., 2005, S. 987; Kernstock, 2008, S. 19).

Aus dieser Erkenntnis heraus entsteht die Notwendigkeit, das Verhalten der Mitarbeiter – verbal und nonverbal – in die Markenkommunikation zu integrieren und im Sinne der Marke zu lenken. Die nachstehende Aussage des ehemaligen Vorstandsvorsitzenden der Fluggesellschaft SAS, Jan Carlzon, unterstreicht die praktische Relevanz markenadäquater Kommunikation:

„Im letzten Jahr kam jeder unser 12 Millionen Kunden mit ungefähr fünf SAS-Mitarbeitern in Kontakt, wobei jede Begegnung durchschnittlich 15 Sekunden dauerte. So wird die SAS in der Vorstellung unserer Kunden 60 Millionen Mal pro Jahr sozusagen neu geschaffen“ (Carlzon, 1990, S. 19).

Mitarbeiter kommunizieren aber nicht nur während des regulären Arbeitstages über die Erfahrungen, die Qualität und die Zufriedenheit mit der Arbeitgebermarke, sondern auch im privaten und familiären Bereich. Sie sind dadurch 24 Stunden am Tag, 7 Tage die Woche und damit 365 Tage im Jahre explizite bzw. implizite Botschafter der Marke (vgl. Kernstock, 2008, S. 23). Unternehmen sollten sich deshalb bewusst sein, dass ebenso wie jede Kundenerfahrung auch jede persönliche Mund-zu-Mund-Propaganda sowohl in positiver als auch in negativer Form auf das Markenkonto des eigenen Unternehmens bzw. der betreffenden Marke einzahlt.

Der signifikante Beitrag des Internal Branding zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens sollte jeden Vorstand und jeden Markenverantwortlichen aufhorchen lassen. So wurde ermittelt, dass Unternehmen, deren Mitarbeiter eine hohe Bindung an das Unternehmen bzw. die jeweilige Marke aufweisen, einen größeren Umsatz und höhere Erlöse als solche erzielen, deren Mitarbeiter sich nur wenig engagieren und nur eine geringe Bindung aufweisen (vgl. International Survey Research, 2002). Auf diese Weise wird nochmals bestätigt, dass zufriedene und loyale Mitarbeiter, die sich markenkonform gegenüber den internen Kunden (d.h. den Kollegen) und externen Kunden verhalten, das wertvollste Kapital eines Unternehmens darstellen. Identifizieren sich die Mitarbeiter mit der Marke, dann machen sie sich die unternehmerischen Interessen zu eigen und arbeiten mit Leidenschaft, Begeisterung und überdurchschnittlichem Engagement für ihr Unternehmen bzw. ihre Marke (vgl. vertiefend Kreutzer, 2008a).

Allerdings belegen die Zahlen auch die Herausforderung. So wissen viele Mitarbeiter nicht einmal, wohin die eigene Unternehmensreise gehen soll. Im Rahmen einer Umfrage der Managementberatung Towers Perrin gaben lediglich 37 % der befragten Mitarbeiter an, exakt zu wissen, was ihr Unternehmen erreichen will. Nur 20 % waren von diesen Zielen ihres Unternehmens begeistert und 15 % fühlen sich bei der Zielerreichung unterstützt. Verglichen mit einem Fußballspiel würde dies bedeuten: „Nur vier Spieler wissen, in welches Tor der Ball soll, nur zwei Spieler begeistern sich für das Spiel und lediglich eineinhalb fühlen, dass ihr Trainer hinter ihnen steht“ (Krobath, nach: Gulnerits, 2008, S. 1). Vielleicht bedarf es dieses Vergleichs mit Fußball, um das Bewusstsein für den Handlungsbedarf zu schaffen – denn mit Sicherheit würden sich kein Geschäftsführer und kein Vorstandsvorsitzender solch ein Spiel je ansehen; abgesehen davon würde diese Mannschaft auch nicht lange überleben.

Zusammenfassend wird deutlich, dass Internal Branding enorme Chancen für Unternehmen bietet. Aus Lagerarbeitern können Markenbotschafter und aus Führungskräften leidenschaftliche Markenmanager werden. Letzten Endes wird durch Internal Branding erreicht, dass Mitarbeiter „mit“ und nicht nur „für“ die Marke arbeiten.

4 Wirkungsparemeter des Internal Branding

„Gesagt ist noch nicht gehört. Gehört ist noch nicht verstanden. Verstanden ist noch nicht einverstanden. Einverstanden ist noch nicht angewendet. Angewendet ist noch lange nicht beibehalten.“ (Konrad Lorenz, 1903-1989)

Motivierte Mitarbeiter, die als Markenbotschafter fungieren, können nicht „eingekauft“ werden, sie müssen vielmehr im Unternehmen erst entwickelt werden. Ein überzeugendes Brand Behavior entsteht folglich nicht selbständig, sondern setzt einen dauerhaften Prozess voraus. Die Verantwortung für diese Entwicklung liegt beim Management jedes Unternehmens. Nachfolgend werden daher die Voraussetzungen erläutert, die für die Entstehung eines überzeugenden Brand Behavior notwendig sind. Basierend auf dem motivations-psychologischen Rubikon-Modell von Gollwitzer (1991, S. 40f.) haben Wentzel et al. (2008, S. 83-88) die drei zentralen Auslöser für Brand Behavior in einem Konzept zusammengefasst (vgl. Abb. 4):

- Wissen (kognitiv)
- Commitment (affektiv)
- Fähigkeit (kognitiv und konativ i.S. „antriebhaf“))

Im Grundkonzept von Wentzel et al. fehlt allerdings eine zentrale Komponente in Gestalt der strukturellen Voraussetzungen, die das Unternehmen selbst bereitzustellen hat, um das Entstehen eines Brand Behavior zu ermöglichen. Denn das Wissen des Mitarbeiters um die Kundenlösung, ein echtes Commitment, diese zu erreichen, verbunden mit der Fähigkeit des Mitarbeiters, die notwendigen Schritte einzuleiten, reicht nicht aus, wenn das Unternehmen die dafür notwendigen Systeme (bspw. im Call-Center oder in der Reklamationsabteilung) nicht bereitstellt. Für die Entstehung des markenkonformen Mitarbeiterverhaltens ist somit ein Gleichklang von Wissen, Commitment und Fähigkeit notwendig, verbunden mit der Bereitstellung der strukturellen Systeme, die für ein markenkonformes Verhalten an der Kundenfront notwendig sind. Jedes Unternehmen ist gut beraten, die eigene Organisation und die darin agierenden Mitarbeiter im Hinblick auf das Vorliegen der notwendigen Bedingungen für die Erreichung eines Internal Branding zu analysieren, bevor ein Internal Branding-Prozess aufgesetzt wird.

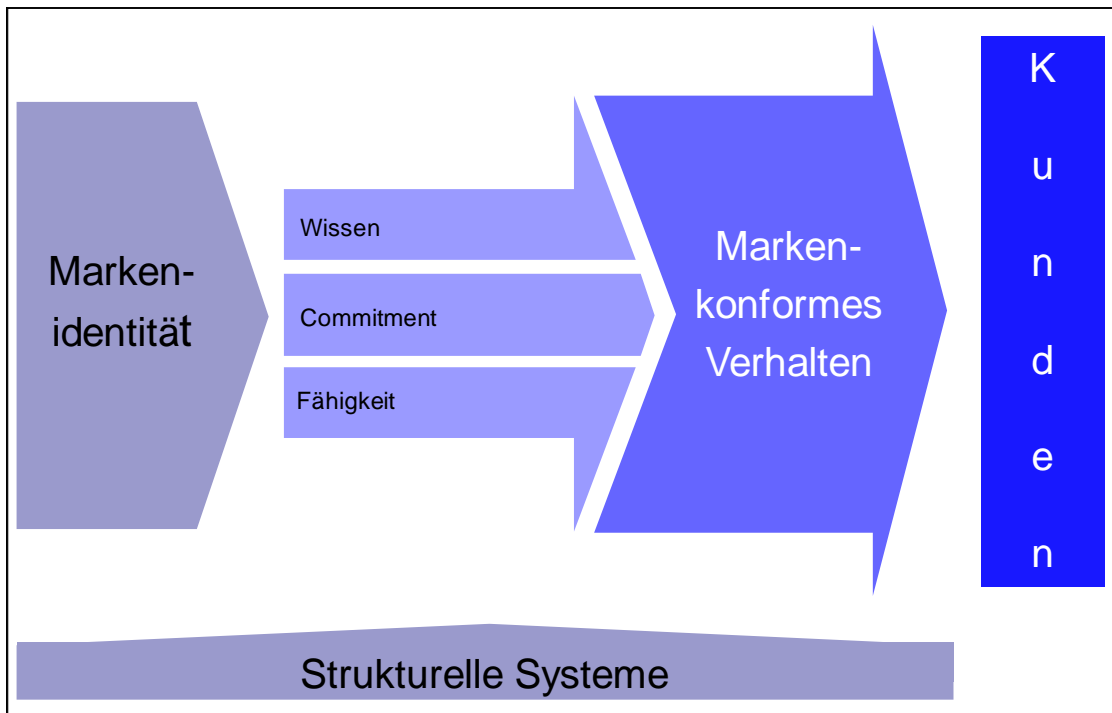


Abb. 4: Weiterentwickeltes System zur Erreichung eines Brand Behavior (in Anlehnung an Wentzel et al., 2008, S. 84)

4.1 Wissen – Grundlage des Internal Branding

Das Wissen über die Marke stellt eine notwendige Bedingung für die Entstehung von markenkonformen Verhaltensweisen dar. Hierbei lässt sich zwischen Markenwissen im weiteren Sinne und Markenwissen im engeren Sinne unterscheiden (vgl. Wentzel et al., 2008, S. 85f.). Markenwissen im weiteren Sinne bezieht sich auf das allgemeine Wissen der Mitarbeiter über die Marke, d. h. deren Kenntnisse über die Werte, Ziele und die einzelnen Identitätsbestandteile der Marke. Ein solches allgemeines Wissen reicht jedoch für den konsistenten Aufbau eines Internal Branding nicht aus. Die Elemente der Identität müssen zusätzlich im Mitarbeiterkontext in konkrete Verhaltensweisen übersetzt werden. Markenwissen im engeren Sinne bezeichnet folglich die konkreten handlungsorientierten Kenntnisse über die Umsetzung markenkonformer Verhaltensweisen (vgl. Esch, 2006, S. 20). Wenn also Mitarbeiter nicht wissen, wie sie im Kundenkontakt die Markenwerte umsetzen können, ist es nicht möglich, sie zu Markenbotschaftern zu entwickeln (vgl. Esch et al., 2005, S. 994).

An dieser Stelle wird die Verbindung zwischen Internal Branding und einem Marketing nach innen nochmals sichtbar. Eine wesentliche Komponente des Marketings nach innen besteht darin, den Mitarbeitern die hierfür relevanten Informationen zu vermitteln. Dazu zählt zunächst die Sicherstellung des „strategischen Informationsflusses“ im Unternehmen. Dieses umfasst die strategischen Guidelines, die von der Unternehmensführung zur Zielorientierung des gesamten Managements sowie der Mitarbeiter kommuniziert werden müssen (vgl. Bruhn, 2001, S. 723-727). Dabei geht es u.a. um folgende Bereiche (Kreutzer, 2008b, S. 312-316):

- In welchen Feldern möchte das Unternehmen in Zukunft tätig sein?
- Welche Umsatz- und Ergebnisziele strebt das Unternehmen im nächsten Jahr an?

- Gegen welche Wettbewerber möchte man sich abgrenzen?
- Welcher Stellenwert wird Innovationen, der Produkt- und/oder Dienstleistungsqualität zugemessen?
- Wie möchte man den Kunden gegenüber auftreten?
- Welche Service-Ziele hat man sich gesetzt?

Die Bereitstellung derartiger Informationen ermöglicht eine Grundorientierung und Motivation der Mitarbeiter. Werden diese Bereiche nicht Top Down mit Informationen gefüllt, so besteht das Risiko, dass aufgrund eines strategischen Vakuums Bereichs- oder Abteilungsziele definiert werden, die nicht oder nicht ausreichend auf die Gesamtziele des Unternehmens einzahlen. Dabei gilt, dass sich i.d.R. nur knapp ein Viertel der Mitarbeiter von ihrem Vorgesetzten umfassend informiert fühlen (vgl. Lutz, 2006, S. 2). In einer Studie des Harvard Business Review wurde sogar festgestellt, dass im Durchschnitt 95 % der Mitarbeiter die Unternehmensstrategie nicht kennen oder nicht verstehen (Maitland, 2006, S. 23). Die notwendige Informationskaskade beginnt deshalb auf der obersten Hierarchiestufe. Dem Unternehmen steht eine Vielzahl von Möglichkeiten zur Befriedigung der Informationsbedürfnisse der Mitarbeiter zur Verfügung. Dabei handelt es sich nicht um eine Holschuld der Mitarbeiter, sondern um eine Bringschuld des Management gegenüber den Mitarbeitern (vgl. Kreutzer, 2008b, S. 313).

4.2 Commitment – Grundlage des Internal Branding

„... gesagt, [...] ist noch nicht angewendet“. Wie das anfängliche Zitat von Konrad Lorenz pointiert, zieht Markenwissen nicht unweigerlich die entsprechenden Handlungen mit sich (auch bezeichnet als „The-Knowing-Doing-Gap“; vgl. weiterführend Pfeffer, 2000). Es reicht nicht allein aus, dass die Mitarbeiter wissen, wofür das Unternehmen und insb. die Marke steht und wie sie die Werte im Kundenkontakt umsetzen sollen. Mitarbeiter müssen dies auch wollen. Um dieses „Wollen“ zu erklären, wird in der Literatur auf das Commitment-Konstrukt zurückgegriffen. Marken-Commitment bezeichnet nach Esch/Strödter (2008a, S. 143) die „psychologische Bindung der Mitarbeiter gegenüber ihrer Unternehmens-, Familien- oder Produktmarke, die zu der Bereitschaft führt, Anstrengungen im Sinne dieser Marke zu ergreifen“. Die bekanntesten Ansätze hierzu stammen von Meyer/Allen (1997, S. 13), die konzeptuell zwischen drei verschiedenen Arten von Commitment unterscheiden: affektives, rationales und normatives Commitment.

- Das affektive Commitment beschreibt die emotionale Beziehung und Bindung des Mitarbeiters an die Marke, deren Qualität und Intensität mit einer zwischenmenschlichen Beziehung verglichen werden kann (vgl. Esch/Strödter 2008a, S. 143). Der Mitarbeiter glaubt und identifiziert sich mit den Zielen und Werten der Marke. Darüber hinaus besteht die Bereitschaft und der Wille, sich in erheblichem Ausmaß zu engagieren sowie der starke Wunsch, in der Organisation zu bleiben (vgl. Schöpf/Liebig, 2006, S. 5).
- Rationales bzw. fortsetzungsbezogenes Commitment hingegen beruht auf rein rationalen Kosten-Nutzen-Überlegungen des Mitarbeiters (vgl. Esch/Hartmann/Strödter, 2008, S. 124). Mitarbeiter mit hohem rationalem Commitment arbeiten nur für die Marke, weil sie müssen. Solange die mit einem Wechsel des Arbeitsgebers verbundenen Kosten und Aufwendungen als zu hoch

empfunden werden, besteht keine Wechselabsicht. Werden jedoch attraktive Angebote unterbreitet, so ist der Mitarbeiter zu einem Wechsel bereit.

- Das normative Commitment bezieht sich auf die empfundene moralisch-ethische Verpflichtung des Arbeitnehmers gegenüber dem Arbeitgeber, bspw. weil dieser „soviel für ihn getan habe“. Der Mitarbeiter arbeitet folglich für die Marke aus Pflichtgefühl heraus (vgl. Meyer/Allen, 1991, S. 67; Wentzel. et al., 2008, S. 86f.).

Für das Internal Branding besitzt das affektive Commitment das größte Potenzial, da nur durch diese emotionale Verbundenheit zur Marke ein markenkonformes Verhalten aus Leidenschaft entsteht. Das Verhalten im Sinne der Marke muss nicht „erzwungen“ oder durch ausgefeilte Anreizsysteme immer wieder „erkauft“ werden, sondern entspricht der eigenen Motivation des Mitarbeiters, der den Erfolg der Marke aktiv unterstützen möchte (vgl. Esch/Strödter, 2008a, S. 146; Wentzel et al., 2008, S. 87; Burmann/Zepplin, 2005b, S. 1027; Meyer/Allen, 1991, S. 67). Im Rahmen dieser Arbeit beziehen sich die folgenden Ausführungen daher auf das affektive Commitment.

Auffällig ist, dass in der Literatur die Unterscheidung zwischen affektivem Commitment und organisationaler Identifikation nicht immer eindeutig ist. Während Ouwerkerk/Ellemers/de Gilder (1999, S. 190) die Begriffe synonym verwenden, bezeichnen andere Autoren Identifikation als eine Komponente von affektivem Commitment (vgl. Allen/Meyer 1990; van Dick, 2004, S. 2). Empirisch konnten beide Konstrukte jedoch – trotz der großen Gemeinsamkeiten – als unterschiedlich nachgewiesen werden (vgl. van Dick, 2004, S. 4f.). So bezieht sich Identifikation primär auf rationale Aspekte und auf die Zugehörigkeit zu der Marke („Ich bin ein DHL-Mitarbeiter.“), während Commitment durch die emotionale Einstellung und Verbundenheit des Mitarbeiters zur Marke geprägt ist („Ich bin überzeugt von der Leistung von DHL und empfehle DHL daher auch privat weiter.“). Neben dem markenbezogenen Wissen stellt die Identifikation mit den Werten und Zielen einer Marke daher die Grundlage für die Entstehung von Commitment dar (vgl. Esch, 2008, S. 42).

4.3 Fähigkeit – Grundlage des Internal Branding

Die Fähigkeiten eines Mitarbeiters bilden die dritte notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Brand Behavior. Um die durch die Markenidentität vorgegebenen Richtlinien umsetzen zu können, muss das eigene Personal die auf das jeweilige Jobprofil zugeschnittenen Kompetenzen und Fähigkeiten besitzen (vgl. Wentzel et al., 2008, S. 87f.). Ein Mitarbeiter, von dem täglich erwartet wird, dass er als Teil eines internationalen Teams mit ausländischen Anspruchsgruppen kommunizieren kann, muss Fremdsprachen beherrschen. Ein Verkaufsmitarbeiter, von dem Offensive und Überzeugungskraft gefordert wird, muss über ausgezeichnete kommunikative Fähigkeiten verfügen. Eine Tätigkeit hat daher stets zu den Fähigkeiten des Mitarbeiters zu passen, damit dieser sie optimal ausfüllen kann. Sowohl Unter- als auch Überforderung münden in Stress, Unzufriedenheit und Unproduktivität. Da zudem die Fähigkeiten das Verhalten einer Person selbststeuernd lenken, stellen sie eine nicht zu vernachlässigende Komponente zur Schaffung des Brand Behavior dar.

Da jeder Mensch über ein spezifisches Entwicklungspotenzial verfügt, gilt es, die für ein spezifisches Brand Behavior notwendigen Ressourcen bereits im Bewerbungsgespräch zu

überprüfen. Wenn bestimmte Basisqualifikationen hier nicht gezeigt werden, sollte auf eine Anstellung verzichtet werden. Durch Schulungen und Trainings können i.d.R. nur Verfeinerungen von Verhaltensmuster erlernt werden; neue Verhaltensweisen lassen sich hier höchstens „antrainieren“ – ein Ergebnis, welches Kunden häufig sehr schnell erkennen können.

4.4 Systeme – Grundlage des Internal Branding

Wie aufgezeigt wurde, bedarf es eines ganzheitlichen Zugangs (kognitiv, affektiv, konativ), um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu entwickeln. Erst wenn diese über umfassendes Markenwissen im weiteren und im engeren Sinne verfügen, affektives Commitment zur Marke verspüren und die entsprechenden Fähigkeiten aufweisen, werden Mitarbeiter in der Lage sein, die gewünschten verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen umzusetzen. Dazu bedarf es allerdings der bereits genannten strukturellen Voraussetzungen (vgl. Abb. 4). Ein bestens motivierter und qualifizierter Mitarbeiter wird Aufgabenstellungen nicht im Sinne der Markenidentität lösen können, wenn er nicht systemtechnisch unterstützt wird. Denn wie soll er kundenindividuell und zeitnah auf eine Angebotsanfrage reagieren, wenn kein Zugriff auf die Kundenhistorie besteht oder keine Autorisierung vorliegt, ohne langwierige Rückspracheprozesse Angebote zu erstellen.

Auch ein unternehmensinternes Ideenmanagement gehört zur systemischen Unterstützung. Nur gut informierte und motivierte Mitarbeiter nehmen die Herausforderung an, sich aktiv an der innovativen Weiterentwicklung des Unternehmens und der Marken zu beteiligen. Einen besonders mutigen Weg beschritt man bei einem Zigarrenhersteller mit dem Dannemann Innovations-Programm. Die zentrale Botschaft dieses Programms lag darin, dass derjenige, der einen Einfall hat, diesen auch selbst umsetzen sollte. Auf diese Weise wollte man verhindern, dass gute Ideen in der Bürokratie hängen bleiben, getreu der Erfahrung: „Eine gute Idee in den Briefkasten einzuwerfen, und dann passiert nichts, das ist doch für die Mitarbeiter demotivierend“ (Großer, 2006, S. 2). Bei Dannemann wurde dieser Briefkasten durch Mentoren als Anlaufstelle ersetzt. Diese sind Mitarbeiter unterschiedlicher Unternehmensbereiche und Hierarchieebenen und fungieren als Gesprächspartner bei neuen Ideen. Umgesetzt werden diese in einem Team, welches der Ideengeber zusammenstellt. Dabei zeigt sich hinsichtlich des Anreizmechanismus für den Ideengeber einmal mehr: „Wichtiger als Geld ist den meisten das Gefühl, ernst genommen zu werden. Nicht hinnehmen müssen, sondern ändern können“ (Großer, 2006, S. 4).

Durch diese Beispiele wird deutlich, dass es kein Ziel von Internal Branding sein kann, Mitarbeitern lediglich beizubringen, eine bestimmte Rolle zu spielen und nur statisches, ein an engen Vorschriften orientiertes Verhalten an den Tag zu legen. Daher sollte das Wissen über Unternehmen und Marke gleichermaßen rationale und emotionale Aspekte abdecken. Nur wenn es gelingt, ein mit positiven Assoziationen verbundenes Bild als Identifikationsanker in den Köpfen der Mitarbeiter zu festigen, werden diese zu Markenbotschaftern mit Passion entwickelt.

5 Umsetzung des Internal Branding

Nachfolgend wird die Vorgehensweise von Müller-Neuhof/Giehl (2004, S. 218-268) für den Aufbau eines Internal Branding zugrunde gelegt. Die einzelnen Schritte hierfür werden dabei mit Erkenntnissen aus den Bereichen strategisches (Marketing-)Management und strategischer Markenführung unterlegt. Die Erarbeitung des Internal Branding erfolgt dabei in den vier aufeinander folgenden Phasen (vgl. Abb. 5):

- Initiierung
- Identifikation
- Konzeption
- Umsetzung

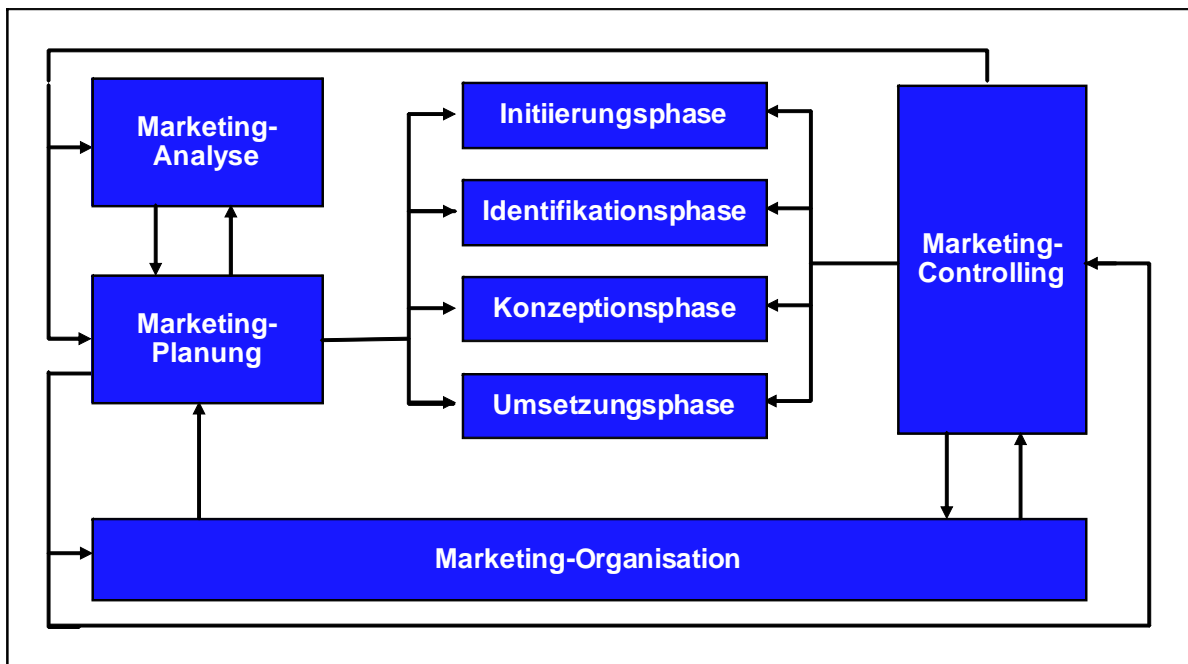


Abb. 5: Einbindung des Phasenmodells des Internal Branding in das Konzept des Marketing-Managements (in Anlehnung an Kreuzer, 2008b, S. 7)

Gleichzeitig wird deutlich, dass alle Phasen des Modells einem kontinuierlichen Controlling zu unterziehen sind, um einen Erfolg des Prozesses sicherzustellen. Dabei erfolgt eine Analyse und Überwachung der Zielgrößen hinsichtlich der relevanten Sach-, Zeit- und Budgetvorgaben auf allen Stufen (vgl. Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 219). Die dargestellte Vorgehensweise soll dabei nicht – wie bei Müller-Neuhof/Giehl aufgezeigt – als Projekt, sondern als ein kontinuierlicher und ganzheitlich operierender Prozess verstanden werden, dem die Leitidee der „Lernenden Organisation“ zugrunde liegt. Dadurch wird unterstrichen, dass Internal Branding keine einmalige Aufgabe ist, sondern als kontinuierlicher Prozess in der Organisation zu verankern ist. Denn mit der einmaligen Implementierung ist das Ziel, die unternehmensinternen Effizienzreserven zu mobilisieren bzw. Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen, nicht zu erreichen (vgl. Kreuzer, 2008b, S. 289).

5.1 Initiierungsphase

Die Initiierung eines Internal Branding-Prozesses in Unternehmen erfolgt primär aus zwei Gründen, die sich im Rahmen der Marketing-Analyse oder der Marketing-Planung ergeben können (vgl. Abb. 5). Zum einen gehen schlechte Kundenbewertungen über die Mitarbeiterqualität und fehlendes Mitarbeiterengagement mit dem Impuls und der Erkenntnis einher, dass „starke Marken [...] immer von innen heraus und niemals von außen nach innen“ entstehen (Schmidt, 2007, S. 12). Ebenso stellen Veränderungen in der unternehmerischen Struktur, wie bspw. die Einführung einer neuen Marke, Fusionen und Zukäufe, eine strategische Neuausrichtung oder eine Verschärfung der Wettbewerbssituation, einen zentralen Anstoß für die Neuorientierung der Markenführung dar (vgl. Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 220f.).

Um nachhaltig zu wirken und glaubhaft im Unternehmen verankert zu werden, sollte die Initiierung stets durch das Top-Management, inklusive des Vorstandsvorsitzenden, eingeleitet und kommuniziert werden. Das Commitment auf höchster Unternehmensebene zur Schaffung eines Internal Branding stellt eine notwendige Bedingung für einen erfolgreichen Implementierungsprozess dar. Deshalb sollte die Marketing-Organisation in Abb. 5 vorstehen, dass ein Steering Committee i.S. eines Lenkungsausschusses auf Vorstandsebene installiert wird, dem regelmäßig über die Ziele, Maßnahmen und Ergebnisse des Internal Branding zu berichten ist.

5.2 Identifikationsphase

Die primäre Zielsetzung der Identifikationsphase ist die Generierung von Ausgangsdaten für die Planung sowie die Ermittlung der maßgeblichen Stärken und Schwächen im gegenwärtigen Mitarbeiterverhalten. Da auf den Aufbau eines Internal Branding die in Abb. 4 aufgezeigten Komponenten wirken, gilt es, den vorherrschenden Stand im Wissen, im Commitment und/oder in den Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie hinsichtlich der unterstützenden Systeme zu identifizieren (vgl. Wentzel et al., 2008, S. 93).

Hierfür stehen dem Unternehmen eine Reihe unterschiedlicher Maßnahmen zur Verfügung: Für die Überprüfung des Mitarbeiterverhaltens im Kundenkontakt eignen sich bspw. diskret initiierte Testkäufe, das sogenannte Mystery-Shopping (vgl. vertiefend zum Mystery Market Research Kreutzer, 2007b, S. 81-85). Um Informationen über das Markenwissen und das Markencommitment der Mitarbeiter zu erhalten, bieten sich dagegen Mitarbeiterbefragungen an (vgl. Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 224). Diese liefern nicht nur wertvolle Daten über die bestehende Ist-Situation im Unternehmen, sondern auch Hinweise auf die zukünftige Ausgestaltung der Marke bzw. der Marken. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter in unternehmerische Entscheidungen einbezogen und entsprechend wertgeschätzt. Gut konzipierte Mitarbeiterbefragungen können daher helfen, bereits vor der eigentlichen Umsetzungsphase die Bindung der Mitarbeiter an die Marke zu stärken. Grundsätzlich ist es jedoch eine Frage der Strategie, ob eine Mitarbeiterbefragung allein der Feststellung der Ist-Situation dient oder bereits eine Soll-Definition aus Sicht der Mitarbeiter erhoben werden soll.

5.3 Konzeptionsphase

In der Konzeptionsphase werden – basierend den Erkenntnissen der Initiierungsphase – konkrete und operationalisierbare Ziele formuliert und erste Maßnahmen zur Zielerreichung konkretisiert (vgl. Bruhn, 2005, S. 1210; Müller-Neuhof/Giehl, 2004, S. 227f.). Hierfür muss das allgemein gefasste Ziel, „Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu entwickeln“, in einzelne, individuell auf das jeweilige Unternehmen abgestimmte Zielgrößen aufgefächert werden. Die präzise Zielformulierung dient dabei der Orientierung, Lenkung, Kontrolle sowie der Motivation aller Beteiligten (vgl. Brexendorf et al., 2008, S. 318). Aufgrund der Relevanz für den gesamten weiteren Prozess sollte die Definition der angestrebten Ziele stets die nachfolgenden inhaltlichen Anforderungen enthalten (vgl. Kreutzer, 2008b, S. 55-57; Kuss/Tomczak, 2004, S. 120f.; Becker, 2006, S. 23-27):

- Inhalt: Was soll erreicht werden?
- Ausmaß: Wie viel soll erreicht werden?
- Geltungsbereich/Zielgruppe: Wo soll es erreicht werden?
- Zeithorizont: Bis wann soll es erreicht werden?

Eine konkrete Zielformulierung, die den genannten Anforderungen entspricht, wäre beispielsweise: Das Markenwissen (Inhalt) soll innerhalb der nächsten drei Monate (Zeithorizont) bei den Mitarbeitern im Call-Center (Geltungsbereich) verdoppelt werden (Ausmaß). Basierend auf solchermaßen präzisierten Zielvorgaben kann das Strategie- und Instrumenten-Mix erarbeitet werden, welcher in diesem Beispiel den Einsatz eines Brand Manuals vorsehen kann, das in Schulungsveranstaltungen im Call-Center vorgestellt wird. Dieses hat sich an den Budgetvorgaben zu orientieren, weil durch diese der für den Prozess zur Verfügung stehende finanzielle Rahmen definiert wird. Parallel zur Festlegung der Ziele sollten deren Kontrollpunkte und -maßnahmen definiert und fixiert werden. Die Erfolgskontrolle im beschriebenen Beispiel kann durch regelmäßige Testanrufe erfolgen, die mit den Mitarbeitern gemeinsam ausgewertet werden. Der entsprechende Einsatz ist unter Integration des Betriebsrates vorzunehmen.

Im Rahmen der Zielformulierung bietet es sich zudem an, eine interne Zielgruppensegmentierung vorzunehmen (vgl. Bruhn, 2005, S. 1227). Organisatorische, finanzielle und personelle Restriktionen erlauben es oftmals nicht, alle Anspruchsgruppen im Unternehmen gleichermaßen intensiv über die Marke zu informieren. Esch (2008, S. 43) sieht es daher als zweckmäßig an, nach unterschiedlichen Funktionsbereichen sowie nach der Intensität des Kundenkontaktes zu differenzieren. Müller-Neuhof/Giehl (2004, S. 264) hingegen schlagen eine pragmatische Segmentierung nach Verantwortungsstufen vor, die zuerst das Top-Management (Vorstand/Geschäftsführung und Hauptabteilungsleiter), darauf folgend das mittlere Management (Abteilungs- und Gruppenleiter) und in einer dritten Stufe die übrigen Mitarbeiter ohne Personalverantwortung einbezieht. Das letztere Vorgehen ist u.E. kritisch zu bewerten, weil höhere hierarchische Positionen häufig mit einem immer geringeren Kontakt zum Kunden einher gehen (vgl. vertiefend Kreutzer, 2007b, S. 66). Damit wäre hier die Gefahr verbunden, dass die Führungskräfte über die Ausrichtung des Internal Branding informiert sind, nicht jedoch diejenigen, die im kontinuierlichen Kundenkontakt stehen. Deshalb ist es u.E. unverzichtbar, insb. die Mitarbeiter umfassend in den Prozess zu integrieren, die „an der Kundenfront“ arbeiten.

5.4 Durchführungsphase

Die operativen Maßnahmen in der Durchführungsphase werden aus den vorhergegangenen Phasen abgeleitet. Dabei lassen sich für die eigentliche Implementierung von Internal Branding drei maßgebliche Hebel identifizieren: ein markenorientiertes Personalmanagement, eine markenorientierte interne Kommunikation und eine markenorientierte Führungskultur (vgl. Burmann/Zeplin, 2005a, S. 124f.; vgl. Abb. 6). Diese wirken auf das Markenwissen der Mitarbeiter und deren Fähigkeiten. Diese fördern zusammen mit dem Vorhandensein von unterstützenden Systemen das Commitment und damit letztlich das Entstehen des angestrebten Brand Behavior.

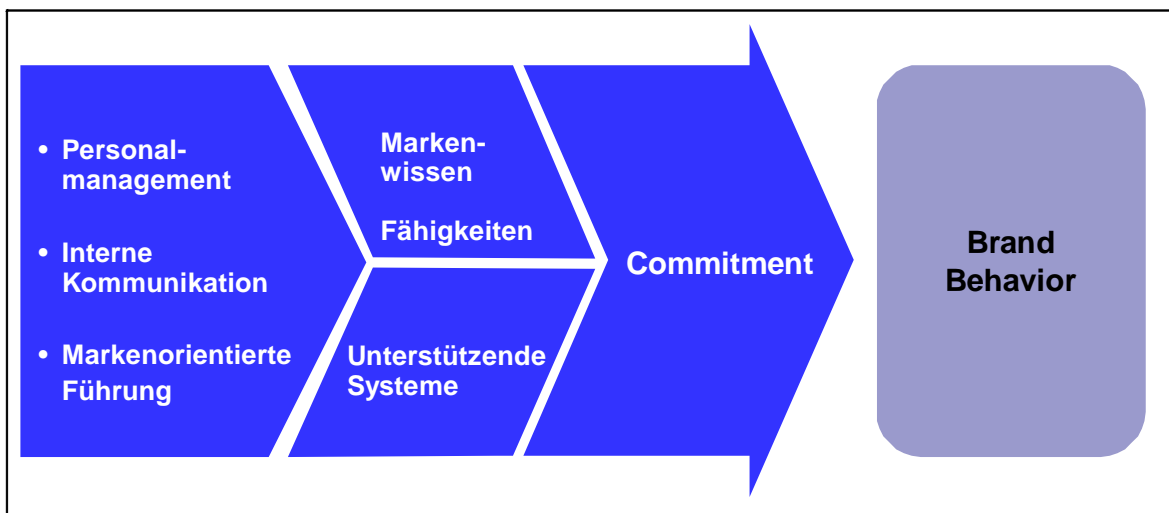


Abb. 6: Treiber des Brand Behavior (in Anlehnung an Burmann/Zeplin, 2005a, S. 123; Brexendorf et al., 2008, S. 322)

5.4.1 Personalmanagement

5.4.1.1 Markenkongruente Personalgewinnung, -auswahl und -sozialisation

„Woran arbeiten Sie?“ wurde Herr K. gefragt. Herr K. antwortete: „Ich habe viel Mühe, ich bereite meinen nächsten Irrtum vor.“ (Berthold Brecht, *Geschichten von Herrn Keuner*)

In der Literatur ist man sich einig, dass manche Personen eine von Natur aus höhere Kongruenz zwischen ihrer eigenen Identität und der Markenidentität aufweisen als andere Personen (vgl. Burmann/Zeplin, 2005a, S. 124). Es wird in diesem Zusammenhang von einem hohen Personen-Marken-Fit gesprochen (vgl. Esch/Strödter, 2008a, S. 149). Aufgabe des Personalmanagement ist es daher sicherzustellen, dass die „richtigen“ Bewerber, d. h. solche, deren Ich-Identität am ehesten der Markenidentität entsprechen, rekrutiert und bevorzugt befördert werden (vgl. Burmann/Zepplin, 2005a, S. 124f.; Esch/Fischer/Hartmann, 2008, S. 173-177). Bei erfolgreichen Unternehmen wie BMW und General Electrics (GE) stellt neben der Eignung hinsichtlich der Aufgabenbeschreibung die Passung der Mitarbeiter zur Markenidentität längst eine Grundvoraussetzung für Neueinstellungen dar (vgl. Schauer, 2008, S. 83). So ist für Jack Welch, dem ehemaligen CEO von GE und „US-Manager des Jahrtausends“, die Markenidentität strikt „non negotiable“: Wer Teil von GE werden will, muss zu der Identität passen bzw. sich dieser unterordnen oder er muss gehen (Casanova, 2001, S. 13). Mittels Firmenuniversitäten, regelmäßigen 360-Grad-Feedbacks, Mitarbeiter-

Ranglisten, klaren Verhaltens- und Wertevorgaben auf einer Value-Card sowie Job-Rotation-Programmen, die das Gemeinschaftsgefühl sowie das umfassende Wissen fördern sollen, gelang es Jack Welch stets nicht nur „high potenzials“, sondern auch „right potenzials“ zu engagieren und zu binden.

GE's Zauberformel liegt auf der Hand: ein Personalwesen, das konsequent auf die Marke ausgerichtet ist. Unternehmen sollten daher so früh wie möglich ihre Markenwerte in den Vordergrund stellen. Bereits eine Stellenausschreibung, die die Werte der Marke klar zum Ausdruck bringt, macht deutlich, welche Verhaltensweisen und Persönlichkeitsmerkmale von zukünftigen Mitarbeitern erwartet werden. Im Weiteren unterstützen auf die Marke abgestimmte Assessment-Center und Case-Studies im Vorstellungsgespräch die Auswahl der Bewerber mit dem höchsten Personen-Marken-Fit (vgl. Esch/Fischer/Hartmann, 2008, S. 172 f.).

Ebenso leistet die betriebliche Sozialisation, wenn sie konsequent auf die Marke abgestimmt ist, einen wichtigen Beitrag hinsichtlich des Ziels, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Markenbezogene Schulungen, Workshops, Mentoren-Programme oder interne Markenkampagnen stellen dabei wichtige Instrumente zum Aufbau des Brand Behavior dar. Insbesondere markenspezifische Schulungen und Workshops bieten eine dreifache Wirkung: Sie fördern das Wissen über die Marke, ermöglichen das Erlernen der Fähigkeiten, die für markenspezifisches Handeln notwendig sind, und unterstützen das Kennenlernen sowie den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern. Dies wiederum fördert die emotionale Bindung (Commitment) zum Arbeitgeber (vgl. Abb. 6).

Im Zuge der Veränderungen der Marktbedingungen und des viel zitierten „War for Talents“ stellt Employer Branding eine weitere wichtige Konzeption dar. Gemeint ist „die markenstrategisch fundierte interne Entwicklung und externe Positionierung eines Unternehmens als attraktiver und glaubwürdiger Arbeitgeber“ (Deutsche Employer Branding Akademie, 2007). Dies soll durch Personal- und Hochschul-Marketing erreicht werden. Das Ergebnis ist eine Arbeitgebermarke, die zwei Vorteile bringt: Extern fällt es einem attraktiven Arbeitgeber leichter, qualifizierte Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu binden. Intern wirkt eine zugkräftige Arbeitgebermarke zugleich identitätsstiftend und motivationsfördernd. Internal Branding und Employer Branding bedingen und fördern sich damit gegenseitig und können nur als Teil eines ganzheitlichen Markenmanagements ihre volle Wirkung entfalten (vgl. Forster/Erz/Jenewein, 2008, S. 283). Durch die Verfolgung beider Konzeptionen in einem Unternehmen kann ein besonders hohes Personen-Marken-Fit gewährleistet werden, d. h. es werden die besten und passenden Mitarbeiter angezogen, gehalten und motiviert, die Marke zu leben.

5.4.1.2 Anreizsysteme

Wie bereits in Kapitel 4 dargestellt wurde, reicht für das Entstehen von Brand Behavior nicht allein das Wissen und das Können aus, der Mitarbeiter muss auch bereit sein, die entsprechenden Leistungen zu erbringen. Belohnungen als zentrales Element von Anreizsystemen wirken auf die Leistungsbereitschaft und fördern die Motivation der Mitarbeiter. Der verhaltensbeeinflussende Stimulus kann dabei sowohl in materieller als auch in immaterieller Form erfolgen und wird gewährt, wenn Mitarbeiter die gewünschten bzw. überdurchschnittliche Leistungen erbringen. Materielle Anreize sind bspw. variable Prämien,

Erfolgsbeteiligungen, ein Dienstwagen oder eine betriebliche Altersvorsorge. Immaterielle Anreize umfassen vor allem persönliche Gestaltungsangebote des Arbeitsplatzes, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, die Sicherheit des Arbeitsplatzes sowie Statussymbole und Auszeichnungen. Auch flexible Arbeitszeiten, Kinderbetreuung, Gesundheitsförderung und Freizeitangebote stellen heutzutage bedeutende Anreize dar, die intern die Zufriedenheit der Mitarbeiter fördern können.

Neben den positiven Anreizen spielen aber auch negative Anreize eine wichtige Rolle, bspw. durch das Streichen von Vergünstigungen oder einen Entfall von Fortbildungsmaßnahmen. Es ist zwar fraglich, ob diese bei unmotivierten Mitarbeitern zu einem Verhaltensanreiz führen, jedoch machen sie das ernsthafte Interesse des Unternehmens deutlich. Zudem wird durch die Schwerpunktlegerung der Anreize für jeden Mitarbeiter unmissverständlich ersichtlich, welche Verhaltensweisen markenkonform und im Unternehmen erwünscht sind. Unternehmerischen Anreizsystemen kommt damit eine wichtige Aktivierungs-, Steuerungs-, Informations- und Veränderungsfunktion im Internal Branding-Prozess zu (vgl. Becker, 2001, S. 18).

5.4.2 Interne Kommunikation

5.4.2.1 Relevanz und Aufgaben

„Vergessen Sie Ihre externen Konkurrenten, wenn Ihr schlimmster Feind die Art und Weise ist, wie Sie im Unternehmen miteinander kommunizieren.“ (Welch, 2005, S. 36)

Die interne Kommunikation umfasst im (ökonomischen Sinn) alle Aktivitäten der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens, d. h. den Teil der Unternehmenskommunikation, der sich an die eigenen Mitarbeiter richtet (vgl. Kreuzer, 2008b, S. 309-316). Ziele der internen Kommunikation sind nach Angaben deutscher Unternehmen in erster Linie (vgl. Inhouse, 2005, S. 9):

- die Förderung der Identifikation mit dem Unternehmen,
- die Vermittlung von Unternehmenszielen und -strategien,
- die Motivation der Mitarbeiter,
- die Schaffung innerbetrieblicher Offenheit und Transparenz sowie
- das Begleiten von Change-Management-Prozessen.

Insbesondere in Zeiten von Arbeitsplatzunsicherheit, Massenentlassungen und Konkurrenz aus Billiglohnländern ist die interne Kommunikation heute wichtiger denn je geworden. Sie ermöglicht das Entstehen von Identifikation und fördert die Bindung der Mitarbeiter durch Transparenz, Orientierung und Integration. Bezogen auf den Internal Branding-Prozess wirkt die Mitarbeiterkommunikation positiv auf die präsentierten Komponenten Wissen und Commitment sowie in einem gewissen Rahmen auch auf die Fähigkeiten der Mitarbeiter (vgl. Mauth, 2004).

Dennoch nutzen viele Unternehmen noch nicht das volle Potenzial der internen Kommunikation. Studien belegen, dass die interne Kommunikation zwar an Bedeutung gewinnt, aber die Qualität stagniert. Nur in knapp 50 % der Unternehmen wird der Grad der Übereinstimmung zwischen der internen und der externen Kommunikation als signifikant

positiv bewertet (vgl. BBDO, 2005). Gallup-Deutschlandchef Gerald Wood nennt als einen Hauptgrund für die niedrige Bindung deutscher Arbeitnehmer – neben zu autoritären Chefs, die zu wenig Lob und Anerkennung geben – die schlechte interne Kommunikation in den meisten deutschen Unternehmen (vgl. Wood, nach Schüller, 2006). „Information is doled out to employees in the form of memos, newsletters, and so forth, but it’s not designed to convince them of the uniqueness of the company’s brand“, bemängelt Mitchell (2002, S. 99f.).

Nach Müller-Neuhof/Giehl (2004, S. 156) „wird viel informiert, [...] jedoch zu wenig kommuniziert“. Grund hierfür ist, dass die Kommunikation in vielen Unternehmen lediglich top-down erfolgt. Mitarbeiter fordern jedoch heute eine stärkere Einbindung, d. h. sie wollen zu Wort kommen und gehört werden. Die Erarbeitung und Implementierung von Feedback-Mechanismen sind daher für eine effektive interne Kommunikation unabdingbar. Unternehmen müssen sich bewusst machen, dass interne Kommunikation nicht nur aus Text und Fakten besteht, sondern der Dialog nach innen und der Kontakt zu den Mitarbeitern zählen (vertiefend Kreuzer, 2008b, S. 312-316).

5.4.2.2 Formen und Instrumente

Während früher ausschließlich über Betriebsversammlungen und Mitarbeiterzeitungen kommuniziert wurde, stehen Unternehmen heute ein Vielzahl von Instrumenten zur Verfügung. Grundsätzlich kann zwischen zwei Formen der internen Kommunikation unterschieden werden: der persönlichen und der massenmedialen Kommunikation. Die persönliche Kommunikation umfasst alle Instrumente, bei denen die Informationsübermittlung dialogartig direkt von Person zu Person stattfindet. Die massenmediale Kommunikation richtet sich dagegen über ein Medium an ein breites Publikum bei räumlicher und zeitlicher Distanz zwischen den Kommunikationsteilnehmern (vgl. Esch/Fischer/Strödter, 2008, S. 105f.). Massenmediale Kommunikationskanäle, wie das Intranet, Foren, Blogs und Mitarbeiterportale, ermöglichen es, die Mitarbeiter schnell und direkt zu erreichen und daher gerade in Zeiten schneller Veränderungen unmittelbar auf Informationsbedarfe der Belegschaft zu reagieren. Grundsätzlich ist jedoch die persönliche der unpersönlichen, massenmedialen Kommunikation überlegen, denn durch die direkte Ansprache des Adressaten kann ein höheres Involvement erreicht werden, welches wiederum zu einem schnelleren Verständnis und einem größeren Vertrauen in die Kommunikationsbotschaft führt. Die wesentlichen Merkmale der beiden Kommunikationsformen sowie deren möglicher Instrumenteneinsatz sind in Abb. 7 zusammenfassend dargestellt.

	Massenkommunikation	Persönliche Kommunikation
Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation über unterschiedliche Medien bei räumlicher oder zeitlicher Distanz ▪ geringe Kontaktintensität 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kommunikation von Person zu Person ▪ hohe Kontaktintensität ▪ keine Distanz zwischen Sender und Empfänger
Instrumente	<p>Top-Down:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterzeitung/Mitarbeiterzeitschrift ▪ Intranet ▪ Aushänge am Schwarzen Brett, Plakate ▪ Rundbriefe, Mailings, Newsletter ▪ E-Mails, E-Mail-Newsletter ▪ Broschüren/Imageprospekte ▪ Business-TV ▪ Company-Blogs, Mitarbeiter-Blogs ▪ Markenhandbuch (Brand Book) ▪ Brand Card <p>Bottom-Up:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiterbefragungen ▪ Internes Beschwerdemanagement ▪ Betriebliches Vorschlagswesen ▪ Company-Communities ▪ Company Weblogs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gespräche mit dem Vorgesetzten und Kollegen ▪ Feedbackgespräche ▪ Ansprachen der Geschäftsführung ▪ Trainings/Schulungen/Workshop/Tagungen ▪ Mitarbeiterveranstaltungen ▪ Betriebsfeiern, Sommerfeste, Weihnachtsfeiern ▪ Mentor-Programme ▪ Arbeitsgruppen/Projektgruppen ▪ Storytelling ▪ Brand Academy
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schnelle und umfassende Erreichbarkeit – auch in international tätigen Unternehmen ▪ Kostengünstigere Konzepte ▪ Häufig geringere Vorlaufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grds. höheres Involvement des Empfängers ▪ Möglichkeit zur unmittelbaren Rückkopplung ▪ Z.T. unmittelbare Erfolgskontrolle möglich
Fazit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geeignet für den Aufbau von Markenwissen und -bekanntheit ▪ Einsetzbar zur regelmäßigen Information der Mitarbeiter und Führungskräfte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Einsetzbar für den Aufbau von Markenverständnis ▪ Nutzbar zur Förderung einer positiven Einstellung gegenüber der Marke

Abb. 7: Instrumente der internen Kommunikation (eigene Darstellung, vgl. Esch/Fischer/Strödter, 2008, S. 105f.; Bruhn, 2003, S. 57)

Für Unternehmen, die sich Internal Branding widmen, sind beide Formen der Kommunikation von Relevanz: Über die Instrumente des persönlichen Kontaktes soll es gelingen, Mitarbeiter zu involvieren, zu begeistern und zu überzeugen. Die Instrumente der massenmedialen Kommunikation sind dagegen für die Information der Belegschaft, bspw. über aktuelle Unternehmensaktivitäten, neue Produkte oder Veränderungen in den Führungskreisen, unabdingbar. Beide Kommunikationsformen sollten daher in abgestimmter Form in Unternehmen zum Einsatz kommen.

Jedwede Botschaft wird nur dann die gewünschte Wirkung entfalten können, wenn sie für den Adressaten verständlich und glaubwürdig ist. Esch/Fischer/Strödter (2008, S. 112) sprechen in diesem Zusammenhang von den „drei Säulen“ der internen Kommunikation: Verständnis, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz. Zudem ist die Markenorientierung sowie die Kohärenz zwischen der externen und der internen Informationsvermittlung zu beachten.

Die Entwicklung und der Einsatz derartiger Maßnahmen sind konkreter Ausdruck der Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern. Dabei wird deutlich, dass Ressourcen bereit gestellt werden, um dem Informationsbedürfnis der Mitarbeiter Rechnung zu tragen. Über Intranet, E-Mail, E-Mail-Newsletter und/oder Mitarbeiterzeitschriften kann u.a. berichtet werden, für welche Kunden das Unternehmen arbeitet, es können sich die verschiedenen Abteilungen und/oder Niederlassungen vorstellen, neue Produkte werden präsentiert, Mitarbeiter kommen zu Wort etc. Das Management kann bspw. zusätzlich alle sechs Monate

in Mitarbeiterversammlungen zu unterschiedlichen Themen aus dem Unternehmensalltag gegenüber den Mitarbeitern Stellung nehmen.

Ein innovatives Instrument der dialogischen Kommunikation stellen Weblogs dar. Während in Internet-Tagebüchern bisher primär Teenager über ihre Schulprobleme berichtet und Techniker über Produktinnovationen diskutiert haben, setzen zunehmend auch Unternehmenslenker (bspw. bei Intel, GM und Sun Micro Systems) auf Blogs, um mit der Belegschaft und den Kunden zu kommunizieren (vgl. Lembke, 2006, S. 44). Diese Kommunikationsform entwickelt sich durch Mitarbeiter-Blogs z.T. zur dialogischen Kommunikation weiter, wodurch sich Mitarbeiter aller Hierarchieebenen über ihre Arbeit, neue Produkte und anderes austauschen können. Gleichzeitig geben diese Mitarbeiter-Blogs dem Unternehmen ein zusätzliches Gesicht nach außen (vgl. vertiefend Scoble/Shel, 2006). Durch diese Maßnahmen kann der Aufbau eines Wir-Gefühls gefördert, Stolz auf das eigene Unternehmen geschaffen und eine Identifikation mit dessen Zielen und Aufgabenstellungen erreicht werden. Dies alles sind Zwischenziele auf dem Weg zur Schaffung der oben beschriebenen Corporate Identity, die gleichzeitig die Grundlage für den Aufbau von Internal Branding darstellt.

Zusätzlich ist eine dialogische Kommunikation im Unternehmen zu erreichen. Zur Sicherstellung einer hohen Motivation der Mitarbeiter gehört deren frühzeitige informatorische Einbindung in kundenorientierte Maßnahmen, um auf entsprechend informierte Kunden, sei es am POS oder im Customer-Service-Center, ausreichend vorbereitet zu sein. Derartige Informationen liefern die Voraussetzung dafür, dass im Unternehmen eine überragende Servicequalität erreicht werden kann. Dabei liegt das Ziel zugrunde: Durch das Unternehmen gut informierte Kunden sollten auf ebenso gut informierte Mitarbeiter treffen. Im Zuge der dialogischen Kommunikation ist eine umfassende Informationsversorgung aller Customer-Touch-Points und aller Abteilungen mit nach außen gerichteten Aufgaben sicherzustellen (vgl. Abb. 8).

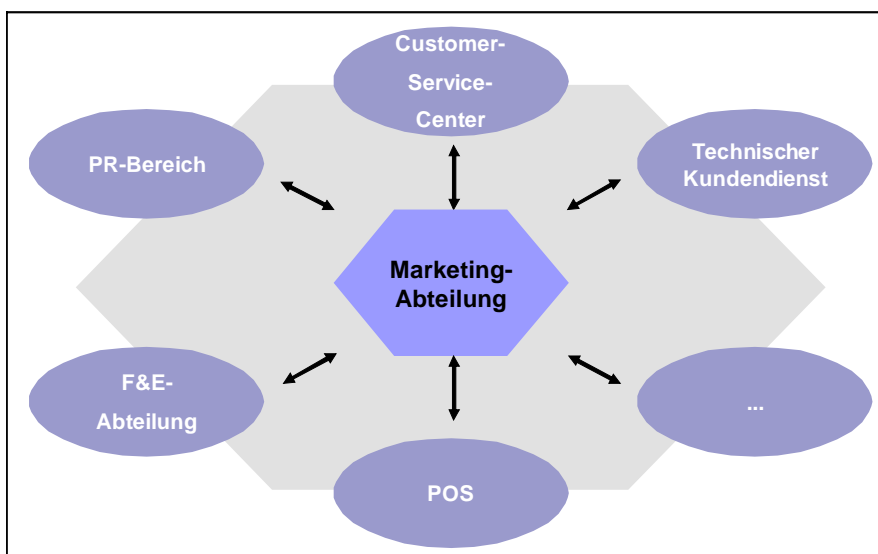


Abb. 8: Dialogische Kommunikation im Unternehmen (Kreutzer, 2008b, S. 314)

Als ein modernes Instrument der internen Kommunikation, welches im Zusammenhang mit Internal Branding oft genannt wird, wird im Folgenden das Storytelling kurz vorgestellt. „Es war einmal...“, so fangen normalerweise Märchen und Geschichten aus alter Zeit an. Aber auch reale Geschichten finden so ihren Anfang. Die Erzählung als älteste Kommunikationsform der Menschheit ist ein neuer Trend in Großunternehmen. Was jeder noch aus Kindheitstagen von der Gute-Nacht-Geschichte oder dem Märchen in Erinnerung hat, findet mehr und mehr methodische Anwendung in Unternehmen: Eine erzählte Geschichte bindet den Zuhörer, sodass dieser den Inhalt nicht nur „hört“, sondern „erlebt“. Green/Brock (2000, S. 701) bezeichnen aus diesem Grund Erzählungen als ein überlegendes Kommunikationsinstrument, das einen kognitiven Prozess namens „Transportation“ i.S. eines Eintauchens in die Geschichte auslöst. Der Rezipient wird in den Erzählmoment „transportiert“ und emotional involviert. Das hat den Vorteil, dass die Lernbereitschaft im Vergleich zu anderen Kommunikationsformen erhöht wird und das erzählte Wissen eher verstanden und angenommen wird.

In Unternehmen werden Markengeschichten strategisch dazu eingesetzt, um auf anschauliche, spannende und kreative Weise Traditionen und Werte zu fördern und zu vermitteln. Durch die Vorzüge der Geschichten wird dabei zugleich aufgezeigt, wie die Markenwerte im unternehmerischen Alltag konkret angewendet und umgesetzt werden können. Dadurch weisen Stories eine doppelte Funktion auf, nämlich eine präskriptive (i.S. Normen setzend) und eine deskriptive (i.S. der Beschreibung ihrer Umsetzung; vgl. Wentzel/Tomczak/Herrmann, 2008, S. 406). Dabei gilt: „A good story can be found with anybody; the receptionist, the product developer or the bookkeeper“ (Fog/Budtz/Yakaboylu, 2005, S. 99). Auf diese Weise kann gleichzeitig sichergestellt werden, dass sich die unterschiedlichsten Mitarbeiter eines Unternehmens in solchen Geschichten wiederfinden können.

Für das Internal Branding stellt Storytelling ein interessantes Instrument dar, weil es gleich eine Vielzahl von positiven Aufgaben erfüllt. Es fördert und vermittelt Markenwissen, leitet Denkprozesse ein, zeigt Probleme auf, beeinflusst und erweitert das Repertoire an markenkonformen Verhaltensweisen, verringert die Kluft zwischen Wissen und Handeln, vermittelt Normen und Werte und stärkt das Commitment (vgl. Brexendorf et al., 2008, S. 330). Storytelling stellt daher ein innovatives Instrument dar, welches – wenn es gezielt, bewusst und gekonnt in Unternehmen eingesetzt wird – einen wesentlichen Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten ausüben kann:

„A strong brand builds on clearly defined values, while a good story communicates those values in a language easily understood by all of us. A strong brand exists based on its emotional ties to the consumer or employee, while a good story speaks to our emotions and bonds people together. Ultimately, storytelling has the power to strengthen a brand both internally and externally“ (Fog/Budtz/Yakaboylu, 2005, S. 21).

5.4.3 Markenorientierte Führung

Der dritte zentrale Hebel zur Generierung von Brand Behavior ist die Führungskultur eines Unternehmens. Das Mitarbeiterverhalten lässt sich im Rahmen einer markenorientierten Führung auf dreifache Art beeinflussen (vgl. Esch/Knörle, 2008, S. 357; Burmann/Zeplin, 2005a, S. 129f.):

- durch die Führungskräfte
- durch den Führungsstil und
- durch die Schaffung von Handlungsfreiräumen.

5.4.3.1 Rolle der Führungskräfte beim Aufbau von Brand Behavior

Der CEO ist i.d.R. der höchste Repräsentant der Unternehmens-, Produkt- oder Dienstleistungsmarke und fungiert sowohl extern als auch intern als bedeutendster Markenbotschafter (vgl. Brexendorf et al., 2008, S. 326). Bei Mehr-Marken-Unternehmen, wie bspw. bei Procter & Gamble oder Unilever, können die Werte der Unternehmensmarke auch die der Einzelmarken dominieren. Entsprechend der herausgehobenen Rolle des CEOs prägt dieser nachhaltig das Markenbild in der Öffentlichkeit und kann intern die Identifikation mit der Marke fördern. Charismatische und in der Öffentlichkeit im Sinne der Marke handelnde Vorstandsvorsitzende strahlen positiv auf die Marke ab; wenige unbedachte Worte und Taten hingegen können Skandale verursachen und das Markenimage sowie das Vertrauen der Mitarbeiter nachhaltig schädigen (vgl. Burmann/Zeplin, 2005a, S. 130). Ein Beispiel hierfür ist die Äußerung des Deutsche Bahn-Chefs Hartmut Mehdorn, für die er 2002 die fragliche Auszeichnung „Marketing-Flop des Jahres“ erhielt. In einem Interview äußerte der Bahn-Chef unverblümt, dass Zugfahrten ab vier Stunden eine Tortur seien und dass er auf der Strecke zwischen Berlin und München lieber fliege (Leffers, 2003). Öffentliche Aussagen wie diese sowie Schlagzeilen in den Tageszeitungen (wie „Spitzel-Skandal bei der Telekom“, „VW-Sex-Affäre“, „Schmiergeld-Skandal bei Siemens“) zerrütten das Vertrauen der Belegschaft in „ihre“ Spitze und „ihre“ Marke und erschweren folglich eine Identifikation mit dieser.

Während dem CEO daher eine bedeutende symbolische Funktion im Prozess der Schaffung eines Brand Behaviors zukommt, leisten nachgelagerte Führungskräfte die eigentliche Implementierungsarbeit (vgl. Tosti/Stotz, 2001, S. 31). Der direkte Vorgesetzte fungiert als Leitfigur und persönlicher Ansprechpartner für seine Mitarbeiter. In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen oder Meetings liegt es an ihm, die Ziele der Marke mit Überzeugung zu vertreten, die Markenidentität vorzuleben und das Mitarbeiterverhalten positiv zu lenken. Um diese Rolle optimal erfüllen zu können, müssen Führungskräfte durch entsprechende Schulungen, die an die Marke gekoppelt sind, sorgfältig ausgebildet werden.

5.4.3.2 Bedeutung des Führungsstils beim Aufbau von Brand Behavior

Im Rahmen von Internal Branding sind vor allem zwei Führungsstile relevant: der transaktionale und der transformationale Ansatz (vgl. Esch/Knörle, 2008, S. 359-361; Morhart/Jenewein/Tomczak, 2008, S. 371-377; Esch/Vallaster, 2005, S. 1012f.). Beim transaktionalen Führungsstil erfolgt die Führung im Sinne eines Austauschprozesses bzw. eines Handels zwischen Führungskräften und Mitarbeitern; d.h., hier stehen einzelne

Transaktionen im Mittelpunkt. Der Vorgesetzte definiert die Erwartungen und Ziele, während den Mitarbeitern bei Erreichung eine Gegenleistung in Form einer Belohnung zukommt. Es wird auf Zielvereinbarungen gesetzt, an denen die Performance der Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen gemessen wird. Dieser Führungsstil wird daher auch „Management-by-exception“ (zu Deutsch: „Führung im Ausnahmefall“) bezeichnet. Unternehmen, die auf einen transaktionalen Führungsstil setzen, geben Verhaltensstandards vor, wie Mitarbeiter sich als Markenbotschafter zu verhalten haben. Dadurch wird den Mitarbeitern unmissverständlich bewusst gemacht, welche Aufgaben und Verhaltensweisen von ihnen erwartet werden (vgl. Morhart/Jenewein/Tomczak, 2008, S. 372; Esch/Vallaster, 2005, S. 1012). Je nach Leistung sind entsprechend positive oder negative Konsequenzen zu erwarten. Grundsätzlich wird Brand Behavior bei diesem Führungsstil jedoch nur in schwacher Form auf Basis von Fügsamkeit entwickelt (vgl. Burmann/Zepplin, 2005a, S. 130).

Der transformationale Führungsstil (vgl. Burns, 1978; Bass, 1990) hingegen setzt bei den „weichen“ Faktoren an und knüpft an die Erkenntnis, dass Mitarbeiter über die Aussicht auf Selbstverwirklichung zu motivieren sind. Hier stehen somit eine Transformation bzw. die Umwandlung und Veränderung im Fokus des Führungsprozesses. Der Ansatz zielt darauf ab, die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter so zu „wandeln“, dass sie ihre eigenen Interessen hinter die Markenziele stellen. Führungskräfte und Mitarbeiter stehen sich folglich nicht als Gegenspieler gegenüber, sondern als Unterstützer beim Verfolgen des gemeinschaftlichen Zieles. Dies gelingt vor allem durch eine Führungskraft, die eine attraktive und sinnstiftende Vision vermittelt, selbst als Vorbild agiert und die intellektuelle wie persönliche Entwicklung der Mitarbeiter aktiv unterstützt (vgl. Morhart/Jenewein/Tomczak, 2008, S. 373). Je „transformationaler“ die Mitarbeiter geführt werden, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie sich affektiv an die Marke binden.

Für effizientes Internal Branding bietet sich eine Mischform aus beiden Modellen an. Zum einen kann durch Komponenten der transaktionalen Führung markenkonformes Verhalten bis zu einem gewissen Grad forciert und somit Verhaltensstandards in allen Bereichen gesichert werden. Vorgaben und Richtlinien sollten jedoch nur so stark betont werden, dass die Komponenten der transformationalen Führung zusätzlich Wirkung entfalten können. Der Führungskraft muss es gelingen, durch die „weichen“ Faktoren der transformationalen Führung Markencommitment, Identifikation und Eigenmotivation auszulösen.

Hierbei spielt insbesondere die Wertschätzung der Mitarbeiter eine wichtige Rolle für das Internal Branding. Nachweislich haben soziologische Studien ergeben, dass Wertschätzung die Leistungsbereitschaft und Motivation von Mitarbeitern effektiv fördert. Wertschätzung und Leistungsforderung stehen folglich nicht in einem Widerspruch zueinander. Vielmehr sollte die Wertschöpfung an die Wertschätzung gebunden sein, denn Lob und Anerkennung sind wichtige Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit – denn jeder Mensch hat intrinsische Bedürfnisse nach sozialer Anerkennung, Zugehörigkeit und Wertschätzung für die erbrachten Leistungen. Anerkennung baut auf und stimuliert zugleich den Ehrgeiz, die eigene Leistung zu halten, wenn nicht gar zu übertreffen. Mitarbeiter revanchieren sich für Wertschätzung, indem sie ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten und leistungsbereiter und motivierter sind (vgl. Kreuzer/Kuhfuß/Hartmann, 2007, S. 49).

5.4.3.3 Empowerment

Unter Empowerment (i.S. einer Befähigung, Ermächtigung) wird die Schaffung bzw. Vergrößerung von Handlungsspielräumen und Entscheidungskompetenzen der Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit verstanden. Mitarbeiter sollen sich nicht allein an ihren Job-Rollen orientieren, sondern angepasst an die jeweilige Situation eigeninitiativ Lösungen für Probleme entwickeln. Dies können Mitarbeiter nur, wenn ihnen Handlungsspielräume eingeräumt werden, d. h., dass sie nicht jede Interaktion vom Vorgesetzten abzeichnen lassen müssen, sondern ermächtigt sind, im Rahmen ihres Aufgabenfeldes Entscheidungen selbstständig zu treffen. Der Mitarbeiter wird durch die Schaffung von Freiräumen befähigt, sich kreativ an der Erreichung der Markenziele zu beteiligen. Mit der Erweiterung der Handlungskompetenzen geht oft eine Anreicherung des Aufgabenfeldes um anspruchsvollere Aufgaben einher, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter auswirken kann (Brexendorf et al., 2008, S. 342). Die Konsequenz sind eine Erhöhung des Markencommitments, größerer Enthusiasmus sowie verbesserte Arbeitsabläufe an den Kundenkontaktpunkten (vgl. Esch/Knörle, 2008, S. 361).

Erste Studien hierzu belegen den Zusammenhang von Empowerment und Brand Behavior (vgl. Henkel et al., 2007b, S. 227f.). Jedoch sollte auch Empowerment stets situativ auf die vorherrschende Unternehmenssituation angepasst werden, da zum einen nicht jeder Mitarbeiter mit großen Freiheitsgraden zurechtkommt und zum anderen standardisierte Aufgabenfelder eher ungeeignet für ein Empowerment sind.

5.5 Controlling

„You can't manage, what you don't measure“, lautet ein altes Management-Diktum. In dem Sinne ist Controlling ein elementarer Bestandteil des Internal Branding-Prozesses (vgl. Abb. 6). In regelmäßigen Abständen müssen die festgelegten Ziele aus der Planungsphase als Soll-Werte mit den bereits erreichten Ist-Werten verglichen werden. Um die Wirkung der ergriffenen Maßnahmen zu gewährleisten, erfolgt die Kontrolle der Zielerreichung nicht erst am Ende eines Projektes, sondern prozessbegleitend. Dadurch wird es möglich, Abweichungen rechtzeitig zu erkennen und frühzeitig Strategien und Maßnahmen zu modifizieren oder Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Da das Erreichen von Brand Behavior in erster Linie eine psychologische Zielgröße darstellt, ist das Ergebnis nicht unmittelbar an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen messbar, weil auf diese viele weitere Einflussfaktoren einwirken. Als methodisches Werkzeug, um verschiedene Perspektiven gleichzeitig zu berücksichtigen, eignet sich die Balanced Scorecard (BSC). Das Konzept der BSC geht auf Kaplan/Norton (1996, S. 75) zurück und kommt heutzutage als übergreifendes strategisches Steuerungs- und Messinstrument zum Einsatz. Zentrale Idee der BSC ist die Berücksichtigung mehrerer strategischer Perspektiven, die für die Leistungsbewertung eines Unternehmens bedeutend sind. Das Attribut „Balanced“ bringt dabei zum Ausdruck, dass ein Unternehmen nur dann langfristig erfolgreich sein wird, wenn es eine „ausgewogene“ Zielerreichung in den unterschiedlichen Leistungsbereichen sicherstellt. In der Regel enthält die BSC vier Perspektiven, welche mit Kennzahlen zum Erreichen der jeweiligen Ziele unterlegt werden (vgl. Abb. 9).

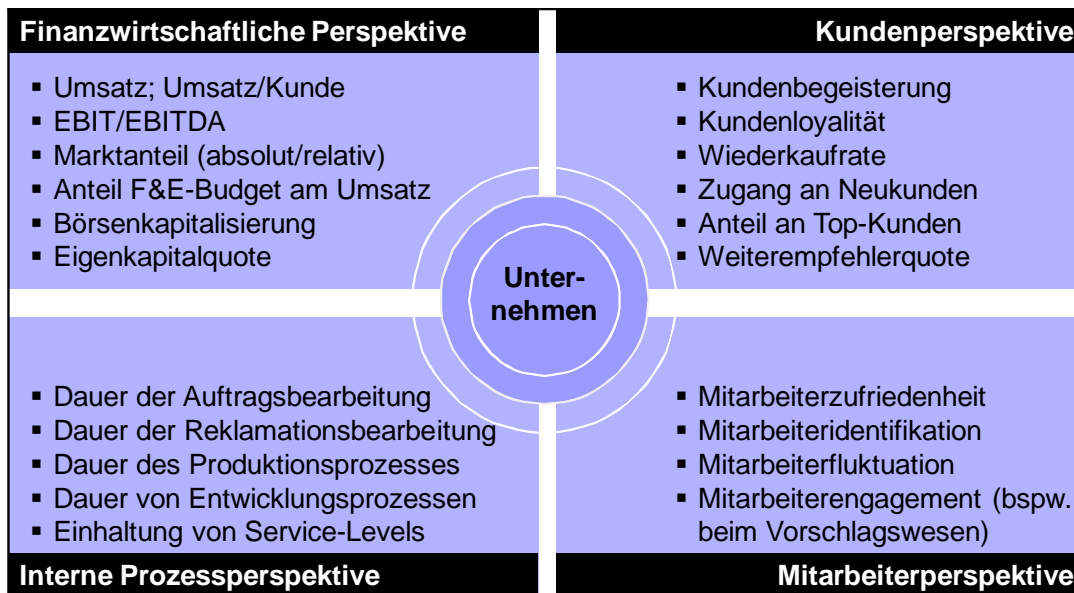


Abb. 9: Konzept der Balanced Scorecard (Kreutzer, 2008b, S. 80)

Um die relevanten Informationen bzgl. der Mitarbeiterperspektive zu gewinnen, bieten sich periodisch durchgeführte Mitarbeiterbefragungen, Mystery-Shopping-Einsätze, Kundenbefragungen über die erlebte Mitarbeiterqualität und interne Leistungsbeurteilungen an (vgl. Scholz, 2000, S. 444f.). Letztere können in Form der Aufwärtsbeurteilung (Mitarbeiter bewerten in anonymer Form ihre Führungskraft), der Beurteilung von Gleichgestellten (Mitarbeiter, die hierarchisch gleichgestellt sind, bewerten sich gegenseitig) sowie dem 360-Grad Feedback (Bewertung durch Mitarbeiter gleicher, nachgeordneter und übergeordneter Ebene sowie durch Kunden) erfolgen.

6 Einsatz des Internal Branding in der Praxis

Anhand der Logistik-Marke DHL soll das Forschungsgebiet Internal Branding aus praktischer Sicht betrachtet und die dargestellten theoretischen Grundlagen um Maßnahmen aus der Praxis erweitert werden. Die Marke DHL umfasst das nationale und internationale Paket- und Expressgeschäft sowie die Logistik des Konzerns Deutsche Post World Net (DPWN). Mit 285.000 Mitarbeitern in 220 Ländern der Welt ist DHL der weltweite Marktführer für internationalen Expressversand, Überlandtransporte, Luftfrachtbeförderung und Seefracht (vgl. DHL, 2008c). Im Folgenden werden ausgewählte Instrumente der Markenstrategie von DHL dargestellt und auf ihren Beitrag für das Internal Branding untersucht. Ausgangspunkt hierfür stellt der Zusammenschluss der drei Marken DHL, Deutsche Post EuroExpress und Danzas zu der weltweit auftretenden Marke DHL im Jahr 2003 dar.

6.1 Relaunch der Marke DHL als „weltweite Nr. 1 in Express und Logistik“

Das Unternehmen DHL wurde 1969 von den Amerikanern Adrian Dalsey, Larry Hillblom und Robert Lynn mit der Geschäftsidee gegründet, Dokumente und Sendungen per Flugzeug schneller zu befördern. Hieraus entwickelte sich mit hohem Wachstumstempo der größte Express- und Logistik-Service der Welt. Gegen Ende der 1980er Jahre war DHL bereits in 170 Ländern mit 16.000 Mitarbeitern tätig (vgl. DHL, 2008a). Der gemeinsame Weg mit der Deutschen Post begann 1998, als die Deutsche Post für 1,3 Milliarden Euro Anteilseigner von DHL wurde. Die Beteiligung der Deutschen Post von 25 % wurde schon im September

2002 zu einer Mehrheitsbeteiligung von 50,6 % ausgebaut. Bereits Ende 2002 besaß das Unternehmen schließlich 100 % der Aktien (vgl. Esch/Strödter, 2008b, S. 3). Die internationalen Aktivitäten im Luftexpress sowie das weltweit starke Image der DHL ergänzten das bestehende Portfolio der DPWN ideal (vgl. Giehl/Lotze/Schmidt, 2006, S. 115). Ziel war es, sämtliche Express- und Logistik-Leistungen des Konzerns auf die international stärkste Marke zu konzentrieren (vgl. Abb. 10). Basierend auf den Ergebnissen einer Marktanalyse von TNS Emnid (2002) zeigte DHL im internationalen Kontext deutlich bessere Image- und Bekanntheitswerte als die Marken Danzas oder Deutsche Post EuroExpress. Die gesamten Leistungsportfolios der Einzelmarken DHL (weltweit führend im Luftexpress), Danzas (weltweit führend in der Luft- und Seefracht) und Deutsche Post EuroExpress (europaführend im Paketservice) wurden unter der neuen Dachmarke DHL zusammengefasst. Damit wurde DHL zur dritten Leistungsmarke neben der Deutschen Post und der Postbank im Unternehmensportfolio des Konzerns.

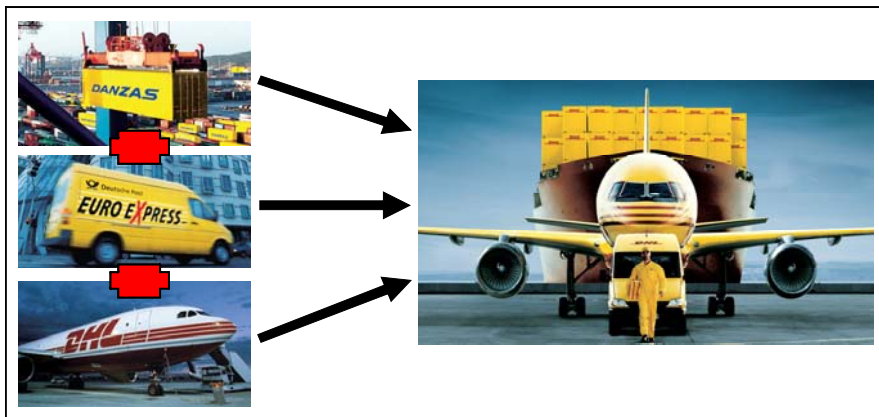


Abb. 10: Die neue DHL als Ergebnis des Zusammenschlusses von drei Marken

Aus dem ehemals hoch spezialisierten Express-Dienstleister DHL entstand ein Komplettanbieter der Transport- und Logistik-Branche (vgl. Giehl/Lotze/Schmidt, 2006, S. 116). Während vor dem Zusammenschluss etwa 71.000 Menschen in 220 Ländern bei DHL arbeiteten, waren es nach der Übernahme 170.000. Statt der ursprünglich 17.000 Fahrzeuge führen nun rund 75.000 Transporter für die DHL (Esch/Strödter, 2008b, S. 4).

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden vollständigen Liberalisierung des europäischen Postmarktes, die ursprünglich bereits für 2008 angedacht war, setzte der Konzern auf eine radikale Übernahme- und Expansionsstrategie. Ziel war es, die neue DHL konsequent zu einer weltweiten Top-Ten-Marke auszubauen (vgl. Kerschbaumer/Giehl, 2007). Mit der Überzeugung, DHL werde das „Coca-Cola der Logistik“, kündigte der ehemalige Konzern-Vorstandsvorsitzende Dr. Klaus Zumwinkel auf der Hauptversammlung 2003 die viel versprechende Zukunft der Marke an.

6.2 Aufbau einer neuen Markenidentität von DHL

Um sich international als neuer Komplettanbieter zu präsentieren und den Mitarbeitern die neue Richtung zu weisen, musste die Positionierung der DHL in ihrer klassischen Form (im Folgenden DHL Klassik genannt) überarbeitet werden. Die alte Positionierung mit den Eigenschaften Versandgeschwindigkeit, Zuverlässigkeit, Verfügbarkeit und Express-Spezialisierung (vgl. Giehl/Lotze/Schmidt, 2006, S. 118) war zu markenspezifisch und

reichte nicht für eine effiziente Differenzierung im Wettbewerb aus. Betrachtet man die Positionierungen der Wettbewerber (UPS: „Gesagt, getan“; FedEx: „Late is as good as never“) wird deutlich, dass jeder Transportdienstleister die branchengenerischen Hygienefaktoren (wie Zuverlässigkeit und Schnelligkeit), für sich einnehmen möchte. Die Faktoren verhindern zwar das Entstehen von Unzufriedenheit, tragen aber selbst nicht unbedingt zur Kundenzufriedenheit bei. Solange die Schlagwörter nicht in Verbindung mit konkreten Leistungen verbunden werden, stellen sie auch kein ausreichendes Alleinstellungsmerkmal dar.

Zur Entwicklung der neuen Identität der Marke DHL wurde das Analyse-Instrument „Der Genetische Code der Marke“ des Genfer Instituts für Markentechnik verwendet (vgl. weiterführend Institut für Markentechnik, 2008). Der Genetische Code der Marke bietet den Vorteil, die Identitätsmerkmale mit konkreten Leistungsinhalten zu füllen. Für die Ableitung der Markenidentität der DHL wurden die relevanten Leistungswerte der Einzelmarken DHL Klassik, Deutsche Post EuroExpress und Danzas herausgearbeitet. Zudem wurde sowohl die externe Sicht der Marke (das Markenimage) durch Kundenbefragungen und die interne Sicht (das Markenselbstverständnis) durch Managementinterviews erfasst. Ergänzend wurden die Differenzierungseigenschaften durch eine umfassende Markt- und Wettbewerbsanalyse ermittelt (vgl. Esch/Strödter, 2008b, S. 14). Darauf basierend wurde eine neue Markenidentität erarbeitet, die auf konkreten Leistungsmerkmalen aufbaut und durch drei zentrale markenspezifische Eigenschaften konkretisiert wurde. Weltweit sollte DHL ab sofort mit den nachstehenden Stärken in Verbindung gebracht werden (vgl. Kerschbaumer/Giehl, 2007; Bell, 2007b; Esch/Strödter, 2008b, S. 15):

- Proactive Solutions: die stetige Suche nach Lösungen und der Versuch, Kundenbedürfnisse vorwegzunehmen.
- Personal Commitment: Kundenorientierung durch Eigenverantwortlichkeit (Empowerment) der Mitarbeiter.
- Global local: lokale Stärke in allen Regionen der Welt.

Die Konzentration auf drei Eigenschaften wird dabei als ideal angesehen: „Man sollte sich maximal auf drei Werte beschränken, die kurz und knackig sind und den gewissen Unterschied ausmachen. So werden Mitarbeiter leichter zu Markenbotschaftern“ (Krobath, Partnerin des Beratungsunternehmens „Die Identitäter“, nach: Kriwan, 2008).

6.3 Internal Branding bei der Marke DHL

Markenkonformes Mitarbeiterverhalten ist bei der Marke DHL aus zweierlei Gründen von Bedeutung. Der erste Grund ist die Tatsache, dass DHL als Dienstleistungsmarke durch ihre Oberfläche erlebbar wird, d. h. durch die Flugzeuge, die Fahrzeuge – aber vor allem durch die Mitarbeiter, die die Markenleistung täglich erbringen. Der persönliche Kontakt prägt entscheidend das Image der Marke. Die persönlichen Erfahrungen mit dem Bindeglied Zusteller, die täglich millionenfach in Kontakt mit den Kunden treten, lösen positive oder negative Assoziationen aus. Um das Markenversprechen halten zu können, bedarf es daher der Unterstützung der Mitarbeiter. Nur wenn diese bereit sind, die Markenwerte zu transportieren, wird die Marke DHL zum Leben erweckt. „Unsere wichtigsten Markenträger – Markenbotschafter – sind die Mitarbeiter. Hier muss vor allem der Prozess der

Markenbildung stattfinden“, betont Wolfgang Giehl, Leiter Marken und Konzernwerbung der DPWN (Kerschbaumer/Giehl, 2007).

Der zweite Grund für die Notwendigkeit von Internal Branding ergibt sich aus der Tatsache des hohen Scheiterrisikos von Akquisitionen: Rund 77 % aller Übernahmen heutzutage scheitern bzw. bringen nicht den gewünschten wirtschaftlichen Erfolg (vgl. Syre, 2006). Zurückzuführen ist diese hohe Misserfolgsrate vor allem auf eine unzureichende Organisation und Umsetzung der Integrationsphase. Das Augenmerk wird häufig auf juristische oder finanzwirtschaftliche Themen gelegt, während die interne Verschmelzung zu einer neuen Gemeinschaft vernachlässigt wird. Die Folge sind eine erhöhte Unsicherheit der Mitarbeiter, ein häufig damit einhergehender Vertrauens- und Identifikationsverlust sowie ein innerer Widerstand gegen den Wandel.

Dagegen wurde bei DHL versucht, durch eine gute Informationspolitik und eine intensive Beteiligung an den Veränderungsprozessen die Mitarbeiter zu binden, zu integrieren, die Identifikation zu stärken sowie die Basis für eine gemeinsame Unternehmenskultur zu legen. DHL setzte hierfür auf eine strategische Grundsatzentscheidung und installierte Internal Branding als markenspezifischer Change-Management-Prozess.

6.3.1 Internal Branding als markenspezifischer Change-Management-Prozess

Nach Esch et al. (2005, S. 995f.) erweist es sich als zweckmäßig, zur Verankerung einer neuen oder veränderten Markenidentität nach dem SIIR-Modell vorzugehen. Anhand der vier Phasen Sensibilisieren, Involvieren, Integrieren und Realisieren wird im Folgenden aufgezeigt, wie es DHL in hohem Maße gelungen ist, die Mitarbeiter zu „markieren“ und zum „Brennen“ zu bringen.

6.3.1.1 Sensibilisieren

Bereits seit November 2002 – fünf Monate vor der offiziellen Markteinführung der neuen DHL – wurde intern begonnen, über die anstehenden Veränderungen zu informieren und die Integration allen Mitarbeitern glaubhaft zu vermitteln. Durch die Kanäle der internen Kommunikation sollten sachliche Informationen gepaart mit Emotionen für eine positive Grundstimmung sorgen, eine gemeinsame Begeisterung für den neuen Weg schaffen und den Mitarbeiter ihre Zweifel, Ängste und Unsicherheiten nehmen. In den regelmäßigen Mitarbeitermedien (Management Mail, The Network, PREMIUM Post) sowie in Newslettern, Rundschreiben und dem Intranet wurde umfassend über die bevorstehende Zusammenführung und die zukünftige Entwicklung berichtet. Im März und April 2003 folgte die Information zusätzlich über zielgruppenspezifische Broschüren.

Alle Kommunikationsbotschaften legten dabei den Nachdruck darauf, dass die Zusammenführung nicht als „Neuanfang oder Revolution“ verstanden werden sollte, sondern als „logischer, auf vorhandener Leistungsfähigkeit basierender Evolutionsschritt“ (Giehl/Lotze/Schmidt, 2006, S. 117). Weiterhin wurden Plakataushänge in elf Sprachen weltweit an den Unternehmensstandorten präsentiert. Die Headlines wie „More Teamwork! Each of us has a part to play in our success“ stellten den Teamgedanken und die Relevanz der Mitarbeiter für die neue DHL in den Vordergrund der Serie. Zudem unterstrichen Mitarbeiterporträts die Internationalität der neuen Marke und zielten darauf ab, die Identifikation mit der neuen DHL zu fördern.

Wie unter Punkt 4.1 dargestellt, bedarf ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten neben dem Wissen über das „große Ganze“ auch des Markenwissens im engeren Sinne, d. h. Kenntnisse über die Umsetzung der Markenwerte in konkrete Verhaltensweisen im Arbeitsalltag. „Brand Building ist Aufgabe des gesamten Netzwerkes. Deshalb ist es wichtig, dass wir präzise Guidelines herausgeben, die alle Bereiche, vom Marketing bis zum Vertrieb, weltweit beachten“, erklärt Christoph Baumgarten, DHL-Manager für Corporate Branding (Bell, 2007a). Mittels einer Markenblume (vgl. Abb. 11) wurden daher zunächst die drei zentralen Identitätsmerkmale der neuen DHL durch vertiefende Attribute konkretisiert.



Abb. 11: Markenblume der DHL (Esch/Strödter, 2008b, S. 15)

Die graphisch komprimierte Darstellung fasst auf einen Blick zusammen, was DHL ausmacht und welche Erwartungen an die Mitarbeiter gestellt werden. Zusätzlich wurde ein Brand Book für alle Mitarbeiter herausgebracht, welches für die Marke sensibilisiert und detailliert festschreibt, für welche Inhalte DHL steht. Es ist eine Art Markenbibel, die sämtliche Ansprüche formuliert, die DHL an sich selbst und somit an jeden einzelnen Mitarbeiter stellt, und die es tagtäglich zu verwirklichen gilt. So wird beispielsweise das Schlagwort „Zuverlässigkeit“ in mehr als 40 Leistungselemente aufgeschlüsselt, die die Zuverlässigkeit à la DHL ausmacht (vgl. Bell, 2007a). Neben dem Wissen wird den Mitarbeitern verdeutlicht, dass es auf jeden Einzelnen ankommt: „Our brand comes alive through all our activities“, heißt es im Brand Book gleich auf der ersten Seite.

6.3.1.2 Involvieren

„Wenn die Changeprozesse schnell und effektiv angegangen, die Mitarbeiter als Berater betrachtet und entsprechend einbezogen werden, wenn die Veränderung sichtbar und spürbar wird, [...], dann gibt es keine Widerstände“ (Schmettkamp, Geschäftsführer der Consulting-Agentur Sintcon, 2007). Bei Change-Management-Prozessen ist es somit essenziell, den Mitarbeitern schnell zu demonstrieren, dass sich etwas bewegt und sie in den Wandel involviert werden. Nur so lassen sich die erwarteten Widerstände in engen Grenzen halten.

Dementsprechend galt es zunächst, die neue DHL sichtbar zu machen und über alle Kontaktpunkte ein einheitliches Bild der Marke zu vermitteln (vgl. Kroeber-Riel/Esch, 2004, S. 117). Sowohl bei der internen als auch bei der externen Kommunikation wurde daher konsequent auf eine inhaltliche und formale Abstimmung aller Maßnahmen gesetzt. Die inhaltliche Integration wurde über die sprachliche Klammer „More“ erreicht. Schließlich hatte DHL nach dem Zusammenschluss mehr zu bieten (vgl. Giehl/Baumgarten, 2005, S. 794; vgl. Abb. 12):

- mehr Know-how, nämlich das von drei Unternehmen,
- mehr Effizienz – durch Synergieeffekte,
- mehr Komplettlösungen,
- mehr Power,
- mehr Flexibilität und
- mehr Geschwindigkeit



Abb. 12: Internationale DHL-Kampagne „More“

Im Rahmen der formalen Integration wurde das Corporate Design der DHL Klassik überarbeitet und für alle Oberflächen ein neues, einheitliches Design entwickelt, welches die Konzernfarbe Gelb der DPWN und einen typographisch verjüngten DHL-Schriftzug enthält. Die Marktforschungsergebnisse bestätigten dabei die Intention des Konzerns: die Kombination Rot/Gelb signalisiert Energie und Kraft und unterstützt die Dynamik und die Positionierung der neuen DHL (vgl. Giehl/Baumgarten, 2005, S. 789).

Im April 2003 begann dann die weltweit einheitliche visuelle Umgestaltung der rund 75.000 Fahrzeuge, 250 Flugzeuge, 4.000 Gebäude und sämtlicher Verpackungen. Zeitgleich erhielt

jeder Mitarbeiter von DHL ab Mai 2003 ein Welcome Package. Das Begrüßungspaket brachte den Mitarbeitern das neue Corporate Design näher, enthielt nützliche Give-Aways (Cap, Stift, Schlüsselanhänger) sowie den als Musik-CD beigelegten Corporate Song. Den Mitarbeitern wurde die Marke auf diese Weise „anfassbar“ und „hörbar“, aber auch spielerisch vermittelt. Gleichzeitig wollte man durch die persönliche und emotionale Ansprache die Mitarbeiter begeistern und ihnen zeigen, dass sie ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung sind.

Am deutlichsten spürbar und sichtbar für jeden einzelnen Mitarbeiter wurde die neue DHL schließlich durch die Einkleidung der gesamten Belegschaft mit der Corporate Wear (vgl. Abb. 13). Nach einem Übergangsdesign in der Entwicklungsphase folgte ab August 2004 die weltweite Einführung einer einheitlichen neuen Unternehmensbekleidung (vgl. Giehl/Baumgarten, 2005, S. 792). Diese sollte neben der Sicherung eines professionellen und gleichartigen Markenauftrittes die Mitarbeiter als Mitglied der Global Community DHL fühlen lassen.



Abb. 13: Unternehmensbekleidung der neuen DHL

Daher wurde dieser Aufgabe äußerste Sorgfalt und Aufmerksamkeit gewidmet. Zunächst wurde ein weltweit einheitliches Größensystem für Kleidung entworfen, welches in dieser Form bisher nicht existierte und mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden war (vgl. Kerschbaumer/Giehl, 2007). Gleichmaßen mussten klimatische, kulturelle und juristische Bedingungen der einzelnen Länder beim Entwurf beachtet werden. In einem zweiten Schritt wurden die DHL-Zusteller als „Berater“ in die Umsetzung miteinbezogen: Bei einem umfangreichen Tragetest mit 3.600 Mitarbeitern in acht Ländern und auf vier Kontinenten sollten diese die Funktionalität, die Bequemlichkeit und das Aussehen der Kleidung testen und beurteilen. Basierend auf den Meinungen der Mitarbeiter wurde daraufhin die ursprünglich für die Hosen avisierte Farbe rot in blau geändert. Rote Hosen wurden schlicht nicht auf breiter Basis angenommen. Weiterhin wurde die Hose um eine zweite Cargo-Tasche erweitert und die Größe der Stifftasche angepasst. Im Ergebnis entstand eine Unternehmensbekleidung, die zum gesamten Markenauftritt passt und auf das Gefallen der Mitarbeiter stößt. Die hochwertige Kleidung erhielt jeder Mitarbeiter kostenlos, was die Wertschätzung gegenüber der Belegschaft nochmals unterstrich.

6.3.1.3 Integrieren

Neben dem Wissensaufbau musste die Identifikation und das Commitment der Mitarbeiter durch systematische Integration aller Beteiligten gefördert werden. Weltweite Kick-off-Veranstaltungen hatten daher das Ziel, das Kennenlernen mit dem „Erleben“ der Marke zu verbinden. Im Rahmen einer Mitarbeiter-Roadshow hielten Führungskräfte standardisierte, aber länderbezogene Reden und gaben Informationen zur neuen DHL. Anschließend Diskussionsrunden sicherten den Dialog mit den Mitarbeitern und boten die Möglichkeit, auf spezielle Fragen und Bedürfnisse einzugehen (vgl. Giehl/Baumgarten, 2005, S. 813). Ergänzende Integrationsspiele, wie das „DHL Puzzle“, bei dem Mitarbeiter unter Licht- und Soundeffekten das Logo zusammenbauten, weckten Emotionen und rundeten das umfassende Programmangebot ab.

Eine weitere bedeutende Maßnahme im Zuge der Integration war die Beibehaltung des DHL EuroCup's, dem traditionsbehaftetem Event der DHL Klassik. Zum damaligen Zeitpunkt veranstaltete DHL Klassik seit 20 Jahren ein Fußballturnier in der kleinen belgischen Stadt Lommel, bei dem jährlich etwa 2.500 Mitarbeiter aus ganz Europa zusammenkamen – sowohl Spieler als auch Cheerleader und Helfer. Dieser Event der besonderen Art verfolgt das Ziel, die Mitarbeiter aus verschiedenen Ländern zusammen zu bringen und auf diese Weise die Markenkultur und das Teambewusstsein länderübergreifend zu stärken. Statt nur per Telefon und E-Mail in Kontakt zu stehen, fördert das Turnier das gegenseitige persönliche Kennenlernen. Zudem geht es sowohl im Tagesgeschäft der DHL als auch beim Fußball um die gleichen Werte: Zusammenhalt im Team, Schnelligkeit, Ausdauer sowie technisches Geschick.

Die DPWN setzte den Brauch im Juni 2003 und auch in den Folgejahren fort. In vier Tagen traten 36 Teams aus 19 europäischen Ländern gegeneinander an. „What better way to create a family feeling among the three companies than by letting people share the same experience under the roof of one brand“, unterstreicht der damalige Vorstand von DHL Express Europa Peter Kruse die Fortsetzung des EuroCups (Kruse, nach: Hemp, 2003, S. 43). Gleichmaßen bestätigt ein regelmäßiger Teilnehmer, dass nicht der Fußball im Vordergrund steht, sondern es darum geht, Leute kennenzulernen und Begeisterung zu schüren: „People have usually come away from the tournament with a high that lasts until the next year“ (Hemp, 2003, S. 45).

6.3.1.4 Realisieren

Werden den drei Phasen Sensibilisieren, Involvieren und Integrieren umfassend Aufmerksamkeit geschenkt, führt dies nach Esch et al. (2005, S. 996) zur Umsetzung der mit der Markenidentität verbundenen Werte, Denkhaltungen und Verhaltensweisen durch die Mitarbeiter. Der neue Weg wird dann gemeinsam beschritten, indem die abgeleiteten Maßnahmen in den jeweiligen Bereichen, Abteilungen und Teams umgesetzt werden. Hierzu sind Vorgaben bzw. Vereinbarungen hinsichtlich der zu erreichenden Ziele für alle betroffenen Mitarbeiter zu erstellen und – wie bereits aufgezeigt – prozessbegleitend zu kontrollieren. Dabei ist es empfehlenswert, wenn die Umsetzung nach innen mit einem gewissen zeitlichen Vorlauf zur Umsetzung nach außen erfolgt. Auf diese Weise haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, die neuen Erfahrungen und Erwartungen zu verinnerlichen, bevor diese nach außen abgestrahlt werden.

6.3.2 Internal Branding als strategische Grundsatzentscheidung

Internal Branding ist kein einmaliger Vorgang, sondern ein laufender Prozess der unternehmerischen Gesamtstrategie, der ständiger Pflege bedarf. Anhand der in Abschnitt 5.4 dargestellten zentralen drei Hebel für Brand Behavior wird nachstehend aufgezeigt, dass Internal Branding bei DHL ganzheitlich erfolgt und dabei auf einer Grundsatzentscheidung der Marke basiert. Die nachfolgende Darstellung konzentriert sich dabei auf ausgewählte, besonders innovative Maßnahmen aus den jeweiligen Bereichen.

6.3.2.1 Interne Kommunikation

Neben dem Standardrepertoire der internen Massenkommunikation eines großen Konzerns und einer international aufgestellten Marke (Mitarbeiterzeitung, Intranet, Aushänge, Mailings) nutzt DHL den verhaltensleitenden Effekt der externen Werbung als zusätzliches internes Kommunikationsinstrument. 2006 ging DHL mit dem „Do-How“-Programm dazu über, die eigenen Mitarbeiter in den Mittelpunkt der externen Werbemaßnahmen zu stellen (vgl. DPWN, 2006a). Unter dem Motto „Mission Impossible“ (2006) sowie „We are the brand“ (2007) wurden DHL-Mitarbeiter gezeigt – vom Zusteller bis zum Top-Manager – die durch ihr „Know-how“ und das notwendige „Can-do“ ganz besondere Herausforderungen für die Kunden meistern. Die Kampagnen setzen dabei bewusst auf engagierte Mitarbeiter und spannende Kundenbeispiele.

So wurde bspw. der DHL-Logistikexperte Alfredo Rossi, der als Teil des DHL-Teams für die Formel-1-Rennenserie die gesamte Logistik steuert, als Titelheld gezeigt (vgl. Abb. 14). Ein anderes Anzeigenmotiv zeigt Mitarbeiter Austin Cannon, der mit Leidenschaft und Verantwortung im Auftrag der Spielzeugkette Toys“R“Us den Transport der neuen Spielekonsole für Millionen von Kindern organisiert. „Unsere Helden sind unsere Mitarbeiter“, erklärt Wolfgang Giehl (nach: o.V., 2006).



Abb. 14: Mitarbeiter im Mittelpunkt der globalen Markenkampagne von DHL (Esch/Strödter, 2008b, S. 23)

Durch die Darstellung von realen Mitarbeitern in der Werbung findet eine Vermischung externer und interner Kommunikation statt, was Schmidt (2007, S.91) als „außen gerichtete Markenkommunikation an Interne“ bezeichnet. Dadurch wirkt die Werbung nach innen (vgl. Bell, 2007a; Kerschbaumer/Giehl, 2007). Die Mitarbeiter-Testimonials fördern die Motivation sowie die Identifikation der Belegschaft mit der Marke und leben den Mitarbeitern die gewünschten Verhaltensweisen vor: persönliches Engagement (Commitment) und proaktive Lösungen für den Kunden. Bereits kurz nach dem Start der ersten Kampagne zeigte sich,

dass die Idee, die Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen, sowohl intern als auch extern auf große Akzeptanz stieß (vgl. Esch/Strödter, 2008b, S.23). Wissenschaftlich wurde bereits Anfang der 1980er-Jahre die interne Wirkung von Werbung erkannt: „Advertising can affect the employees [by] telling them how the company expects them to behave“, so Acito/Ford (1980, S. 58).

Ein weiterer Arbeitsbereich mit unmittelbarer Relevanz für das Internal Branding stellt bei DHL die aktive Einbeziehung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse dar (vgl. Esch/Rutenberg/Strödter/Vallaster, 2005, S. 1001). Um die Meinungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, werden seit 2006 jährlich unter dem Titel „Every ONE counts“ Mitarbeiterbefragungen in aller Welt zu den Bereichen Engagement, Kundenorientierung, Führung, Offenheit, Kommunikation, Nachhaltigkeit, Unternehmenszukunft und Personalentwicklung durchgeführt (vgl. DPWN, 2008a). Aus den Ergebnissen wurden konkrete Maßnahmen sowie Indikatoren für die Zielvereinbarungen der Führungskräfte abgeleitet.

Neben den Mitarbeiterbefragungen wurde im Konzern DPWN auch ein unternehmensinternes Ideenmanagement etabliert, welches die Mitarbeiter motivieren soll, das Wissenspotenzial aus ihren Aufgabenbereichen einzubringen und so gezielt für Verbesserungen zu sorgen. Allein im Jahr 2007 haben über 200.000 Vorschläge von Mitarbeitern für Einsparungen in Höhe von 257 Millionen Euro geführt (DPWN, 2008b). Die hohe Zahl engagierter „Mitmacher“ zeugt von einem guten Informationsstand und einer hohen Motivation der Mitarbeiter, die sich ohne die Anwendung von Internal Branding sicherlich nicht so aktiv an der Weiterentwicklung des Unternehmens beteiligen würden. Obwohl die Partizipation ein iterativer Prozess ist, indem die eingereichten Vorschläge erst mit den Vorgesetzten bezüglich der Umsetzungsmöglichkeit diskutiert werden, steigert die Einbeziehung das Commitment und die Zufriedenheit mit der Marke (vgl. Esch/Rutenberg/Strödter/Vallaster, 2005, S. 1002).

Um verstärkt eine Bottom-up-Beteiligungskultur zu fördern, hat der neue Vorstandsvorsitzende Appel im Intranet eine Rubrik „Fragen an Frank Appel“ eingerichtet. Jeder Mitarbeiter kann hier seine individuellen Fragen an die oberste Führungskraft des Konzerns stellen und erhält eine individuelle Antwort. Bei Zustimmung des Absenders werden die Fragen und Antworten im Corporate Intranet veröffentlicht. Zudem informiert Appel in regelmäßigen persönlichen Briefen, die in Form von Rundmails an die gesamte Belegschaft gestreut werden, über die Situation des Konzerns, über Veränderungen und zukünftige Entwicklungen. Die beiden genannten Kommunikationswege ermöglichen es, die Kluft zwischen den Mitarbeitern und dem Vorstandsvorsitzenden zu verringern und Vertrauen aufzubauen.

6.3.2.2 Personalmanagement

Im Wettbewerb der Unternehmen um die richtigen Talente setzt DHL auf ein umfassendes Employer Branding. In kürzester Zeit gelang es der Marke, sich durch modernes und innovatives Personal- und Hochschulmarketing als attraktive Arbeitgebermarke mit „Global Player“-Image zu etablieren. So galt DHL 2005 als Top-Aufsteiger der beliebtesten Arbeitgeber Deutschlands unter den Wirtschaftswissenschaftlern (vgl. Finanznachrichten, 2005). Um auf die Karrieremöglichkeiten bei DHL aufmerksam zu machen und zugleich die

Faszination für die Zukunftsbranche Logistik zu stärken, hat DHL 2007 unter der Schirmherrschaft von Bundesaußenminister Dr. Frank-Walter Steinmeier die Initiative "Discover Logistics" ins Leben gerufen. Die erste weltweite Business Simulation der Logistik im Internet richtet sich vordergründig an Nachwuchskräfte und wird sowohl mit Printanzeigen in Fachzeitschriften, Aushängen in Hochschulen und Online-Bannern global beworben. Analog zu den TV-Kampagnen wird auch hier auf die Darstellung realer Mitarbeiter mit der Nennung des Namens und ihrer Tätigkeit bei DHL gesetzt. Dadurch wird zum einen eine Personifizierung der Jobprofile als auch eine stärkere emotionale Ansprache potentieller Bewerber erreicht.

Das Online-Portal von DHL bietet neben der Information über die Karriereaussichten bei DHL die Möglichkeit, die Welt der Logistik in einem Online-Spiel kennenzulernen (vgl. DHL, 2008b). Mittels der Business-Simulation können Interessenten ihre „Management Skills“ unter Beweis stellen, indem sie durch Know-how und Can-do ein virtuelles Logistikunternehmen zum Global Player aufbauen. Insgesamt erwarten die Teilnehmer drei Spielrunden, wobei ab der zweiten Runde in länderübergreifenden Teams gespielt wird. Das Siegerteam wird schließlich in einer Finalrunde Anfang 2009 in Bonn ermittelt. Neben attraktiven Gewinnen erhalten die Sieger die Möglichkeit, wertvolle persönliche Kontakte zum Top-Management zu knüpfen und so ihren Weg zu DHL zu finden.

6.3.2.3 Führungskultur

Innerhalb der Unternehmenskultur der DHL wird auf dreifache Weise versucht, den Mitarbeiter als Markenbotschafter anzuerkennen und ihn als die zentrale Unternehmensressource in den Mittelpunkt zu stellen. Zum einen wird bei DHL, wie bei vielen jungen Unternehmen, bei denen der US-Einfluss deutlich spürbar ist, eine Duz-Kultur gelebt. Vom Manager bis zum einfachen Zusteller wird sich untereinander ausschließlich mit dem Vornamen angesprochen und geduzt. Auf diese Weise soll ein Gefühl der Zusammengehörigkeit und eine freundschaftliche Arbeitsatmosphäre mit flachen Hierarchien generiert werden.

Des Weiteren werden die Mitarbeiter als Experten ihrer jeweiligen Arbeitsbereiche anerkannt und aktiv zu Empowerment angeregt. DHL fordert von seiner Belegschaft als wichtigsten Botschafter der Marke keinen Dienst nach Schema F, sondern Eigeninitiative, Flexibilität und Kreativität (Bell, M. 2007b).

Als dritte Maßnahme in Hinblick auf das Internal Branding wird bei DHL verstärkt auf eine wertschätzende Führung gesetzt, gemäß dem Motto: „Führung leben - Mensch bleiben“. Die Bemühungen der DHL zielen darauf ab, eine „recognition culture“ (Palmer, 2008) durch die Implementierung des „Carrot Principle“ zu fördern (vgl. weiterführend Gostick/Elton, 2006). Diese Führungsphilosophie sieht es – nach dem metaphorischen Möhrenprinzip „a carrot a day“ – vor, Mitarbeiter systematisch zu motivieren und zu binden. Gemeint ist die Etablierung eines Systems, welches „Möhren“ als Oberbegriff für Lob, Anerkennung und Prämien an die Mitarbeiter vergibt. Dahinter steht die berühmte „Esel-Metapher“, d. h. erst wenn einem Esel eine Karotte vor die Nase gehalten wird, bewegt er sich auch.

2005 wurde die Carrot-Culture in einer Pilotphase im DHL-IT-Department in den USA, Arizona, eingeführt und getestet. Durch gezielte Trainingsmaßnahmen wurden

Führungskräfte auf die Relevanz und die täglichen Umsetzungsmöglichkeiten von Anerkennung und Lob geschult. Dabei wurde ihnen aufgezeigt, wie Mitarbeiter zu Höchstleistungen angespornt und für das gemeinsame Ziel begeistert werden können. Innerhalb von sechs Monaten konnte der Absatz des IT-Departments um 27 % gesteigert und ein deutlicher Einfluss auf die Mitarbeitermoral und das -engagement festgestellt werden (vgl. Tanner, 2007). Das Management „mit der Macht der Möhren“ wurde daher 2007 auf alle Bereiche der DHL in den USA ausgeweitet und soll in Zukunft zentraler Bestandteil der Führungskultur weltweit werden. Die Möhrenkultur ist folglich kein zeitlich begrenztes Programm, sondern eine Philosophie, die den Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellt, den auf Transformation ausgerichteten Führungsstil fördert und im Ergebnis einen wesentlichen Beitrag leistet, um Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen.

6.4 Zusammenfassung und Bewertung

Auch wenn die dargestellten mitarbeitergerichteten Aktivitäten der DHL nicht explizit unter der Nennung „Internal Branding“ erfolgen, stellt die Marke DHL u.E. ein anerkennenswertes Beispiel für die praktische Anwendung des Konzeptes dar. DHL hat von Beginn an erkannt, dass Mitarbeiter, die die Marke leben, heutzutage für den Erfolg entscheidend sind. Daher hat DHL kontinuierlich und gezielt auf innovative Instrumente gesetzt, um die Mitarbeiter auf die Marke sowie deren Werte einzuschwören und langfristig zu binden.

Zudem belegt der wirtschaftliche Erfolg, dass sich die Investition von Zeit und Ressourcen in das interne und externe Markenmanagement bereits bezahlt gemacht haben. DHL ist es gelungen, das Image als Teil einer „verstaubten“ Postbehörde abzuwenden und sich als eine weltweit starke Marke mit den Attributen schnell, zuverlässig, modern und international führend zu etablieren. Bei einem Konzernumsatz der DPWN von 44,6 Milliarden Euro im Jahr 2005 trug DHL mit 26,2 Milliarden Euro Umsatz bereits zu mehr als der Hälfte zum Ergebnis bei (vgl. DPWN, 2006b). Dies konnte nur durch Mitarbeiter gelingen, die hinter der Marke stehen und das Markenversprechen kontinuierlich dem Kunden gegenüber leben.

Persönliche Erfahrungen bestätigen, dass es DHL – trotz der Herausforderungen der extensiven Markenintegration – gelungen ist, die eigenen Mitarbeiter für den neuen Weg zu begeistern. Während eines Besuches des europäischen DHL-Luftfrachtkreuzes in Leipzig/Halle begeisterten insbesondere die „einfachen Mitarbeiter“, die trotz täglicher Nachtschicht und körperlich anstrengenden Tätigkeiten voller Engagement, Enthusiasmus und Stolz ihrer Arbeit bei DHL nachgegangen sind. Das internationale Flair der Marke strahlt dabei merklich auf die Mitarbeiter ab. Englische Tätigkeitsbezeichnungen wie „Operations Agent“ statt der deutschen Betitelung „Be- und Entlader von Frachtsendungen“ sowie das Angebot kostenloser Sprachkurse für jeden Mitarbeiter fördern – so die persönliche Wahrnehmung - die Begeisterung und die Freude daran, Part der neuen DHL zu sein.

Um sich jedoch nicht vom äußeren Schein trügen zu lassen, wurden zusätzlich fünf DHL-Mitarbeiter mit dem Ziel, ein internes „Stimmungsbild“ zu erhalten, befragt. Das Ergebnis unterstützt dabei zwei der zuvor getroffenen Aussagen: Zum einen ist es DHL gelungen, den Mitarbeitern die Marke näher zu bringen und ihnen Markenwissen im engeren und weiteren Sinne zu vermitteln. Dementsprechend bestätigten alle fünf Befragten, dass ihnen die Markenwerte im Arbeitsalltag umfassend bewusst sind. Zum anderen pflichteten die befragten Mitarbeiter bei, gerne für die Marke zu arbeiten. Vier der fünf Befragten sind

zudem stolz „DHL'er“ zu sein und befürworteten die Aussage „DHL-it's me“. Damit wird deutlich, dass es DHL – zumindest im Rahmen dieser kleinen Zufallsstichprobe – gelungen ist, das Commitment der Belegschaft zu fördern und diese emotional an die Marke zu binden.

Aufgrund der vielen Firmenzukäufe und der damit verbundenen Personalwechsel ist bei DHL jedoch keine gewachsene Firmenkultur zu finden. Auch sind bei einer derartigen personellen Zusammenführung Widerstände unter der Belegschaft vorbestimmt. Ein tiefgehender Wandel benötigt Zeit und vor allem permanente Pflege. Die ersten Schritte in die richtige Richtung sind jedoch bei DHL getan.

7 Schlussbetrachtung und Ausblick

„Yes, the customer is king, but if employees don't understand the brand, the company is dead in the water.“ (Craig Postons, CEO Pathways Communication, nach: Colyer, 2003a)

Bei der Darstellung von Internal Branding dominieren in der Fachliteratur die positiven Effekte. Dabei muss für die Praxis konstatiert werden, was Konfuzius bereits betonte: „Der Weg ist das Ziel“. Folglich kommt es beim Internal Branding in besonderem Maße auf die richtige Umsetzung der Maßnahmen an. Gerade hier besteht in vielen Unternehmen allerdings noch ein großer Handlungsbedarf. Folglich gilt: „You can't just say to people, 'Here's the external brand, here's the internal, and here's how it plays out in everyday behavior'“ (Salway, C., Brand Manager Virgin, nach: Colyer, 2003b). Auch Bowen/Lawler (1995, S. 73) weisen darauf hin, dass gilt: „employees don't just suddenly feel empowered because managers tell them they are“. Ebenso bringen die ideenreichsten Maßnahmen nichts, wenn der direkte Vorgesetzte täglich ein ganz anderes Bild vermittelt und sich nur wenig für die Marke engagiert. Es wird daher nur gelingen Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen, wenn konsequent alle Unternehmensaktivitäten an den Markenwerten ausgerichtet sind und das Abteilungsdenken durchbrochen wird.

In Summe lässt sich feststellen, dass Internal Branding einen Meilenstein für erfolgreiches Markenmanagement darstellt und sich weiter durchsetzen könnte – insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen. „I reckon about 20 percent of a brand is its physical attributes, like a logo, color, letterheads. The rest is all about behavior“, konstatiert Ian Buckingham, Geschäftsführer von Interbrand Inside (nach Colyer, 2003b). Mitarbeiter müssen ebenso von der Marke überzeugt werden wie die Kunden. Dabei geht es nicht nur um die Investition in Wissen allein, sondern auch in Bewusstsein, Emotionen, Zugehörigkeit und damit Commitment.

Mitarbeiter ohne Begeisterung und Leidenschaft sind wie Autos ohne Motor. Fungieren sie dagegen als Markenbotschafter, wird die Marke zum Leben erweckt. Es ist wie in einem Orchester: Komponist, Dirigent und Instrumente allein richten nichts aus – ein Kunstwerk entsteht erst, wenn alle Mitwirkenden ihre Kraft und ihr Können einsetzen und dem Ganzen Leben einhauchen (Artrium, 2008).

Internal Branding ist daher eine angemessene Antwort auf die vielfältigen gesellschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Wandlungsprozesse unserer Zeit (vgl. Müller-Neuhof/Giehl, 2005, S. 285). Unternehmen müssen die Zeichen der Zeit erkennen: Wir haben Käufermärkte, d. h. der Kunde bestimmt die Spielregeln – und dieser reagiert höchst

sensibel auf wahrgenommene Diskrepanzen im Markenbild. Vor der Kundenorientierung muss deshalb die Mitarbeiterorientierung stehen.

Unternehmen, die sich dieser Herausforderung nicht stellen, tun dies „auf eigene Gefahr“, wie es der amerikanische Markenspezialist Erik Hutchinson ausdrückt (nach Müller-Neuhof/Giehl, 2005, S. 32). Jedes Unternehmen sollte sich daher einmal fragen (Mitchell, 2002, S. 99):

„You tell customers what makes you great. Do your employees know?“

Literaturverzeichnis

- Aaker, D.A. (1996): Building strong brands, New York, 1996
- Aaker, D.A./Joachimsthaler, E. (2001): Brand Leadership – Die Strategie für Siegermarken, München, 2001
- Acito, F./Ford, J.D. (1980): How Advertising affects Employees, in: Business Horizont, Vol. 23, 1/1980, S. 53-59
- Adjouri, N. (2002): Die Marke als Botschafter. Markenidentität bestimmen und entwickeln, 1. Auflage, Wiesbaden, 2002
- Allen, N.J./Meyer, J.P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. in: Journal of Occupational Psychology, 63/1990, S. 1-18
- Artrium (2008): Artrium - Design und Objektplanung, online unter URL: <http://www.artrium-ssp.de/> (26.06.2008)
- Bass, B.M. (1990): From transactional to transformational leadership: Learning to share the Vision, in: Organization Dynamics, Vol. 18, 3/1990, S. 19-31
- BBDO (2005): Point of view: Interne Markenführung, online unter URL: http://www.bbdo-consulting.de/cms/de/publikationen/brand_management/brand_management/pdf/2005_09_POV_13_-_Interne_Markenbildung.pdf (13.07.2008)
- Becker, F.G. (2001): Anreizsysteme als Instrumente der strukturellen Mitarbeiterführung, in: Eyer, E. (2001, Hrsg.): Praxishandbuch Entgeltsysteme - Durch differenzierte Vergütung die Wettbewerbsfähigkeit steigern, Düsseldorf, 2001, S. 11-26
- Becker, J. (2006): Marketing-Konzeption: Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. Aufl., München, 2006
- Bell, M. (2007a): Brand Identity, in: Werben&Verkaufen, Special Markenwelten DHL, 18.01.2007, S. 10
- Bell, M. (2007b): Brand Building, in: Werben&Verkaufen, Special Markenwelten DHL, 18.01.2007, S. 28
- Bergstrom, A./Blumenthal, D./Crothers, S. (2002): Why Internal Branding matters: The Case of Saab, in: Corporate Reputation Review, Vol. 5, 2-3/2002, S. 133-142
- Berry, L.L. (1984): The Employee as Customer, in: Lovelock, C.H. (1984, Hrsg.): Services Marketing, Englewoods Cliffs, 1984, S. 271-278
- Berthel, J. (1995): Personal-Management, 4. Auflage, Stuttgart, 1995
- Bowen, D.E./Lawler, E.E. (1995): "Empowering Service Employees", in: Sloan Management Review, Summer 1995, S. 73-84
- Brexendorf, T.O./Tomczak, T./Kernstock, J./Henkel, S./Wentzel, D. (2008): Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 315- 349
- Bruhn, M. (1999): Internes Marketing, Wiesbaden, 1999
- Bruhn, M. (2001), Notwendigkeit eines Internen Marketing für Dienstleistungsunternehmen, in: Bruhn, M./Meffert, H. (2001, Hrsg.), S. 705-731
- Bruhn, M. (2003): Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung, 3. Aufl., Stuttgart, 2003
- Bruhn, M. (2005): Unternehmens- und Marketingkommunikation, München, 2005
- Bruhn, M./Meffert, H. (2001, Hrsg.), Handbuch Dienstleistungs-Management, 2. Aufl., Wiesbaden, 2001
- Burmann, C./Meffert, H./Koers, M. (2005): Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2005, Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 3-114
- Burmann, C./Zeplin, S. (2005a): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, H./Burmann, C./Koers, M. (2005, Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2.Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 115-139
- Burmann, C./Zeplin, S. (2005b): Innengerichtete Markenkommunikation, in: Esch, F.-R. (2005, Hrsg.): Moderne Markenführung. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen, 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 1021-1037
- Burns, J.M. (1978): Leadership, New York, 1978
- Carlzon, J. (1990): Alles für den Kunden, 4. überarbeitete Aufl., Frankfurt/Main, 1990

- Casanova, M. (2001): Corporate and Personal Branding durch Impression Management, in: St. Gallen Business Review, S. 12-20, online unter URL: <http://www.branding-institute.ch/pdf/corporate.pdf> (01.08.2008)
- Colyer, E. (2003a): Are Your Employees Puzzled About Your Brand?, online unter URL: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=174 (27.07.2008)
- Colyer, E. (2003b): Promoting Brand Allegiance Within, online unter URL: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=171 (27.07.2008)
- DeChernatony, L. (2001): Corporate branding and corporate brand performance, in: European Journal of Marketing, Vol. 35, 3-4/2001, S. 441-456
- Deutsche Employer Branding Akademie (2007): Definition Employer Branding, online unter URL: <http://www.employerbranding.org/thema1.php> (11.06.2008)
- DHL (2008a): Die Geschichte der DHL, online unter URL: http://www.dhl.de/dhl?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=3001214 (03.07.2008)
- DHL (2008b): Discover Logistics, online unter URL: https://www.dhl-discoverlogistics.com/fastforward/rules_procedures.html (07.07.2008)
- DHL (2008c): Das weltweit größte Express- und Logistik-Netz, online unter URL: http://www.dhl.de/dhl?tab=1&skin=hi&check=yes&lang=de_DE&xmlFile=3001216 (11.07.2008)
- DPWN (2006a): DHL startet neue globale Markenkampagne. Mitarbeiter im Fokus der Werbemaßnahmen, online unter URL: http://www.presseportal.de/pm/30097/802001/deutsche_post_world_net (08.07.2008)
- DPWN (2006b): Konzernbericht 2005
- DPWN (2008a): Jeder Mitarbeiter zählt, online unter URL: <http://www.dpwn.de/nachhaltigkeitsbericht/2008/mitarbeiter/mitarbeiterfoerderungundentwicklung/mitarbeiter-befragung.html> (23.07.2008)
- DPWN (2008b): Ideen sind Keimzellen von Innovationen, online unter URL: <http://www.dpwn.de/nachhaltigkeitsbericht/2008/mitarbeiter/ideenmanagement.html> (22.07.2008)
- Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl., München, 2004
- Esch, F.-R. (2006): Leben die Mitarbeiter ihre Marke?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 09.01.2006, S. 20
- Esch, F.-R. (2007): Strategie und Technik der Markenführung, 4. Aufl., München, 2007
- Esch, F.-R. (2008): Markenidentität als Basis für Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 35-47
- Esch, F.-R./Fischer, A./Hartmann, K. (2008): Abstrakte Markenwerte in konkretes Verhalten übersetzen, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 163-177
- Esch, F.-R./Hartmann, K./Strödter, K. (2008): Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 123-139
- Esch, F.-R./Knörle, C. (2008): Führungskräfte als Markenbotschafter, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 353- 365
- Esch, F.-R./Langner, T./Rempel, J.E. (2005): Ansätze zur Erfassung und Entwicklung der Markenidentität, in: Esch, F.-R. (2005, Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 103-131
- Esch, F.-R./Rutenberg, J./Strödter K./Vallaster, C. (2005): Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: Esch, F.-R. (2005, Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 985-1008
- Esch, F.-R./Strödter, K. (2008a): Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 143-159
- Esch, F.-R./Strödter, K. (2008b): Relaunch der Marke DHL als „Weltweite Nr. 1 in Express und Logistik“, bisher unveröffentlicht, Kontakt: Kristi-na.Stroedter@wirtschaft.uni-giessen.de
- Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2006): Corporate Brand Management: Marken als Anker strategischer Führung von Unternehmen, 2. aktualisierte und ergänzte Aufl., Wiesbaden, 2006

- Esch, F.-R./Vallaster, C. (2004): Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen. Erfolg durch konsequente Führung, in: Markenartikel, 66. Jg., 2/2004, S. 8-12 sowie S. 46-47
- Esch, F.-R./Vallaster, C. (2005): Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen: Die Rolle der Führungskräfte, in: Esch, F.-R. (2005, Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 1009-1020
- Esch, F.-R./Wicke, A./Rempel, J.E. (2005): Herausforderungen und Aufgaben des Markenmanagements, in: Esch, F.-R. (2005, Hrsg.): Moderne Markenführung, 4. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 3-61
- Esch, F.-R./Fischer, A./Strödter, K. (2008): Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 103-120
- Finanznachrichten (2005): Deutschlands beliebteste Arbeitgeber – BMW gewinnt vor Audi, online unter URL: <http://www.finanznachrichten.de/nachrichten-2005-08/artikel-5163455.asp> (16.07.2008)
- Fog, K./Budtz, C./Yakaboylu, B. (2005): Storytelling. Branding in Practice, Berlin Heidelberg, 2005
- Forster, A./Erz, A./Jenewein, W. (2008): Employer Branding: Ein konzeptioneller Ansatz zur markenorientierten Mitarbeiterführung, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 277-294
- Gallup (2007): Engagement Index 2007, Kontakt: info@gallup.de
- Giehl, W./Baumgarten, C. (2005): Markenmanagement als Motor der neuen Markenidentität DHL im Konzern Deutsche Post World Net, in: Meffert, H./Burmam, C./Koers, M. (2005, Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 781-817
- Giehl, W./Lotze, F./Schmidt, C. (2006): Die neue Positionierung von DHL, in: Deichsel, A./Meyer, H. (2006, Hrsg.): Jahrbuch Markentechnik, Frankfurt, 2006, S. 111-129
- Gilly, M.C./Wolfenbarger, M. (1998): Advertising's Internal Audience, in: Journal of Marketing, Vol. 62, Januar 1998, S. 69-88
- Gollwitzer, P.M. (1991): Abwägen und Handeln, Göttingen, 1991
- Gostick, A./Elton, C. (2006): Führen mit Möhren. Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter zu großen Leistungen, Weinheim, 2006
- Gotsi, M./Wilson, A. (2001): Corporate reputation management: "living the brand", in: Management Decision, Vol. 39, 2/2001, S. 99-104
- Green, M. C./Brock, T. C. (2000): The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives, in: Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 79, 5/2000, S. 701-721
- Gregory, J. R./Wiechmann, J. G. (1997): Leveraging the corporate brand, Lincolnwood, 1997
- Großer, T. (2006), Es riecht nach Revolution, in: enable, 1/2006, S. 2
- Gulnerits, K. (2008): Viele Mitarbeiter wissen nicht, wohin die Reise geht, in: Wirtschaftsblatt, vom 26.06.2008, online unter URL: http://www.wirtschaftsblatt.at/home/servi-ce/karriere/332738/index.do?_vl_pos=r.2.MOST (23.07.2008)
- Hemp, P. (2003): The DHL EuroCup: Shots on Goal, in: Harvard Business Review, Vol. 81, 11/2003, S. 43-52
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2007): Managing Brand Consistent Employee Behaviour: Relevance and Managerial Control of Behavioural Branding, in: Journal of Product & Brand Management, Vol. 16, 5/2007, S. 310-320
- Henkel, S./Tomczak, T./Kernstock, J./Wentzel, D./Brexendof, T. O. (2008a): Das Behavioral-Branding-Konzept. Leitlinie für das Management von Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 199-211
- Henkel, S./Tomczak, T./Heitmann, M./Herrmann, A. (2008b): Determinanten eines erfolgreichen Behavioral Branding, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 213-236
- Hubbard, M. (2004): Markenführung von innen nach außen. Zur Rolle der Internen Kommunikation als Werttreiber für Marken, Wiesbaden, 2004
- Hutchinson, E. (2002): Internal Branding, online unter URL: http://www.acerexchange.com/articles/Internal_Branding.pdf (12.07.2008), S. 1-8
- Ind, N. (2001): Living the brand: How to transform every member of your organization into a brand champion, London, 2001

- Inhouse (2005): Studie zur internen Kommunikation, Kontakt: Forum Corporate Publishing, info@forum-corporate-publishing.de
- Institut für Markentechnik (2008): Der Genetische Code der Marke®, Online unter URL: http://www.markentechnik.ch/de/marke_leistung/marke_methode_instrument/marke_genetisch_code.php (03.07.2008)
- International Survey Research (2002): Employee Commitment in Europe: Characteristics, Causes and Consequences, online unter URL: <http://www.brainguide.de/data/publications/PDF/pub104869.pdf> (01.08.2008)
- Kapferer, J.-N. (1992): Die Marke – Kapital des Unternehmens, Landsberg/Lech, 1992
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, in: Harvard Business Review, Vol. 74, 3/1996, S. 75-85
- Kernstock, J. (2008): Behavioral Branding als Führungsansatz. Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 3-33
- Kernstock, J./Brexendorf, O. (2004): Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (2004, Hrsg.): Corporate Brand Management, Wiesbaden, 2004, S. 1-52
- Kerschbaumer, G./Giehl, W. (2007): Markenstrategie bei DHL, in: Werben&Verkaufen, Special Markenwelten DHL, 18.01.2007, S. 30
- Kim, S.-S. (2007): Die Bedeutung des Internen Marketing im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmungen, Frankfurt/Main, 2007
- Krawiec, I.T. (2008): Anerkennung und Lob, online unter URL: <http://www.train-the-trainer-seminar.de/monatstipps/erkennung.htm> (01.08.2008)
- Kreutzer, R.T. (2007a): Schlüssel 1: Marketing nach innen – Das ungenutzte Erfolgspotenzial, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007): Marketing Excellence. Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007, S. 36-65
- Kreutzer, R.T. (2007b): Schlüssel 2: Der entfremdete Kunde – Kaum einer hat oder will heute noch Kundenkontakt, in: Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007): Marketing Excellence. Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007, S. 66-90
- Kreutzer, R.T. (2008a): Passion – Der differenzierende Erfolgsfaktor der Zukunft, in: Kreutzer, R.T./Merkle, W. (2008, Hrsg.), S. 49-77
- Kreutzer, R.T. (2008b): Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Wiesbaden, 2. Aufl., 2008
- Kreutzer, R.T./Kuhfuß, H./Hartmann, W. (2007): Marketing Excellence. Sieben Schlüssel zur Profilierung Ihrer Marketing Performance, Wiesbaden, 2007
- Kreutzer, R.T./Merkle, W. (2008): Web 2.0 – Welche Potenziale gilt es zu heben, in: Kreutzer, R.T./Merkle, W. (2008, Hrsg.), S. 149-183
- Kreutzer, R.T./Merkle, W. (2008, Hrsg.): Die neue Macht des Marketing, Wie Sie Ihr Unternehmen mit Emotion, Innovation und Präzision profilieren, Wiesbaden, 2008
- Kriwan, M. (2008): Innovatives Personalmarketing: „Kurz und knackig“, in: Die Presse, 23.02.2008
- Kroeber-Riel, W./Esch, F.-R. (2004): Strategie und Technik der Werbung, Stuttgart, 2004
- Kuß, A./Tomczak, T. (2004): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 4. überarbeitete Aufl., Wiesbaden, 2004
- Lameth (2002): Testbericht über Praktiker Baumarkt: Geht nicht gibt's nicht. Nein so was, online unter URL: <http://www.yopi.de/rev/77720> (26.06.2008)
- Leffers, J. (2003): Der Doppel-Flop der Bahn AG, online unter URL: <http://www.spiegel.de/unispiegel/wunderbar/0,1518,233592,00.html> (24.06.2008)
- Lembke, J. (2006), Hier schreibt sogar der Vorstandschef, in: FAS, 5.3.2006, S. 44
- Linxweiler, R. (2001): BrandScoreCard. Ein Instrument erfolgreicher Markenführung, Groß-Umstadt, 2001
- Lutz, J. (2006), Mit Infos die Getreuen belohnen, in: Handelsblatt, Karriere und Management, 31.3.2006, S. 2

- Mauth, R. (2004): Der Weg zum Kunden führt über Ihre Mitarbeiter, 27.09.2004 online unter URL:<http://www.business-wissen.de/nc/personal/personalentwicklung/fachartikel/vorausgesetzt-der-weg-zum-kunden-fuehrt-ueber-ihre-mitarbeiter.html?type=98> (30.07.2008)
- Meffert, H./Burmans, C. (2000): Identitätsorientierte Markenführung, online unter URL: <http://www.wwu.de/Rektorat/Forschungsberichte-1997-1998/fo04ib01.htm> (05.07.2008)
- Meffert, H./Burmans, C. (2002): Theoretisches Grundkonzept der identitätsorientierten Markenführung, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2002, Hrsg.): Markenmanagement. Grundfragen der identitätsorientierten Markenführung, Wiesbaden, 2002, S. 35-72
- Meffert, H./Burmans, C. (2005): Wandel in der Markenführung – vom instrumentellen zum identitätsorientierten Markenverständnis, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2005, Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2.Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 19-32
- Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2005, Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Wiesbaden, 2005
- Meffert, H./Koers, M. (2005): Identitätsorientiertes Markencontrolling – Grundlagen und konzeptionelle Ausgestaltung, in: Meffert, H./Burmans, C./Koers, M. (2005, Hrsg.): Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung, 2.Aufl., Wiesbaden, 2005, S. 274-296
- Merkle, W./Kreutzer, R.T. (2008): Emotion, Leidenschaft und Begeisterung – Ein (noch immer) unterschätzter Faktor im Marketing, in: Kreutzer, R.T./Merkle, W. (2008, Hrsg.), S. 21-48
- Meyer, A./Oppermann, K. (1998): Bedeutung und Gestaltung des Internen Marketing, in: Meyer, A. (1998, Hrsg.): Handbuch Dienstleistungsmarketing, Stuttgart 1998, S. 991-1009
- Meyer, J.P./Allen, N.J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment to the organization commitment, in: Human Resource Management Review, 1/1991, S. 61-89
- Meyer, J.P./Allen, N.J. (1997): Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application, Thousand Oaks, London, New Delhi, 1997
- Mitchell, C. (2002): Selling the brand inside, in: Harvard Business Review, Vol. 80, 1/2002, S. 99-105
- Morhart, F./Jenewein, W./Tomczak, T. (2008): Mit transformationaler Führung das Brand Behavior stärken, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 367-384
- Müller-Neuhof, K./Giehl, W. (2004): Fokus Internal Branding. Vom Mitarbeiter zum Mitmacher, Sternenfels, 2004 o.V. (2006): DHL rückt in globaler Markenkampagne die Mitarbeiter in den Fokus, in: HORIZONT, 12/2006
- Ostrom, A./Iacobucci, D./Morgan, F.N. (2005): Services Branding, in: Tybout, A.M./Calkins, T. (2005, Hrsg.): Kellogg on Branding, Hoboken, 2005, S. 186-200
- Ouwerkerk J.W./Ellemers, N./De Gilder, D. (1999): Group Commitment and Individual Effort in Experimental and Organizational Contexts, in: Ellemers, N. (1999, Hrsg.): Social Identity: Context, Commitment, Content, Oxford, 1999, S. 184-204
- Palmer, A. (2008): Personal Delivery – DHL Empowers Employees, online unter URL: http://www.salesandmarketing.com/msg/content_display/incentive/e3i3be6c54430d76aee65410eeb398d927# (27.07.2008)
- Pfeffer, J. (2000): The Knowing-Doing-Gap, Harvard, 2000
- Praktiker (2008): Imagebroschüre, online unter URL: www.praktiker.com/servlet/PB/show/1073483/Imagebroschuere.pdf (30.07.2008)
- Ringle, T. (2006): Strategische identitätsorientierte Markenführung, Wiesbaden, 2006
- Schauer, C. (2008): Mitarbeiter als Markenbotschafter – Mit Leidenschaft die Marke vertreten, in: Kreutzer, R.T./Merkle, W. (2008, Hrsg.), S. 79-99
- Schmettkamp, M. (2007): Wir brauchen ein neues Changemanagement, Online unter URL: <http://www.xing.com/app/forum?op=showarticles;id=3880261;articleid=3880261> (01.08.2008)
- Schmidt, H. J. (2007): Internal Branding: Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Wiesbaden, 2007
- Scholz, C. (2000): Personalmanagement, 5. Aufl., München, 2000

- Schöpf, A./Liebig, C. (2006): Der Einfluss organisationaler Gerechtigkeit und Commitment auf deviantes Verhalten von Mitarbeitern, online unter URL: http://psydok.sulb.uni-saarland.de/volltexte/2006/843/pdf/2006-01_Mannheimer_Beitraege_web_1-_schoepf_und_liebig.pdf (24.06.2008)
- Schüller, A.M. (2006): Mitarbeiterloyalität messbar machen. Wie will ein Unternehmen erfolgreich sein, wenn jährlich ein bedeutender Teil seines wertvollsten Kapitals spurlos verschwindet, online unter URL: <http://www.marketing-boerse.de/Fachartikel/details/Mitarbeiterloyalitaet-messbar-machen/4297> (06.07.2008)
- Schultz, D.E. (2003): So you want to be a brand guru, in: *Marketing Management*, 12/2003, S. 8
- Scoble, R./Israel, S. (2006), *Naked Conversations – How Blogs are Changing the Way Businesses Talk with Customers*, New Jersey, 2006
- Stershic, S. F./Semans, D. (2008): Internal Marketing vs. Internal Branding: It's all about connections, in: *CW Bulletin*, online unter URL: <http://www.iabc.com/cwb/archive/2006/0406/stershicsemans.htm> (10.07.2008)
- Stershic, S.F. (2006): Internal Marketing vs. Internal Branding, online unter URL: http://qualityservicemarketing.com/quality_service_marketing/2006/01/internal_market.html (21.07.2008)
- Syre, R. (2006): Jede zweite Firmenfusion geht schief, in: *Spiegel Online*, 26.09.2006, online unter URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,435335,00.html> (25.07.2008)
- Tanner, O.C. (2007): Training for Results: How the World's Largest Express Delivery Provider Uses Carrots to Accelerate Improved Business Results, online unter URL: http://www.carrots.com/files/Whitepaper_DHL2007.pdf (27.07.2008)
- TNS (2002): *Global Employee Commitment Report 2002, Employeescore TM Powered by the Conversion Model TM*, Tayler Nelson Sofres, 2002
- Tomczak, T./Brexendorf, T.O. (2003): Wie viel Brand Manager hat ein Unternehmen wirklich?, in: *Persönlich - Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung*, 1/2003, S. 58-59
- Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008
- Tomczak, T./Herrmann, A./Brexendorf, T./Kernstock, J. (2005): Behavioral Branding – Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: *Thexis*, 22. Jg., 1/2005, S. 28-31
- Tometschek, R. (2008): Internal Branding – Mitarbeiter als Markenbotschafter, online unter URL: http://www.markenlexikon.com/texte/tometschek_internal_branding_mai2008.pdf (01.08.2008)
- Tosti, D. T./Stotz, R. D. (2001): Building Your Brand from the Inside Out, in: *Marketing Management*, Vol. 10, 2/2001, S. 27-33
- van Dick, R. (2004): *Commitment und Identifikation mit Organisationen*, Göttingen, 2004
- von Fournier, C. (2008): Exzellenz ist ein Weg, kein Ziel, online unter URL: [http://www.competencesite.de/strategmanagement.nsf/7F18A5531985805AC125742D00376DEB/\\$File/grunds%C3%A4tze_exzellenter_unternehmensf%C3%BChrung.pdf](http://www.competencesite.de/strategmanagement.nsf/7F18A5531985805AC125742D00376DEB/$File/grunds%C3%A4tze_exzellenter_unternehmensf%C3%BChrung.pdf) (01.08.2009)
- Watzlawick, P. (1967): Some formal aspects of communication, in: *American Behavioral Scientist*, Vol. 10, 8/1967, S. 4-8
- Watzlawick, P./Beavin, J. H./Jackson, D.D. (2000): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*, 10. Aufl., Bern, 2000
- Welch, J./Welch, S. (2005): *Winning: Das ist Management*, Campus Verlag, 1. Aufl., Frankfurt/Main, 2005
- Wentzel, D./Tomczak, T./Herrmann, A. (2008): Storytelling im Behavioral Branding, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 405-417
- Wentzel, D./Tomczak, T./Kernstock, J./Brexendorf, T./Henkel, S. (2008): Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: Tomczak, T./Esch, F.-R./Kernstock, J./Herrmann, A. (2008, Hrsg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*, 1. Aufl., Wiesbaden, 2008, S. 81-120
- Wittke-Kothe, C. (2001): *Interne Markenführung – Verankerung der Markenidentität im Mitarbeiterverhalten*, Wiesbaden, 2001
- Zeplin, S. (2006): *Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement*, Wiesbaden, 2006

Working Papers des Institute of Management Berlin an der Fachhochschule für Wirtschaft Berlin

- 1 Bruche, Gert / Pfeiffer, Bernd: Herlitz (A) – Vom Großhändler zum PBS-Konzern – Fallstudie, October 1998
- 2 Löser, Jens: Das globale Geschäftsfeld „Elektrische Haushaltsgroßgeräte“ Ende der 90er Jahre – Fallstudie, October 1998
- 3 Lehmann, Lutz Lars: Deregulation and Human Resource Management in Britain and Germany – Illustrated with Coca-Cola Bottling Companies in Both Countries, March 1999
- 4 Bruche, Gert: Herlitz (B) - Strategische Neuorientierung in der Krise - Fallstudie, April 1999
- 5 Herr, Hansjörg / Tober, Silke: Pathways to Capitalism - Explaining the Difference in the Economic Development of the Visegrad States, the States of the Former Soviet Union and China, October 1999
- 6 Bruche, Gert: Strategic Thinking and Strategy Analysis in Business - A Survey on the Major Lines of Thought and on the State of the Art, October 1999, 28 pages
- 7 Sommer, Albrecht: Die internationale Rolle des Euro, December 1999, 31 Seiten
- 8 Haller, Sabine: Entwicklung von Dienstleistungen - Service Engineering und Service Design, January 2000
- 9 Stock, Detlev: Eignet sich das Kurs-Gewinn-Verhältnis als Indikator für zukünftige Aktienkursveränderungen?, March 2000
- 10 Lau, Raymond W.K.: China's Privatization, June 2000
- 11 Breslin, Shaun: Growth at the Expense of Development? Chinese Trade and Export-Led Growth Reconsidered, July 2000, 30 pages
- 12 Michel, Andreas Dirk: Market Conditions for Electronic Commerce in the People's Republic of China and Implications for Foreign Investment, July 2000, 39 pages
- 13 Bruche, Gert: Corporate Strategy, Relatedness and Diversification, September 2000, 34 pages
- 14 Cao Tingui: The People's Bank of China and its Monetary Policy, October 2001, 21 pages
- 15 Herr, Hansjörg: Wages, Employment and Prices. An Analysis of the Relationship Between Wage Level, Wage Structure, Minimum Wages and Employment and Prices, June 2002, 60 pages
- 16 Herr, Hansjörg / Priewe, Jan (eds.): Current Issues of China's Economic Policies and Related International Experiences – The Wuhan Conference 2002 - , February 2003, 180 pages
- 17 Herr, Hansjörg / Priewe, Jan: The Macroeconomic Framework of Poverty Reduction An Assessment of the IMF/World Bank Strategy, February 2003, 69 pages
- 18 Wenhao, Li: Currency Competition between EURO and US-Dollar, June 2004, 18 pages
- 19 Kramarek, Maciej: Spezifische Funktionen des Leasings in der Transformationsperiode, June 2004, 32 Seiten
- 20 Godefroid, Peter: Analyse von Multimedia-Lern/Lehrumgebungen im Fach Marketing im englischsprachigen Bereich – inhaltlicher Vergleich und Prüfung der Einsatzfähigkeit an deutschen Hochschulen, September 2004, 48 Seiten
- 21 Kramarek, Maciej: Die Attraktivität des Leasings am Beispiel polnischer Regelungen der Transformationsperiode, April 2005, 33 Seiten
- 22 Pan, Liu / Tao, Xie: The Monetary Policy Transmission in China – „Credit Channel“ and its Limitations
- 23 Hongjiang, Zhao / Wenxu, Wu / Xuehua, Chen: What Factors Affect Small and Medium-sized Enterprise's Ability to Borrow from Bank: Evidence from Chengdu City, Capital of South-western China's Sichuan Province, May 2005, 23 pages
- 24 Fritsche, Ulrich: Ergebnisse der ökonomischen Untersuchung zum Forschungsprojekt Wirtschaftspolitische Regime westlicher Industrienationen, March 2006, 210 Seiten
- 25 Körner, Marita: Constitutional and Legal Framework of Gender Justice in Germany, November 2006, 14 pages
- 26 Tomfort, André: The Role of the European Union for the Financial Integration of Eastern Europe, December 2006, 20 pages
- 27 Gash, Vanessa / Mertens, Antje / Gordo, Laura Romeu: Are Fixed-Term Job Bad for Your Health? A Comparison between Western Germany and Spain, March 2007, 29 pages
- 28 Kamp, Vanessa / Niemeier, Hans-Martin / Müller, Jürgen: Can we Learn From Benchmarking Studies of Airports and Where do we Want to go From Here? April 2007, 43 pages
- 29 Brand, Frank: Ökonomische Fragestellungen mit vielen Einflussgrößen als Netzwerke. April 2007, 28 pages
- 30 Venohr, Bernd / Klaus E. Meyer: The German Miracle Keeps Running: How Germany's Hidden Champions Stay Ahead in the Global Economy. May 2007, 31 pages
- 31 Tomenendal, Matthias: The Consultant-Client Interface – A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting. August 2007, 17 pages
- 32 Zenglein, Max J.: US Wage Determination System. September 2007, 30 pages
- 33 Figeac, Alexis: Socially Responsible Investment und umweltorientiertes Venture Capital. December 2007, 45 pages
- 34 Gleißner, Harald A.: Post-Merger Integration in der Logistik – Vom Erfolg und Misserfolg bei der Zusammenführung von Logistikeinheiten in der Praxis. March 2008, 27 pages
- 35 Bürkner, Fatiah: Effektivitätssteigerung im gemeinnützigen Sektor am Beispiel einer regionalen ‚Allianz für Tanz in Schulen‘. April 2008, 29 pages
- 36 Körner, Marita: Grenzüberschreitende Arbeitsverhältnisse – Grundlinien des deutschen Internationalen Privatrechts für Arbeitsverträge. April 2008, 22 pages
- 37 Pan, Liu / Junbo, Zhu: The Management of China's Huge Foreign Reserve and its Currency Composition. April 2008, 22 pages
- 38 Rogall, Holger: Essentials für eine nachhaltige Energie- und Klimaschutzpolitik. May 2008, 46 pages
- 39 Maeser, Paul P.: Mikrofinanzierungen – Chancen für die Entwicklungspolitik und Rahmenbedingungen für einen effizienten Einsatz. May 2008, 33 pages
- 40 Pohland, Sven / Hüther, Frank / Badde, Joachim: Flexibilisierung von Geschäftsprozessen in der Praxis: Case Study „Westfleisch eG – Einführung einer Service-orientierten Architektur (SOA)“. June 2008, 33 pages
- 41 Rüggeberg, Harald / Burmeister, Kjell: Innovationsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen. June 2008, 37 pages
- 42 Domke, Nicole / Stehr, Melanie: Ignorieren oder vorbereiten? Schutz vor Antitrust Verstößen durch „Compliance“-Programme. June 2008, 25 pages
- 43 Ripsas, Sven / Zumholz, Holger / Kolata, Christian: Der Businessplan als Instrument der Gründungsplanung – Möglichkeiten und Grenzen. December 2008, 34 pages
- 44 Jarosch, Helmut: Optimierung des Zusammenwirkens maschineller und intellektueller Spezialisten. December 2008,

Special Edition:

- Ben Hur, Shlomo: A Call to Responsible Leadership. Keynote Speech at the FHW Berlin MBA Graduation Ceremony 2006. November 24th, 2006, Berlin City Hall, April 2007, 13 pages