

# Internal Branding

Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen

von

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

1. Auflage

Internal Branding – Esch / Knörle / Strödter

schnell und portofrei erhältlich bei [beck-shop.de](http://beck-shop.de) DIE FACHBUCHHANDLUNG

Thematische Gliederung:

Marketing, Handelsmanagement

Verlag Franz Vahlen München 2014

Verlag Franz Vahlen im Internet:

[www.vahlen.de](http://www.vahlen.de)

ISBN 978 3 8006 4793 4

versprechen sowie den Guidelines zur Markenidentität konfrontiert. Verschiedene Spiele und Gruppenübungen sorgten für die praktische Anwendung der abstrakten Inhalte.

Darüber hinaus wurden das mittlere Management und Teamleiter stark in die interne Kommunikation involviert. Mit Hilfe eines „Brand Induction Debriefing“ Toolkit sollten diese nach dem Workshop zusammen mit ihren Mitarbeitern die Lerninhalte wiederholen und die zentralen Botschaften zusammenfassen. Gleichzeitig sollte eine Erarbeitung in der Gruppe erfolgen, wie das Markenversprechen den jeweiligen Bereich verändert bzw. dort umgesetzt werden kann. Schließlich wurde am Ende dieser Session auch festgehalten, was benötigt würde, um das Verhalten dem Markenversprechen anzupassen. Gleichzeitig nutzten viele Teamleiter das Feedback, um ihren eigenen Führungsstil und ihren Beitrag zur Einlösung des Markenversprechens zu finden.

**Zu 3) Brand Commitments:** Brand Commitments stellen sicher, dass der Wandel stattfindet und sich der Wandel auch in der Organisation und den Prozessen in der gewünschten Form spiegelt. Bei Orange wurde jede Geschäftseinheit und jede Funktion aufgefordert, Initiativen zu identifizieren, um die Markenwerte zu beleben. Hierzu sollten sie verdeutlichen, welche Fortschritte bestanden und wie diese kommuniziert werden. Die meisten Initiativen implizierten technische Funktionen, Marketing und Vertrieb. Einige hatten enorme organisatorische Konsequenzen. So wurde zum Beispiel bei Orange beschlossen, den Mitarbeitern im Kundenkontakt umfassende Verhandlungs- und Entscheidungsbefugnisse zu geben. Hierdurch sollten vielfache Kundenkontakte vermieden werden. Um diese Vorgehensweise zu ermöglichen, wurde ein neues technisches Informationssystem etabliert und ein Trainingsprogramm aufgelegt.

Parallel zu den Initiativen stellte sich mehrfach auch eine Differenz zwischen der Wahrnehmung von Führungskräften und Mitarbeitern heraus. So waren Manager in der Regel optimistischer als die Mitarbeiter hinsichtlich der Transformation. Die Mitarbeiter mit Kundenkontakt hatten eine realistischere Einschätzung für die Kundenwahrnehmung. Dies ist eine grundsätzliche Herausforderung, wenn Führungskräfte zunächst ein zu geringes Involvement entwickeln. Initiativen bleiben unpräzise und Veränderungen bleiben aus.

Eine Bottom-up Gap-Analyse zu Beginn des Prozesses mit Hilfe eines Mitarbeiter- und Kundenpanels schaffte den richtigen Druck und Präzisierung der Handlungsbedarfe. Zudem schafften die Einbeziehung und das Feedback der Mitarbeiter bei der Ableitung der Initiativen für die notwendige Motivation und das Momentum.

**Zu 4) Leadership & Empowerment:** Die definierten Markenwerte erfordern ein dezidiertes Rollenverhalten der Führungskräfte im Rahmen der Ableitung von Initiativen. Zum einen müssen Führungskräfte die Werte selbst im eigenen Verhalten zeigen, zum anderen müssen die Recruitinglogik sowie die interne Kommunikationspolitik entsprechend angepasst werden. Bei Orange wurden zu Beginn des Prozesses verschiedene Roadshows mit Top Managern durchgeführt. Zudem wurden bei zentralen Meilensteinen zu Beginn, während des Commitmentprozesses sowie vor dem Relaunch durch das zentrale Projektteam Veranstaltungen organisiert, um die Ziele, Hintergründe und Entscheidungen zu kommunizieren. Ferner wurden Verantwortliche aus dem mittleren Management explizit mit dem Projekt assoziiert, um deren Commitment weiter zu verstärken.

**Zu 5) External & Internal Orchestration:** Das Timing des Projekts war eine zentrale Komponente der Projektsteuerung. Im Fall von Orange wurde Druck aufgebaut, indem die externen Veränderungen zunächst gelauncht wurden. Gleichzeitig war das Timing mit knapp sechs Monaten sehr eng gesetzt bis zum nächtlichen Umbranding im Filialnetz. Hierdurch entstanden ein einzigartiges Momentum und die Notwendigkeit zum Wandel. Barrieren konnten leichter überwunden werden und die Mitarbeiter hatten ein gemeinsames Ziel. Hieraus entstand eine neue Dynamik für die neue Marke und seine Mitarbeiter.

#### **Ergebnis:**

Ein Jahr nach Initiierung des Programms konnte die Marke Orange den hohen Marktanteil mit 48 Prozent erfolgreich halten und leicht ausbauen, den zuvor die drei Produktmarken erreicht hatten. Markenpräferenz, Wechselraten und Kundenzufriedenheit erreichten Bestmarken im französischen Markt. Vorallem aber waren 89 Prozent der Mitarbeiter überzeugt, dass Orange eine Wachstumsperspektive hat und 78 Prozent beurteilten die Transformation zu Orange positiv. Im Rahmen der Interbrand Evaluationen war Orange die stärkste Telekommunikationsmarke in Frankreich.

*Quelle: Coumau/Josserand 2009, S. 233–237*

## *Best Practice-Fallstudie: Targobank – Rebranding vom Ende her denken*

### **Ausgangssituation:**

Die Citibank wurde im Jahr 2008 von der Citigroup in der Finanzkrise und aufgrund einer Neuordnung der strategischen Prioritäten an Crédit Mutuel verkauft. Die Citibank Deutschland war im Hinblick auf die Performance im Privatkundengeschäft das Juwel der Citigroup in Europa. Die damalige Citibank war insbesondere im Konsumentkreditgeschäft stark. Dies führte auch immer wieder zu Imageproblemen. Hinzu kam im Herbst 2008 der vorläufige Höhepunkt der Finanzkrise, die Insolvenz der Investmentbank Lehman Brothers. Die Citibank hatte wie andere Banken und Sparkassen in Deutschland Zertifikate von Lehman Brothers verkauft, die mit der Insolvenz wertlos wurden. Die Kunden fühlten sich aufgrund des Totalverlustes ihrer Anlagegelder nicht gut beraten und trugen ihren Unmut darüber in Form von Presseaktivitäten und Protestaktionen gegen die beratenden Banken und Sparkassen in die Öffentlichkeit.

Nachdem im Dezember 2008 der offizielle Eigentumsübergang der Citibank Deutschland an die Crédit Mutuel abgeschlossen war, begann für das Management der Citibank die Uhr zu ticken. Vertraglich war vereinbart worden, dass für maximal weitere 15 Monate die Namensrechte der Citibank genutzt werden konnten. Es musste also ein neuer Name für die Bank gefunden werden. Zudem musste die Kernbankplattform umgestellt, die Integration in die Crédit Mutuel Bankgruppe gestemmt und der Prozess der Markenmigration unter höchstem Zeitdruck geleistet werden. Das alles vor dem Hintergrund der Finanzkrise und der sehr schlechten Imagewerte für die Citibank. Im Februar 2010 wurde der Schalter umgelegt. Aus der Citibank wurde in Deutschland die Targobank. In kaum mehr als einem Jahr wurden dazu die Weichen gestellt, eine Herkulesaufgabe für eine Organisation, die diesen Prozess in der tiefsten Finanz- und Vertrauenskrise von Banken zusätzlich zum Tagesgeschäft bewältigen musste.

### **Vorgehen und Lessons Learned:**

Wenngleich nicht alle Learnings auf andere Unternehmen übertragbar sind, gibt es dennoch wichtige Aspekte, die bei der Markenmigration von Unternehmensmarken zu berücksichtigen sind. Folgende zehn Punkte erscheinen dabei wesentlich:

#### **1. Bei der Namensgebung nicht dem ersten Reflex folgen.**

Bei Übernahmen ist es häufig so, dass das übernommene Unternehmen den Namen des neuen Eigentümers übernimmt oder zumindest eine Namensähnlichkeit hergestellt wird. Dies ist zu einfach. Vielmehr ist

zunächst aus strategischer Sicht zu prüfen, inwiefern die Geschäftsmodelle der Unternehmen übereinstimmen bzw. sich die jeweiligen Märkte und Zielgruppen unterscheiden. Auf dieser Basis kann dann entschieden werden, welche Konsequenzen dies für die Markenführung und die Namensgebung hat. Die Namensgebung selbst kann schon der erste Anstoß zur Partizipation der Mitarbeiter sein. Bei der Citibank wurden die Mitarbeiter aktiv aufgefordert, „sprechende“ Namen für die neue Bank zu entwickeln – mit großem Erfolg: Insgesamt 1.700 Namen wurden vorgeschlagen und von Konsumenten auf ihre Akzeptanz bewertet. Insbesondere das Markenlogo traf schon in dieser Phase auf eine große Akzeptanz und Sympathie in der Bevölkerung.

Trotz der vielen Namensvorschläge liegt der Engpass jedoch bei den Markenrechten. Dies kann in einem solchen Prozess nicht früh genug geprüft werden. Daher musste ein neuer, neutraler Markenname für die Citibank entwickelt werden. Sobald man sich jedoch für einen neutralen Markennamen entscheidet, muss das Bewusstsein im Top-Management geschärft werden, dass durch ein entsprechend konkretes und bildhaftes Markenlogo und durch eine einprägsame und integrierte Kommunikation das schnelle Lernen des neuen Markennamens zu fördern ist.

## **2. Die Kunst der kleinen Schritte: Der Name ändert sich sofort, die Menschen und die Kultur verändern sich deutlich langsamer.**

In einem Prozess der Neuausrichtung eines Unternehmens kann man leicht dem Trugschluss unterliegen, mit einem neuen Namen könne man alles neu machen, als würde man eine Konzeption auf einem weißen Blatt Papier entwickeln. Dabei werden aber zum einen Dinge über Bord geworfen, die bislang kulturprägend für das Unternehmen waren, andererseits auch Dinge angestrebt, die zu weit von der DNA des Unternehmens entfernt sind.

So wurden auch bei der Targobank in einer ersten Task Force sehr ambitionierte Vorgaben für die Unternehmensphilosophie, Markenidentität und Markenpositionierung gemacht. Durch Validierungsworkshops auf der Ebene des mittleren Managements stellte sich dann allerdings schnell heraus, dass viele dieser Inhalte nicht die Vorstellungen der Manager reflektierten, manche auf massive Widerstände stießen und wiederum andere, die prägend für die alte Citibank-Kultur waren, vermisst wurden. Dies gab den Anstoß dafür, einen methodisch differenzierten Abgleich durchzuführen, um wünschenswerte Inhalte zu erhalten, negativ empfundene Verhaltensweisen zu identifizieren und zu eliminieren sowie weitere ambitionierte, aber machbare Inhalte zu ergänzen.

### 3. Das Commitment des Top-Managements sichern und einen klaren Anspruch definieren.

Nach einer Übernahme ist das Top-Management in besonderem Maße gefordert. Neben der Adjustierung der Ausrichtung des Unternehmens bedarf es natürlich auch einer Anpassung und eines intensiven Austausches mit dem Mutterunternehmen. Je unterschiedlicher die jeweiligen Kulturen, Strukturen, Prozesse und Entscheidungswege sind, umso aufwendiger ist dies. Das kann dazu führen, dass Aufgaben, die als weniger wichtig erachtet werden, delegiert werden. Da gerade die neue Marke jedoch erfolgskritisch ist, bedarf es hier des vollen Commitments des Top-Managements. Vor allem die weichen Faktoren wie Mission, Vision, Unternehmensgrundsätze und Markenidentität prägen dauerhaft das Unternehmen und das Verhalten der Mitarbeiter. Umso wichtiger ist es, dass man dem Prozess der Entwicklung der Inhalte hinreichend Zeit einräumt. Bei der Targobank hat es sich bewährt, dass man hierzu bewusst Vorstands-Off-Sites genutzt hat, um in regelmäßigen Abständen über das inhaltliche Fundament der Targobank außerhalb des Tagesgeschäfts zu diskutieren. Der Anspruch muss dabei klar und ambitioniert definiert sein. Gemeinsame Diskussionen helfen dabei nicht nur, Positionen und mögliche Probleme auf dem Weg der Umsetzung besser zu verstehen und zu antizipieren, sondern auch dabei, die wichtige gemeinsame Basis im Mind-Set zu schaffen.

### 4. Mission, Vision, Unternehmensgrundsätze, Markenidentität und Markenpositionierung aus einem Guss entwickeln.

Unternehmenszweck, Unternehmensgrundsätze, Vision, Markenidentität und Markenpositionierung bilden das konzeptionelle Fundament der Markenführung. Je besser verzahnt diese einzelnen Komponenten miteinander sind, umso klarer, prägnanter und kohärenter kann die Marke aufgebaut werden. Zur Entwicklung dieser so wichtigen strategischen Grundlagen haben wir uns folgende einfache Fragen gestellt:

- 1) Was treibt uns an? Warum gibt es uns? Damit haben wir die Mission gefasst.
- 2) Wofür stehen wir ein? Die Frage war die Grundlage für die Entwicklung der Unternehmenswerte.
- 3) Welchen Berg wollen wir besteigen? Dies diente der Entwicklung einer anspruchsvollen Vision.
- 4) Wer sind wir? Damit wurde die Markenidentität, also die wesensprägenden Merkmale der Marke erfasst.
- 5) Warum sollen die Kunden uns wählen? Hiermit wurde die Markenpositionierung bestimmt – in Abgrenzung zum Wettbewerb.

Die einzelnen Fundamente der Marke und des Unternehmens wurden in einem systematischen Prozess aufeinander abgestimmt und in einer Markenpyramide für die Targobank subsummiert. Die Vorgabe für die einzelnen Bereiche lautete: Macht alles so einfach wie möglich, nicht nur einfacher als vorher.

Diesem Prozess wurde viel Raum gewidmet. Die Erwartungen von Konsumenten, Kunden und Mitarbeitern wurden in vielen über das Bundesgebiet verteilten qualitativen Workshops eruiert und in Befragungen quantifiziert. In Off-Sites mit dem Top-Management wurden die identifizierten Erwartungen dahingehend geprüft und diskutiert, wie viel davon schon in dem Unternehmen steckt und was von dem, was neu ist, auch unter den gegebenen Restriktionen wirklich machbar erscheint.

Ein Beispiel: Die vier in diesem Prozess entwickelten Markenwerte der Targobank lauten: einfach, leistungsstark, auf Augenhöhe und zuverlässig.

Für jeden dieser Markenwerte wurden Proofpoints in unterschiedlichen Kategorien umgesetzt.

<p><b>Einfach</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bsp. Internet-Auftritt</li> </ul> 	<p><b>Zuverlässig</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bsp. Zufriedenheits-Versprechen in der Filiale</li> </ul> 
<p><b>Leistungsstark</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bsp. Integration von Qualitätssiegeln</li> </ul> 	<p><b>Auf Augenhöhe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bsp. Positionierung und Bezeichnung von Kernprodukten wie dem Raten-Kredit</li> </ul> 

Abbildung 58: Markenwerte der Targobank

## 5. Die Mitarbeiter auf die Reise mitnehmen und schulen.

Insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen sind Mitarbeiter erfolgskritisch. Sie müssen sich mit der neuen Marke identifizieren können und diese in Denken, Fühlen und Handeln übernehmen. Der Grund:

An vielen Kontaktpunkten haben Mitarbeiter unmittelbaren Kontakt zu Kunden und müssen dort das Markenversprechen erlebbar machen. Darüber hinaus gestalten auch Mitarbeiter und Manager im Backoffice und in der Hauptverwaltung die Leistungen der Marke. Ein entsprechendes Markenverständnis fördert markenkonforme Umsetzungen. Und schließlich können Mitarbeiter durch Empfehlungen im familiären und privaten Umfeld die Marke positiv platzieren.

Entsprechend empfiehlt es sich, eine vertikale (nach Managementebenen) und horizontale (nach Arbeitsbereichen, Kontakt mit Kunden sowie anderen Kriterien) Mitarbeiterpyramide zu bilden. Sie dient als Grundlage für die Intensität der Einbindung in den Prozess der Markenmigration. Neben einer aktiven Partizipation bei der Entwicklung der Marke können auch Markenbotschafter identifiziert und – je nach Bedeutung für die Marke und die Kunden – unterschiedlich umfangreiche Schulungsprogramme für Mitarbeiter entwickelt werden. Dieses Vorgehen hat sich bei uns bewährt, weil dadurch jeder Mitarbeiter vor dem Launch mit den Markenwerten und der grundsätzlichen Stoßrichtung der neuen Marke in Kontakt gekommen ist und schon erste Maßnahmen für verhaltenskonforme Umsetzungen und Do's and Don'ts im Sinne der Markenidentität entwickelt werden konnten.

#### **6. Eine Initialaktivierung durch einen Big Bang schaffen – für Mitarbeiter und Kunden!**

Ein großes Erlebnis eint und hinterlässt nachhaltig Eindrücke. Feiern stimmt positiv ein für den langwierigen Weg des Markenaufbaus und ist ein Dank für Geleistetes. Diesen Effekt sollte man nicht unterschätzen. Bei der Targobank wurden alle ca. 6.500 Mitarbeiter und die französischen Eigentümer am Wochenende vor dem Marktstart der Targobank eingeladen. Für die Bank bedeutete dieser Event ein erhebliches Investment, welches sich aber auszahlt hat. Denn für die Mitarbeiter, die dabei waren, ist es noch heute eine starke Erinnerung und Motivation für das Unternehmen. Zu dieser Veranstaltung wurden die Markenwerte nochmals vor Augen gerufen, die großen Ziele vermittelt und die kommunikative Umsetzung an den unterschiedlichsten Touchpoints gezeigt. Die Mannschaft wurde dadurch auf das große gemeinsame Ziel eingeschworen.

#### **7. Nicht schludern bei der Kommunikation – die Launch-Kampagne prägt die Marke!**

Oftmals wird die Launch-Kampagne in ihrer Langfrist-Wirkung unterschätzt. Sie wird a priori als erster Anlauf der neuen Marke gesehen, den man eventuell auch wieder wechselt. Ex post stellt man aber doch die



markenprägende Wirkung dieser ersten Kampagne fest. Deshalb empfiehlt es sich, klar die Anforderungen an wirksame Kommunikation dem Briefing der Agenturen für den Pitch beizufügen. Ebenso wichtig ist das Motto „Quantity breeds Quality“: Viele Ideen führen hoffentlich zu einer guten Idee für die Umsetzung. Ebenso wichtig ist jedoch die rigorose Begleitung der Optimierung kommunikativer Vorschläge. Dabei helfen sechs wesentliche Stoßrichtungen zur Prüfung der Wirkung, die man weiter verfeinern kann:

- 1) Reflektiert die Umsetzung klar und unmissverständlich die Markenwerte und die Markenpositionierung?
- 2) Trifft die Umsetzung in das Herz der Zielgruppe?
- 3) Unterscheidet sich die Umsetzung klar vom Wettbewerb und von Branchenstereotypen?
- 4) Ist die Schlüsselbotschaft auch bei flüchtigem Betrachten erkennbar?
- 5) Ist die Kommunikation über alle Touchpoints deklinierbar und integriert?
- 6) Gibt es merkfähige Elemente in der Kommunikation, die den Zugriff darauf erleichtern und das Ganze einprägsam machen?

Mehrere Kampagnen-Routen wurden entworfen und von Konsumenten und Kunden bewertet. Auf Basis dieses Feedbacks und unter Berücksichtigung der angeführten Anforderungen wurde die Launch-Kampagne entwickelt, die die Schlüsselbotschaft „Einfaches Banking“ sehr gut transportiert und über das „Merkfähige Element“ in Form des Logos am Himmel die neuen Targobank im Markt verankert und inzwischen für eine hohe Wiedererkennung gesorgt hat.

**Die Kommunikationsidee**

In einer komplexen Welt orientieren sich die Menschen an Symbolen. Es gibt Symbole für:



Freude



Geld



Gute Arbeit

Und jetzt gibt es das neue Symbol für **Einfachheit** im Banking:







Abbildung 59: Kommunikative Umsetzung bei der Targobank