



Nicht schön, aber effektiv: **Stahlsäulen** fangen im Lainbachtal bei Benediktbeuern mitgerissene Baumstämme auf, damit sie sich nicht an Brückenpfeilern verfangen und die Brücken in Gefahr bringen

Mitarbeiter so verhalten, dass man ihnen den Werbeslogan „Ich liebe es“ im Gesicht ablesen kann. „Unser Versprechen lebt durch die Qualität der Produkte und die Gestaltung unserer Restaurants“, sagt Göbel, „wir müssen aber auch die richtigen Mitarbeiter an uns binden, die die Marke jeden Tag leben.“

Konkret heißt das: Perfekt gemachte Pommes Frites, die von einem grantigen Mitarbeiter über die Theke geschoben werden, passen nicht ins Bild. „Deshalb muss die Führungsumgebung stimmen“, sagt der Personalchef. Er lässt in dem 60000-Mitarbeiter-Unternehmen regelmäßig eintägige Workshops durchführen, die erklären, wie Verhalten aussieht, das zum Markenlogos passt.

Wie wichtig diese Arbeit an der Marke ist, zeigt sich auch in der Rekrutierung. „Um hoch qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, müssen sich die Unternehmen bemühen“, sagt Birgit Bruns, Mitinhaberin von BB-Recruiting. Die Konsequenz: Arbeitgeber, die ihre Produktmarken mit Worten wie Freude, Zukunft, lieben und gemeinsam aufladen, müssen diese Botschaften auch im Vorstellungsgespräch einlösen. „Wenn dann der Personalmanager überheblich oder herablassend daher kommt, ist es aus“, warnt Personalexpertin Bruns. Viele gute Leute kämen wegen der Marke – und gingen wieder, wenn deren Versprechen am Ende nicht eingelöst werden.

### „Schlechtes Verhalten der Mitarbeiter macht die Marke schlecht“

STEFAN VOGLER, Markenberater

### Neue Markenbürger

Lange Zeit war die Aufgabe klar umrissen: Marketingleute brachten Anzeigen, Werbespots und Aufsteller auf den Weg. Sie bespielten die **Markenwerte** allein. „Das ist die alte Welt“, sagte Christoph Burmann, Professor für Marketing an der Universität Bremen, bei der Konferenz Brand Inside, „Marke, das war Werbung, Werbung, Werbung.“ Viel mehr als die klassische Kommunikation vom Unternehmen an die Zielgruppen gab es nicht. Das hat sich inzwischen grundlegend geändert. „Das Management der Marke richtet sich heute nicht mehr nur nach außen, sondern auch nach innen“, sagt Burmann. Jedes Unternehmen, ganz gleich, ob Mittelständler oder Großkonzern, hat eine neue Aufgabe. „Es gilt, die Marke erlebbar zu machen“, sagt Burmann. Adressat dieses neuen Ansatzes sind die Mitarbeiter. Sie werden zum Markenbürger, dem bewusst sein sollte, dass er großen Einfluss auf den Erfolg der Marke hat. Daraus ergibt sich für die Unternehmen eine neue Aufgabe: Das Personalressort wird zum **Co-Manager** der Marke. Die von den Personalmanagern verantworteten Weiterbildungen und Trainings bekommen eine neue Ausrichtung: die Markenwerte prägen künftig etwa den Inhalt von Serviceschulungen. Leicht sei diese neue Aufgabe nicht, sagt Burmann: „Denn Human Resources und Marketing reden normalerweise nicht miteinander.“ AXEL GLOGER

# Herumstehen wie die Ölgötzen

Oft machen unmotivierte Mitarbeiter das mühsam gepflegte Image einer Marke kaputt. Dagegen hilft nur eine klare Ansage aus der Chefetage

Axel Gloger

In der Broschüre sah das Hotel top aus – aber bei der Ankunft erweist sich die Rezeptionistin als Kratzbürste. Die Autowerbung ist so überzeugend, dass der Kunde ins Autohaus geht. Dort aber ist kein Verkäufer zur Stelle. Der Kunde wartet eine Weile und geht dann enttäuscht. Die Post bewirbt modernen Service, aber in der Filiale versauern die Kunden in der endlos langen Warteschlange. Marke glanzvoll, Mitarbeiterverhalten mau – immer wieder machen Kunden diese leidige Erfahrung.

Werbefilme sind bis zum letzten Fünkchen Emotion durchoptimiert, die Homepage im Netz vom Feinsten und voller Versprechungen – aber die Realität sieht oft anders aus. Der Grund: Viele Mitarbeiter können die PS der Marke nicht auf die Straße bringen. Sie benehmen sich irgendwie, aber nicht so, wie es die Werbung verspricht, und vergraulen so die Kunden. „Schlechtes Verhalten der Mitarbeiter macht die Marke schlecht“, fasst Markenberater Stefan Vogler zusammen.

Wie sehr das Fehlverhalten von Mitarbeitern ein Unternehmen und seine Produkte in Misskredit bringen kann, zeigt das Beispiel der Telekom Austria. „Wir sorgen für Verantwortungsbewusstsein“ – mit diesem Slogan warb das Telekommunikationsunternehmen. Fröhliche Menschen und glückliche Kunden hüpften durch die Werbung – bis Finanzvorstand Gernot Schiesler vor zwei Jahren die sorgsam inszenierten Markenwerte mit Füßen trat.

Vor Investoren schilderte Schiesler, wie er überzählige Mitarbeiter ganz einfach los wird: durch Mobbing. Einer im Publikum, der das Statement mitgefilmt hat, stellte das peinliche Material ins Netz. Wenig später brach angesichts der Diskrepanz zwischen kommunizierten Markenwerten und der internen Unternehmenskultur ein Sturm der Entrüstung los, der

Schiesler schließlich sogar den Job kostete.

Wie erfolgreich ein Unternehmen ist, bei dem Mitarbeiterverhalten und Markenwerte zusammenpassen, zeigt indes das Beispiel von Uta und Hans-Karl Otto. Nach der Jahrtausendwende übernahm das Ehepaar drei heruntergekommene Coop-Supermärkte und machten sie unter der Flagge von Edeka wieder flott. „Wir lieben Lebensmittel“, mit diesem Slogan vermarkten die mittelständischen Inhaber ihr Angebot.

Beide sind an den Filialstandorten Löhne, Bad Oeynhausen und Minden unermüdlich im Einsatz, um die Belegschaft auf die Werte der Marke einzuschwören. Mit Checklisten sichern sie die Abläufe, die 110 Mitarbeiter werden regelmäßig geschult, damit Service und Qualität stimmen. Da zählt auch das letzte Detail: Wenn es regnet, können sich die Kunden vom Edeka-Händler sogar mit dem Schirm zum Auto begleiten lassen.

Das Edeka-Ehepaar Otto macht es richtig. Weil Milch und Joghurt im Kühlregal so gut sind wie beim Konkurrenten nebenan, müssen sie beim Kunden mit einem Extraservice Pluspunkte sammeln. „Erst das zur Marke passende Verhalten schafft die nötige Differenzierung im Wettbewerb“, sagt Markenmann Vogler.

### Die Marke stärken

Das ist eine neue Herausforderung für die leitenden Mitarbeiter in jedem Unternehmen. „Nicht irgendwie führen, sondern so, dass die Kraft der Marke gestärkt wird“, beschreibt Christina Grubendorfer von der Leadership Equity Association (LEA) die Agenda. Die Beraterin hat diesen Imperativ zu ihrem Thema gemacht. Als Erste hierzulande griff sie die im englischsprachigen Raum als Leadership Branding bekannten Beratungsansätze auf – und bringt Unternehmen heute bei, wie sie Markenwerte und Führungsverhalten zur Deckung bringen, damit mehr Leben in die Marke kommt.

Ein Projekt bei Datev zeigt, wie das geht. Die mittelständische Genossenschaft, die Dienstleistungen für Steuerberater erbringt, modernisiert seit vergangenem Jahr ihre Marke. „Die Markenwerte von Datev endlich auch in der Führung sichtbar machen“, beschreibt Jörg Rabe von Pappenheim, Personalvorstand des Nürnberger Unternehmens, sein Leadership-Branding-Projekt. Ziel ist es, die impliziten Werte der Marke deutlicher herauszustellen und mit der Führungsarbeit zu verknüpfen. „Leitbild und Broschüren allein reichen da nicht aus“, gesteht der Datev-Topmanager ein.

Deshalb werden Auswahl und Entwicklung des Nachwuchses justiert, Personalentwicklungsseminare neu aufgelegt und das Feedback zur Führungsleistung gestärkt. Marke und Verhalten sollen darüber hinaus mit zusätzlichen Werten aufgeladen werden. Dazu zählen: Innovation, Modernität und unternehmerische Gestaltungsspielräume.

All das ist kein Personalerschnickschnak, den man sich in guten Zeiten leistet, weil es einfach nett aussieht. Im Gegenteil: Interne Markenbildung ist das Aktionsfeld, das endlich jene Wirkung erzeugt, die der zum zwanzigsten Mal verbesserte Werbespot nicht mehr schafft. Besonders deutlich wird das in Unternehmen, die viele Standorte betreiben und viele Mitarbeiter haben.

Beispiel McDonald's. Mit einem deutschlandweiten Umsatz von 3 Mrd. Euro spielt das Unternehmen in der Liga der großen Mittelständler. „Die Wichtigkeit von Leadership Branding kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden“, sagt Wolfgang Göbel, Personalvorstand bei McDonald's Deutschland. Deshalb kümmern sich auch gleich zwei Abteilungen darum, dass die Werbebotschaften in allen 1400 Niederlassungen jeden Tag umgesetzt werden.

Das Marketing kümmert sich um das Outfit der Marke. Die Personalabteilung achtet darauf, dass sich die

**Hier drin:  
Geld von der  
NRW.BANK**

**Wir fördern Ihr Unternehmen.**

Die NRW.BANK fördert kleine und mittlere Unternehmen mit zinsgünstigen Krediten, Darlehen zum Ausgleich mangelnder Sicherheiten und zur Stärkung des Eigenkapitals sowie mit Eigenkapital-Finanzierungen. Fragen Sie Ihre Hausbank – oder direkt uns: Tel. 0211 91741-4800 (Rheinland) oder 0251 91741-4800 (Westfalen-Lippe). [www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)

**NRW.BANK**  
Wir fördern Ideen