



# **E-Learning. Die Marke einfach bei den Mitarbeitern verankern**

Markenführung richtet sich meist nach außen: Der Fokus liegt auf den Kunden. Mitarbeiter sind bei der Markenführung hingegen oft das letzte Rad am Wagen. Dies ist verwunderlich, da Mitarbeiter direkt oder indirekt die Marke beeinflussen und dadurch natürlich bleibende Eindrücke beim Kunden hinterlassen. Dies trifft nicht nur auf Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt zu, sondern auch auf solche, die Kontaktpunkte beeinflussen und gestalten: vom Brief an den Kunden bis hin zum Produkt selbst. Aber auch Mitarbeiter, die weder direkt noch indirekt Kontaktpunkte mit der Marke beeinflussen, können positive Multiplikatoren ihrer Marke sein: bei Freunden und Verwandten, in einem Restaurant, bei einem Fußballspiel oder zu Hause.



**PROF. DR. FRANZ-RUDOLF ESCH,**  
Gründer, ESCH, The Brand Consultants, Saarlouis, Direktor, Institut für Marken- und Kommunikationsforschung, EBS Business School, Oestrich-Winkel.



**HOLGER BUSCH,**  
langjähriger Marketingdirektor EnBW, Gründer und Director CampusOne.



**THOMAS HERRMANN,**  
langjähriger Manager im Personal und Marketing der EnBW, Gründer und Director CampusOne.

### Hürden bei der internen Implementierung der Marke

Der bekundeten Wichtigkeit der Marke folgt nach innen oft kein konsequentes Handeln und Umsetzen. Dies mag auf den ersten Blick erstaunen, ist aber aus Sicht des Top-Managements nachvollziehbar. Erstens ist ein konsequenter Prozess zur Umsetzung der Marke nach innen teuer. Dies betrifft sowohl die Kosten für die zu ergreifenden Maßnahmen als auch die Kosten für die Mitarbeiterzeiten, die in Schulungen und Veranstaltungen zur Marke verbracht werden. Zweitens sind in solchen Prozessen Führungskräfte essenziell und erfolgskritisch, weil sie als Vorbilder, Motivatoren und Wächter des Fortschritts fungieren. Allerdings sind meist diese Führungskräfte in eine Vielzahl weiterer Projekte involviert, sodass diese teilweise überlastet sind und reflexartig jedes weitere Engagement ablehnen, das für sie selbst nicht unmittelbar erfolgswirksam ist. Drittens geht die Zahl der Projekte oft an die Belastungsgrenze von Unternehmen. Es wird nur sehr selten ein Bezug zwischen der Implementierung der Marke und wei-

**W**ird die Markenidentität nicht nachhaltig bei den Mitarbeitern im Unternehmen verankert, handelt es sich schnell um eine Todgeburt. Howard Schultz, CEO von Starbucks, formulierte dies prägnant: „Can't do enough advertising to undo a mistake that one barista can make in five minutes with a customer.“ Verhält sich der Mitarbeiter nicht im Sinne der Marke, kann das Erlebnis nicht aufs Markenkonto einzahlen und schadet so der Marke.

Fotos: © kasto/Fotolia.com, Unternehmen

teren Projekten hergestellt, was die Umsetzung zusätzlich erschwert. Viertens glauben viele Manager, dass eine einmalige Anstrengung – z.B. in Form von großen Events und einer anschließenden massenkommunikativen Umsetzung durch die immer gleichen Poster „Ich bin XY“ mit Abbildung eines Mitarbeiters – genügt. Allerdings ist belegt, dass solche Maßnahmen häufig wirkungslos verpuffen.

Diesen Restriktionen ist Rechnung zu tragen. Einerseits durch Überzeugungsarbeit, um die Marke so auf die Agenda des Top-Managements zu bringen, dass diese dauerhaft implementiert wird. Andererseits sind durch die Art der Implementierung Voraussetzungen zu schaffen, die die Akzeptanz der Umsetzung fördern.

Unstrittig ist, dass die direkte Arbeit in Workshops – face to face – eine sehr gute Methode für die Erstvermittlung und Auseinandersetzung mit der Marke darstellen kann. Allerdings wird es bei Unternehmen mit einer großen Mitarbeiteranzahl an diversen Standorten sowie einer Vielzahl an Projekten schwierig, die Durchsetzung und das Nachhalten der Marke ausschließlich durch Workshops zu realisieren. Um eine Überforderung der Mitarbeiter und eine damit einhergehende Reaktanz zu vermeiden, darf die Marke jedoch zu keinem Zeitpunkt eine Belastung darstellen.

### E-Learning als Weg der ressourcenschonenden Vermittlung und Umsetzung der Marke

E-Angebote bieten in diesem Zusammenhang eine effiziente und ressourcenschonende Lösung, da die Mitarbeiter sowohl zeitgleich als auch zeitnah abgeholt werden

**„Can't do enough advertising to undo a mistake that one barista can make in five minutes with a customer.“**

Howard Schultz,  
CEO von Starbucks



Abb. 1: Erfolgswirksamkeit der Mitarbeiter



Quelle: twitter.com.

können. Anders als die klassischen massenkommunikativen Maßnahmen vermitteln sie zudem nicht nur Informationen, sondern gewährleisten durch interaktive Elemente eine Auseinandersetzung mit der Marke, die aufgrund von spielerischen Ergänzungen auch noch Spaß macht. Welche Kriterien E-Learnings bei der Implementierung der Marke erfüllen sollten, und wo sie an Grenzen stößt, stellen wir im Folgenden vor.

### 1. Notwendigkeit:

**Die Mitarbeiter müssen ans Thema Marke herangeführt und für die eigene Marke begeistert werden.**

Ein Großteil der Mitarbeiter kommt meist eher rudimentär mit Marke in Berührung, oft wird sie entsprechend als Marketingthema abgetan. Im ersten Schritt ist entsprechend ein Grundverständnis für das Thema Marke zu vermitteln. Da 37 Prozent der Mitarbeiter die eigene Marke nicht erklären können (Rusert, Larsen, 2004), müssen diese in einem zweiten Schritt die Werte der eigenen Marke kennenlernen. Dabei gilt es, ein Bewusstsein darüber zu schaffen, dass jeder Einzelne



# 37%

**der Mitarbeiter können die eigene Marke nicht erklären.**

Deshalb müssen diese in einem zweiten Schritt die Werte der eigenen Marke kennenlernen (Rusert, Larsen, 2004).

einen Beitrag zu deren Umsetzung leisten kann – und zwar unabhängig davon, ob direkter, indirekter oder kein Kundenkontakt besteht. Der Markenwert „auf Augenhöhe“ kann zum Beispiel eine dem Kunden entsprechende legere Kleidung bedeuten, oder dass man sich bei der Beratung neben statt dem Kunden gegenüber setzt.

Aus unserer Erfahrung heraus kann das Verständnis sowie Commitment aufseiten der Mitarbeiter darüber hinaus gesteigert werden, wenn der Prozess der Markenentwicklung in groben Zügen vorgestellt wird. Um zudem die Bedeutung des Themas Marke für das eigene Unternehmen zu unterstreichen und Mitarbeiter zu motivieren, eignen sich beispielsweise Interviews mit dem Vorstand, Projektverantwortlichen oder auch Kunden.

## **2. Notwendigkeit:**

**Die Marke muss konkretisiert werden, um sie erlebbar zu machen.**

In einem nächsten Schritt sollte mit den Mitarbeitern erarbeitet werden, wie sie die Marke in ihrem Bereich verstärkt zum Leben erwecken können. Dies kann im Rahmen eines E-Trainings durch die Identifikation von Best Practices und Stellhebeln im Hinblick auf die Umsetzung der Marke erfolgen. Durch ein solch aktives Mitwirken fühlen sich die Mitarbeiter als ein Teil der Marke und verfügen über ein entsprechend hohes Commitment.

Eine weitere Ausdetaillierung der gewonnenen Ergebnisse bietet sich anschließend in Form von Workshops, z.B. mit den Vertretern von verschiedenen Geschäftsbereichen, an. Die in diesen Workshops erarbeiteten Handlungsrichtlinien bzw. Maßnahmen werden

## **Das Thema Marke ist fortlaufend auf die Agenda zu setzen.**

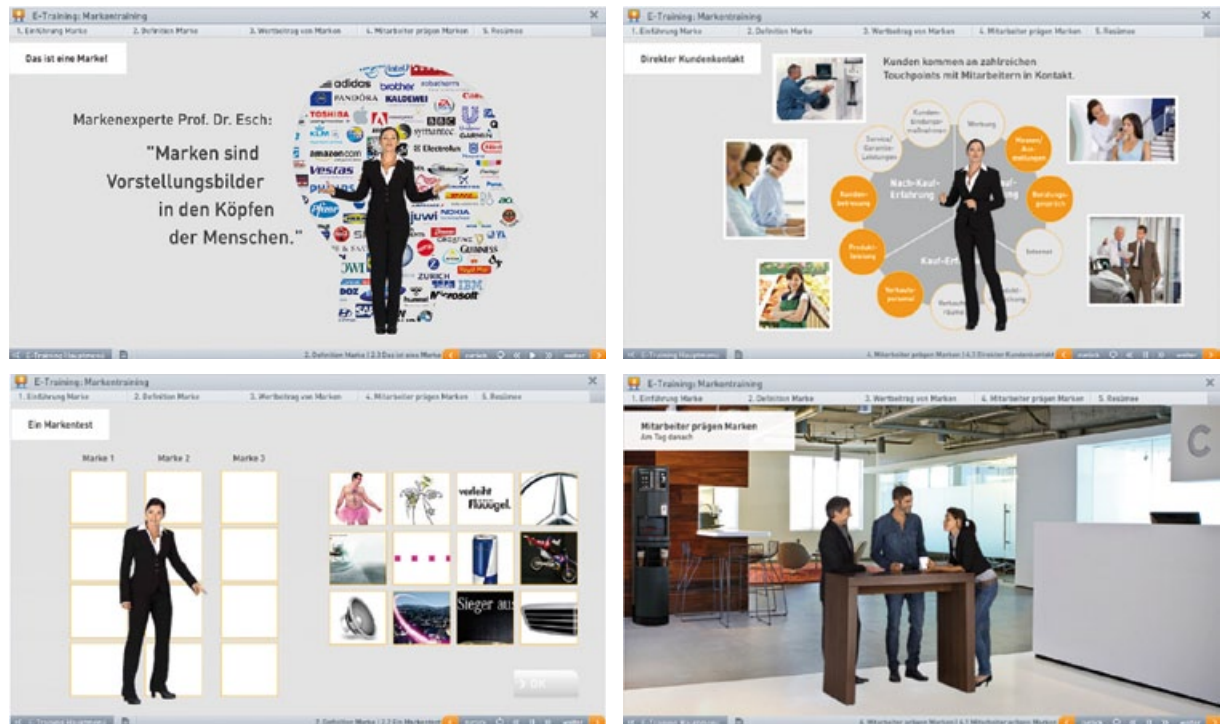
daraufhin an die Mitarbeiter zurückgespielt und in die Umsetzung gebracht. Auf diese Weise hält sich nicht nur der Aufwand in Grenzen, sondern die Wahrscheinlichkeit einer adäquaten Umsetzung der Handlungsrichtlinien bzw. Maßnahmen steigt ebenfalls.

## **3. Notwendigkeit:**

**Eine Implementierung ist nur dann erfolgreich, wenn die Markenwerte langfristig in der Organisation verankert werden.**

Die Markenimplementierung ist kein zeitlich begrenzter Prozess. Wir beobachten, dass viele Unternehmen stark starten und zu Beginn des Prozesses ein wahres Feuer-

Abb. 2: Markentraining von ESCH. The Brand Consultants/CampusOne, 2015



Quelle: ESCH. The Brand Consultants/CampusOne.

werk an Maßnahmen initiieren und schwach enden. Ihnen geht förmlich die Luft aus. Von Nachhaltigkeit ist da keine Spur. Das Thema Marke ist aber fortlaufend auf die Agenda zu setzen und es gilt, kontinuierlich an der Umsetzung der Werte durch die Mitarbeiter zu arbeiten.

Kombinationen mit Gamification, Teamwettbewerben oder eine Erweiterung als Austauschplattform sollten zudem je nach Bedarf und Passung ergänzt werden. Auf diese Weise werden die Mitarbeiter immer wieder aufs Neue für die Umsetzung der Marke motiviert. Eine regelmäßige Wiederholung des E-Trainings, beispielsweise alle zwei Jahre, forciert das Thema Marke in der Organisation und hält somit „die Flamme am Brennen“. Auf Basis der Ergebnisse lässt sich der Fortschritt der Umsetzung kontrollieren und Stellhebel lassen sich leicht identifizieren, die einem Erleben der Marke (noch

entgegenstehen. Auch können so neue Mitarbeiter leicht an das Thema Marke während des Onboarding-Prozesses herangeführt werden.

**Fazit: E-Learning erleichtert die Umsetzung der Marke im Unternehmen**

E-Learnings verbinden die Vorteile von massenkommunikativer und persönlicher Kommunikation in einer einzigartigen Weise. Einerseits können hierdurch alle Mitarbeiter zeitgleich und zeitnah abgeholt werden. Andererseits findet durch Übungen eine Auseinandersetzung mit der Marke statt, wie man sie sonst nur in der persönlichen Kommunikation, beispielsweise in Gesprächsrunden, findet. Werden E-Trainings weiter mit bereichsspezifischen Workshops verbunden und in die-



sen Handlungsrichtlinien erarbeitet, wird so der Grundstein für das Erlebarmachen der Marke gesetzt. Durch eine regelmäßige Wiederholung des Trainings kann weiter nachhaltig das Thema Marke im Unternehmen forciert und gleichzeitig der Stand der Umsetzung sowie aktuelle Stellhebel erfasst werden.

Allerdings ist das E-Learning keine Wunderwaffe. Vielmehr sind E-Learning-Programme sinnvoll mit anderen Maßnahmen zu kombinieren. So lassen sich beispielsweise über Telefonkonferenzen Gruppen zusammenführen, die über die im E-Learning erfassten und anschließend zur Verfügung gestellten Maßnahmen diskutieren und diese priorisieren. Dies setzt allerdings ein ganzheitliches Konzept voraus, in dem einzelne Phasen, die Art der Zusammenarbeit in den

## **E-Learnings verbinden die Vorteile von massen- kommunikativer und persönlicher Kommunikation in einer einzigartigen Weise.**

Phasen sowie die daraus zu erwartenden Resultate festgelegt sind. Es bedingt des Weiteren, dass die aus den E-Learnings gewonnenen Ergebnisse sinnvoll aufbereitet und den relevanten Anspruchsgruppen zugespielt werden. Damit dann die richtigen Maßnahmen priorisiert und umgesetzt werden, bedarf es einer entsprechenden Kontrolle und organisatorischen Verankerung im Unternehmen. Zudem ist es sinnvoll, in die Zielvereinbarungen von Mitarbeitern markenrelevante Aspekte zu integrieren. Viele dieser Aspekte sind digitalisierbar – aber eben nicht alle.

von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch, Holger Busch  
und Thomas Herrmann

### **Referenzen**

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

Esch, F.-R. (2014): Internal Branding – Wie Sie mit Mitarbeitern die Marke stark machen, Vahlen Verlag München.



# Innovationen leben, ...

... von Entwicklern zu Machern und von Machern zu Nutzern – alle vereinen – typisch Messe. So beginnen Innovationen zu leben und kommen mitten in den Markt. Das moderne Stuttgarter Messe- und Kongresszentrum bietet weit mehr als die Summe dieser Teile. Messe trifft Kongress. Kongress trifft Messe. Ideen regen an, Gedanken werden übertragen, Meinungen ausgetauscht. Das bringt Erfolg. Das macht Messe lebendig. Ideen teilen und Innovationen für die Zukunft präsentieren:

[www.messe-stuttgart.de](http://www.messe-stuttgart.de)

Landesmesse Stuttgart GmbH  
Messepiazza 1  
70629 Stuttgart (Germany)  
Telefon: +49 711 18560-0  
Telefax: +49 711 18560-2440  
E-Mail: [info@messe-stuttgart.de](mailto:info@messe-stuttgart.de)

