

Wir sind die Marke!

MARKENORIENTIERTE PERSONALENTWICKLUNG

Foto: image source



„Wir sind schnell, freundlich und flexibel“ ist ein weit verbreitetes Markenversprechen von Unternehmen im Dienstleistungssektor. Vor allem die Mitarbeiter sind dafür verantwortlich, dass es gehalten wird. Dennoch haben Marketing und Personalentwicklung in vielen Firmen bislang nur wenige Berührungspunkte – ein Fehler, finden immer mehr Berater und Unternehmensvertreter. Ein Einblick in Vorteile der Verzahnung von PE und Marketing.

Preview: ► Zwei Welten: Warum Marketing und Personalentwicklung bislang wenig Berührungspunkte haben ► Beispiel EOS Health: Warum das Factoring-Unternehmen die Marke in den Mittelpunkt von Führung, interner Kommunikation und Weiterbildung gestellt hat ► Miteinander reden: Wie Mitarbeiter ein starkes Markenbewusstsein entwickeln ► We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen: Wie das Hotel Ritz-Carlton seine Marke mit Leben füllt ► Markenidentitätsfindung: Warum die Mitarbeiter einbezogen werden sollten ► Nebenwirkungen: Weshalb manche Mitarbeiter gehen müssen, wenn Markenorientierung zum Dreh- und Angelpunkt in Führung und PE wird

■ Neulich, erzählt Jens Törper, saß ihm eine Bewerberin gegenüber, die erklärte, wie spannend sie die Finanzdienstleistung Factoring finde. „Ich finde Factoring überhaupt nicht spannend“, entgegnete Törper und verblüffte die Bewerberin damit sicherlich sehr. Schließlich ist Törper Vorstand des Hamburger Unternehmens EOS Health AG, das Factoring für den Gesundheitssektor anbietet. Verstehen kann man die Äußerung auch erst dann, wenn Törper sie näher erläutert. Er betrachtet Factoring nämlich im Grundsatz als ein einfach strukturiertes Geschäftsmodell aus dem Finanzsektor. Der Gläubiger – zum Beispiel ein Arzt oder eine Klinik – tritt seine Forderungen an einen Dienstleister ab. Dieser übernimmt das Honorarmanagement und sichert die Liquidität und das Ausfallrisiko seiner Kunden. „Das ist zwar eine sinnvolle Dienstleistung, mit der man auch Geld verdienen kann“, erklärt Törper. „Spannend aber wird es erst, wenn wir als Unternehmen etwas Spannendes daraus machen.“

Folgerichtig richtet Törper seit der Unternehmensgründung vor fünf Jahren seine Anstrengungen genau darauf aus: Die EOS Health AG soll sich deutlich von der Konkurrenz abheben und Ärzte und Kliniken durch ein besonders attraktives Angebot

überzeugen. Törper: „Wir sind zum Beispiel nicht einfach ein Rechenzentrum, bei dem ein Kunde im Call Center anruft und seine Kundennummer nennen muss. Bei uns hat jeder einen persönlichen Berater, der sofort weiß, um was es geht.“ Zudem beschränkt EOS Health sich nicht – wie in der Branche üblich – auf die Finanzströme zwischen Arzt und Patienten, sondern entwickelt stets neue Lösungen, zum Beispiel bei der Abrechnung mit Lieferanten und Krankenkassen. „Mehr Service, bessere Ideen, Trends rechtzeitig erkennen“, lautet Törpers Devise.

Interne Kommunikation geht vor externe Kommunikation

Außergewöhnlich stringent ist auch: Was die Firma EOS Health ausmacht und vom Wettbewerb unterscheidet, wird nicht nur in den Werbeanzeigen herausgestellt, auf denen echte Mitarbeiter und Kunden die Vorzüge des Unternehmens preisen. Von Beginn an hat die Unternehmensleitung vielmehr auch großen Wert darauf gelegt, die festgelegten Markenwerte konsequent nach innen zu kommunizieren. Die Mitarbeiter sollen sie verinnerlichen und wissen, was sie für ihre Arbeit bedeuten. Schließlich sind sie es, die die Marke EOS Health bei jedem Kundenkontakt mit Leben füllen. „Interne Kommunikation geht vor externe Kommunikation“, erklärt Berit Crawford, Marketingleiterin von EOS Health. „Wenn die Mitarbeiter nicht verstehen, wofür wir als Unternehmen stehen, können sie das auch nicht nach außen transportieren.“

Auch als es bei EOS Health zwei Jahre nach Gründung, beim Stand von 40 Mitarbeitern, verstärkt um die Themen Organisations- und Personalentwicklung ging, stand für Törper fest: „Wir halten uns an unsere Marke und nicht an eine Management-Theorie oder ein Lehrbuch.“ Damit verfolgt die EOS Health AG eine Vorgehens-

weise, die in Management- und HR-Kreisen zunehmend interessiert: die markenorientierte Personal- und Organisationsentwicklung. Deren grundlegende Idee: Wenn das tägliche Verhalten der Mitarbeiter bestimmt, wie ein Unternehmen von seinen Kunden wahrgenommen wird, sollte die Marke auch im Mittelpunkt von Führung, interner Kommunikation und sämtlichen Weiterbildungsaktivitäten des Unternehmens stehen.

Marketing und PE sind in den meisten Firmen noch zwei Welten

Besonders im Dienstleistungssektor ist es offensichtlich, dass die Mitarbeiter der Schlüssel sind, wenn es darum geht, Markenversprechen zu halten – beispielsweise

Service

Literaturtipps

► **Holger J. Schmidt: Internal Branding. Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen.** Gabler, Wiesbaden 2008, 39,90 Euro.

Ausgehend vom Oberbegriff Internal Branding geht Schmidt darauf ein, was die konsequente Markenorientierung für die HR-Arbeit eines Unternehmens bedeutet. Das Buch enthält Checklisten, mit denen ein Unternehmen den Status quo seiner Markenorientierung erheben kann.

► **Torsten Tomczak u.a. (Hg.): Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt.** Gabler, 2. erweiterte Aufl., Wiesbaden 2009, 72 Euro.

Eine Riege bekannter Marketing-Experten widmet sich dem Thema Mitarbeiterverhalten und Marke und zeigt, dass das Thema auch vonseiten der Betriebswirtschaftslehre verstärkt beachtet wird. Mit Beispielen von BMW bis Lufthansa.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

schnell, freundlich und flexibel zu sein. „Wie oft aber ist das Gegenteil der Fall? Wie oft jammern wir über die Dienstleistungswüste?“, fragt Beraterin Christina Grubendorfer, die sich mit ihrem Berliner Institut Leadership Equity Association auf das Thema markenorientierte Führung spezialisiert hat. Stärkere Orientierung an den eigenen Markenwerten gerade in der Personalentwicklung hilft, solchen Enttäuschungen entgegenzuwirken. Sie hilft zudem, ein klares und unverwechselbares Profil am Absatzmarkt zu erzielen und sich klar von der Konkurrenz abzuheben. Denn nur, wenn Mitarbeiter die Markenwerte verinnerlicht haben, können sie als überzeugende Markenbotschafter auftreten.

Bisher allerdings haben die beiden Bereiche Personalentwicklung und Marketing in den meisten Unternehmen weitgehend getrennt voneinander gearbeitet – was in erster Linie an den gewachsenen Strukturen liegt. „Der klassische Personalentwickler ist Pädagoge oder Psychologe, mit Marken hatte er bislang nicht viel zu tun“, weiß Grubendorfer. Umgekehrt verkennen die Marketingexperten die Bedeutung der Mitarbeiter für die Marke. So erklärt Markenexperte Dr. Holger J. Schmidt: „Der Begriff Marke kommt historisch aus der Welt der Konsumgüter.“ Dort allerdings hat der Mitarbeiter oftmals keinen direkten Kundenkontakt. Das Produkt mit seinen Verheißungen steht in den Läden für sich selbst. „Bei einem Dienstleistungsunternehmen funktioniert diese Vorgehensweise jedoch nicht“, so Schmidt.

Jeder Workshop, jedes Seminar muss die Markenwerte thematisieren

Schmidt, ehemals selbstständiger Markenberater und heute Leiter der Trainingsakademie des Logistikdienstleisters TNT, ist einer der Vorreiter der markenorientierten Personalentwicklung. In seinem Buch „Internal Branding“ geht er die Verbindung zwischen Marke, HR-Management und Organisationsentwicklung systematisch an (siehe auch Servicekasten Seite 67). Ein konsequentes Internal Branding spiegelt sich seiner Ansicht nach in allen Prozessen eines Unternehmens: in den Führungsleitlinien, der Personalentwicklung sowie der Personalgewinnung und -auswahl. „Jede Weiterbildung, jeder Workshop und jedes Managementprogramm thematisiert auch die Markenwerte eines Unternehmens“ – so die Maxime für die Personalentwicklung und Schmidts Arbeit bei TNT.

In der praktischen Umsetzung bedeutet dies: Das Unternehmen fragt sich und seine Mitarbeiter ständig: Welche Verhaltenswei-

sen machen unsere Marke sichtbar und erlebbar? Woran erkennt der Kunde, dass es mit *unserem* Unternehmen zu tun hat? „Immer und immer wieder wird darüber gesprochen, wie die Markenversprechen gehalten werden können“, erklärt Grubendorfer. Sie hat in diesem Jahr zum ersten Mal die Konferenz „Brand inside“ veranstaltet, auf der sich Marketing- und HR-Experten zum Erfahrungsaustausch getroffen haben. Der Slogan der Veranstaltung: „Die Kraft der Marke kommt von innen.“

„We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen“

Die Mitarbeiter erhalten durch die konsequente und kontinuierliche Beschäftigung mit der Marke konkrete Orientierungshilfen für den Arbeitsalltag. Und das Unternehmen erhält dadurch sein besonderes Gesicht nach außen. Wie das in der Praxis aussehen kann, zeigt die vorbildliche Vorgehensweise des Luxushotels Ritz-Carlton. Die beinahe schon legendäre, nach innen gerichtete Philosophie „We are Ladies and Gentlemen serving Ladies and Gentlemen“ erklärt das Unternehmen seinen Mitarbeitern immer wieder aufs Neue. Jeden Morgen vor Arbeitsbeginn wird beispielsweise einer der Servicewerte des Unternehmens thematisiert. Besprochen wird dann, wie der Wert am Arbeitsplatz umgesetzt wird, wobei die Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge machen können, die auf ihrer Erfahrung im täglichen Umgang mit dem Kunden fußen.

Wichtig ist, echte Markenorientierung nicht etwa mit allgemeiner Kundenorientierung zu verwechseln – und dann die Personalentwicklung mit Allerweltsschlagwörtern wie Kundenzufriedenheit und Serviceorientierung zu verwässern. „Unternehmensleitbilder sind oft sehr unspezifisch und gleichen einander stark“, weiß Christina Gruben-

dorfer. Der Weg aus dieser Austauschbarkeit gelingt ihrer Ansicht nach gerade durch die Konzentration auf die Marke bzw. die Werte, die mit der Marke verknüpft sind: „Marke fokussiert, Marke ist zugespitzt, Marke zwingt dazu, sich zu reduzieren.“ Markenexperte Schmidt gibt Beispiele: „Bei Aldi erwarten wir nicht, dass uns der Verkäufer die besten Gourmet-Tipps geben kann. Bei Edeka mit dem Slogan „Wir lieben Lebensmittel“ erwarten wir das schon. Bei einer Billig-Fluglinie stellen wir uns auf einen anderen Service ein als etwa bei der Lufthansa.“

Die Nuancierung kann jedoch auch feiner und von außen weniger offensichtlich sein. So hat sich das genossenschaftliche Softwareunternehmen DATEV fast 40 Jahre lang als Erfüllungsgehilfe für seine Mitglieder – Steuerberater und Wirtschaftsprüfer – verstanden, der sich lieber im Hintergrund gehalten hat. Doch dann wurde das Unternehmen selbst eine starke Marke, die Beziehung zu den Mitgliedern hat sich geändert. In einem Markenentwicklungsprozess wurde unter anderem herausgearbeitet: „Wir sind nicht mehr nur der Erfüllungsgehilfe, wir sind jetzt Partner auf Augenhöhe“, erklärt Christian Kaiser, der für die Personalstrategie zuständig ist. Im Schulterschluss mit dem zentralen Marketing hat er begonnen, das neue Markenbild konsequent auch auf Führung und Personalentwicklung zu übertragen. „Durch die Fokussierung entsteht im Unternehmen eine neue Kraft“, so Kaiser.

Konzentration auf die Markenwerte bewahrt vor Verzettlung

Was ist unser ureigenes Thema? – Dies ist die Schlüsselfrage, die sich Unternehmen stellen müssen, wollen sie eine starke Marke ausbilden und eine Personalentwicklung, die diese Marke stärkt. Oft ist es dazu nötig, aus den vormals vielleicht zwölf Leitlinien



„Wir halten uns an unsere Marke und nicht an eine Managementtheorie oder ein Lehrbuch.“

Jens Törper, Vorstand der EOS Health AG, Hamburg.
Kontakt: j.toerper@eos-health.ag



„Der klassische Personalentwickler ist Pädagoge oder Psychologe, mit Marken hatte er bislang nicht viel zu tun.“

Christina Grubendorfer, Inhaberin der Leadership Equity Association, Berlin. Kontakt: grubendorfer@leadership-branding.de

eines Unternehmens die drei wichtigsten Aspekte herauszuarbeiten, die für die Marke entscheidend sind. Auch die Führungsmannschaft von EOS Health hat sich in einem Marken-Workshop dieser Aufgabe gestellt. „Der Workshop hatte eine disziplinierende Wirkung. Wir waren gezwungen, uns genau zu überlegen, warum es unser Unternehmen gibt“, erklärt Vorstand Törper im Rückblick. Das sei schließlich eine bedeutsame Frage, die man sich selbst, seinen Mitarbeitern, Kunden, Gesellschaftern und auch der Öffentlichkeit immer wieder beantworten können muss. Denn – so Törper – als EOS Health auf den Markt kam, gab es bereits viele Anbieter für Honorarmanagement. „Niemand hat auf uns gewartet.“ Heute gibt der Erfolg der EOS Health AG Recht. Die Mitarbeiterzahl ist seit der Gründung von zwei auf 80 gestiegen. Das Umsatzwachstum liegt jährlich bei etwa 40 Prozent – und das im schwierigen Umfeld der Finanzkrise.

Die drei zentralen Markenwerte, auf die sich die Führungsspitze bei EOS Health einigte, lauten: Wir sind persönlich, kreativ und souverän. „Persönlich“ steht dabei für die persönliche Betreuung der Kunden, „kreativ“ für die ständige Erweiterung des Leistungsangebots. „Souverän“ als dritter Markenwert meint, dass sich die Manager und vor allem auch die Vertriebsmannschaft des Unternehmens nicht zu stark vom kurzfristigen finanziellen Erfolgsdruck einnehmen lassen will. „Gerade am Anfang war das gar nicht so einfach. Schließlich wollten auch die Geldgeber Erfolge sehen“, so Törper. Der Führungsmannschaft war es daher wichtig, dass sich alle Beteiligten immer wieder darauf besinnen: „Wir brauchen nicht jeden Kunden. Es ist sogar gut, auch einmal Nein zu sagen.“ EOS Health habe sich schließlich nicht als Billig-Anbieter, sondern als Qualitätsführer positioniert.

Ein „Markenerlebnisraum“ für die Mitarbeiter

Damit die Marke EOS Health auch nach innen ansprechend und erlebnisorientiert präsentiert wird, wurde die Hamburger Design- und Brandingagentur JUNO von Anfang an nicht nur für Marketing und Werbung engagiert, sondern auch für die interne Kommunikation und die Gestaltung von Events rund um die Personal- und Organisationswicklung. Denn, so die Marketingleiterin Berit Crawford: „Wenn die Botschaften nicht erlebbar und emotional gestaltet werden, bleiben sie auch bei den Mitarbeitern nicht haften.“ Auch JUNO-Geschäftsführer Frank Wache sieht einen Trend in der Verbindung von Marketing, Marke und HR. „Wir werden immer häufiger in markenorientierte Veränderungsprozesse eingebunden, um bei den Mitarbeitern Begeisterung für das zu schaffen, was die Marke von anderen unterscheidet“, berichtet er. Für EOS Health arbeitet JUNO derzeit unter anderem an einem Markenerlebnisraum, der den Mitarbeitern die Marke mit Filmen und interaktiven Schaubildern, mit Interviews und Kundenstatements nahebringen soll.

Dass es bei EOS Health einen solchen Markenerlebnisraum geben wird, ist eines der zahlreichen Ergebnisse des Programms „Kurs 2010“, bei dem EOS die Mitarbeiter in die Organisationsentwicklung einbezogen hat: Immer ihre Unternehmenswerte im Blick, haben die Mitarbeiter in verschiedenen Gruppen Lösungen für zehn von der Unternehmensführung ausgemachte Baustellen erarbeitet. Darunter der notwendige Abbau von Überstunden sowie die Einführung einer effizienten Meetingkultur. Die Führungskräfte standen zwar jeweils Pate für eines der Projekte und haben die Organisation übernommen, sie haben aber keine Ergebnisse vorgegeben. „Auf diese Weise



Wenn Ihre Mitarbeiter Marke leben, dann wird der Wettbewerb etwas erleben!

Unternehmen erkennen zunehmend die Bedeutung ihrer eigenen Mitarbeiter für einen konsistenten Markenaufbau. Gleichzeitig sieht sich das interne Markenmanagement mit einer Reihe an Herausforderungen konfrontiert: Wie verwandeln wir Mitarbeiter in Markenbotschafter? Wie erzeugen wir ein konsistentes Markenerlebnis?

Sie stehen aktuell vor ähnlichen Fragen? Wir unterstützen Sie gerne:

consultant-net
Unternehmensberatung GmbH
Leoprechtingstraße 41
81739 München

Telefon: 089 60 66 68 68
Telefax: 089 60 66 68 69
Internet: www.consultant-net.de
E-Mail: info@consultant-net.de

change controlling

CHANGE CONTROLLING: control change

Umsetzung von Veränderungen erfolgreich & nachhaltig steuern

www.change-controlling.com

system worx

haben wir die Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot geholt“, freut sich Törper.

Die Mitarbeiter sollten in die Marken-Identitätsfindung einbezogen werden

Dieses Mitnehmen der Belegschaft ist ein Aspekt, der auch bei der Markenentwicklung selbst eine wichtige Rolle spielt. Werden die Mitarbeiter in diesen Prozess einbezogen, passt die Marke nicht nur besser zum Unternehmen, die Mitarbeiter können sich vielmehr auch besser mit dem Ergebnis identifizieren und als überzeugende Markenbotschafter auftreten. So empfiehlt Experte Schmidt, mit den Mitarbeitern in Workshops zentrale Fragen zu klären, etwa: Was ist unsere Identität? Wer sind wir? Und was können wir? Sind wir zum Beispiel ein Hotel für Business-Reisen – schnell, effektiv und mit null Wartezeiten? Oder sind wir ein gemütliches Hotel, in dem der Kunde bei einer Tasse Kaffee gerne auch einmal fünf Minuten Platz nimmt?

Dass die Marke aus dem bereits Vorhandenen entwickelt wird, bedeutet jedoch nicht, dass sich ein Unternehmen mit dem Ist-Zustand abfinden muss. Vielmehr sollte dieser kritisch hinterfragt und gleichzeitig auch ein Soll-Zustand erhoben werden, der aufzeigt: Wohin soll sich das Unternehmen entwickeln? Wie wollen wir in Zukunft agieren? Wie weit sich ein Unternehmen dann bei der Festschreibung der Markenwerte ins



„Jede Weiterbildung, jeder Workshop und jedes Managementprogramm thematisiert auch die Markenwerte des Unternehmens.“

Dr. Holger J. Schmidt, Leiter der Trainingsakademie des Logistikdienstleisters TNT, Bonn. Kontakt: holger.schmidt@tnt.de

Soll wagen kann, muss im Einzelfall entschieden werden. Wichtig dabei ist laut Grubendorfer: „Die Glaubwürdigkeit muss gewahrt bleiben. So kann sich beispielsweise ein Konzern, der in jüngster Zeit mit Reaktor-Unglücken auf sich aufmerksam gemacht hat, schlecht sofort als grüner Vorzeigekonzern positionieren.“

Am Ende einer Markendefinition steht häufig ein Markenhandbuch, in dem die Eigenschaften und Werte der Marke detailliert beschrieben sind und das somit als Regelwerk markenkonformen Verhaltens dient. Im Markenhandbuch von TNT beispielsweise ist sinngemäß nachzulesen: Die Marke TNT steht für persönliche Nähe. Des-

halb ist es wichtig, dass kein Sprachsystem, sondern eine natürliche Person die an uns gerichteten Anrufe entgegennimmt. Und: TNT ist ein Expressdienstleister, die Telefon klingeln bei uns nicht lange.

Nebenwirkung: Wer nicht mehr passt, muss gehen

Geht das Unternehmen konsequent vor und nehmen die Führungskräfte ihre Vorbildfunktion wahr, stehen die Chancen gut, dass die Markenorientierung der Belegschaft in Fleisch und Blut übergeht. Bei EOS Health ist das bereits der Fall, glaubt der Vorstand: „Wir sehen das daran, dass Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift machen und die nicht persönlich, kreativ und souverän sind, von der Gruppe isoliert werden.“ Kürzlich musste eine Mitarbeiterin sogar das Unternehmen verlassen – und das war laut Törper bei Weitem keine Einzelentscheidung des Vorgesetzten. Vielmehr habe die gesamte Gruppe entschieden: Diese Kollegin passt nicht mehr zu uns.

Wichtig ist allerdings, dass von vornherein diejenigen Mitarbeiter ausgewählt werden, die zur Marke passen, womit sich der Kreis zum Employer Branding schließt. So erklärt Grubendorfer: „Wenn ein Unternehmen intern zum Beispiel stark wettbewerbsorientiert ist, dann sollte das auch klar kommuniziert werden. Dann werden gezielt diejenigen Kandidaten angesprochen, die sich in einer solchen Kultur wohlfühlen.“ Und auch EOS-Health-Vorstand Törper weiß um den Einfluss seiner starken Marke auf die Gewinnung guter Mitarbeiter. Er ist sich sicher: „Viele unserer heutigen Mitarbeiter hätten wir nicht hinter dem Ofen hervorgeholt, wenn wir einfach nur gesagt hätten: Wir machen Factoring.“

Marketing und Personalentwicklung: Die neue Symbiose

Wenn Marketing und Personalarbeit zusammenarbeiten, können damit viele wichtige Ziele verfolgt werden:

► Identität stärken

Arbeiten Marketing und Personalentwicklung Hand in Hand, verstärken sich die Bemühungen gegenseitig. Die Marke gewinnt an Kraft.

► Von der Konkurrenz abheben

In gesättigten Märkten ist ein klares Profil gefragt. Bei einem Dienstleistungsunternehmen ist dies nur durch prägnantes Mitarbeiterverhalten zu erzielen.

► Werbeversprechen halten

Die Versprechen, die ein Dienstleistungsunternehmen mit seiner Werbung gibt, können nur von den Mitarbeitern gehalten werden. Wichtig ist daher, dass sie dabei permanent unterstützt werden.

► Begeisterung hervorrufen

Sind die Mitarbeiter an der Markenentwicklung beteiligt, können sie sich besser mit dem Unternehmen identifizieren. Das steigert ihre Motivation und Begeisterung. Sie können als überzeugende Markenbotschafter auftreten.

► Orientierung im Arbeitsalltag bieten

Sind die Markenwerte klar ausformuliert und werden auch ihre Auswirkungen auf den Arbeitsalltag besprochen, stellen sie für die Mitarbeiter eine wichtige Orientierungshilfe dar.

► Mitarbeiter gezielt auswählen

Steht ein Unternehmen klar und deutlich zu seinen Markenwerten, werden davon diejenigen Bewerber angezogen, die zu dem Unternehmen passen.

Andrea Bittelmeyer ■