

Internal Branding

Wie Sie mit Mitarbeitern Ihre Marke stark machen

Bearbeitet von
Franz-Rudolf Esch, Dr. Christian Knörle, Dr. Kristina Strödter

1. Auflage 2014. Buch. XII, 188 S. Mit Freischaltcode zum Download des eBooks. Gebunden
ISBN 978 3 8006 4793 4
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm
Gewicht: 534 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Marketing, Werbung, Marktforschung](#)

Zu [Leseprobe](#) und [Sachverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes, arranged in a slight arc. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

beck-shop.de

Esch/Knörle/Strödter
Internal Branding

beck-shop.de

beck-shop.de

Internal Branding

Wie Sie mit Mitarbeitern Ihre Marke
stark machen

von

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch

und

Dr. Christian Knörle

und

Dr. Kristina Strödter

Verlag Franz Vahlen München

beck-shop.de

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Inhaber des Lehrstuhls für Markenmanagement und Automobilmarketing und Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung (IMK) an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht. Davor lehrte er in Saarbrücken, Trier, St. Gallen, Innsbruck und Gießen. Weiterhin ist er Gründer und ESCH. The Brand Consultants und unterstützt in dieser Funktion Unternehmen aus verschiedenen Branchen zu Fragestellungen der externen und internen Markenführung. Prof. Esch leitete gemeinsam mit Kollegen aus St. Gallen das bislang größte Forschungsprojekt zur Erforschung der internen Markenführung mit verschiedenen Unternehmenspartnern aus Deutschland und der Schweiz. Prof. Esch war lange Jahre Vizepräsident des Deutschen Marketing-Verbandes und ist Mitglied in diversen Unternehmensbeiräten. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenmanagement, Kommunikationsforschung und Konsumentenforschung. In diesen Bereichen hat er bislang mehr als 600 Veröffentlichungen von Top-Journals bis zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung.

Dr. Christian Knörle war Mitarbeiter in der Strategieentwicklung der Daimler AG, Stuttgart, im Bereich Global Trucks Strategy & Multi-Brand Management. Zuvor war er als Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants tätig und verantwortete dort Projekte in den Branchen Automotive, Aviation, Media, FMCG/Retail und Financial Services. Zudem war er externer Doktorand von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch am Lehrstuhl für Marketing, Justus-Liebig-Universität, Gießen.

Dr. Kristina Strödter ist Senior Engagement Manager bei einer amerikanischen Unternehmensberatung in New York, USA. Zuvor war sie mehrere Jahre als Beraterin bei The Boston Consulting Group in Düsseldorf und Stuttgart tätig. Sie promovierte bei Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch zu dem Thema Markencommitment von Mitarbeitern und arbeitete als Projektmitarbeiterin in einem Forschungsprojekt zur internen Markenführung.

ISBN 978 3 8006 4793 4

© 2014 Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Neustädter Str. 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier

(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

beck-shop.de

Vorwort

Mitarbeiter waren lange Jahre das fünfte Rad der Markenführung. Die Investments flossen primär in Maßnahmen nach außen, bei den Mitarbeitern sparte man sich die Investitionen oder tätigte sie halbherzig. Zudem gab es oft Kompetenzgerangel zwischen Marketing, Corporate Communications und Human Resources.

Dies ist nun im Wandel begriffen. Der Wert der Mitarbeiter für die Marke wird erkannt. Vor allem ist man sich aber auch darüber bewusst, dass der „war for talents“ sich weiter verschärft und man sich dafür rüsten muss.

Dennoch gibt es nur wenige wirklich gute Erfolgsbeispiele für Employer Branding und Internal Branding. Unternehmen stehen hier oft noch am Anfang der Entwicklung. Zudem investiert man häufig in die falschen Maßnahmen und meint, mit einer schönen internen Mitarbeiterkampagne und massenmedialen Maßnahmen die Mitarbeiter erreichen und zu Markenbotschaftern machen zu können. Wir sprechen von einem starken Start, der dann aber schwach endet und alles andere als nachhaltig wirkt. Insofern sind Manager in Unternehmen gefordert, die Marke nachhaltig in Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter zu integrieren und für diese im tagtäglichen Arbeitsleben relevant zu machen. Schließlich sind Mitarbeiter in vielen Branchen oft die wichtigsten Kontakte zu Kunden und anderen Anspruchsgruppen und beeinflussen direkt und indirekt wesentliche Kontaktpunkte mit Kunden. Der Markeneindruck wird somit oft wesentlich durch Mitarbeiter geprägt.

Dieses Buch zeigt systematisch Maßnahmen zur Entwicklung eines wirk-samen Employer Branding sowie eines effektiven und effizienten Internal Branding auf. Anhand vieler Beispiele und konkrete Praxisfälle werden entsprechende Maßnahmen veranschaulicht. Neben fundierten theoretischen Ansätzen fließen auch unsere Beratungserfahrungen aus einer Vielzahl von Projekten in dieses Buch ein.

Unser besonderer Dank gilt Hermann Schenk vom Verlag Vahlen, der uns wie immer tatkräftig bei diesem Buchprojekt unterstützt und wichtige Impulse gegeben hat.

Wir wünschen allen Lesern viel Spaß beim Lesen sowie Anregungen für die tägliche Arbeit. Für Hinweise jeglicher Art oder einen Erfahrungsaustausch mit Ihnen sind wir sehr dankbar. Bitte richten Sie Ihre Anfragen an:

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch: office@esch-brand.com

Wir freuen uns auf den Dialog mit Ihnen zu diesem wichtigen Thema, denn: Marken werden immer nur von innen zerstört. Vor allem aber können Marken sich nicht selbst treu bleiben, das können nur die verantwortlichen Manager. Und diese müssen den Spagat zwischen Bewahren und Weiterentwickeln beherrschen und dies entsprechend im Unternehmen bei allen Mitarbeitern implementieren.

Saarlouis, im März 2014

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch
Dr. Christian Knörle
Dr. Kristina Strödter

beck-shop.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
A. Mitarbeiter als Erfolgsfaktor der strategischen Markenführung ..	1
1. Starke Marken als Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg	1
2. Mitarbeiter als wichtigster Customer Touchpoint in der Interaktion mit Marken	7
3. Markencommitment von Mitarbeitern als zentraler Wertschöpfungstreiber	11
B. Mitarbeiter in die Markenstrategie einbeziehen	15
1. Markenidentität und -positionierung mit Handlungsrelevanz entwickeln	15
Best Practice-Fallstudie: BASF – Identität für „The Chemical Company“	20
2. Markenkernwerte als Nukleus für das Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter ableiten	22
Best Practice-Fallstudie: DHL – Markenkernwerte handlungs- relevant formulieren	24
3. Employer Branding und Internal Branding unterscheiden ...	26
C. Employer Branding: Aufbau einer Arbeitgebermarke als Startpunkt für die interne Markenführung	31
1. Employer Branding zur Schaffung von Arbeitgeberattraktivität	31
2. Employer Branding-Prozess zur Gewinnung der richtigen Mitarbeiter	36
2.1 Statusbestimmung der Employer Brand durchführen ...	38
2.2 Employer Value Proposition definieren	43
2.3 Umsetzung des Employer Branding zum Leben erwecken	47
Best Practice-Beispiel: McDonald’s – Mit Employer Branding zum attraktiven Arbeitgeber	54

2.5	Passung zwischen Marke und Mitarbeiter in die Bewerberselktion einbeziehen	59
D.	Behavioral Branding – Vom Mitarbeiter zum Markenbotschafter .	67
1.	Prozess zur Verankerung der Markenorientierung gestalten .	67
	Best Practice-Fallstudie: Zurich – Embedding the Brand-Programm	74
2.	Zielgruppen der internen Markenführung bestimmen	78
2.1	Geschäftsleitung/Top Management als interne Zielgruppe	80
2.2	Führungskräfte als interne Zielgruppe	82
2.3	Mitarbeiter als interne Zielgruppe	86
3.	Brand Engagement-Programm zur Verankerung der Marke initiieren	87
3.1	Motivieren: Relevanz der Marke erkennen	90
	Best Practice-Fallstudie: O ₂ can do – Rebranding von Viag Interkom	95
3.2	Verstehen: Leistungsversprechen der Marke begreifen ..	98
	Best Practice-Fallstudie: DHL Internal Branding	104
3.3	Handeln: Umsetzung des Markenversprechens in konkrete Maßnahmen	106
3.4	Toolbox: Instrumente und Methoden der Internen Markenführung	112
4.	Interne Markenführung bereichsspezifisch implementieren .	119
4.1	Markenorientierte Umsetzung in Produktentwicklung und -design	119
4.2	Markenorientierte Umsetzung im Vertrieb	120
4.3	Markenorientierte Umsetzung bei Dienstleistungen und Services	123
	Best Practice-Fallstudie: Customer Experience durch Service bei Swisscom	128
5.	Spezielsituationen für die interne Markenführung berücksichtigen	131
5.1	Interne Markenführung bei Mehrmarkenstrategien	132
5.2	Interne Markenführung im Kontext von Mergers & Acquisitions	133
	Best Practice-Fallstudie: Brand Transformation bei Orange in Frankreich	137
	Best Practice-Fallstudie: Targobank – Rebranding vom Ende her denken	141

6. Markenorientierung organisatorisch verankern	149
6.1 Organisatorische Einheiten der internen Markenführung konzipieren	150
6.2 Markenbotschafter-System zur Verankerung der Marke implementieren	151
6.3 Markenorientierung im Anreizsystem abbilden	152
E. Erfolg der internen Markenführung kontrollieren	155
1. Probleme der internen Markenführungskontrolle beachten ..	155
2. Instrumente zur Erfolgskontrolle der internen Markenführung gestalten	157
2.1 Instrumente zur Erfolgsmessung des Employer Brand Managements nutzen	157
2.2 Instrumente des Erfolgsmessung des Internal Brand Managements einsetzen	161
2.3 Instrumente der Erfolgsmessung der Customer Experience berücksichtigen	164
2.4 Integrative Erfolgsmessung der internen Markenführung durch 360°-Feedback durchführen	167
3. Ganzheitliches Internal Brand Performance Measurement System entwickeln	169
Fazit:	176
Literaturverzeichnis	177
Stichwortverzeichnis	187