

**Klaus Müller-Neuhof  
Wolfgang Giehl**

# **Fokus Internal Branding**

**Vom Mitarbeiter zum Mitmacher**

**Verlag Wissenschaft & Praxis**







Klaus Müller-Neuhof  
Wolfgang Giehl

# **Fokus Internal Branding**

Vom Mitarbeiter zum Mitmacher

Verlag Wissenschaft & Praxis

## **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 3-89673-226-9

© Verlag Wissenschaft & Praxis  
Dr. Brauner GmbH 2004  
D-75447 Sternenfels, Nußbaumweg 6  
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

## Vorwort

Wettbewerb kostet Kraft. Bringen die Unternehmen sie nicht auf, gehen sie unter. Kraft kann man nicht kaufen, kräftig muss man werden. Internal Branding – das ist unsere These – stärkt Unternehmen und Institutionen und hilft ihnen, stark zu bleiben. Die Kraft dafür kommt von innen: Denn aus den Mitarbeitern werden beim Internal Branding echte Mitmacher.

Dank sagen möchten wir Prof. Dr. H. Dieter Dahlhoff für seine Ideen und seine Kritik. Dr. Alf-Sibrand Rühle, selbst Autor und Co-Autor, hat mehr als nur recherchiert und redigiert.

Anne Hartmann, Volker Schwarz und Nikola Wirz haben das Manuskript und die Quellen geordnet. Vor allem Letzteres war nicht leicht, denn das Buch ist nicht unter der Käseglocke eines Forschungsinstituts entstanden, sondern mitten im Strom der Zeit, als lebendiges Produkt der Praxis.

Wir lernen täglich neu, vor allem von unseren Kunden, wozu im Falle dieses Buchs auch die Studierenden gehören. Ihnen gilt unser Dank für das Wachhalten des Themas und das ausgeprägte Interesse daran.

Wir können mit diesem Buch die Diskussion nur anstoßen und einen Überblick geben über das, was bereits geleistet worden ist. Wissenschaft, Unternehmen und Märkte beginnen erst zu entdecken, welches Potenzial im Internal Branding steckt.

Dieses neue Thema entwickelt sich noch, doch es lebt schon jetzt davon, dass darüber geredet wird, dass entsprechende Maßnahmen angewendet oder auch nur gelegentlich ausprobiert werden. Wir wünschen unseren Lesern interessante und anregende Stunden bei der Lektüre – und viel Erfolg in der praktischen Umsetzung.

Hamburg/Bonn

Klaus Müller-Neuhof

Wolfgang Giehl

## Autoren

*Prof. Dr. rer. pol. Klaus Müller-Neuhof*

Klaus Müller-Neuhof, Bankkaufmann, Betriebswirt und Soziologe, ist Lehrbeauftragter für Betriebliches Kommunikationsmanagement an der Universität Hamburg und Honorarprofessor der Universität Erfurt. Er ist geschäftsführender Gesellschafter der Kommunikationsagentur Complan Medien GmbH Berlin, Bonn, Hamburg.

*Wolfgang Giehl*

Wolfgang Giehl ist Betriebswirt und Leiter Corporate Advertising und Branding bei der Deutschen Post AG. Er ist verantwortlich für die weltweite Markenkommunikation und das Markenmanagement aller Konzernmarken. Bevor er 1995 zur Deutschen Post kam, betreute er in verschiedenen Werbeagenturen nationale und internationale Etats.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einführung</b>	<b>11</b>
1.1 Das Potenzial: Internal Branding ist wie bares Gold.....	11
1.2 Der Bedarf: Auf einem Bein lässt es sich schlecht stehen .....	21
1.3 Der Begriff: Wenn Mitarbeiter innerlich brennen.....	27
1.4 Das Problem: Zeitgeist mit Deformation .....	28
1.5 Die Herausforderung: Ein neues Instrument für nachhaltiges Management.....	32
1.6 Die Zielsetzung: Das „Gewusst was“ und „Gewusst wie“ .....	34
<b>2. Voraussetzungen als konstituierende Faktoren: Die langen Wurzeln des Internal Branding</b>	<b>39</b>
2.1 Die Kultur als Basis .....	43
2.1.1 Visionen sind mehr als Ziele .....	59
2.1.2 Werte sind die Juwelen.....	66
2.1.3 Mission ist das Gebot .....	74
2.2 Die Organisation als flexibler Rahmen.....	82
2.3 Das Wissen als Motor .....	94
2.3.1 Vom Wissen zur Kompetenz .....	94
2.3.2 Individualisierendes Wissensmanagement .....	102
2.4 Das handlungsorientierte Führungssystem .....	108
2.4.1 Führungsverhalten und Führungsstil als motivierende Kursbestimmung.....	108
2.4.2 Change Management – Den Wandel gezielt vermitteln .....	125
2.4.3 Integration: Die permanente Führungsaufgabe.....	136
2.5 Die interne Kommunikation als Gefäßsystem.....	145
2.5.1 Aufgabe und Umfang.....	146
2.5.2 Inhalte der internen Kommunikation und internes Marketing .....	159
<b>3. Die Marke im Mittelpunkt</b>	<b>167</b>
3.1 Von der Corporate Identity zur Corporate Brand Identity .....	167
3.2 Es begann im Wilden Westen.....	169
3.3 Die Funktion der Marke weitet sich aus .....	173
3.4 Wem gehört die Marke?.....	182
3.5 Markenfamilie und Markensystem .....	184
3.6 Die Maximierung des Markenwertes.....	191

3.6.1 Wertschöpfung durch Markenmanagement .....	191
3.6.2 Der monetäre Wert einer Marke .....	192
3.6.3 Die Marke als bilanzierter Aktivposten .....	196
3.6.4 Die Marke als Motor der Börsennotierung.....	199
3.6.5 Die Auswirkung von Internal Branding auf die Positionierung am Finanzmarkt .....	200
<b>4. Internal Branding realisieren: Auf das „Wie“ kommt es an _____</b>	<b>201</b>
4.1 Die Durchführung: Den langen Weg rechtfertigen.....	202
4.2 Den Internal Branding-Prozess darstellen .....	203
4.3 Die Probleme vorab ausmachen.....	204
4.3.1 Bedarf erkennen, Management überzeugen, Organisation ausrichten.....	206
4.3.2 Produkt empfinden, eventuell über Leistung konkretisieren.....	208
4.3.3 Plagiate abwehren, nicht resignieren .....	212
4.4 Die Implementierung ist alles.....	214
4.4.1 Schritt für Schritt vorgehen .....	215
4.4.2 Start und die vier Phasen .....	218
4.4.2.1 Die Initiierungsphase: Die Notwendigkeit erkennen und Entscheidungen treffen .....	220
4.4.2.2 Die Identifikationsphase: Die Geschäftsprozesse und Schnittstellen analysieren, den Bedarf identifizieren .....	222
4.4.2.3 Die Konzeptionsphase: Klare Formulierung der Aufgabe, der Ziele und der Wege zur Durchführung.....	226
4.4.2.4 Die Werte als Konzeptkerne .....	244
4.4.2.5 Die Umsetzungsphase: Das Modell, wie es gehen kann.....	259
4.5 Was zu erreichen ist .....	269
<b>5. Auf dem Weg zur Vollkommenheit: Am Anfang steht das Internal Branding _____</b>	<b>277</b>
<b>Literatur _____</b>	<b>287</b>
<b>Anhang – Case Studies _____</b>	<b>303</b>

# Verzeichnis der Abbildungen und Tabellen

## Abbildungen

Abb. 1: Die Fokussierung der Vision .....	61
Abb. 2: Werte im Kontext mit Wirtschaft und Gesellschaft .....	71
Abb. 3: Aufgaben der Organisation .....	86
Abb. 4: Kommunikativer Organisationsfluss .....	89
Abb. 5: Beeinflussungsebenen .....	91
Abb. 6: Flexibilität als Vertrauensbasis .....	93
Abb. 7: Wissenstreppe .....	98
Abb. 8: Zahl der Fusionen und Übernahmen in Deutschland .....	126
Abb. 9: Nebelviereck .....	130
Abb. 10: Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen .....	135
Abb. 11: Systematisierung der Risiken von Markentransfers .....	138
Abb. 12: Gelingen von Kommunikation .....	154
Abb. 13: Wahrnehmung von Marken .....	169
Abb. 14: Nutzen der Marke aus Nachfragerperspektive .....	174
Abb. 15: Nutzen der Marke aus Anbieterperspektive .....	175
Abb. 16: Die Marke im Umfeld der Stakeholder .....	182
Abb. 17: Transaktions- und interaktionsbezogene Kommunikation .....	183
Abb. 18: Die Corporate Brand im Zentrum ihrer Bezugsgruppen .....	187
Abb. 19: Markenebenen im Konzern .....	189
Abb. 20: Markenidentität .....	231
Abb. 21: Die Identität der Marke Virgin .....	233
Abb. 22: Dreistufige Branding-Strategie .....	239
Abb. 23: Die Unternehmensmarke als Summe gelebter Werte .....	245
Abb. 24: Werkzeuge strategischen Brandings .....	247
Abb. 25: Funktionen der Unternehmenskultur .....	248
Abb. 26: Dimensionen des Markenwertes .....	249
Abb. 27: Lufthansa als Konzernmarke .....	254
Abb. 28: Corporate Principles .....	255
Abb. 29: Corporate Principles im Branding Frame .....	256

Abb. 30: Content Pool .....	257
Abb. 31: Eckpunkte des Branding-Programms .....	258
Abb. 32: Kommunikationskanäle zur Umsetzung des Branding-Programms .....	263
Abb. 33: Dimensionen menschlicher Befriedigung.....	284

**Tabellen**

Tab. 1: Components of Corporate Culture .....	54
Tab. 2: Wertetypologie .....	73
Tab. 3: Systematik informeller Kommunikationen .....	152
Tab. 4: Werteraster der Marke Orange .....	188
Tab. 5: Die Bedeutung der Marke für verschiedene Bezugsgruppen.....	190
Tab. 6: Prioritäten verschiedener Stakeholder .....	253

# 1. Einführung

## 1.1 Das Potenzial: Internal Branding ist wie bares Gold

Vancouver, Kanada 1999. Eine kleine, damals nur Brancheninsidern bekannte Firma namens Ballard Power Systems erhält Besuch von Ingenieuren und Kaufleuten eines US-Automobilherstellers. Die Delegation macht einen Rundgang über das Firmengelände und setzt sich anschließend mit den Forschern im Labor zusammen, um den Fortschritt gemeinsamer technischer Neuentwicklungen zu diskutieren und Lösungen zu finden. Nach geraumer Zeit unterbricht man die Sitzung für einen gemeinsamen Lunch.

Beim Essen in der Mittagspause fehlt ein Ballard-Techniker. Als die Besucher ins Labor zurückkehren, stellt eben dieser Mitarbeiter ein Modell der kurz zuvor besprochenen Idee vor, das er kurzerhand in der Werkstatt zusammengebaut hat.

"Das hätte uns drei Wochen gekostet", sagt einer der Amerikaner, "inklusive der zwei Wochen, um die Zeit in der Werkstatt zu buchen."<sup>1</sup>

Am Abend ließ der gleiche Techniker das Abendessen ausfallen, baute das eigentliche Gerät und hatte es bis Mitternacht so weit fertiggestellt, dass er es an einen Prüfstand anschließen konnte. Am kommenden Morgen lagen die Testergebnisse rechtzeitig zum Treffen mit den Besuchern bereit.

In vierundzwanzig Stunden hatte der Mitarbeiter aus eigener Initiative Ergebnisse erzielt, die nach Bekunden der US-Delegation in deren eigenem Konzern sieben Wochen bis drei Monate gebraucht hätten.

"So etwas muss von innen kommen", erläutert der Vorstandsvorsitzende von Ballard, Firoz Rasul, wenn er auf diese oft zitierte Geschichte angesprochen wird.<sup>2</sup>

Über die Ballard-Mitarbeiter kursieren zahlreiche ähnliche Berichte. Aus allen geht hervor, dass das Unternehmen seinen außergewöhnlichen Erfolg maßgeblich der Identifikation und Motivation seiner Angestellten zu verdanken hat. Es sind echte Mitdenker und Mitmacher, das nimmt sich aus wie wahres Gold.

### ⇒ **Case study: Ballard Power Systems (im Anhang)**

Was alles muss zusammen kommen, damit diese Atmosphäre in einem Unternehmen entsteht?

Die geschilderte Episode umfasst schon eine Menge wichtiger Aspekte:

---

<sup>1</sup> Koppel, T.; Energie der Zukunft, Die Ballard Brennstoffzelle und der Weg zum sauberen Elektroauto; Reifenberg 2001; S.154

<sup>2</sup> Koppel, T.; 2001; S.154

- Das Gefühl, etwas bewegen zu können.
- Geringe Einschränkung durch Bürokratie, Hierarchien und Formalien.
- Das Empfinden der Wichtigkeit der eigenen Arbeit für das erfolgreiche Funktionieren des Ganzen.
- Die direkte Beteiligung am Unternehmen (Ballard-Mitarbeiter auf allen Ebenen sind Aktionäre).
- Vorbilder spornen an; die Ballard-Gründer sind von mitreißender Überzeugung.
- Ideale; hier wird an einer Technologie gearbeitet, die Umweltprobleme lösen soll.
- Ziele erreichen; das Unternehmen hat die Leistungsfähigkeit seiner Produkte regelmäßig steigern können.
- Erfolge zum Anfassen; das Erreichte ist immer wieder in Demonstrations- bzw. Vorführmodellen zum Einsatz gekommen, um den praktischen Nutzen erlebbar zu machen.
- Stolz; Ballard-Mitarbeiter empfinden es als Auszeichnung, in ihrem Unternehmen zu arbeiten.
- Flexibilität; außergewöhnliche Arbeitszeiten und -gewohnheiten werden toleriert, das Ergebnis zählt.

Wissenschaftler und Fachjournalisten neigen dazu, sich zu sehr auf Großunternehmen mit internationalen, wenn nicht sogar globalen Ambitionen zu fokussieren und lassen nachahmenswerte Beispiele aus mittelständischen Betrieben meist unbeachtet.

Wer beachtete 1990 schon ernsthaft Michael Dell, als er im PC-Markt noch die Nummer 25 war, jedoch bereits die gleiche Strategie fuhr, mit der er heute ganz oben steht: von innen heraus wachsen, nachweislich ganz nah am Kunden durch Direktvertrieb, attraktives Preis-/ Leistungsverhältnis – und, was heute sehr aktuell ist, keine Über-Kreuz-Verflechtung bei der Unternehmenskontrolle. „Das Buddy-System muss aufhören. Wer auf dem Golfplatz dicker Kumpel ist, tut sich auch in den Aufsichtsgremien nicht weh“, so Michael Dell.<sup>3</sup> Der Dell-Board besteht deshalb, neben dem Boss selbst, nur aus Firmenkunden und Branchenfremden.

Großunternehmen liefern nach wie vor die meisten Praxis-Fälle, so auch uns. Internal Branding haben sie allerdings noch nicht in ihrer „Tool-Box“. Sie sind

---

<sup>3</sup> Dell, M.; Warum nicht auch die Nummer Eins in Deutschland?; Süddeutsche Zeitung, 11.11.2002, S.22

es aber, die als „state of the art“ gelten. Sie sind es daher auch, die, als Arbeitgeber bei Betriebswirtschaftsstudenten die stärkste Anziehungskraft haben.<sup>4</sup>

Dabei bietet im Grunde der Mittelstand jungen Betriebswirten genau das, was sie suchen: Viel Abwechslung und Verantwortung, ein innovatives Umfeld und ein gutes Arbeitsklima – starke lokale Marken mit scharfen Profilen.

Doch das Unternehmensbild der Universitätsabgänger ist unverrückbar: Nur jeder Dritte kann sich vorstellen, tatsächlich in mittelständischen Betrieben zu arbeiten. Gut 53 Prozent wählen für den Berufsstart lieber große Unternehmen. Das ergab eine Umfrage im Mai 2002 unter 1.500 BWL-Studenten, die vom Mittelstandsmagazin Impulse und dem Software-Haus Outinform durchgeführt wurde. Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass fast 60 Prozent angestellt werden möchten, 30 Prozent bevorzugen die Selbständigkeit, 5 Prozent wollen Beamte werden und etwas über 2 Prozent möchten den Familienbetrieb übernehmen.<sup>5</sup>

Warum wird der Mittelstand als Vorbild in der Öffentlichkeit und sogar in der Fachöffentlichkeit weitestgehend ignoriert? Neben sozialpolitischen Faktoren wie Gewerkschaftsinteressen und geschäftspolitischen Faktoren, so beispielsweise Zusammenhänge zwischen redaktionellen und werblichen Informationen, ist die Ursache hierfür wohl vor allem historisch bedingt: Die durch die Erfindung der Dampfmaschine rasch fortschreitende Industrialisierung vom Beginn des 19. Jahrhunderts an führte zu einer rasanten wirtschaftlichen Entwicklung. Aus Handwerksbetrieben wurden große Industrieunternehmen. Dazu gehörten Krupp ebenso wie etwas später auch Daimler. Mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert begannen Wissenschaftler, sich mit den betrieblichen Abläufen in Großbetrieben zu befassen.

Bei der wissenschaftlichen Erschließung dieser neuen, für damalige Verhältnisse ausufernden Geschäftsprozesse suchte man Analogien, die man nicht in der Vergangenheit der Kleinbetriebe zu finden glaubte. Stattdessen wählte man als "Best-Practise-Fall" für diese komplexen Strukturen das Militär mit seinen riesigen Bataillonen. Die Pioniere der Betriebswirtschaftslehre neigten folglich dazu, Unternehmensführung mit Kriegsführung gleichzusetzen. Strategie und Taktik wurden übernommen. Aus Sandkastenspielen wurden ökonomische Planspiele.

Damit "verbot" sich quasi für Wissenschaftler eine Rückschau auf die weiter bestehenden Kaufmanns- und Handwerksbetriebe. Das Studium des Zusammenspiels zwischen Meistern, Gesellen und Lehrlingen<sup>6</sup>, gab vermeintlich zu

---

<sup>4</sup> Vgl. Europressedienst; Wie sehen BWL-Studenten den deutschen Mittelstand? – Eine Untersuchung vom Europressedienst, exklusiv für Impulse in Zusammenarbeit mit autinform; Bonn, April 2002, S.21

<sup>5</sup> Vgl. Europressedienst; 2002; S.19

<sup>6</sup> die nach der von Aristoteles vor fast 2.400 Jahren vorgelegten Philosophie des „Ganzen Hauses“ funktionierten