

God, Carina; Zerres, Christopher

Working Paper

Markenentwicklung und Inklusion. Analyse einer erfolgsversprechenden Prozessgestaltung zur Integration von Mitarbeitern in den betrieblichen Markenentwicklungsprozess

Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 2

Provided in Cooperation with:

Fakultät Medien, Hochschule Offenburg

Suggested Citation: God, Carina; Zerres, Christopher (2016) : Markenentwicklung und Inklusion. Analyse einer erfolgsversprechenden Prozessgestaltung zur Integration von Mitarbeitern in den betrieblichen Markenentwicklungsprozess, Arbeitspapiere für Marketing und Management, No. 2, Hochschule Offenburg, Fakultät Medien, Offenburg, <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:ofb1-opus4-50340>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/244619>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



CHRISTOPHER ZERRES

MARKETING

Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“

**Herausgeber:
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen**

Arbeitspapier Nr. 2

Markenentwicklung und Inklusion

Analyse einer erfolgsversprechenden Prozessgestaltung zur Integration von Mitarbeitern in den betrieblichen Markenentwicklungsprozess

God, C. / Zerres, C.

Offenburg, April 2016

ISSN: 2510-4799

Impressum

**Prof. Dr. Christopher Zerres
Hochschule Offenburg
Fakultät Medien und Informationswesen
Badstraße 24
77652 Offenburg
ISSN: 2510-4799**

Inhalt

1	Einführung.....	1
2	Prozess der Markenentwicklung und -führung.....	1
3	Inklusion im Markenentwicklungs- und -führungsprozess.....	4
4	Empfehlungen.....	9
	Literatur.....	11
	Autoreninformation.....	11

1 EINFÜHRUNG

Für zahlreiche Unternehmen haben sich die Marktbedingungen teilweise drastisch verändert. Hierzu gehören u. a. die Homogenisierung von Leistungen, ein hoher Internationalisierungsgrad, ein wachsender Preisdruck und ein sich änderndes Konsumentenverhalten. Gerade das Internet und hier insbesondere Social Media haben diese Rahmenbedingungen weiter verschärft. Als zentraler Faktor für den langfristigen Unternehmenserfolg unter diesen Rahmenbedingungen wird häufig eine starke Marke genannt.¹ Eine starke Marke setzt dabei allerdings einen komplexen Entwicklungsprozess voraus.

Wichtige Basis für die Markenentwicklung ist die Markenidentität. Diese wird nach Burmann et al. auf der Kernkompetenz des Unternehmens entwickelt: den Mitarbeitern.² Die Grundidee des identitätsbasierten Ansatzes ist eine nach innen gerichtete Perspektive und die Einbeziehung der Mitarbeiter und deren Kompetenz in die Marke. Dabei wird die Markenidentität mitunter als wichtigstes Element der Vertrauensgewinnung gesehen. Markenidentität entsteht aufgrund der Entscheidungen und Handlungen der Mitarbeiter sowie der Wirkung der Identität bei den Zielgruppen. Die Markenidentität beinhaltet dabei die Formulierung des Kundennutzens, der in der Kernkompetenz des Unternehmens verankert ist und den die Marke aus externer Sicht erfüllen soll. Zusammenfassend basiert die Markenidentität auf den Mitarbeitern und bezieht sich auf die Identität der Gruppe an Menschen, die hinter der Identität stehen.

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass bei der Entwicklung und Führung von Marken eine effiziente Einbindung möglichst aller Mitarbeiter eines Unternehmens in den Markenentwicklungsprozess zweifellos als eine entscheidende Erfolgsdeterminante angesehen werden kann. In diesem Zusammenhang bedeutet **Inklusion** das Einschließen aller Mitarbeiter eines Unternehmens in die Entwicklung der Marke.

Im Rahmen dieses Arbeitspapier wird zunächst ein Prozess für die Markenentwicklung und -führung vorgestellt. Im Anschluss gehen die Autoren näher auf die Bedeutung und vor allem die konkrete Ausgestaltung der Inklusion innerhalb dieses Markenentwicklungsprozesses ein. Schließlich werden einige Empfehlungen hinsichtlich einer noch optimaleren Berücksichtigung der Inklusion innerhalb des Prozesses beschrieben.

2 PROZESS DER MARKENENTWICKLUNG UND -FÜHRUNG

Markenentwicklung umfasst den gesamten Prozess der Entstehung einer Marke. Hierzu zählen die Analyse der Marke und des Marktes, die Entwicklung der Markenstrategie und die Markenkommunikation. Im zweiten wesentlichen Schritt finden das interne und externe Markenmanagement sowie das Markencontrolling statt.³

Mit dem ersten Schritt in der Markenentwicklung erfolgt innerhalb der Markenanalyse die Analyse des Marktes sowie des Unternehmens. Auf der Grundlage der Ergebnisse der Analysen wird die Markenstrategie entwickelt. Sie beinhaltet ein Szenario für die Positionierung der Marke in allen Märkten, internen und externen Aktionsfeldern und Beziehungen des Unternehmens. Daraus entsteht ein Kommunikationskonzept, mit allen Maßnahmen, Kernbot-

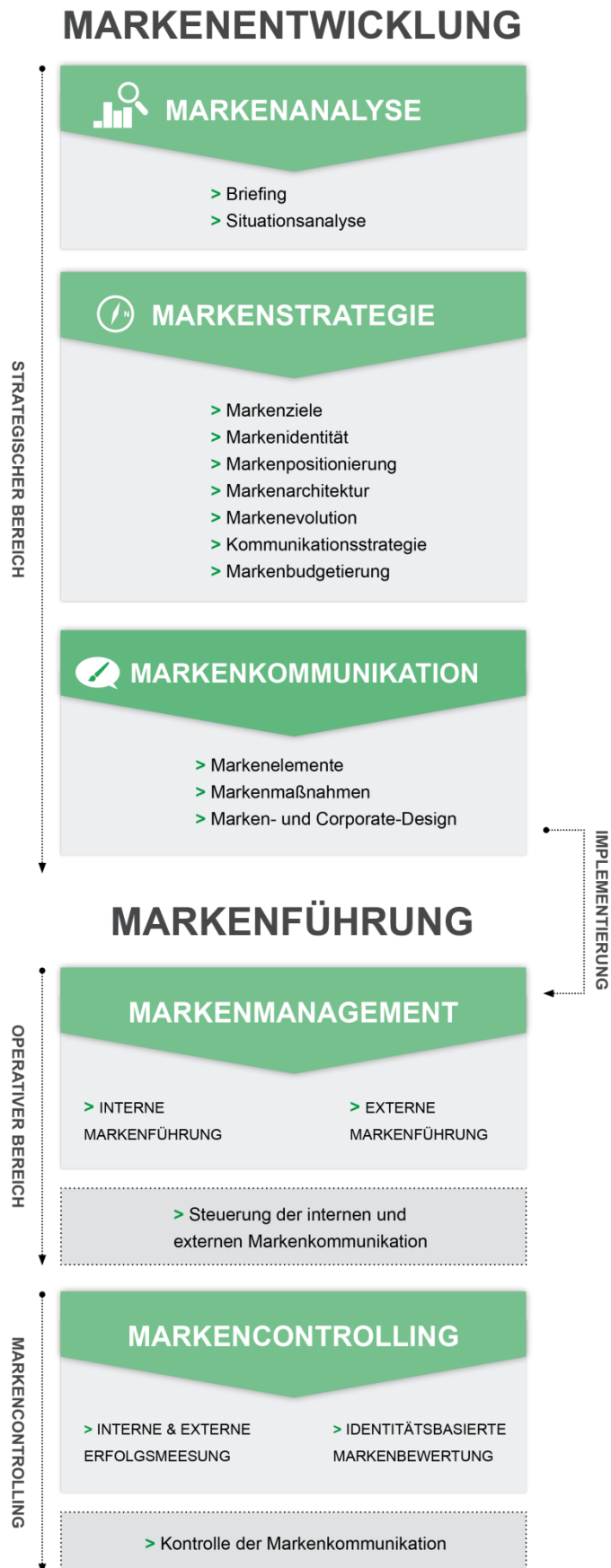
¹ Vgl. Keller, K. L., Lehmann, D. R. (2006), S. 740

² Vgl. Burmann, C. et al. (2015), S. 28f.

³ Der hier vorgestellte Prozess orientiert sich an dem identitätsbasierten Ansatz nach Burmann et al. Vgl. Burmann, C. et al. (2015), S. 28f.

schaften und Themenstrategien. Im dritten Schritte des Prozesses, der Markenkommunikation, werden auf Basis der Markenstrategie die Markenelemente und das Markendesign entworfen. Im Detail werden die Positionierung bestimmt und Claims entwickelt. Die Verdichtung lässt Bildwelten entstehen und in ein Corporate Design einfließen. Daraufhin werden die internen sowie externen Kommunikationsmaßnahmen gestaltet. Außerdem wird ein Manual entworfen. Dies beinhaltet alle Ausgestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich Bild, Text, Claim usw. zur effektiven Ansprache der unterschiedlichen Zielgruppen.

Nach der Markenentwicklung folgt die Markenführung. Diese besteht aus dem Markenmanagement sowie dem Markencontrolling und werden wie folgt definiert: Innerhalb des Markenmanagements werden die Kommunikationsmaßnahmen markenkonform und konsistent geführt, um das Wirksamwerden der in der Markenstrategie angelegten Ziele zu garantieren. Dies erfolgt intern sowie extern. Das Markenmanagement geht einher mit dem Markencontrolling, welches den Erfolg der Marke und der Maßnahmen anhand der definierten Zielpositionierung misst. Ein Integrationsprozess muss grundsätzlich einer Unterstützung der beabsichtigten Veränderungsziele dienen.



STRATEGISCHER BEREICH

MARKENKOMMUNIKATION

- > Markenelemente
- > Markenmaßnahmen
- > Marken- und Corporate-Design

OPERATIVER BEREICH

MARKENFÜHRUNG

MARKENMANAGEMENT

> INTERNE MARKENFÜHRUNG	> EXTERNE MARKENFÜHRUNG
----------------------------	----------------------------

OPERATIVER BEREICH

> Steuerung der internen und externen Markenkommunikation

MARKENCONTROLLING

MARKENCONTROLLING

> INTERNE & EXTERNE ERFOLGSMEEESUNG	> IDENTITÄTSBASIERTE MARKENBEWERTUNG
--	---

MARKENCONTROLLING

> Kontrolle der Markenkommunikation

IMPLEMENTIERUNG

IMPLEMENTIERUNG

Abbildung 1: Prozess der Markenentwicklung und -führung
Quelle: Eigene Darstellung

3 INKLUSION IM MARKENENTWICKLUNGS- UND - FÜHRUNGSPROZESS

In diesem Teilkapitel soll die Rolle der Inklusion im Markenentwicklungsprozess beschrieben werden. Dabei werden zunächst die relevanten Zielgruppen für diesen internen Markenentwicklungsprozess dargestellt.

Top-Management



Führungskräfte, Vertrieb und Marketing



Mitarbeiter



Mit der Darstellung des Inklusionsprozesses erfolgt die Erläuterung der möglichen Umsetzung und des Einsatzes der Inklusion im Markenentwicklungsprozess. Es folgt die Aufführung der Instrumente und Maßnahmen der Inklusion. Mit den Instrumenten kann der Inklusionsprozess umgesetzt werden. Dabei erfolgt die Inklusion der drei Zielgruppen in die Markenentwicklung. Diese werden aufgrund der Zielgruppenhierarchie in unterschiedlichen Graden beteiligt.

Der Inklusionsprozess läuft parallel zum Markenentwicklungsprozess ab und ist in 14 Inklusionsschritte geteilt (siehe Abb. 2). Dabei beginnt der Inklusionsprozess schon vor der Markenentwicklung und wird mit dem letzten Inklusionsschritt zwischen der Markenentwicklung und der -führung beendet. Die Inklusionsschritte, die während der Markenentwicklung ablaufen, werden in der folgenden Abbildung durch die Nennung jeweils relevanten Zielgruppen ergänzt. Um den Veränderungsprozess mit der Etablierung von Markenidentität und Markenwissen bei den Mitarbeitern zu etablieren, ist der SIIR-Ansatz von Krüger geeignet. Nach dem Ansatz des SIIR-Modells nach Krüger müssen die Zielgruppen im ersten Schritt sensibilisiert (S), danach involviert (I) und integriert (I) werden. Im vierten Schritt findet die Realisierung (R) des Prozesses statt.⁴

Im ersten Schritt dieses Inklusionsprozesses, der wie erwähnt vor dem eigentlichen Markenentwicklungsprojekt beginnt, wird als Zielgruppe das Top-Management angesprochen. Für den Veränderungsprozess ist es wichtig, dass das Top-Management das Bewusstsein für die Marke als Differenzierungsmöglichkeit erlangt und versteht, dass ihre Mitarbeiter mit in die Entwicklung eingeschlossen werden müssen. Das Top-Management wird im Rahmen einer Informationsrunde über die Bedeutsamkeit der Marke sowie die Markenentwicklung informiert. Beteiligt sind alle Mitarbeiter aus dem Top-Management sowie die Initiatoren des Markenentwicklungsprojektes, zum Beispiel der Leiter des Marketing oder des Vertriebs. Mit dieser Grundlage folgt die Involvierung der Führungskräfte und relevanten Abteilungen, wie Marketing und Vertrieb. Im zweiten Schritt werden diese im Rahmen eines Dialoggesprächs mit dem Thema Markenentwicklung vertraut gemacht und in das Team eingeschlossen. Erst wenn alle Bedenken und Zweifel der Manager und Führungskräfte beseitigt wurden, kann das Markenentwicklungsprojekt gestartet werden. Aus diesem Grund müssen die Hauptentscheider des Unternehmens uneingeschränkt hinter dem Projekt stehen.

⁴ Vgl. Krüger, W. (2009), S. 48ff.

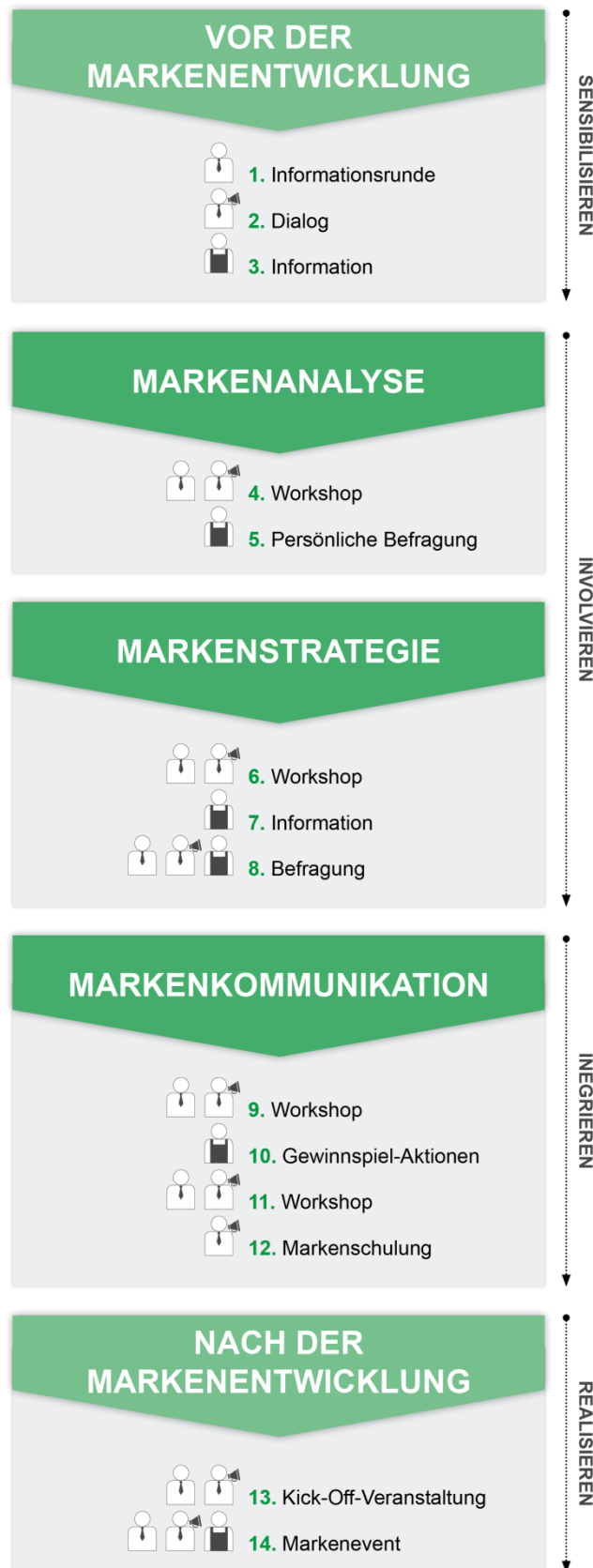


Abbildung 2: Optimierungsempfehlung zu Weiterführung des Integrationsgedankens

Quelle: Eigene Darstellung

Nach dem zweiten Inklusionsschritt formiert sich das Markenentwicklungsteam, welches aus dem Top-Management, den übrigen Führungskräften und einem Teil der Marketing- und Vertriebsmitarbeiter besteht. Außerdem können, je nach Wunsch sowie Notwendigkeit, einige Mitarbeiter, in das Markenentwicklungsteam aufgenommen werden. Dazu zählen beispielsweise Mitarbeiter, die als wichtige Multiplikatoren von Informationen gelten. Diese können positiv wie negativ die Meinungsbildung beeinflussen. Aus diesem Grund ist es wichtig, alle bekannten positiven sowie negativen Meinungsbildner durch die Integration in die Markenentwicklung einzuschließen. Die Aufnahme von Mitarbeitern erfolgt individuell, je nach Situation und Unternehmen. Das Markenentwicklungsteam begleitet die gesamte Markenentwicklung von der Markenanalyse bis zur Markenkommunikation.

Während sich das Markenentwicklungsteam zusammenfindet, werden im dritten Integrationsschritt die Mitarbeiter des Unternehmens über die Markenentwicklung informiert. Dazu steht zum Beispiel der E-Mail-Newsletter als Maßnahme zur Verfügung. Die Information der Mitarbeiter erfolgt Top-Down, also vom Top-Management aus. Inhaltlich werden die Hintergründe der Markenentwicklung erläutert und der Ablauf mitgeteilt. Mit diesem Schritt erfolgt das Sensibilisieren der Mitarbeiter, wodurch der Veränderungsprozess angestoßen wird.

Mit der Markenanalyse beginnt die eigentliche Markenentwicklung und die so genannte Phase Involvieren. Innerhalb dieser Phase sind zwei Integrationsschritte vorgesehen. Zum einen wird das Markenentwicklungsteam durch einen Workshop in die Markenentwicklung einbezogen. Damit erhalten die Beteiligten die Möglichkeit, die Marke selbst mitzugestalten. Aus diesem Grund ist es, je nach Unternehmen, wichtig, die positiven und negativen Meinungsbildner einzuschließen, um deren Meinungen und Ansichten in der Entwicklung berücksichtigen zu können. Mit diesem ersten Workshop werden die Ergebnisse der Ist-Analyse des Wettbewerbs sowie des Marktes präsentiert. Die Beteiligten erhalten dabei die Möglichkeit, die Analyse um ihre Erfahrungen zu erweitern. Dies erfolgt etwa auf Flip-Charts, auf welchen die Beteiligten ihre Ergänzungen notieren. Auf Basis dieser Ergebnisse kann die Analyse des Unternehmens erfolgen. Mit diesem Integrationsschritt werden die Beteiligten in den Prozess involviert, was den Veränderungsprozess unterstützt. Im fünften Integrationsschritt wird das Markenentwicklungsteam persönlich befragt. Dabei werden Fragen zum Unternehmen, dem Wettbewerb und den Interessen, Ängsten und Bedürfnissen gestellt. Neben dem Markenentwicklungsteam, werden Mitarbeiter aus allen Abteilungen sowie allen Hierarchiestufen befragt. Durch das Abfragen möglichst ehrlicher Meinungen der Mitarbeiter zum Unternehmen, den Werten, den Gegebenheiten und den Gefühlen zur Marke wirken sie in der Markenentwicklung direkt mit und fühlen sich so eingeschlossen. Beispielsweise ist es sinnvoll, die Ängste und negativen Gefühle der Mitarbeiter, die der Marke kritisch gegenüberstehen, ergänzend mit einer persönlichen Befragung abzugreifen und ihre Meinung anzunehmen. Andere Mitarbeiter, die zum Beispiel in einer Niederlassung im Ausland sitzen, können über ein Telefoninterview entsprechend einbezogen werden. Neben dem Effekt der Integration, welcher durch die Befragung einiger Mitarbeiter erreicht wird, kann das Kernteam von den Rückmeldungen der Befragten profitieren, da die Mitarbeiter meist sehr offen und ehrlich ihre Ansichten mitteilen. Hier wird deutlich, warum die Basis des Markenentwicklungsprozesses in der Regel auf der Markenidentität basiert. Keupp beschreibt die zentrale Leistung der Identitätsbildung wie einen Verdichtungsprozess. Dabei werden alle, bei einem Menschen vorhandenen Teilidentitäten zu einer Metaidentität verdichtet, um aus den gemeinsamen Schnittstellen den prägnanten Kern der Identität zu bilden.⁵ Dieser Gedanke ist der Hauptbestandteil des fünften Integrationsschrittes, welcher durch die persönlichen Befragungen umgesetzt wird.

⁵ Vgl. Keupp, H. (1999), S. 217ff.

Der Integrationsprozess geht nach dem fünften Schritt in die Markenstrategie über. Dort folgen weitere Inklusionsschritte in Form von Workshops, Newsletter und Befragungen, mit dem Ziel die Beteiligten weiter zu involvieren. Angesprochen werden hierbei alle drei Gruppierungen: Top-Management, Führungskräfte, Vertriebs- und Marketingmitarbeiter sowie die Mitarbeiter.

Die Zielgruppen Top-Management und übrige Führungskräfte, Vertriebs- und Marketingmitarbeiter werden mit dem sechsten Integrationsschritt weiter in die Markenentwicklung eingeschlossen. Dabei geht es bei diesem Schritt vor allem um das Erfassen von Sichtweisen, beispielsweise zur Positionierung. Die Ideen und Inhalte der Teammitglieder sowie die Ergebnisse der Befragungen dienen den Workshops als Grundlage für die Entwicklung der Strategieinhalte.

Im nachfolgenden Schritt erfolgt eine weitere Einbeziehung der Mitarbeiter. Denn mit dem Workshop zur Entwicklung der Markenstrategie wurden erste Meilensteine in der Markenentwicklung erreicht, die an alle Mitarbeiter kommuniziert werden müssen. Dies kann ein weiteres Mal in Form eines Newsletters erfolgen; jedoch dienen die Instrumente der internen Unternehmenskommunikation diesem Zweck. Via Intranet oder auch dem konventionellen dem schwarzen Brett kann der aktuelle Stand der Markenentwicklung mit den näheren Plänen kommuniziert werden. Welches Instrument dafür zum Einsatz kommt, ist vom Top-Management zu entscheiden, da beispielsweise nicht alle Mitarbeiter einen Zugang zu einem Computer und somit keinen Zugriff auf das Intranet haben. Auch wenn die Mitarbeiter nicht selbst an der Entwicklung beteiligt sind, werden sie doch in Kenntnis gesetzt und fühlen sich eingeschlossen. Neben der Information aller Mitarbeiter ist es für die Markenentwicklung relevant, weitere Befragungen durchzuführen. Dabei stehen, je nach Unternehmen, unterschiedliche Themen an, die aufgrund der ersten Befragung offen gelegt wurden oder allgemein im Unternehmen bekannt sind. Beispielsweise ist die Berufskleidung für einige Unternehmen für die externe Kommunikation wichtig. Hier ist es sinnvoll, innerhalb eines achten Integrationsschrittes eine stichartige Befragung der Mitarbeiter mit Berufskleidung durchzuführen. Des Weiteren können innerhalb des achten Schrittes Befragungen zur internen Kommunikation oder abteilungsspezifische Befragungen angewandt werden. Dabei liegt der Fokus beispielsweise auf konkurrierenden Abteilungen oder der Vertriebsarbeit. In vielen Unternehmen ist der Vertrieb das wichtigste Kommunikations- und Verkaufsinstrument. Dies bedeutet, dass der Vertrieb die Kunden und Aufträge erarbeitet und somit unbedingt mit in die Markenentwicklung einbezogen werden muss. Aus diesem Grund sitzen Vertriebsmitarbeiter im Markenentwicklungsteam. Daneben ist es wichtig, die Vertriebsmitarbeiter bei ihrer Arbeit zu begleiten, sie zu ihren Bedürfnissen und den Problemen zu befragen und sich so einen Eindruck zu verschaffen.⁶ Diese Aufgabe ist vom Markenentwicklungsteam, vor allem aber vom Top-Management zu erfüllen. Damit erhält der Vertrieb einen enormen Zuspruch und die für viele Unternehmen wichtigste Abteilung einer Kundenkommunikation ist miteinbezogen, wodurch das Commitment wächst.⁷

Innerhalb der Markenkommunikation ist es wichtig, das Markenentwicklungsteam in die Entscheidungen einzubeziehen und sie diese gemeinsam treffen zu lassen. Dies erfolgt in zwei weiteren Workshops.

Der zehnte Integrationsschritt zielt auf die Mitarbeiter ab, um eine letzte Möglichkeit des Einschließens und des Erreichens von Commitment für die Veränderung zu nutzen. Damit werden alle Mitarbeiter im Hinblick auf den Veränderungsprozess integriert. Eine unternehmens-

⁶ Vgl. Esch, F.-R. et al. (2014), S. 121ff.

⁷ Vgl. Esch, F.-R. et al. (2014), S. 130

interne Gewinnspiel-Aktion kann beispielsweise hier als Instrument zum Einsatz kommen, wodurch eine bestimmte Entscheidung zu einem Markenthema an die Mitarbeiter abgegeben wird. Unter solche Markenthemen fallen zum Beispiel die Wahl der Unternehmensfarbe, des Claims oder des Unternehmensmaskottchen und dessen Namen. Außerdem können Mitarbeiter am Ende der Markenentwicklung mit einem Markenquiz oder dem Markenmemory einbezogen werden, da mit Instrumenten wie diesen die Mitarbeiter neugierig gemacht, da sie einige Infos zugespielt bekommen, jedoch den Gesamtauftritt sowie beispielsweise das neue Logo noch nicht kennen.⁸ Am Ende der Markenkommunikationsphase gibt es eine weitere Möglichkeit, Integration zu erreichen. Da im Markenentwicklungsteam meist nicht alle Führungskräfte des Unternehmens eingeschlossen sind, müssen diese vor der Einführung der neuen Marke vollständig beteiligt werden. Aus diesem Grund steigt der Grad der Beteiligung beim zwölften Integrationsschritt auf 100 Prozent. Denn die Führungskräfte müssen sich stärker mit der Marke und deren Inhalten beschäftigen, um zur Einführung vollständiges Commitment zu erreichen. Damit unterstützt dieser Integrationsschritt, etwas mit einer Markenschulung oder -akademie, die Vermittlung der Bedeutung und Inhalte der Marke. Schulungen oder kleine Workshops sollen die Marke so durch eine virtuelle Darstellung greifbar machen.⁹

Mit diesem zwölften Integrationsschritt endet der Markenentwicklungsprozess. Jedoch findet Integration auch nach der Markenentwicklung statt. Aus diesem Grund wird ein Blick auf die Phase zwischen der Entwicklung und der Führung der Marke geworfen. Denn dort findet der letzte Integrationsschritt statt, welcher abschließend in das Behavioral Branding innerhalb der Markenführung übergeht. Dieser beginnt mit der Realisierung und Umsetzung der Ergebnisse, wodurch der Veränderungsprozess abgeschlossen wird. Dazu werden für die Zielgruppen Top-Management und übrige Führungskräfte, Vertrieb sowie Marketing Kick-Off-Veranstaltungen mit der offiziellen Vorstellung der neuen Marke durchgeführt. Dieser Integrationsschritt kann um eine allgemeine Einführungsveranstaltung für alle Mitarbeiter ergänzt werden. Gerade der Einführungstag der neuen Marke ist für die Mitarbeiter von Relevanz,¹⁰ weshalb es wichtig ist, diesen unbedingt einzusetzen und die Kick-Off-Veranstaltung für das Top-Management und die gesamte Führungsebene je nach Bedarf zu ergänzen, denn eine solche Maßnahme bezieht alle Zielgruppen ein, indem die Informationen gleichzeitig an alle Beschäftigten kommuniziert werden. Neben Newsletter, Mitarbeiterzeitschrift sowie Informationen zu der neuen Marke im Intranet, stehen dem Markenentwicklungsteam viele weitere Maßnahmen der internen Kommunikation zur Verfügung. Diese runden die Einführungsveranstaltung ab.

Im Rahmen des Behavioral Branding werden, aufbauend auf den Integrationsprozess, Instrumente zur Verankerung der Marke initiiert. Mit Mitarbeitergesprächen, Sprechstunden der Führungskräfte, Workshops zur Marke und weiteren Präsentationen können die Mitarbeiter die Marke und den Umgang mit der Marke kennenlernen. Damit bauen die Mitarbeiter Markenwissen auf, welches sie in ihrem Alltag anwenden können. Nach einem unbestimmten Zeitraum nehmen die Mitarbeiter die Identität der Marke an und werden zu Markenbotschaftern. Der Grad der Beteiligung sollte bei der Realisierung und dem Leben der Marke bei den Mitarbeitern auf 100 Prozent steigen. Geschieht dies, so war der Integrationsprozess erfolgreich. Denn das Commitment definiert das Ausmaß der Verbundenheit eines Mitarbeiters mit der Marke.¹¹ Jedoch ist im Rahmen des Behavioral Branding zu beachten, dass beispielsweise Markenbotschafter- sowie Markenmanagersysteme aufgebaut werden, um das er-

⁸ Vgl. Esch, F.-R. et al. (2014), S. 119

⁹ Vgl. Esch, F.-R. et al. (2014), S. 98f.

¹⁰ Vgl. Esch, F.-R. et al. (2014), S. 113

¹¹ Vgl. Piehler, R. (2011), S. 198

reichte Commitment weiter zu halten und im Hinblick auf neue Mitarbeiter das Markenwissen weiter geben zu können.¹²

4 EMPFEHLUNGEN

Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, wie wichtig eine Integration der Mitarbeiter in den Marktentwicklungsprozess ist. Diese kann dazu beitragen, die Grundstimmung für die neue Marke positiv zu entwickeln und eine Grundlage für eine weitere diesbezügliche Identifikations- und Überzeugungsarbeit zu leisten.

Vor diesem Hintergrund soll abschließend eine Optimierungsempfehlungen für den Führungsbereich für die Zeit nach der Entwicklung der Marke vorgestellt werden, da der Integrationsgedanke nach der betrieblichen Erfahrung oftmals nicht weitergeführt wird. Mit dem Markenevent werden den Mitarbeitern zum ersten Mal das neue Aussehen der Marke sowie deren Werte vermittelt. Kurz danach sollten Schulungs- und Einführungsangebote für die Mitarbeiter folgen, welcher auf die Identifikation von Möglichkeiten des Einlösens des Markenversprechens vorbereiteten.

Zusätzlich kann ein Programm für die Mitarbeiter entwickelt werden, welches die Umsetzung der Markeninhalte in speziellen Verhaltens- und Handlungsweisen vermittelt.¹³ Somit kann sich jeder Mitarbeiter individuell mit den Markenwerten vertraut machen und in den Unternehmensalltag integrieren. Neben den Schulungen, können weitere Instrumente, wie beispielsweise ein Markenbuch, eine Markenakademie oder Markenerlebniswelten zur Vermittlung der Markenidentität und -werte zum Einsatz kommen.¹⁴ Der folgende Instrumentenplan fasst weitere Möglichkeiten zur Weiterführung des Integrationsgedankens innerhalb des Behavioral Branding zur Etablierung der Markenidentität aufzeigen.

¹² Vgl. Esch, F.-R. et al. (2014), S. 113

¹³ Vgl. Esch, F.-R. et al. (2014), S. 74f.

¹⁴ Vgl. Esch, F.-R. et al. (2014), S. 100ff.



Abbildung 3: Optimierungsempfehlung zu Weiterführung des Integrationsgedankens

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an: Esch, F.-R. et al. (2014), S. 113

In der Abbildung sind die Vorschläge zu den Instrumenten sowie den jeweiligen Zeitpunkten des Einsatzes dargestellt. Die Zeitleiste beginnt ab dem Zeitpunkt des Rollouts der Marke, da dieser elementar für die Weiterführung der Integration der Mitarbeiter ist. Innerhalb des ersten Jahres sollen die Mitarbeiter mit der Marke vertraut werden, die Identität annehmen und diese „leben“. Die Instrumente, wie beispielsweise ein Markenevent oder auch ein Markenhandbuch, sollen die Mitarbeiter in der ersten Zeit begleiten und an die Marke weiter heranzuführen. Dazu kann ein Markenbotschaftersystem zur Verankerung der Markenidentität im Unternehmensalltag dienen. Außerdem kann beispielsweise eine interne Markenkampagne, welche innerhalb des ersten Jahres etwa dreimal eingesetzt wird, das Leben mit der Marke vereinfachen.

Mit den in der Abbildung aufgeführten Instrumenten kann, mit dem Übergang des Integrationsprinzips in das Behavioral Branding, das Markenversprechen weiter erlebbar gemacht werden. Für die betriebliche Anwendungspraxis bedeutet dies, den Prozess in die Markenführung hinein entsprechend zu erweitern.

LITERATUR

Burmann, C., Halaszovich, T, Hemmann, F. (2015): Identitätsbasierte Markenführung, Grundlagen, Strategie, Umsetzung, Controlling, 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Esch, F.-R. (2014): Strategie und Technik der Markenführung, 8. Auflage, Verlag Franz Vahlen, München.

Esch, F.-R., Knörle, C., Strödter, K. (2014): Internal Branding, Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Verlag Franz Vahlen GmbH, München.

Keller, K. L., Lehmann, D. R. (2006): Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities, in: Marketing Science, Vol. 25, No. 6, 740-759

Keupp, H. (1999): Identitätskonstruktionen, Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, 3. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek.

Krüger, W. (2009): Strategische Erneuerung, in: Krüger, W. (Hrsg.) (2009): Excellence in Change – Wege zur strategischen Erneuerung, 4. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 45-116.

Piehler, R. (2011): Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, Springer Gabler Verlag, Wiesbaden.

AUTORENINFORMATION

Carina God, BSc, ist angehende Absolventin des Masterstudiengangs Medien und Kommunikation an der Hochschule Offenburg. Ihr fachlicher Schwerpunkt liegt in der Markenentwicklung, vor allem für B2B-Marken.

Dr. Christopher Zerres ist Professor für Marketing an der Hochschule Offenburg. Seine Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen auf Social Media- und Online-Marketing sowie Marketing-Controlling. Zuvor war er bei einer Unternehmensberatung sowie einem internationalen Automobilzulieferer tätig. Christopher Zerres ist Autor zahlreicher Publikationen zu den Bereichen Management und Marketing.