

Die Strategiequelle

Markenbrand

Zeitschrift für Markenstrategie · Journal of Brand Planning

www.markenbrand.com

Ausgabe 3 / 2014



Schwerpunkt Internal Branding

Internal Branding in der Zeitarbeit / Wikis & Internal Branding / Interview: Alexander Kiock, different / Change Management & Internal Branding / Creating Shared Value Evaluation

Der Moment, in dem die Marke
mit ihrer Geschichte und Gegenwart
zum faszinierenden Erlebnis wird.
Für diesen Moment arbeiten wir.



ZEISS
Museum
of Optics

// INSPIRATION
MADE BY ZEISS

Das herausragende Produkt ist der Ursprung einer starken Marke. Wenn Qualität und Nutzen immer wieder überzeugen, wenn den Kunden neue Entdeckungen gelingen, Künstler inspiriert werden, wenn aus Ideen Erfolg entsteht – dann kann die Aura einer faszinierenden Marke strahlen. So, wie es im ZEISS Museum der Optik in Oberkochen erlebbar wird.

www.zeiss.de/museum



We make it visible.



Innen beginnt alles

In der letzten Ausgabe stand hier als Überschrift „Alles wird digital“. Das stimmt, aber auch das Digitale nimmt seinen Anfang „Innen“. Marken müssen von innen heraus entwickelt werden, das ist die These dieser Ausgabe. Wir würden uns freuen, wenn Sie uns auf diesem Weg begleiten und die neue *Markenbrand* genauso wohlwollend aufnehmen, wie die beiden Ausgaben zuvor.

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

wir haben zwei neue Mitglieder im Herausgeberbeirat: Prof. Dr. Christa Wehner von der Hochschule Pforzheim und Alexander Kiock, Co-Gründer der Strategieagentur *different* in Berlin. Wir begrüßen beide ganz herzlich. Verlassen hat uns Julia Teichmann, die sechs Jahre wissenschaftliche Mitarbeiterin am Kompetenzzentrum Marketing & Branding war und nun mit Abschluss ihrer Promotion in die Wirtschaft entlassen wurde. Wir danken ihr für sechs tolle Jahre. Ihre Nachfolgerin ist Irene Mahle, die an der Uni Hohenheim studierte und uns bei der Entstehung dieser Aufgabe bereits kräftig unterstützt hat.

Es gibt eine neue Rubrik: Das Tool. Wir stellen von nun an auf einer Seite kurz und prägnant ein Instrument vor, das unserer Meinung nach praxisrelevant und gleichzeitig theorieuntermauert das Thema „Markenführung“ voranbringt. Dieses Mal ist es das 4R-Modell (S. 7). Freuen Sie sich außerdem über drei englische Beiträge (S. 17, S. 36 und S. 47) und einen deutschen Beitrag (S. 8) sowie ein gewohnt umfangreiches Interview, dieses Mal mit Alexander Kiock, dem wir Insiderinformationen aus der Welt der Markenstrategieberatungen entlocken konnten (S. 26).

Sicher fällt Ihnen außerdem auf, dass wir die Ästhetik der Grafiken verbessert haben. Herausheben möchten wir noch, dass der Kerngedanke von *Markenbrand* ist, sehr guten Studierenden eine Veröffentlichungsplattform zu bieten. Die Qualität der Beiträge zeigt, dass immer mehr Studierende das zu schätzen wissen und sich entsprechend Mühe geben, um ins Heft zu kommen.

Bedanken wollen wir uns wie immer bei der Hochschulleitung der HNU für ihre finanzielle Unterstützung. Dank gebührt aber auch unseren Werbepartnern, die uns bei dieser Ausgabe zahlreich unterstützt haben. Bitte würdigen Sie diese Anzeigen entsprechend. Das Redaktionsteam hat wieder hervorragende Arbeit abgeliefert, dafür herzlichen Dank.

Bitte schreiben Sie eine Email an markenbrand@hs-neu-ulm.de, wenn Ihnen etwas gefallen hat, aber auch wenn Sie Kritik üben möchten. Jede Email wird beantwortet. Viel Freude und Erkenntnisgewinn beim Lesen wünscht

Prof. Dr. Jens U. Pätzmann, Herausgeber

Inhalt

3 Editorial

5 Blitzstudie: Arbeitgeberwahl



Welches Kriterium ist für die Studierenden der HNU bei der Auswahl des zukünftigen Arbeitgebers maßgeblich entscheidend?

6 Sink or Swim: Internal Branding vs. External Branding



Ist es ratsam, dem Thema *Internal Branding* ein Höchstmaß an Aufmerksamkeit zu widmen, auch wenn die externe Markenführung darunter leidet?

7 Das Tool: 4R-Modell



Prof. Dr. Jens U. Pätzmann stellt ein Werkzeug vor, das zur Evaluierung von Positionierungsszenarien genutzt werden kann.

8 Internal Branding in der Zeitarbeit



Ist markenkonformes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur des Einsatzunternehmens bei Zeitarbeitsverhältnissen realisierbar?

17 Internal Branding vs. Knowledge Sharing



Haben Wikis als Werkzeug zum Wissensmanagement durch Ihre Offenheit einen Einfluss auf das Internal Branding?

26 Interview mit Alexander Kiock: Strategie der Andersartigkeit



Alexander Kiock, Gründer von *different*, gibt Einblicke in die Strategieagentur und wirft mit Prof. Dr. Jens U. Pätzmann einen Blick in die Zukunft.

36 The Connection between Change Management and Internal Branding



In diesem Artikel wird evaluiert, inwiefern das *8-Stufen-Modell* von John Kotter die Perspektive des Internal Branding berücksichtigt.

47 Effectiveness and Efficiency of Shared Value Activities



Wie können Effizienz und Effektivität von Maßnahmen im Rahmen des Creating Shared Value-Ansatzes systematisch bewertet werden?

54 Auf ein Wort mit: Robert Schützendorf



Lernen Sie in Person von Robert Schützendorf einen echten Wegbereiter des *Account Planning* in der deutschen Agenturszene kennen.

56 Buchvorstellung: Aaker on Branding



David Aaker hat ein neues Buch veröffentlicht – ob es ein gelungenes Werk und eine lohnende Investition ist, erfahren Sie in unserer Rezension.

56 Liebling der Ausgabe: Strategy Deck



In jeder Ausgabe zeigen wir eine App, die uns besonders beeindruckt hat. Diesmal: Strategy Deck, die App für mobile Markenstrategen.

58 Neues aus dem Kompetenzzentrum



Die Verbindung von Theorie und Praxis: Was sich im Kompetenzzentrum Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm tut.

Abonnement

Gerne senden wir Ihnen jede neue Ausgabe von Markenbrand druckfrisch zu - kostenlos!

Schreiben Sie hierzu bitte eine Email an:

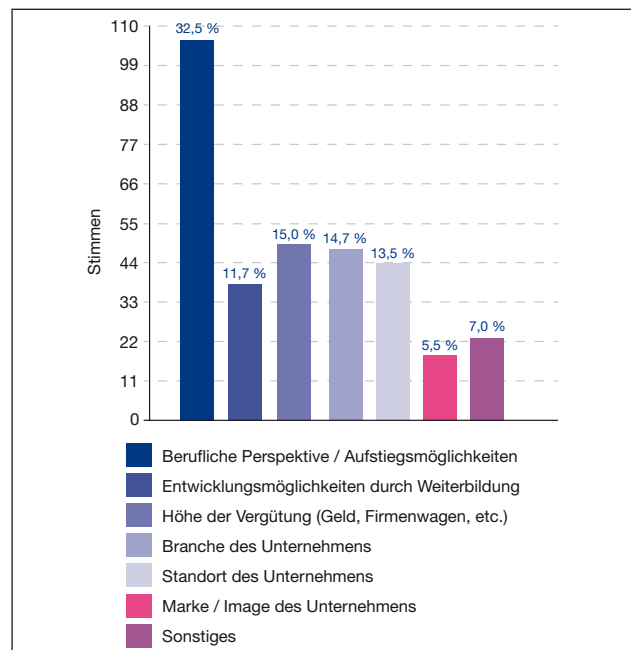
markenbrand@hs-neu-ulm.de

HNU-Studierende legen Wert auf berufliche Perspektiven

Jedes Jahr treten zahlreiche Absolventinnen und Absolventen der Hochschule Neu-Ulm in das Berufsleben ein. Das wichtigste Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers stellen dabei die beruflichen Perspektiven dar.

Aufgezeichnet von Hans-Michael Ferdinand & Florian Botzenhardt

Employer Branding, War for Talents, Fachkräftemangel. Stichworte, die sowohl das Marketing als auch das Personalmanagement in letzter Zeit in Atem halten. Markenbrand macht den Praxis-Check: Welches Kriterium ist für unsere Studierenden das maßgeblich Entscheidende bei der Wahl des Arbeitgebers? Insgesamt haben wir 326 Antworten auf diese Frage erhalten; knapp 67 % der Teilnehmer(innen) waren weiblich. Klare Sieger als wichtigste Kriterien sind die beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten. Für knapp 32,5 % der Befragten ist dies das wichtigste Argument für oder gegen einen Arbeitgeber und eine Arbeitsstelle. Auf den weiteren Plätzen folgen die Vergütung (15,0 %), die Branche (14,7 %) sowie der Unternehmensstandort (13,5 %). Bei den sonstigen Gründen sticht besonders die Vereinbarkeit von Familie und Beruf hervor.



Quelle: eigene Befragung, März 2014;
Stichprobe: 326 Studierende der HNU

Impressum

Herausgeber

Prof. Dr. Jens U. Pätzmann, Leitung Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Hochschule Neu-Ulm

Herausgeberbeirat

Prof. Stefan Busch, ESB Reutlingen; Prof. Dr. Jürgen Häusler, Chairman Central and Eastern Europe, Interbrand Zintzmeyer & Lux AG, Zürich, Honorarprofessor an der Universität Leipzig; Alexander Kiock, geschäftsführender Gesellschafter, different GmbH, Berlin; Dr. Peter Petermann, Managing Director Strategy, Carat Deutschland GmbH, Hamburg; Vincent Schmidlin, Chief Strategy Officer & Partner, Hirschen Group, Hamburg; Prof. Dr. Christa Wehner, Hochschule Pforzheim

Chefredaktion

Florian Botzenhardt, Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand

Mitarbeiter dieser Ausgabe

Nick Brandolini, Natalie Falkenstein, Jessica Fischer, Katharina Kaufeldt, Irene Mahle, Ksenia Maliavka, Jana Ornella Rabus, Tina Scherle, Julia Teichmann

Anzeigenverkauf

Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand, Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

Layout, Grafik & Koordination

Florian Botzenhardt

Fotos, Grafiken

Florian Botzenhardt, Julia Teichmann, Jessica Fischer, Jens U. Pätzmann, Dmitry Ersler - Fotolia.com, Gresei - Fotolia.com, fotogestoeber - Fotolia.com, DOC RABE Media - Fotolia.com, psdesign1 - Fotolia.com, everythingpossible - Fotolia.com, pogonici - Fotolia.com

Druck

Senser Druck GmbH, Augsburg



Redaktionsanschrift

Hochschule Neu-Ulm, Kompetenzzentrum Marketing & Branding, Wileystraße 1, 89231 Neu-Ulm

ISSN: 2195-4933

Nachdruck, auch auszugsweise, ist nur mit Zustimmung der Redaktion und mit Quellenangabe gestattet. Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Redaktion oder des Herausgebers wieder. Der Inhalt von Markenbrand ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.



Internal Branding vs. External Branding

Sink or Swim: Ist Internal Branding das „next hot thing“ oder gnadenlos überschätzt?

Diskutanten Hans-Michael Ferdinand & Florian Botzenhardt



Lieber Herr Botzenhardt, endlich erhält das Thema *Internal Branding* das Maß an Aufmerksamkeit, das es verdient. Ich behaupte: Hätten sich die Unternehmen schon zeitiger dieser Thematik geöffnet, wä-

wären viele Probleme der Markenführung heute gar nicht existent. Doch zu lange wurden die Mitarbeiter als bloße Ressource angesehen anstatt als das, was sie wirklich sind: Wertvolle Markenbotschafter. Was übrigens auf wirklich jeden Mitarbeiter zutrifft, von der Putz- bis zur Führungskraft. Sie sind der erste Kontakt in die wirkliche Welt, zeigen und leben die Markenwerte und repräsentieren ein Unternehmen. Es ist also nur logisch, sich gezielt darum zu kümmern, dass die Marke intern genauso gut – oder sogar besser – kommuniziert und damit verstanden wird, wie extern. In diesem Sinne müssen Marketingabteilungen und die Verantwortlichen umdenken, Budgets neu verteilen und sich folglich auch Dienstleister neu orientieren. Ab sofort heißt die erste Zielgruppe aller Maßnahmen „Mitarbeiter“.



Lieber Herr Ferdinand, finden Sie nicht, dass Sie etwas über das Ziel hinausgeschossen sind in Ihrer Begeisterung? Sicher, *Internal Branding* ist relevant und wird oftmals unterschätzt. Leider ist es aber bei weitem

kein neues Konzept und mich beschleicht der Verdacht, dass es sich damit um den Hype des Jahres 2014 handelt. Ganz so wie *Social Media Marketing* oder *Employer Branding* in den Jahren davor. Und Sie sollten es doch wissen: Hypes sind gefährlich und verleiten uns leicht dazu, Fehler zu begehen. Ich glaube nicht, dass es notwendig ist, das Marketing, wie wir es heute kennen, komplett neu auszurichten. Es ist völlig ausreichend, die interne Zielgruppe, also die Mitarbeiter, nicht mehr zu vergessen, sondern sie mit der Aufmerksamkeit zu behandeln, die sie verdienen. Allerdings kann ich nur davor warnen, sich in Zukunft vollkommen nach Innen zu orientieren, denn meiner Meinung nach sollte Marketing-Kommunikation vor allem eines sein: ausgewogen und den Gesamtbedürfnissen entsprechend.

Das Tool: 4R-Modell zur Evaluierung von Positionierungsszenarien

In jeder neuen Ausgabe von Markenbrand stellen wir ab sofort ein Instrument zur Operationalisierung von Teilbereichen der Markenführung vor. Die Auswahlkriterien: Praxisnähe und Forschungsbasiertheit.

Verfasser Jens U. Pätzmann

Die neue Reihe startet mit dem *4R-Modell*, das von Jens Pätzmann im Jahr 1995 als strategischer Planer in einer großen Werbeagentur in London entwickelt wurde. Es basiert auf Expertengesprächen, die mit den damals prägenden strategischen Planern Englands geführt wurden.

Das Modell kann eingesetzt werden, um im Rahmen von qualitativen Marktforschungsstudien, beispielsweise in Fokusgruppen, die Eignung von zukünftigen Positionierungsansätzen zu bewerten. Mit diesem Instrument kann – relativ simpel – abfragt werden, wie geeignet die vorgestellte Positionierung ist. Es wird bewusst nicht vordergründig gefragt, ob die Positionierung gefällt. Stattdessen werden vier essentielle Kriterien auf einer 3er-Skala abgefragt:

- Hat die Positionierung eine Bedeutung (Relevanz) in der Lebenswelt des Verbrauchers?
- Ist die Positionierung „single minded“? Eine Positionierung darf idealerweise nur einen prägnanten Gedanken haben, um ihre volle Wirkung entfalten zu können (Reduktion). Leider sieht die Praxis oft anders aus. In den seltensten Fällen finden sich Positionierungen, die streng genommen nur eine Botschaft beinhalten.
- Das Kriterium „Revolution“ kann irritieren, da

Revolutionen immer auch eine negative, eine destruktive Seite haben. Diese Seite ist hier nicht gemeint. Gemeint ist, dass die angestrebte Positionierung differenziert. Die meisten Positionierungen differenzieren nicht und floppen deshalb.

- Das letzte Kriterium (Relation) prüft ab, ob die Positionierung zur Marke passt. So soll herausgefunden werden, ob die Marke mit der angestrebten Positionierung zu sehr gedehnt wird.

Nicht jedes der vier Kriterien ist gleich wichtig. Deshalb kann Relevanz mit 1, Reduktion mit 0,5, Revolution mit 1,0 und Relation mit 0,5 gewichtet werden (vgl. Abbildung).

Darüber hinaus kann das *4R-Modell* nicht nur in qualitativen, sondern auch in quantitativen Studien Anwendung finden. Es eignet sich auch, um einen Selbsttest durchzuführen, beispielsweise zur Prüfung, ob ein entwickelter Positionierungssatz tragfähig ist. Auch kommunikative Sujets, Markenplattformen oder Namen können schnell und aussagekräftig mit dem *4R-Modell* getestet werden. Bei Namenstests bietet es sich an, das *4R-Modell* um ein weiteres Kriterium zu ergänzen: Rechte. Schließlich können Markennamen noch so gut klingen, wenn sie rechtlich nicht durchsetzbar sind, muss man sich von ihnen verabschieden.

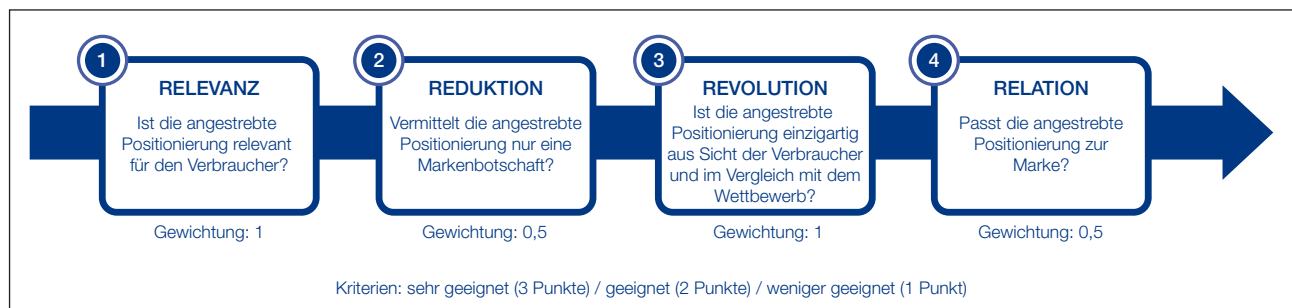


Abbildung 1: Schematische Darstellung des 4R-Modells
Quelle: Eigene Darstellung



Internal Branding in der Zeitarbeit

Ist markenkonformes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur des Einsatzunternehmens bei Zeitarbeitsverhältnissen realisierbar?

Verfasser Nick Brandolini, Florian Botzenhardt & Jens U. Pätzmann

ABSTRACT

The following article takes a close view onto the relationship between internal branding, corporate culture and temporary employment. Starting from the question whether brand-oriented behaviour and identification with the corporate culture is achievable under the special circumstances of labour leasing, the authors develop the *Internal Branding Corporate Culture Model in Labour Leasing (IBUK-Modell der Zeitarbeit)*. It is based on existing models for *internal brand management* and *corporate culture* and incorporates both insights from expert interviews and literature review while being tailored to the special needs of labour leasing employment conditions. The model shows that brand-oriented behaviour and identification with corporate culture can be achieved while managing temporary workers via specific processes, components and measures. Finally recommended courses of actions for marketers, human resource specialists and managers are given and the possibility to use labour leasing as a recruitment method is being explained.

Erst seit Anfang der Jahrtausendwende befasst sich die Wissenschaft intensiv mit dem Thema Internal Branding (Piehler 2011, S. VII). In der Fachliteratur besteht mittlerweile Einigkeit darüber, dass markenkonformes Verhalten der Arbeitnehmer ein erhebliches Differenzierungspotenzial im Wettbewerb darstellt und wesentlich zum Erfolg des Unternehmens beitragen kann (Siebrecht 2012, S. 105). In der heutigen Unternehmenspraxis stellen jedoch immer häufiger Arbeitsvermittlung, Werkverträge und Zeitarbeit die gängige Praxis dar und haben sich inzwischen etabliert (Gutmann & Kilian 2013, S. 17ff; Seiwald &

Krobath 2012, S. 2). Allein über die Zeitarbeit waren in Deutschland im Jahr 2012 fast 900.000 Arbeitnehmer beschäftigt (Bundesagentur für Arbeit 2013, S. 8). Für die interne Markenführung und die Unternehmenskultur stellt die spezielle Dreiecksbeziehung zwischen Zeitarbeitsunternehmen, Zeitarbeitnehmer und Einsatzunternehmen eine besondere Herausforderung dar und kann daher in der Unternehmenspraxis in Zukunft nicht weiterhin vernachlässigt werden. Den Autoren ist kein wissenschaftliches Werk bekannt, welches im Kontext der internen Markenführung und der Unternehmenskultur die besonderen

Anforderungen, die sich durch Zeitarbeitsverhältnisse ergeben, untersucht. Daher kann an dieser Stelle von einem gewissen Forschungsbedarf ausgegangen werden. Dieser Artikel beantwortet die folgende Forschungsfrage:

Sind markenkonformes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur bei Zeitarbeitsverhältnissen aus Sicht des Einsatzunternehmens realisierbar?

Hierfür werden die vorhandenen Forschungsergebnisse der Bereiche Internal Branding und Unternehmenskultur durch ein Modell auf die spezifischen Anforderungen der Zeitarbeit abgestimmt. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und Interviews mit vier Fachexperten werden die Herausforderungen von Zeitarbeitsverhältnissen für die interne Markenführung und die Unternehmenskultur beleuchtet und Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis abgeleitet.

Internal Branding

Eine Marke kann von den Kunden an den Brand-Touchpoints nur dann stimmig erlebt werden, wenn sie innerhalb des Unternehmens aktiv gelebt wird (Kilian 2012, S. 35). Dies gilt gleichermaßen für B2B- als auch für B2C-Marken. Hier setzt das ganzheitliche Konzept des Internal Branding an: Die Mitarbeiter sollen zu Markenbotschaftern entwickelt werden (Tometschek 2009, S. 1). Die Zielsetzung besteht darin, das Verhalten der Arbeitnehmer in die vom Unternehmen gewünschte Richtung zu steuern (Schmidt & Krobath 2010, S. 24).

Um die Ziele des Internal Branding zu erreichen, wird in der Praxis eine Mischung aus vier verschiedenen Instrumenten aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen angewandt (Kreutzer 2013, S. 403). Diese Handlungsfelder setzen sich aus Führung, Kommunikation nach innen, Personalmanagement und den strukturellen Voraussetzungen zusammen (Schmidt 2007, S. 89). Um das Mitarbeiterverhalten markenkonform zu gestalten, ist eine Verkettung der Instrumente der einzelnen Bereiche notwendig (ebd.).

Insbesondere Führungskräfte besitzen eine Vorbildfunktion: Verhalten sie sich nicht markenkonform, so werden auch ihre Mitarbeiter nicht markenkonsistent auftreten (ebd., S. 97). Aus diesem Grund müssen die Markenwerte nicht allein in der externen Kommunikation, sondern auch im Führungsverhalten sichtbar werden, um dadurch markenkonformes Verhalten der Mitarbeiter zu fördern (ebd., S. 98).

Die Kommunikation nach innen teilt sich in die zwei Bereiche: Interne Kommunikation und nach innen gerichtete externe Kommunikation auf (Schmidt 2007, S. 89). Die interne Kommunikation sollte nicht einheitlich, sondern zielgruppengerecht, je nach Abteilung und Position, gestaltet werden (ebd., S. 90). Umgesetzt wird die interne Kommunikation zum Beispiel durch Mitarbeiterzeitschriften, Markenhandbücher, das Intranet, informative E-Mails und Markenworkshops (ebd., S. 91). Die innen gerichtete externe Kommunikation nutzt die Instrumente der externen Kommunikation, schließt aber neben den potenziellen Kunden auch die Mitarbeiter als Zielgruppe mit ein (ebd.).

Mitarbeiter und Führungskräfte werden durch den Einsatz der Instrumente des Personalmanagements beim Erlernen und Ausführen des markenkonformen Verhaltens unterstützt (Sackmann 2010, S. 53). Hierzu zählen, neben der Personalentwicklung und der Aus- und Weiterbildung, auch die Personalrekrutierung, bei der analysiert wird, ob der potenzielle Mitarbeiter zur Marke passt (ebd.; Schmidt 2007, S. 88). Im Handlungsfeld der strukturellen Voraussetzungen muss die Struktur des Unternehmens so ausgerichtet werden, dass sie für das markenkonsistente Verhalten der Belegschaft kein Hindernis darstellt (Schmidt 2007, S. 100). Instrumente sind Veränderungsprozesse der Organisationsstruktur und alle Steuerungs-, Planungs- und Anreizsysteme des Unternehmens (ebd.).

Der Brand Behaviour Funnel

Wie entsteht das markenkonforme Verhalten beim einzelnen Mitarbeiter mit Hilfe dieser Instrumente?

Der Brand Behaviour Funnel gibt eine Antwort darauf und veranschaulicht, welche psychischen und physischen Voraussetzungen der Mitarbeiter erfüllen muss, um markenkonform auftreten zu können (Wentzel et al. 2012, S. 83). Grundsätzlich müssen die drei folgenden, eng zusammenhängenden Komponenten bezüglich der Marke erfüllt sein, um markenkonformes Verhalten zu erreichen (von Rosenstiel, Molt & Rüttinger 2005, S. 259): *Wissen* (kennen), *Commitment* (wollen) und *Fähigkeit* (können).

- Das *Wissen* umreißt das Verständnis, wofür die Marke steht und welchen Beitrag das Mitarbeiterverhalten auf die Markenbildung hat (Wentzel et al. 2012, S. 83).
- Das *Commitment* gegenüber der Marke sagt aus, ob Mitarbeiter gewillt sind, sich markenkonform zu verhalten (ebd.)
- Unter der *Fähigkeit* werden Fertigkeiten und Kompetenzen der Arbeitnehmer verstanden, die sowohl angeboren als auch erlernt sein können (ebd., S. 88).

Die Komponenten bauen dabei zu einem gewissen Grad aufeinander auf. So ist zum Beispiel ein „echtes“ Commitment nur durch fundiertes Markenwissen erreichbar (ebd.). Dementsprechend muss die jeweils vorherige Stufe erreicht sein, um die nachgelagerte Komponente vollständig erreichen zu können (ebd.).

Unternehmenskultur

Unter Unternehmenskultur versteht man laut Sackmann (2010, S. 52) „die von einer Gruppe gemeinsam gehaltenen grundlegenden Überzeugungen, die deren Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln maßgeblich beeinflussen und insgesamt typisch für die Gruppe sind“. Die Unternehmenskultur entsteht mit dem Zeitpunkt der Gründung, ist je nach Unternehmensgeschichte stärker oder schwächer ausgeprägt und entwickelt sich fortlaufend weiter (Müller-Neuhof & Giehl 2004, S. 44). Je größer dabei das Unternehmen ist, desto höher ist tendenziell die Wahrscheinlichkeit, dass Subkulturen entstehen, welche für das Unternehmen je nach Ausprägung entwe-

der schädlich oder förderlich sein können (Sackmann 2002, S. 26).

Das kulturelle Eisberg-Modell

Die sich aus der Unternehmenskultur ergebenden unternehmensspezifischen Verhaltensweisen werden nicht bewusst ausgeführt, sondern während der Zeit im Unternehmen erlernt, automatisiert und schließlich an neue Mitarbeiter weitergegeben (ebd., S. 25). Die Unternehmenskultur wird daher als kollektiv verankertes Phänomen bezeichnet (ebd.). Das kulturelle Eisberg-Modell (vgl. Abbildung 1) gibt einen Überblick über die Zusammensetzung der Unternehmenskultur und veranschaulicht, dass diese aus Manifestationen und grundlegenden Überzeugungen besteht (Sackmann 2004, S. 24ff).

Die grundlegenden Überzeugungen stellen den unsichtbaren Teil und gleichzeitig den Kern der Unternehmenskultur dar (ebd., S. 25). Diese sind in den Köpfen der Mitarbeiter emotional verankert, basieren auf Erfahrung und können daher nicht unmittelbar identifiziert werden (ebd.). Im sichtbaren und dadurch leicht zugänglichen Teil, den Manifestationen, drücken sich die grundlegenden Überzeugungen durch Artefakte, sowie durch verbales und non-verbales Verhalten aus (ebd., S. 24f). Unter Artefakten versteht man in diesem Zusammenhang die durch das Unternehmen geschaffenen oder erworbenen materiellen Gegenstände wie Produkte, Einrichtungsgegenstände und Gebäude (Sackmann 2002, S. 27).

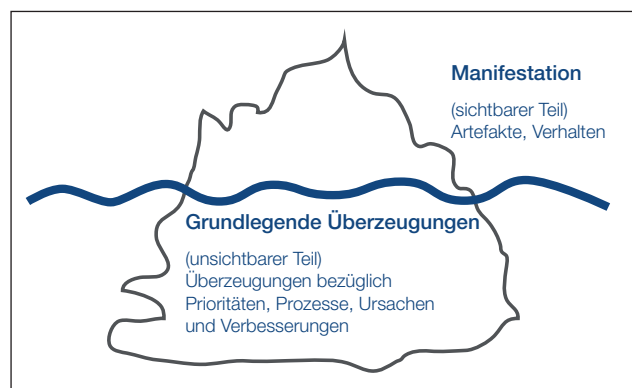


Abbildung 1: Das kulturelle Eisberg-Modell
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Sackmann 2002, S.27

Aktive Beeinflussung und Veränderung der Unternehmenskultur

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist auf kurze Sicht nicht umsetzbar. Ein langfristiger Prozess ist hierfür erforderlich (Zeplin 2006, S. 132). Um die Kulturveränderung herbeizuführen, müssen alte Denk- und Verhaltensmuster aufgegeben werden. Dieser Vorgang führt generell zu Widerständen gegen die drohende Umgestaltung (Schein 2006, S. 140f). Der Grund dafür liegt im angstreduzierenden Effekt der Unternehmenskultur; ein grundlegender Wandel stellt für die Mitarbeiter eine Bedrohung dar (Zeplin 2006, S. 132). Diese negative Haltung ist desto ausgeprägter, je erfolgreicher die bisherige Kultur in der Vergangenheit war (ebd.). Der wirksamste Mechanismus zur Veränderung der Unternehmenskultur ist nach Schein (2006, S. 141) der vorbereitete und gesteuerte Kulturwandel mit Hilfe eines systematischen Veränderungsprozesses.

In der Unternehmenspraxis wird das markenkonforme Verhalten auch durch Rahmenbedingungen beeinflusst, die außerhalb der Gewalt des einzelnen Mitarbeiters liegen (Wentzel et al. 2012, S. 94). Dazu zählt unter anderem die Unternehmenskultur (Zeplin 2006, S. 232). Ziel der internen Markenführung ist

es, diese so zu gestalten, dass sie sich hin zu einer markenfokussierten Unternehmenskultur entwickelt (Piehler 2011, S. 73).

Die Beziehung zwischen Internal Branding und Unternehmenskultur

Eine in sich schlüssige und ausgeprägte Bindung zwischen Unternehmenskultur und Marke leistet einen erheblichen Beitrag zum markenkonformen Verhalten der Mitarbeiter (Meffert 2011, S.VIIf). Wenn ein Unternehmen markenorientiert handeln möchte, muss es sich zunächst seiner Unternehmenskultur bewusst werden, da laut Sackmann (2010, S. 52) „durch diese das Markenversprechen nach innen und nach außen eingelöst wird“. Weichen die Markenwerte stark von den in der Unternehmenskultur gelebten Werten ab, kann eine Verinnerlichung der Marke nicht stattfinden (Piehler 2011, S. 188; Zeplin 2006, S. 131). Die Übereinstimmung zwischen Markenidentität und Unternehmenskultur wird in diesem Zusammenhang als Kultur-Fit bezeichnet (Piehler 2011, S. 48).

Das IBUK-Modell

Die Bereiche Internal Branding, Brand Behaviour und Unternehmenskultur lassen sich im *Internal Brand*

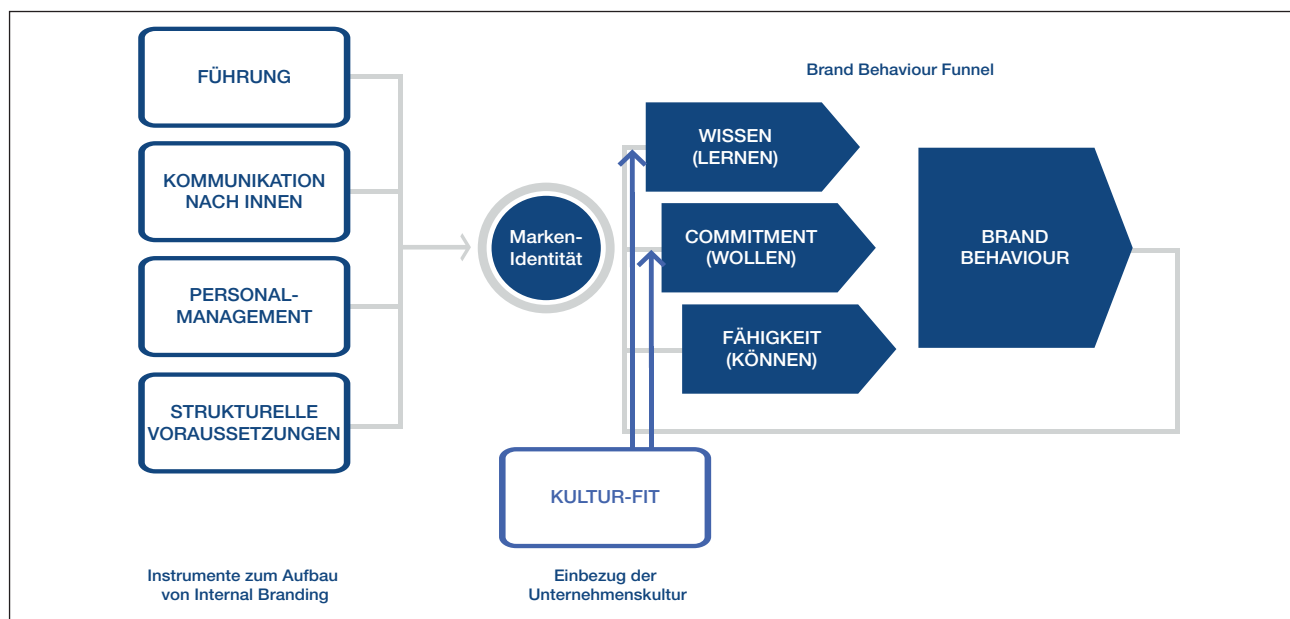


Abbildung 2: Das IBUK-Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreuzer 2013, S. 404; Wentzel et al. 2012, S. 84; Zeplin 2006, S. 233

ding-Unternehmenskultur-Modell (IBUK-Modell) vereinigen (vgl. Abbildung 2).

Links stehen die Faktoren, die die Internal Brand beeinflussen: Führung, interne Kommunikation, Personalmanagement und die strukturellen Voraussetzungen; sie führen zur Markenidentität. Diese ist die Basis für das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter(innen). Die Komponenten des Brand Behaviour Funnel werden dabei maßgeblich von der Unternehmenskultur beeinflusst. So besitzt der Kultur-Fit einen positiven Einfluss auf das Wissen des Arbeitnehmers (Piehler 2011, S. 187), während die Unternehmenskultur allgemein eine starke Wirkung auf die psychologische Verbundenheit der Mitarbeiter zum Unternehmen hat (Zeplin 2006, S. 232).

Die Relevanz eines hohen Kultur-Fit wird deutlich, wenn die negativen Folgen eines niedrigen Kultur-Fit betrachtet werden: Mitarbeiter verhalten sich trotz vorhandenem Markenwissen und Commitment nicht markenkonform, wenn dieses Verhalten mit der geliebten Unternehmenskultur nicht zu vereinbaren ist, und daher im Alltag nicht akzeptiert wird (Piehler 2011, S. 540f).

Die Dreiecksbeziehung der Zeitarbeit

In Deutschland nutzen über 50 Prozent der Unternehmen das Instrument Zeitarbeit; bei Großunternehmen sind es sogar 84 Prozent (Hüther 2012, S. 22). Die Anzahl der Beschäftigten in der Zeitarbeit ist in den

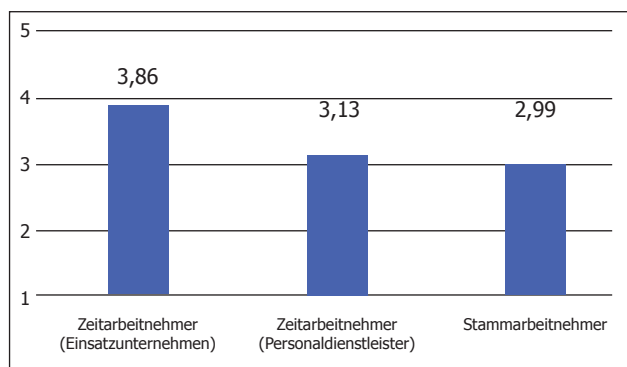


Abbildung 3: Das affektive Commitment von Stamm- und Zeitarbeitnehmern
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bornewasser & Vitera 2011, S. 46

letzten Jahren tendenziell mit hoher Dynamik angestiegen. Im Jahr 2012 waren rund 878.000 Zeitarbeitnehmer angestellt (Bundesagentur für Arbeit 2013, S. 4ff). Davon verfügten mindestens 52 Prozent über eine abgeschlossene Berufsausbildung oder über einen Hochschulabschluss (ebd., S. 16).

Innerhalb der Zeitarbeit gibt es drei Hauptakteure: das Zeitarbeitsunternehmen, den Zeitarbeitnehmer und das Einsatzunternehmen (Gutmann & Kilian 2013, S. 17f). Diese Akteure stehen in einer Dreiecksbeziehung zueinander (Walwei & Ziegler 2012, S. 12): Aus juristischer Sicht ist das Zeitarbeitsunternehmen der Arbeitgeber des Zeitarbeitnehmers. Es besteht ein wechselseitiges arbeitsrechtliches Verhältnis in Form eines Arbeitsvertrages (ebd.). Das Zeitarbeitsunternehmen trägt die erforderlichen Arbeitgeberpflichten und das Arbeitgeberrisiko (Gutmann & Kilian 2013, S. 166). Faktisch wird der Zeitarbeiter aber durch Arbeitnehmerüberlassung an das Einsatzunternehmen verliehen, welches den vereinbarten Satz an das Zeitarbeitsunternehmen erbringt (Walwei & Ziegler 2012, S. 12). Das Einsatzunternehmen erhält dafür die Arbeitsleistung des Zeitarbeitnehmers und hat die Weisungsbefugnis, sowie die Fürsorgepflicht für den Mitarbeiter inne (Gutmann & Kilian 2013, S. 166).

Markenkonformes Verhalten und Identifikation mit der Kultur bei Zeitarbeitsverhältnissen

Durch die Dreiecksbeziehung der Zeitarbeit steht der Zeitarbeitnehmer in einer Konfliktsituation. Es ist ungewiss, zu welchem der beiden Unternehmen der Zeitarbeitnehmer sich hingezogen fühlt. In der Organisationspsychologie spricht man in diesem Zusammenhang von multiplem Commitment (Bornewasser 2010, S. 17). In einer Untersuchung von Vitera und Bornewasser (2011, S. 45) wurden in einem Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie 190 Stamm- und Zeitarbeitnehmer zum Grad des affektiven Commitments zu Einsatz- und Zeitarbeitsunternehmen befragt (vgl. Abbildung 3). Dafür wurde eine Skala von 1 bis 5 verwendet: Der Wert 1 steht für eine sehr geringe, der Wert 5 für eine sehr hohe

Ausprägung des affektiven Commitments (Sende & Vitera 2013, S. 295): Das affektive Commitment der Zeitarbeitnehmer zum Einsatzunternehmen lag laut dieser Untersuchung deutlich unter dem der Stammarbeitnehmer (Vitera & Bornewasser 2011, S. 46). Dafür gibt es einige Ursachen: Neben der kürzeren Verweildauer im Unternehmen führt die weit verbreitete uneinheitliche Bezahlung zwischen Stamm- und Zeitarbeitnehmern zu einer niedrigeren emotionalen Bindung (Anonym 2013, Z. 79ff; Siemund 2012, S. 66). Erhält der Stammarbeitnehmer für die gleiche Arbeit ein deutlich höheres Gehalt als der Zeitarbeitnehmer, steigt das Ungerechtigkeitsgefühl; und das Commitment sinkt dadurch (Anonym 2013, Z. 80f).

Häufig wird Zeitarbeitnehmern in der Praxis auch nicht die Möglichkeit gegeben, die erste Komponente „Wissen“ des *Brand Behaviour Funnel* zu erreichen (Anonym 2013, Z. 38ff; Henning 2013, Z. 26f; Jäckle 2013, Z. 28ff). Folglich kann daraus auch kein „echtes“ Commitment entstehen. Als Folge dieses Mangels versuchen Zeitarbeitnehmer, eigenständig die benötigten Informationen über Internet, Intranet und weitere Kanäle einzuholen, um sich unternehmens- und markenkonform verhalten zu können (Anonym 2013, Z. 25f; Uppegger 2013, Z. 38f).

Eine weitere Ursache für das geringere Commitment ist die zum Teil fehlende Akzeptanz der Zeitarbeiter durch die Stammebelegschaft und das Unternehmen (Anonym 2013, Z. 43ff; Henning 2013, Z. 31f; Uppegger 2013, Z. 77f), was die Gefahr der Entstehung von Subkulturen mit sich bringen kann. Die fehlende Akzeptanz drückt sich für Zeitarbeiter zum Beispiel durch uneinheitliche Kleidung, uneinheitli-

che E-Mail-Adressen, abweichende Begrüßungsrituale und Nicht-Berücksichtigung bei der Einladung zu Unternehmensveranstaltungen aus (Anonym 2013, Z. 44ff; Sende et al. 2012, S. 171).

Ein zusätzlicher Grund für die Differenz zwischen Stamm- und Zeitarbeitnehmern liegt darin, dass die Zeitarbeiter über eine hohe empfundene Arbeitsplatz-Unsicherheit verfügen, die sich ebenfalls negativ auf das Commitment auswirkt (Vitera & Bornewasser 2011, S. 19). Werden seitens des Einsatzunternehmens keine Perspektiven aufgezeigt, so kommt es zu einer verminderten Motivations- und Leistungsfähigkeit, welche auch die emotionale Bindung zum Unternehmen belastet (Anonym 2013, Z. 28ff; Vitera & Bornewasser 2011, S. 48).

Das IBUK-Modell der Zeitarbeit

Es ist also eine Erhöhung des Commitment der Zeitarbeitnehmer(innen) anzustreben, um eine grundlegende Voraussetzung für ein markenkonformes Verhalten zu gewährleisten und das Erreichen der Komponente *Fähigkeit* des Brand Behaviour Funnel zu unterstützen.

Ein Problem, das nicht direkt vom Einsatzunternehmen beeinflussbar ist, liegt in der uneinheitlichen Be-

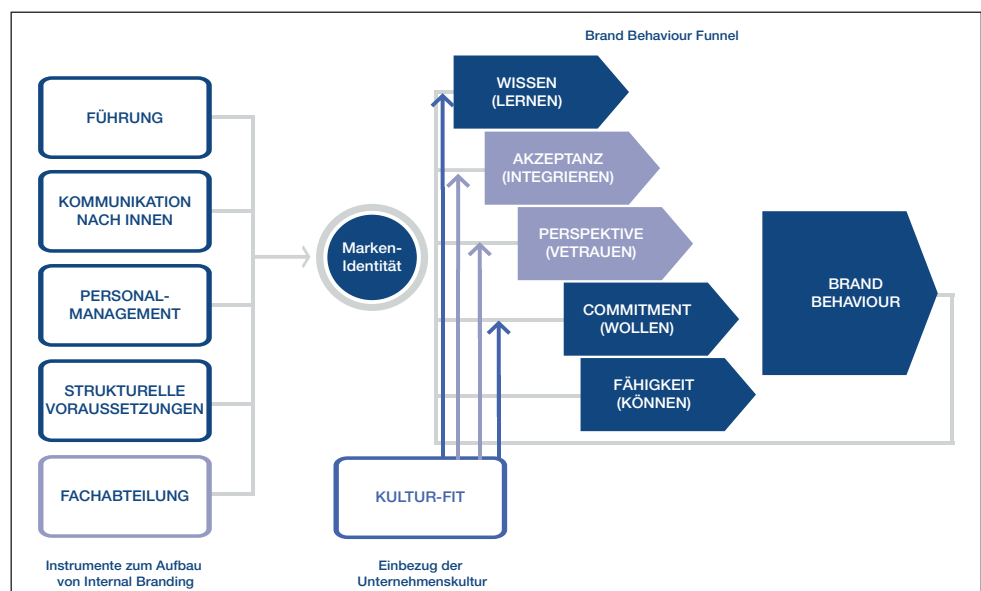


Abbildung 4: Das IBUK-Modell der Zeitarbeit
 Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kreuzer 2013, S. 404; Wentzel et al. 2012, S. 84; Zeplin 2006, S. 233

zahlung. Bereits im Jahr 2003 wurde innerhalb des Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes (AÜG) der Gleichbehandlungsgrundsatz *Equal Pay* verankert, der gleiche Entlohnung für die gleiche Arbeitsleistung vorsieht (Siemund 2012, S. 66). Dieser ist in der Praxis aber nicht existent, da *Equal Pay* nicht für Tarifverträge gilt und infolgedessen von diesen ausgehebelt wurde (Siemund 2012, S. 52; Dreyer 2009, S. 20). Eine politische Lösung für diese Problematik ist aus der Sicht der internen Markenführung anzustreben.

Auf Basis der von den Autoren durchgeführten Experteninterviews und des Erkenntnisstands der verfügbaren Literatur lässt sich das *IBUK-Modell* zu einem *Internal-Branding-Unternehmenskultur-Modell der Zeitarbeit (IBUK-Modell der Zeitarbeit)* weiterentwickeln (vgl. Abbildung 4).

Die jeweilige Fachabteilung, in der der Zeitarbeitnehmer eingesetzt wird, ist als wichtiger Bezugspunkt – sowie als Orientierungs- und Informationsquelle – anzusehen und sollte deshalb zu den Instrumentarien zum Aufbau von Internal Branding hinzugefügt werden (Anonym 2013, Z. 36ff).

Auch im erweiterten Brand Behaviour Funnel erfährt die jeweilige Fachabteilung eine verstärkte Einbindung, beginnend mit der Komponente *Wissen*. Nach Esch, Fischer & Strödter (2012, S. 114) muss das Markenwissen zielgruppenspezifisch aufgebaut werden. Darum ist es sinnvoll, die jeweilige Fachabteilung bei der Einführung des Zeitarbeitnehmers federführend einzusetzen, da sie Intensität und Tiefe des benötigten Wissens angemessen einschätzen und vermitteln kann.

Auf den Bestandteil *Wissen* folgt die neue Komponente *erfahrene Akzeptanz*. Sie bezieht sich sowohl auf das Verhalten des Unternehmens gegenüber den Zeitarbeitnehmern, als auch auf das Verhältnis zwischen der Stammsbelegschaft und den Zeitarbeitnehmern. Das Unternehmen muss sicherstellen, dass zwischen Stamm- und Zeitarbeitnehmern keine unmittelbar wahrnehmbaren Unterschiede bestehen (Anonym 2013, Z. 43ff). Konkret sollten möglichst alle Un-

gleichheiten beseitigt werden (Anonym 2013, S. 49f; Sende et al. 2012, S. 171). Der zweite Bestandteil der *erfahrenen Akzeptanz* ist das Verhalten der Stammsbelegschaft gegenüber den Zeitarbeitnehmern. Um hier Verbesserungen zu erreichen, ist es wichtig, die Belegschaft über die Rolle der Zeitarbeit in Bezug auf Nutzen und Mehrwert zu informieren, um Verständnis und Transparenz zu schaffen (Bornewasser und Haseloh 2012, S. 163).

Die nachgelagerte Stufe im Funnel ist die neue Komponente *Perspektive*. Zeitarbeitnehmer sind zu Beginn der Tätigkeit beim Einsatzunternehmen durch die Hoffnung auf eine Festanstellung oftmals hochgradig motiviert (Anonym 2013, Z. 23ff). Werden dem Arbeitnehmer jedoch keine realistischen Perspektiven aufgezeigt, verringert sich das Commitment spürbar (Vitera & Bornewasser 2011, S. 48). Daher müssen auch Zeitarbeitnehmern eindeutige Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden, damit sich ein Gefühl der Sicherheit und Unternehmenszugehörigkeit entwickeln und so ein höheres Commitment erreicht werden kann. Hierfür ist eine enge Kooperation zwischen Einsatz- und Zeitarbeitsunternehmen wünschenswert und sinnvoll.

Leider werden häufig von den Einsatzunternehmen kaum Weiterbildungsmöglichkeiten, die über die Phase der Einarbeitung hinausgehen, angeboten (Bolder, Naevecke & Schulte 2005, S. 164). Das ist insofern bedauerlich, da eigentlich beide Parteien an besseren Arbeitnehmern interessiert sein sollten: Das Einsatzunternehmen, um die Unternehmensziele zu erreichen und Markenbotschafter zu entwickeln, sowie das Zeitarbeitsunternehmen, um die Zeitarbeitnehmer besser und gewinnbringender vermitteln zu können. Deshalb sollten in Kooperation Bildungspläne aufgestellt und Weiterbildungen angeboten werden, um die Fähigkeiten möglichst vieler Zeitarbeitnehmer individuell verbessern zu können.

Epilog: Das IBUK-Modell als Werkzeug für eine markenorientierte Personalrekrutierung

Ein in der Zeitarbeit gern genutztes Personalrekrutierungsinstrument stellt das Screening dar. Hierbei wird getestet, ob die Qualifikationen und das Verhalten des Zeitarbeitnehmers den Vorstellungen entsprechen. Ist das der Fall, so kommt für das Unternehmen eine Festanstellung in Frage (Siemund 202, S. 59).

Durch das entwickelte *IBUK-Modell der Zeitarbeit* werden dem Zeitarbeitnehmer alle Voraussetzungen für ein markenkonsistentes Verhalten und die Identifikation mit der Unternehmenskultur zur Verfügung gestellt. Dadurch kann die Zeitarbeit sehr effizient als markenorientiertes Rekrutierungsinstrument eingesetzt und direkt Arbeitnehmer mit markenkonformem Verhalten rekrutiert werden.



Nick Brandolini

Nick Brandolini hat an der Hochschule Neu-Ulm Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Marketing und International Management studiert und arbeitet als Business Development Manager bei einem Hersteller für Gartengeräte.

nick.brandolini@gmail.com



Florian Botzenhardt

Florian Botzenhardt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Kompetenzzentrum Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Werbung und der digitalen Markenführung.

florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de



Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

Jens U. Pätzmann ist Professor für Marketing sowie Leiter des Kompetenzzentrums Marketing & Branding der Hochschule Neu-Ulm. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Corporate, Employer und Internal Branding.

jens.paetzmann@hs-neu-ulm.de

Literaturverzeichnis

Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften und Fachzeitschriften

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990), The Measurement and the Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, Nr. 1/1990, S. 1-18

Henkel, S., Tomczak, T. & Wentzel, D. (2007), Bringing the Brand to Life: Structural Conditions of Brand Consistent Employee Behavior, *Thesis*, Nr. 1/2007, S. 13-16

Jahrfeld, M. (2008), Die Macht der Mitarbeiter, *Acquisa*, Nr. 8/2011, S. 34-36

Kilian, K. (2012), Interne Markenverankerung bei den Mitarbeitern, *Transfer - Werbeforschung & Praxis*, Nr. 4/2012, S. 35-40

Buchkapitel

Bornewasser, M. & Haseloh, G. (2012), Zeitarbeitnehmer – Beschäftigte zweiter Klasse? Probleme und Lösungen beim Einsatz von Zeitarbeitnehmern, in: Bouncken, R. B. & Bornewasser, M. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven, Band Nr. 2, Hampp, München, S. 149-165

Dreyer, M. (2009), Das (gute) Recht der Zeitarbeit: rechtliche Rahmenbedingungen im Überblick, in: Schwaab, M.-O. & Durian, A. (Hrsg.): Zeitarbeit: Chancen – Erfahrungen – Herausforderungen, Gabler, Wiesbaden, S. 17-31

Esch, F.-R., Fischer, A. & Strödter K. (2012), Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern, in: Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Gabler, Wiesbaden, S. 101-120

Esch, F.-R. & Strödter, K. (2012), Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits, in: Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Gabler, Wiesbaden, S. 142-159

Homburg, V. (2012), Das Prinzip Zeitarbeit für interne Arbeitsmärkte, in: Bouncken, R. B. & Bornewasser, M. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven, Band Nr. 2, Hampp, München, S. 9-43

Hüther, M. (2012), Wie nutzen deutsche Unternehmen Zeitarbeit?, in: Dinges, A., Franken, H., Breucker, G., Calasan, V. & Speidel, C. (Hrsg.): Zukunft Zeitarbeit: Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft, Springer, Heidelberg, S. 21-32

Kunkel, J. (2012), Die Rolle der Leiharbeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt, in: Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, L. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland, Band Nr. 3, Hampp, München, S. 39-54

Lehmann, C., Gantz, J. & Eichel, C. (2012), Zeitarbeit aus Sicht industrieller Entleihbetriebe: Motive, Merkmale und Ansatz einer Segmentierung, in: Bouncken, R. B. & Bornewasser, M. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Flexibilität in Unternehmen – Rahmenbedingungen und Perspektiven, Band Nr. 2, Hampp, München, S. 45-74

Meffert, H. (2011), Geleitwort, in: Deitmar, H. L. (Hrsg.): Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke: Ein Beitrag zum Behavioral Branding, Springer, Wiesbaden, S. VII-VIII.
Sackmann, S. (2010), Markenorientierte Führung und Personalmanagement, in: Krobath, K. & Schmidt, H. J. (Hrsg.): Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding, Gabler, Wiesbaden, S. 47-59

Schmidt, H. J. & Krobath, K. (2010), Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding, in: Krobath, K. & Schmidt H. J. (Hrsg.): Innen beginnen: Von der internen Kommunikation zum Internal Branding, Gabler, Wiesbaden, S. 19-30

Sende, C. & Vitera, J. (2013), Commitment und Arbeitszufriedenheit bei Zeitarbeitnehmern und Stammbeschäftigten, in: Bornewasser, M. & Zülch, G. (Hrsg.): Arbeitszeit – Zeitarbeit: Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung, Springer Gabler, Wiesbaden, S. 281-304

Sende, C. et al. (2012), Zeitarbeit aus Mitarbeitersicht, in: : Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, L. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland, Band Nr. 3, Hampp, München, S. 161-179

Siebrecht, S. (2012), Besonderheiten des Internal Branding: Behavioral Branding und Leadership Branding, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.): Employer Branding, Bertelsmann, Bielefeld, S. 105-122

Spermann, A. (2012), Die neue Rolle der Zeitarbeit für den Arbeitsmarkt, in: : Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, L. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland, Band Nr. 3, Hampp, München, S. 204-224

Vitera, J. & Bornewasser, M. (2011), Commitment und Zeitarbeit, in: R. B. Bouncken & M. Bornewasser (Hrsg.), Beiträge zur Flexibilisierung: Schwerpunkt Zeitarbeit – Balance von Flexibilität und Stabilität, Band Nr.1, Bayreuth, S. 33-59

Walwei, U. & Ziegler, K. (2012), Die Bedeutung der Zeitarbeit für den Arbeitsmarkt, in: Bouncken, R. B., Bornewasser, M. & Bellmann, Lutz (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung: Die neue Rolle der Zeitarbeit in Deutschland, Band Nr. 3, Hampp, München, S. 11-25

Wentzel, D. et al. (2012), Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (Hrsg.): Behavioral Branding: Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt, Gabler, Wiesbaden, S. 82-99

Bücher

Bolder, A., Naevecke, S. & Schulte, T. (2005), Türöffner Zeitarbeit? Kompetenz und Erwerbsverlauf in der Praxis der Leiharbeit, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Deitmar, H. L. (2012), Die Beziehung von Unternehmenskultur und Unternehmensmarke: Ein Beitrag zum Behavioral Branding, Springer, Wiesbaden

Gutmann, J. & Kilian, S. (2013), Zeitarbeit – Fakten, Trends und Visionen, Haufe Lexware, Freiburg

Kreutzer, R. T. (2013), Praxisorientiertes Marketing: Grundlagen – Instrumente – Fallbeispiele, Springer, Wiesbaden

Müller-Neuhof, K. & Giehl, W. (2004), Fokus Internal Branding: Vom Mitarbeiter zum Mitmacher, Wissenschaft & Praxis, Sternenfels

Piehler, R. (2011), Interne Markenführung: Theoretisches Konzept und fallstudienbasierte Evidenz, Gabler, Wiesbaden

Sackmann, S. (2002), Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern, Luchterhand, Neuwied

Sackmann S. (2004), Erfolgsfaktor Unternehmenskultur: Mit kulturbewusstem Management Unternehmensziele erreichen, Gabler, Wiesbaden

Schein, E. H. (2006), Organisationskultur, EHP, Bergisch Gladbach.
Schmidt, H. J. (2007), Internal Branding: Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen, Gabler, Wiesbaden

Siemund, S. (2012), Arbeitszufriedenheit in der Zeitarbeit: Eine pädagogische Analyse, Springer, Wiesbaden

von Rosenstiel, L., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005), Organisationspsychologie, Kohlhammer, Stuttgart

Zeplin, S. (2006), Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden

Internet-Quellen

Bundesagentur für Arbeit (2013), Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt in Deutschland, Zeitarbeit in Deutschland: Aktuelle Entwicklungen, www.statistik.arbeitsagentur.de/cae/servlet/contentblob/244170/publicationFile/119019/Arbeitsmarkt-Deutschland-Zeitarbeit-Aktuelle-Entwicklung-1HJ2010.pdf, abgerufen am 28.11.2013

Crimmann, A. et al. (2009), Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung: Forschungsbericht zum Thema Arbeitnehmerüberlassung, <http://doku.iab.de/externe/2010/k100113303.pdf>, abgerufen am 9.12.2013

Interessengemeinschaft Deutscher Zeitarbeitsunternehmen e.V. (iGZ) (2013), iGZ Mittelstandsbarometer: Ergebnisse der 8. Befragungswelle, 1. Quartal 2013, http://ig-zeitarbeit.de/system/files/igz_mittelstandsbarometer-achte-welle.pdf, abgerufen am 7.12.2013

Seiwald, C. & Krobath, K. (2012), Internal Branding in Österreich, www.identitaeter.at/uploads/b439c8277371ca428bcada7ee04d7f9a.pdf, abgerufen am 27.11.2013

Tometschek, R. (2009), Es gibt nur eine Marke – Internal & Employer Branding sind nur ihre Aspekte, http://www.markenlexikon.com/texte/tometschek_eine_marke_03_2009.pdf, abgerufen am 6.12.2013

Interviews (eigene Erhebungen)

Anonym (2013), Zeitarbeitnehmer im Bereich Logistik, Hilti AG & TUJA Zeitarbeit, Nersingen & Ulm

Henning, Robert (2013), Personalberater, Orizon GmbH, Biberach an der Riß

Jäckle, Julia (2013), Vertrieb und Recruiting, Engineering People GmbH, Friedrichshafen

Upplegger, Achim (2013), Geschäftsführer, Upplegger Consulting & IHK Ulm, Elchingen & Ulm

Working Paper

Bornewasser, Manfred (2010), Psychologische Aspekte der Zeitarbeit, Flex4Work, Bundesministerium für Bildung und Forschung, Working Paper Nr. 1-2010, Greifswald



Internal Branding vs. Knowledge Sharing

An Evaluation of the Influence of Wikis as a Tool for Corporate Knowledge Management in contemporary Social Software on Internal Branding Strategy and Measures.

Verfasser(innen) Natalie Falkenstein, Florian Botzenhardt & Hans-Michael Ferdinand

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Aufsatz analysiert den Zusammenhang von Internal Branding und dem Einsatz von Social Software in Unternehmen. Das Ziel ist zu klären, ob Wikis dazu beitragen können, dass sich Mitarbeiter aktiv zur Marke bekennen oder ob sie diese gar gefährden. Zunächst werden zwei Modelle für Internal Branding sowie Social Software, insbesondere Wikis, vorgestellt. Für die Verknüpfung beider Themen werden Erfolgs- und auch Misserfolgs-Faktoren des Internal Branding herausgearbeitet und der Einfluss von Wikis auf diese Faktoren betrachtet. In einem nächsten Schritt werden Potentiale und Risiken von Wikis mit Blick auf die Etablierung eines Markenbekenntnisses unter den Mitarbeitern diskutiert. Die Ergebnisse zeigen, dass Wikis zwar die Markenloyalität der Mitarbeiter gefährden können, die positiven Effekte die potentiellen Risiken jedoch überwiegen. Es ist daher ratsam, Wikis im Rahmen des Internal Branding einzusetzen, um bei den Mitarbeitern in Unternehmen ein gewisses Markenbewusstsein zu schaffen und zu fördern.

„Brands start their lives through the work of employees.“

This quotation of Leslie de Chernatony (de Chernatony 2001, p. 71), one of the thought leaders on brand management, underlines the important role employees play within the branding process. According to a study conducted by *PricewaterhouseCoopers* (PwC) in 2012 (p. 9), about 90% of the companies in Germany see brands as one of the most important determining factors of a company's success which leads to a high relevance of brand management. Brand management can be divided into two categories, the external and

the internal brand management. In the past, the focus often was laid on external branding, specifically on how to communicate the brand to the customers (Tosti & Stotz 2001, p. 29). Even if the trend of internal branding, meaning establishing brand commitment and behaviour among the employees of a company, increased during the last few years (Bruhn, p. 1039), companies are still lacking in the implementation of this task. A study shows that in 2011 only 51% of the German companies stated that their employees have a unified picture of their own brand (Rat für Formgebung 2011, p. 25) although they ranked employee

behaviour in the fifth place of the most important tools in the field of branding. At the same time in contrast, traditional communication and advertising are merely situated in the 7th position (ibid., p. 28).

These results reflect that employees seem to play an important role in order to transmit brand values to customers. But how do companies establish their brand in the minds of the staff? Usually they use internal communication tools to inform employees about the brand (Burkhardt, Gündling, & Weyers 2008, p. 23). Yet, a new trend in communication that slowly replaces the traditional intranet is the social intranet. It focuses no longer on a classic one-direction communication but instead fosters a multi-dimensional communication among all communicators (Wolf 2011, p. 68), enabling every employee to freely express feelings, beliefs and expectations. As it is clear that the use of social software components - such as wikis and internal social networks - brings a lot of benefits for internal communication and the exchange of knowledge, it represents a potential danger in the field of internal branding due to the imponderability of the freedom of expression.

Internal branding models

According to Tometschek (2008, p. 2) internal branding aims at translating abstract brand values into em-

ployee behaviour. The definition by Schmidt & Kilian (2012, p. 30) renders it more precisely and describes internal branding as the sum of all activities that have the objective of integrating employees into the process of brand establishment, inform them about the own brand, get them enthusiastic for the brand and subsequently influence their behaviour regarding the brand. The term behavioural branding is often used as a synonym for internal branding as its goal is to strengthen the brand by brand conformal behaviour of the employees (Schmidt 2007, p. 55; Esch et al. 2005, p. 987).

A well known approach for internal branding is the model created by Burmann & Zeplin in 2005 (p. 123). It presents a holistic approach focusing on several different influencing factors and steps in the internal branding process (figure 1). The first step that needs to be achieved among employees is brand commitment. The authors name three different levers that are crucial for this goal: brand-centered human resource activities, internal brand communication and brand-oriented leadership. The authors name three different levers that are crucial for this goal: brand-centered human resource activities, internal brand communication and brand-oriented leadership.

Beyond that, the success of these levers depends on two contextual factors, namely the culture and the structure fit, which should be in line with the brand identity. Otherwise, the establishment of brand commitment cannot be guaranteed. In order to gain brand

citizenship behaviour as a second step in the process, two further contextual factors are necessary: the know-how of employees and the resource availability (Burmann & Zeplin 2005, p. 124).

In contrast to the first model, the model by Wentzel et al. (2005, p. 84) implies a more behavioural approach. It does not focus on

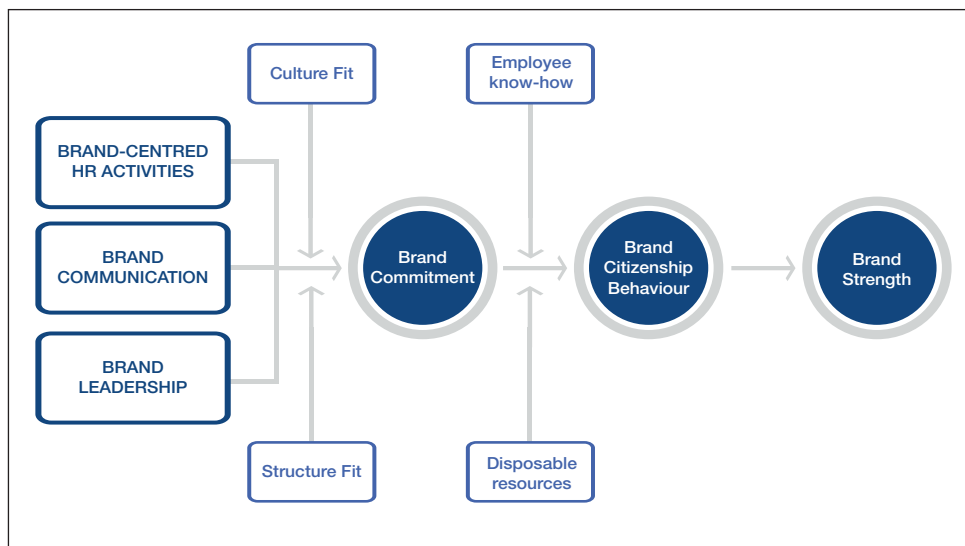


Figure 1: A holistic behaviour-oriented model for internal brand management
Source: Burmann & Zeplin 2005, p. 123

different influencing factors, but rather represents various stages an employee has to pass in order to achieve the desired brand behaviour (figure 2).

The first component is knowledge which means that an employee needs to know and understand what the brand stands for and how his behaviour contributes to brand creation. The second element is commitment. It stands for employees who do not only have the necessary knowledge, but also want to communicate it to customers. The last component ability emphasizes that an employee needs to have physical and/or mental skills in order to convey the brand values to customers. If all three components are fulfilled, an employee will be able to behave according to the intended brand identity. This funnel tries to identify in which part of the process an employee is situated. Therefore, an improvement of a single employee's behaviour can be achieved (Wentzel et al. 2012, p. 83ff). However, the fulfillment of these steps depends on the selection of appropriate communication tools. They should have the ability to establish brand knowledge, strengthen commitment, develop skills and advance behaviour (Brexendorf et al. 2012, p. 344). Therefore, companies would do well to choose a range of tools covering at least all steps that are necessary for internal branding.

Both models show that a successful internal branding process depends on several components that should be taken into consideration. Different fields can be identified such as the staff, management and HR dimension. But also communication, information and personal willingness and abilities are included as well as the organization's structure and culture.

Social software

With the change from Web 1.0 to Web 2.0, new possibilities for the Internet users emerged which ultimately lead to new behaviour. Instead of only consuming provided content, new technologies foster the active involvement of users (Bulander 2011, p. 89). The broad usage of Social Media in private usage also influences business software. Especially in the

field of internal web services (intranet), studies show that social software platforms are more and more integrating Web 2.0 features and usability concepts into the world of internal corporate communication and collaboration (Arendt, Gatz & Schulz 2012, p. 37).

Andrew McAfee, principal research scientist at the MIT's Center for Digital Business, is the inventor of the term enterprise 2.0 and defined it as "the use of emergent social software platforms within companies, or between companies and their partners or customers" (McAfee 2006a). However, social software can be defined in many different ways, but most of the considered definitions are very likely to include terms like communication, interaction and collaboration with the focus on human behaviour (Hippner 2006, p. 7; Coates 2005; Sixtus 2005). For this article, social software shall be defined as applications that support human communication, interaction and collaboration. In order to specify this definition, several principles that characterize social software have been identified. McAfee (2006b, p. 23ff) calls them *SLATES*, which stands for:

- **Search:** Users should be able to find the information they need.
- **Links:** A huge amount of users should have the possibility to include links in order to simplify search processes.
- **Authoring:** Users ought to have the chance to write content to a broad audience instead of only reading it.

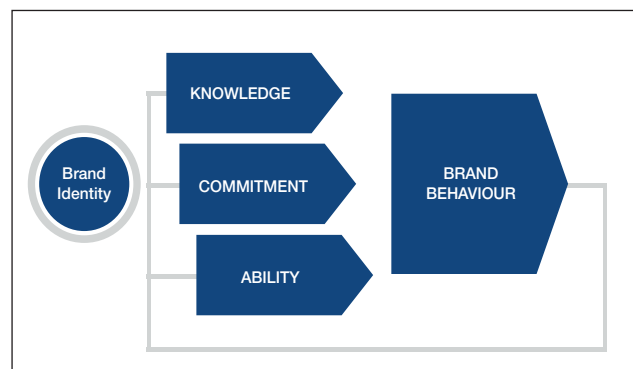


Figure 2: Brand behaviour funnel
Source: Wentzel et al. 2005, p. 84

- **Tags:** Users should be able to set tags (one-word descriptions) that are also available for other users. Such a bottom-up categorization of content is called folksonomy.
- **Extensions:** Algorithms help to find out which content one specific user is interested in.
- **Signals:** Users should get a signal when new information of interest arises.
- **Editing:** Existing sites can be edited without the need for specialised knowledge in programming.
- **Links:** Every article can refer to another article via links and tags.
- **History:** Previous versions are saved in order to track changes.
- **Recent Changes:** An automatically generated site that gives an overview of recent changes within the wiki-sites.

Hippner (2006, p. 7f) also set up various principles that social software systems should include. However, they differ from those McAfee defined in the same year because the focus lies rather on the dimension of human behaviour than on technical circumstances. The principles are the following:

- The focus lies on individuals or groups
- The idea of self-organization
- Support of social feedback
- Crosslinking of information and persons
- From one-to-one to one-to-many and many-to-many communication
- Visibility of people, relationships, content and evaluations

Wikis

Wikis in companies are one of the most frequently used tools when managing knowledge internally (McKinsey 2013). A wiki is a web-based platform where all users are allowed to change content via editing the website in the browser. Hence, a wiki is used for collaboration on texts (Ebersbach et al. 2008, p. 14). As all users are requested to participate, wikis are based on a bottom-up approach (Orth & Decker 2008, p. 14). Wikis can be categorized into three different forms: private, community and corporate wikis. Private wikis are only for personal use, community wikis are for the general public (like the well-known platform Wikipedia) and corporate wikis are specially created for the usage within a company and are typically not accessible for the general public (Manouchehri Far 2010, p. 36). Ebersbach et al. (2008, p. 22ff) outline different functions that every wiki contains:

- **Sandbox:** A test environment where users can learn how to use a wiki.
- **Search functions:** A search engine that helps to find specific articles when entering key words.

According to the Pumacy Technologies company, a well experienced supplier of knowledge management, various requirements of a wiki as knowledge management tool are of high importance. They can be divided into four different categories (Figura & Kross 2013, p. 8):

- Knowledge management for everyone – ease of use
- Structured knowledge base – rights and roles
- Simple knowledge access – research options
- Quality management – evaluation options for articles

The category knowledge management for everyone – ease of use focuses on the simplicity in creating (e.g. via WYSIWYG editors) and consuming content (e.g. providing an import/export function for the Microsoft Word format). The second category, structured knowledge base – rights and roles, emphasizes functions like the installation of wiki areas, the classification of categories, the definition of user roles allowing the explicit determination of rights for groups and individuals. Simple knowledge access – research options as third category includes search functionalities (full-text search as well as file searching), universal access possibilities (e.g. the usage of responsive web design for mobile phone users) and email notifications or RSS feeds in order to configure the tracking of information as seamless and effortless as possible. In the last category quality management – evaluation options for articles, the authors explain how the users

can self-control the quality of the provided information based on statistics that show all content changes as well as information about the number of visits per page, the activity of users and information about the authors who are responsible. (Figura & Kross 2013, p. 9ff).

The positive influence of wikis regarding crucial factors for internal branding

Mahnert and Torres (2007) made an extensive literature research to find out the factors of failure and success in internal branding. They came to the conclusion that the crucial factors can be categorized into seven different dimensions, including organization, information, management, communication, strategy, staff and education (Mahnert & Torres 2007, p. 56ff). Table 1 gives an overview of these categories and factors and discusses whether wikis can have a positive influence on them (Table 1).

Within the category organization, wikis can have influence on the two factors culture and insular thinking and internal competition. The corporate culture of a company should be in accordance to the internal branding goals. As wikis can be classified into a bottom-up communication approach, hierarchical characteristics within a company can be reduced by fostering a multi-directional communication. The first part of the second factor, meaning insular thinking can be countered with the support of wikis as a company-wide library of knowledge without the boundaries of particular divisions.

The influence of wikis in the category information can be determined for two factors. As corporate wikis should include discussion and editorial possibilities within each site, employees are typically not only able to give feedback and to discuss the content but also to create content. These functions can reveal uncertainties about the internal brand from all organisational levels and help to assess the suitability of the internal branding program. In addition, a wiki can support the availability of specific knowledge of brand direction as it is a tool for knowledge manage-

ment within a company and at the same time enables access for all departments.

A wiki as a tool itself can rarely influence factors within the category management as it cannot determine responsibilities or a leader's communication behaviour for internal branding. Still, it is very desirable that management staff actively contributes to the Wiki articles, acting as role models for all other employees.

The influence of wikis on the dimension communication is obvious, as wikis are a communication tool. The bottom-up approach of wikis enables a multi-directional communication involving all employees within the company and offering the possibility to write comments or to provide content. As it is crucial that employees are confronted with the right amount of information at once, wiki technologies can contribute to give the users the opportunity to decide how detailed they want to be informed. Functions like the search engine and further references via linked pages enable a precise movement through the information without the users being faced with too much unwanted data.

Wikis can also have an influence on the formality of messages, because writing an article in a certain way is formal, whereas comment functions or discussions tend to be informal. The objective that the internal and external messages are aligned can be supported by wikis in terms of collaboration. As typically different departments - like the human resources department - and various management levels are responsible for internal branding and the responsibility for external branding rests usually on marketing departments, inconsistencies within internal communication as well as discrepancies regarding internal and external messages can occur. Therefore, wikis can be a useful option matching all ideas and views together and provide an easy way to identify discrepancies in order to ensure the offering of a unified internal and external brand of the company.

Dimension	Crucial factor for internal branding	Influence of wikis on the crucial factor
Organization	Structure	No
	Culture	Yes
	Insular thinking & internal competition	Yes
Information	Market research	No
	Measurement & feedback	Yes
	Specific knowledge of brand direction	Yes
Management	Jurisdiction	No
	Leadership support	No
	Deeds communication	No
	Brand teams	Yes
Communication	Multi-directional communication	Yes
	Formality of message	Yes
	Alignment of internal & external messages	Yes
	Internal Clutter	Yes
Strategy	Alignment of business & brand objectives	Yes
	Budget	No
	Timing	No
Staff	Employee participation and support	Yes
	Recruitment	No
	Remuneration	No
	Segmentation	Yes
Education	Legitimacy and acceptance	No
	Guidance	No
	Mental models	No

Table 1: Influence of wikis regarding factors of failure and success for internal branding
Source: Own representation according to Mahnert & Torres 2007, p. 56

Identification of risks and transfer to the buy-in matrix of Thomson et al.

According to the identified influencing areas of wikis regarding internal branding, different risks using wikis for establishing brand commitment can be disclosed and arranged into two categories:

- **Multi-directional communication:** Although multi-directional communication is a success factor in the internal branding process, it can endanger establishing brand commitment. As knowledge about the brand is the prerequisite for brand com-

mitment, it is important that every employee receives correct information about the brand. However, using wikis for knowledge sharing means that every user who has editing rights is able to falsify messages and information. This can occur with either motivated employees who want to create content but do not have enough knowledge to write articles of high quality, or with employees who want to damage the company. Both threats lead to an increased necessity of supervision and active regulation.

- **Employee participation:** Employee participation

within the internal branding process is crucial, so wikis are perfectly capable of enabling staff integration. However, the expectation of an automatic usage after the introduction of a wiki system is a common fallacy. Often, only a few people are active and create content, whereas the others participate only in a passive way while reading content (Ebersbach et al. 2008, p. 33) – if they participate at all.

For the internal branding process, it is not necessary that every employee writes articles about the internal brand, as only a few will have the knowledge to do so. However, those people who have the knowledge, have to be willing to distribute. A typical problem could be that some people tend to hide information in order to get a personal advantage and therefore refuse to use the wiki. As a consequence the participation of staff needs to be stimulated actively.

Thomson et al. (1999, p. 828) have developed an intellectual and emotional buy-in matrix classifying employees due to their understanding and commitment of the corporate brand (figure 3). This model can be adopted by identifying which employees in the company pose a risk when introducing a wiki. The authors identify four different main types within the buy-in matrix. The champion has both a high understanding of the brand and a high commitment to the brand (ibid.). Employees who match with this category are unoffending for the introduction of a wiki, as knowledge and commitment already exist. The second type is the bystander who understands the organizational goals, but is not committed enough to the brand to support them (ibid., p. 829). Staff within that category poses the risk that important knowledge is not spread, as they have a lack of commitment concerning their contribution to the company. This hidden information may result in a loss of quality among the wiki articles.

The third type is the loose cannon who has a high motivation regarding the support of the organisational goals, but does not know how to achieve them nor what they are (ibid.). This is the most dangerous type

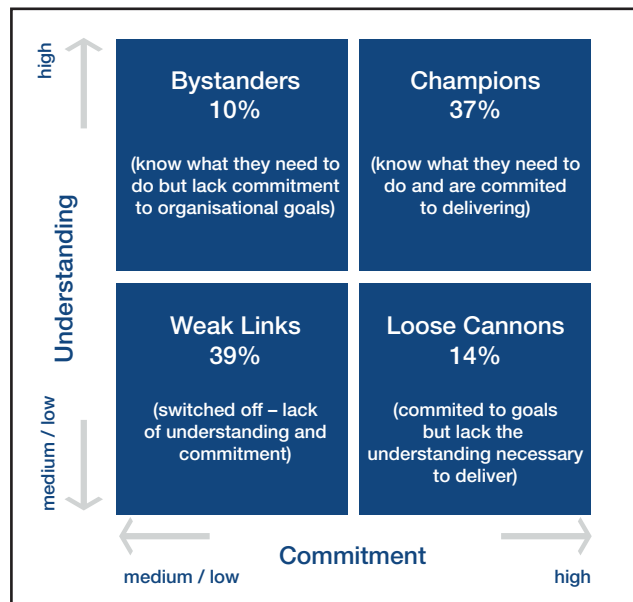


Figure 3: Intellectual and emotional buy-in matrix
Source: Thomson et al. 1999, p. 828

when considering wikis in internal branding, because the high motivation can lead him to create or change articles with wrong information about the brand. This can influence other readers in an unwanted way. And the last type is the weak link, who is neither concerned nor aware about the organization's goals (ibid.). This type is not an active risk factor for communicating internal brand values via wiki because he or she has no motivation to participate within the internal branding process. However, this passive behaviour does not help to identify why information is not internalized, because feedback from that type cannot be expected. Also, if the type of the weak link is the numerically strongest group within an organization, the usage of wikis might totally fail.

Conclusion

In a world where a growing number of companies introduce social software products into their intranet environments, the question if this form of communication and collaboration influences brand management - and especially internal branding - is of high relevance. Wikis, which have been in the central focus of this article, are clearly able to influence several factors of failure and success for internal branding, both positive and negative. It has to be claimed that the bottom-up approach of wikis can falsify mes-

sages, either intentionally or unintentionally which endangers the spreading of correct brand knowledge. Additionally, risks can occur when the participation rate is low, due to demotivation or knowledge hiding, and thereby the quality of information lacks and the integrated feedback channel is not used. If companies do not recognize these identified risks, wikis will clearly be able to endanger the establishment of brand commitment among staff.

However, these risks can be handled. On the positive side, wikis provide features like access privileges, where editing rights can be determined and the possibility to see which author edited an article makes wrong content traceable and offers the possibility to recognize employees and employee groups who might need additional training. In order to reduce the risk of a low employee participation rate, a wiki should not only be implemented with the hope that it is used by a lot of employees, but it should be supported and introduced by management (Ebersbach, Glaser & Heigl 2005, p. 28) and it is very desirable to develop specific actions to foster the employee activation.

The authors believe that the positive influence of wikis on many different factors of failure and success for internal branding is higher than the risks combined. Therefore companies should consider if wikis might be a useful tool to establish brand commitment. This raises the question if the wiki concept fits into the corporate's work and communication culture. Nevertheless, a wiki is only one of many different communication tools that could be useful within the internal branding process – but this article shows that it might be a quite valuable one.



Natalie Falkenstein

Natalie Falkenstein studies International Brand and Sales Management in the Master of Advanced Management programme at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. She currently works on her master's thesis.

natalie.falkenstein@student.hs-neu-ulm.de



Florian Botzenhardt

Florian Botzenhardt holds a position as a scientific assistant at the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. His main research interests are advertising and digital brand management.

florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de



Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand

Hans-Michael Ferdinand holds a position as professor for marketing and ethics and is the director of the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. His main research areas are market research and brand management.

hans-michael.ferdinand@hs-neu-ulm.de

References

Journal articles

Hippner, H. (2006), Bedeutung, Anwendungen und Einsatzpotenziale von Social Software, in Hildebrand, K. & Hofmann, J. (eds): Social Software, HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, vol. 252, p. 6-16

Mahnert, K. F. & Torres, A. M. (2007), The brand inside: The factors of failure and success in internal branding, *Irish Marketing Review*, vol. 19 no. 1&2, p. 54-63

McAfee, A. P. (2006b), Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration, *MIT Sloan Management Review*, vol. 47 no. 3, p. 20-28

Morhart, F. M., Herzog, W. & Tomczak, T. (2009), Brand-Specific Leadership: Turning Employees into Brand Champions, *Journal of Marketing*, vol. 73, p. 122-142

Orth, R. & Decker, C. (2008), Intranet + Wikis = Wissensmanagement, *Wissensmanagement – das Magazin für Führungskräfte*, no. 2, p.14-15

Schmidt, H. J. & Kilian, K. (2012), Internal Branding, Employer Branding & Co.: Der Mitarbeiter im Markenfokus, *transfer – Werbeforschung & Praxis*, no. 01/2012, p. 28-33

Thomson et al. (1999), The Buy-in Benchmark: How Staff Understanding and Commitment Impact Brand and Business Performance, *Journal of Marketing Management*, no. 15, p. 819-835

Tosti, D. T. & Stotz, R. D. (2001), Building Your Brand From the Inside Out, *Marketing Management*, Vol. 10 Issue 2, p. 27-33

Chapters in edited work

Brexendorf, T. O., Tomczak, T., Kernstock, J., Henkel, S. & Wentzel, D. (2012), Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior, in: Tomczak, T., Esch, F.-R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (eds): Behavioral Branding, 3rd edition, Gabler, Wiesbaden, p. 337-371

Bruhn, M. (2005), Interne Markenbarometer - Konzept und Gestaltung, in: Esch, F.-R. (ed): *Moderne Markenführung*, 4th edition, Gabler, Wiesbaden, p. 1037-1060

Bulander, R. (2011), Herausforderungen im Social CRM und Mobile Business, in: Deutscher Dialogmarketing Verband e.V. (eds): *Dialogmarketing Perspektiven 2010/2011*, Gabler, Wiesbaden, p. 87-107

Burmann, C. & Zeplin, S. (2005), Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement, in: Meffert, H., Burmann, C. & Koers, M. (eds.): *Markenmanagement* 2nd edition, Gabler, Wiesbaden, p. 115-139

Esch, F.-R., Rutenberg, J., Strödter, K. & Vallaster, C. (2005), Verankerung der Markenidentität durch Behavioral Branding, in: Esch, F.-R. (eds): *Moderne Markenführung*, 4th edition, Gabler, Wiesbaden, p. 986-1008

Schmidt, H. J. (2007), Instrumente zur Förderung des markenorientierten Verhaltens, in: Schmidt, H. J. (eds): *Internal Branding*, Gabler, Wiesbaden

Wentzel, D., Tomczak, T., Kernstock, J., Brexendorf, T. & Henkel, S. (2012), Der Funnel als Analyse und Steuerungsinstrument von Brand Behavior, in: Tomczak, T., Esch, F. R., Kernstock, J. & Herrmann, A. (eds): Behavioral Branding, 3rd edition, Gabler, Wiesbaden, p. 81-99

Wolf, F. (2011), Zwischen Planung und Improvisation: Der Weg zum Social Intranet, in: Wolf, F. (eds): *Social Intranet*, Carl Hanser Verlag, München, p. 52-73

Manouchehri Far, S. (2010), Social Software im Unternehmen, in: Szyperki, N. et al. (eds): *Planung, Organisation und Unternehmensführung*, Vol. 127, EUL, Lohmar

Books

Arendt, J., Gatz, N., Schulz, T. (2012), *Social Intranet 2012*, in: Dörfel, L. & Hirsch, L. (eds): *Social Intranet 2012*, scm, Berlin.

de Chernatony, L. (2001), *From Brand Vision to Brand Evaluation: Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth-Heinemann, Oxford

Ebersbach, A., Glaser, M., Heigl, R. & Warta, A. (2008), *Wiki*, 2nd edition, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Ebersbach, A., Glaser, M., Heigl, R. (2005), *WikiTools*, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg

Rat für Formgebung (2011), *Monitor Markenführung 2011*, GMK, Köln

Documents on the World Wide Web

Burkhardt, A., Gündling, U. & Weyers, S. (2008), Status der internen Markenführung bei in Deutschland tätigen Corporate Brands: Ergebnisse einer empirischen Studie, http://www.taikn.de/TAIKN/downloads/WP_Status_interne_Markenuehrung.pdf, viewed 15th November 2013

Coates, T. (2005), An addendum to a definition of Social Software, http://plasticbag.org/archives/2005/01/an_addendum_to_a_definition_of_social_software, viewed 26th November 2013

Figura, M. & Kross, D. (2013), Die Qual der Wiki-Wahl, http://www.pumacy.de/fileadmin/content_files/Wikis_f%C3%BCr_Wissensmanagement.pdf, viewed 2nd December 2013

McAfee, A. P. (2006a), Enterprise 2.0, version 2.0, http://andrewmcafee.org/2006/05/enterprise_20_version_20/, viewed 19th November 2013

McKinsey (2013), Business and Web 2.0: An interactive feature – Internal purposes: technologies and tools companies are using internally, <http://www.mckinsey.com/tools/Wrappers/Wrapper.aspx?sid={D582D6EB-2CC7-45F0-8BD5-49464985E816}&pid={52FA595C-7E8B-401F-9FEF-3E4096867DBC}>, viewed 15th November 2013

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (2012), *Markenstudie 2012*, <http://www.markenverband.de/publikationen/studien/Markenstudie2012.pdf>, viewed 15th November 2013

Sixtus, M. (2005), Das Web sind wir, *Technology Review*, no. 7/2005, p. 44-52, <http://www.heise.de/tr/artikel/Das-Web-sind-wir-277423.html>, viewed 26th November 2013

Tometschek, R. (2008): *Internal Branding – Mitarbeiter als Markenschafter*, http://www.markenlexikon.com/texte/tometschek_internal_branding_mai2008.pdf, viewed 16th November 2013



different: Strategie der Andersartigkeit

Alexander Kiock, Geschäftsführer und Gründer der Strategieagentur different, spricht mit Prof. Dr. Jens U. Pätzmann über den Status Quo der Markenstrategieberatung im Jahr 2014.

Aufgezeichnet von Jens U. Pätzmann & Florian Botzenhardt

Jens Pätzmann: Lieber Herr Kiock, herzlichen Dank, dass Sie sich für uns Zeit nehmen. Lassen Sie mich mit einer kleinen Eisbrecher-Frage beginnen: Wie sind Sie auf den Namen *different* mit drei „f“ gekommen?

Alexander Kiock: Es gibt in unserem Haus wohl kaum eine Geschichte, die mehr mit Mythen belastet ist, als die um das dritte „f“. Mit dem „f“ wollen wir eigentlich unseren Anspruch an Leistung, Qualität, an die extra Meile und auch an die Kreativität und Innovativität ausdrücken. Es ist das Unerwartete, das der Marke *different* das besondere Etwas gibt. Oft wird vermutet, dass wir das gemacht haben, weil wir die Domain mit zwei „f“ nicht bekommen haben. Das trifft es nicht ganz, aber ich gebe zu, dass das später sehr hilfreich war.

Der eigentliche Auslöser war tatsächlich eher „trial and error“. Ich habe damals bei meinem Mentor während des Studiums ein Praktikum gemacht und seine Frau ist Grafikdesignerin. Ich habe ihm erzählt,

dass ich mich selbstständig machen will und er fand das super und hat mich tatkräftig unterstützt. Eines Tages saßen wir vor dem Computer und probierten verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten für den Schriftzug aus – irgendwann tippte seine Frau das dritte „f“ da rein. Und wir saßen zu dritt vor dem Rechner, alle drei Ahnung von Marken, und da war er plötzlich, dieser „Heureka“-Moment. Den hatte ich vielleicht in meinem professionellen Leben noch fünf oder sechs Mal. Der Moment, in dem man weiß: „Das ist es jetzt!“

Es gibt immer wieder Menschen, die das nicht recht nachvollziehen können. Sicher, man muss den Namen ab und zu umständlich buchstabieren. Allerdings vergessen das die Leute dann nie wieder und schreiben *different* ab sofort immer mit drei „f“. Das ist eigentlich ein tolles Beispiel für die Wirkung von Marken. Wir können dem Kunden anhand des eigenen Markennamens und Logos erklären, wie eine Marke funktioniert.

J.P.: Warum und wofür benötigt man eine Strategie-agentur wie *different*?

A.K.: Weil man in der Markenführung ganz oft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht und dann jemanden braucht, der einem hilft, die Teile wieder zu einem großen Ganzen zusammen zu setzen. Es ist unsere Vision oder Mission, für die Marke als solche zu kämpfen. Denn wir glauben sehr stark an das Konstrukt „Marke“ und zwar oft sogar stärker als unsere Kunden selbst.

Aus diesem Grund lautet einer unserer Leitsätze: „Protect the brand while serving the client.“ Das bedeutet, dass wir immer im Sinne unserer Kunden versuchen, ihre Marke zu verteidigen und zwar vor dem Wettbewerb, vor dem Kunden selbst und manchmal auch vor dessen eigenen Mitarbeitern, welche Marken vielleicht gar nicht so nachhaltig verstehen, wie wir das tun. Der zentrale Punkt ist also in den Assets oder Besitzständen des Unternehmens nach Chancen zu suchen, um auf den Faktor Marke zu setzen, statt ewige Kostenreduktion zu betreiben.

J.P.: Ihr Kollege Jan Pechmann hat einmal gesagt, dass *different* eine Art Luxus für Ihre Kunden ist. Sehen Sie das auch so?

A.K.: Ja und nein. Ich glaube, Markenberatung wird heute oft als Luxus wahrgenommen, weil das Thema Marke sehr oft stiefmütterlich behandelt wird. Es gibt viel mehr Entscheider mit großen Affinitäten zu Maßnahmen, die auf Vertrieb, Produktmanagement und Ähnliches abzielen, statt auf die Marke selbst. Im Gegensatz dazu haben chinesische Unternehmen zum Beispiel längst erkannt, dass die Werte deutscher Unternehmen nicht nur die Patente oder die deutsche

Ingenieurskunst sind, sondern vor allem ihre Marken. Erst vor kurzem habe ich wieder einen Artikel im Handelsblatt gelesen, in dem über deutsche Unternehmen berichtet wurde, die nach China gehen und irgendwann mitsamt ihren Marken aufgekauft werden. Die Gründe hierfür sind natürlich Marktzugang, Standort sowie steuerlich-handelsrechtliche Aspekte, aber im Grunde geht es oft genug auch vordergründig um die Marke. In diesem Sinne wird unsere Arbeit in der westlichen Welt und vor allem in Deutschland leider oft als Luxus betrachtet und damit sind wir eine Art Luxusanbieter. Auch für große Unternehmen, mit denen wir ja hauptsächlich arbeiten. Ganz so möchte ich es aber nicht stehen lassen. Denn *different* verändert und entwickelt sich. In dem Maße, in dem wir uns von unserem ursprünglichen Angebot weg bewegen und uns breiter aufstellen, werden wir relevanter und zu einem kompetitiven Dienstleister auch für kleinere Kunden.

J.P.: Was denken Sie, wohin und wie entwickelt sich das Thema Marke?

A.K.: Eine Marke kann man ja ganz klassisch betrachten: Design-technisch ist sie ein Logo, juristisch ist sie ein Schutz, in der Werbung ist sie die Wiedererkennbarkeit. Sie kommt also ganz klar aus der Kommunikation. Das ist nach unserem Verständnis zwar ein ganz wichtiger Punkt, aber das gesamte Thema Markenerlebnis wird hierbei nicht ausreichend beschrieben und berücksichtigt. Unsere Mission ist es, von der Wahrnehmungsperspektive zu einem Verständnis zu gelangen, das die Marke zu einem Prinzip oder Erfolgsfaktor macht. Und zwar zu einem, der sich sowohl am POS als auch im Produkterlebnis selbst und selbstverständlich auch im After-Sales / Servicebereich durchgängig zeigt.

„Wir glauben sehr stark an das Konstrukt Marke. Oft sogar stärker, als das unsere Kunden selbst tun.“

In der Wahrnehmung durch Werbung und Kommunikation können viele Unternehmen glänzen, entscheidend ist aber die Wahrheit im echten, realen Leben. Wir möchten die Markenverantwortlichen von der reinen Wahrnehmungsschiene zur ganzheitlich gelebten Verantwortung bringen. Einer Verantwortung für das, was im Callcenter oder in den sozialen Medien passiert. Nehmen wir das Beispiel Apple, eine Ikone der Markenführung, die jahrelang sehr viel richtig gemacht hat und das, ohne überhaupt Werbung nötig zu haben. Aber heute, insbesondere beim Thema Service, werden so viele Fehler gemacht, dass man es mit millionenschwerer Werbung, was ja eigentlich ein Schwächezeichen ist, gar nicht mehr aufwiegen kann. Das heißt also, selbst wenn ich vorne noch so viele Millionen in die Werbung stecke, habe ich ein großes Problem, wenn das Produkt nicht stimmt, von unfreundlichen Händlern verkauft wird oder die Nachbetreuung fehlt. Dann ist das Markenerlebnis nicht konsistent.

J.P.: Aus klassischer Marketingsicht fehlt bei Ihren bisherigen Ausführungen noch ein Hebel: der Preis. Haben Sie diesen bewusst weggelassen?

A.K.: Wir haben uns im Grunde von den klassischen Marketingvorstellungen getrennt. Auch das bewährte

Modell der Phasen Pre-Sales, Sales und After-Sales ist leider nicht universell anwendbar. In der Automobilbranche sieht der Kaufzyklus einfach anders aus als bei Versicherungen. Und deshalb haben wir uns von diesen klassischen Marketingansichten losgelöst.

Der Preis ist also nicht explizit außen vor, aber im Marketing-Mix sicherlich das, was *different* am wenigsten bearbeitet. Wir sind einfach keine ausgewiesenen Pricing-Spezialisten. Aber egal mit welchem Thema wir uns beschäftigen, wir tun das immer markenfokussiert. Oder anders gesagt: Wir kommen immer stoisch aus der Ecke der Marke angerannt und schauen aus diesem Blickwinkel auf jedes Problem. Das ist unsere Überzeugung und ehrlich gesagt macht uns hier keiner etwas vor. Das mag uns für manche Kunden, die eher absatz- oder preisgetrieben sind, in diesem Sinne durchaus zu einem Luxus werden lassen.

J.P.: Wie hat sich das Leistungsspektrum von *different* im Laufe der Jahre verändert?

A.K.: Wir haben 1997 als Studentenbude angefangen, denn beide Geschäftsführer und Gründer waren Studenten. Zu dieser Zeit waren wir ganz klar eine Planning Agentur, was auch unsere Zielsetzung war. Hier

kommen wir eigentlich her, aus der Marketing-Kommunikationsstrategie, was man auch heutzutage immer noch spürt. Dann haben wir uns Schritt für Schritt weiter entwickelt und sind seit 2002 mit dem Gewinn des Etats der Marke Volkswagen ausschließlich im Marketingbereich tätig. 2007 haben wir die erste Diversifikationsmaßnahme getroffen und den Bereich der Analyse noch mehr heraus gestellt, indem wir das *Kompetenzzentrum Research & Insights* gegründet haben. Dadurch sind wir in die Lage versetzt worden, die ersten Marktforschungs-Produkte selbst anbieten zu können.



Markenstrategen unter sich: Alexander Kiock im Gespräch mit Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

„Es geht also darum, die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Diese Idee ist heute zumeist ein fester Bestandteil unserer Projekte geworden.“

Mit der Übernahme der Agentur *comrepublic* im Jahr 2011 haben wir erheblich digitale Kompetenz in unser Portfolio hinzugefügt. Im gleichen Jahr gab es außerdem Entwicklungen in zwei Richtungen: Zum einen wurde der Bereich Relationship-Marketing sehr stark aufgebaut. Und zum anderen haben wir in diesem Jahr die erste Tochterfirma im Bereich Innovation gegründet. Generell war dieses Jahr sehr wichtig für unsere Entwicklung.

Unser Werdegang führte uns also über die Meilensteine Research, Digital, Relationship-Marketing und Innovation. Aus heutiger Sicht steht nur noch ein großer Bereich aus, das ist der gesamte Bereich der Organisationsentwicklung. Wir betrachten die interne Implementierung der Markenführung als kriegsentscheidend, weil immer mehr Leute hierin involviert sind. Leider sehen diese Menschen den Kunden kaum noch als solchen, haben aber Kontakt zu ihm. Es geht also darum, die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Diese Idee ist heute in den meisten unserer Projekte zu einem festen Bestandteil geworden.

Die Digitalisierung erleichtert uns den Bereich „Internal Branding“ sehr, weil sie Kollaborationsformen, verstärkt auch über die verschiedenen Unternehmensbereiche hinweg, ermöglicht. So können auf ganz vielen Ebenen eine Zusammenarbeitskultur und damit ein gemeinsames Markenverständnis entstehen. Nach meiner Meinung ist es für unsere Branche deshalb das substanzielle Wachstumsthema der nächsten drei, vier Jahre. Einerseits werden hier Unternehmensberatungen und andererseits digitale Agenturen aktiv werden. *different* versucht hierbei, die Kompetenzen der einen und den Anspruch der anderen zusammen zu bringen.

J.P.: Was genau unterscheidet *different* von klassischen Unternehmensberatungen wie *McKinsey*, die auch Marketingberatung machen?

A.K.: Ohne je in die jeweiligen Unternehmen hineingeschaut zu haben, kann ich mit dem nötigen Respekt und der Distanz nur Folgendes sagen: Wir sind in jedem Fall viel umsetzungsorientierter als die Unternehmensberatungen. Selbstverständlich behaupten diese das auch von sich selbst, doch wirklich umsetzungsorientiert ist das, was sie uns als strategische Empfehlungen geben, am Ende oft nicht.

Wir unterscheiden uns ganz klar darin, dass wir nie so symbiotisch mit einem Unternehmen arbeiten werden, wie es Unternehmensberatungen tun. Wir sind bestrebt, immer unseren eigenen Blickwinkel zu erhalten und deshalb gibt es bei *different* in der Regel keine „On-Site Präsenzen“. Wir erlauben uns den kritischen oder manchmal naiven Blick von außen, um die Sicht des Konsumenten nicht zu verlieren. Bezüglich der Methodik arbeiten wir ähnlich wie die Beratungen analytisch und empirisch. Aber wir haben andere Freiheitsgrade, wie wir das Ganze kreativ und innovativ umsetzen. Da können und dürfen wir ganz bewusst auch mal ein bisschen spinnen. Wir machen das auch gerne, weil das als Agentur auch so von uns erwartet wird.

J.P.: Wer sind denn dann tatsächlich Ihre Wettbewerber als Mischung aus Agentur und Strategieberatung? Marktforschungsinstitute, Agenturen oder doch Unternehmensberatungen?

A.K.: Das ist unterschiedlich. Eigentlich sind das tatsächlich alle, die Sie aufzählen, und zwar in un-

„Wir haben es zu unserem Unternehmensziel gemacht, zu den Freelancern eine besondere Beziehung aufzubauen, um mit diesen oft sehr guten Experten zusammenarbeiten zu können.“

terschiedlicher Konstellation und Intensität. Typischerweise sind es Kommunikationsdienstleister, die sich in die strategischen Gefilde vorwagen, Branding-Agenturen, die eine Strategieabteilung haben und hier und da aber auch Werbeagenturen, die strategisch an Themen herangehen. Zumindest war das in der Vergangenheit so.

In Zukunft werden wir die Punkte „Innovation“ und „Beziehungen“ stärker fokussieren. Dann verlagert sich die Konkurrenz eher zu den Beratungsinstituten, wie z.B. *Icon Added Value*. Hier merken wir aber immer wieder, dass die Kunden sagen, solche Unternehmen wären ihnen „oft nicht praktisch und umsetzungsorientiert genug“. Denn trotz aller Lippenbekenntnisse denken die Institute immer noch sehr stark in Insights, sprich in Berichtsbänden. Das ist eigentlich lustig, denn wenn ich mir beispielsweise einen Berichtband von *Rheingold* durchlese, finde ich das total super, inspirierend und spannend. Die Kunden spielen es einem dann allerdings so zurück: „Das war eine super Studie, ich habe mich köstlich über die Präsentation amüsiert, ich habe mit Genuss den Berichtband gelesen, aber jetzt gehe ich raus und denke mir: Was mache ich jetzt? Ich habe sehr viel Geld ausgegeben und kann mit dem Ergebnis nichts machen.“ Da wundere ich mich wirklich, gerade weil ich einen enormen Respekt habe, vor den großen Marktforschungsinstituten.

J.P.: Welchen Wettbewerber würden Sie denn tatsächlich bewundern oder eher benchmarken?

A.K.: Also ich muss sagen, das sind definitiv die Kollegen, die aus dem Innovationsbereich kommen, z.B. *IDEO* oder *frog design*. Es gibt auch in anderen Berei-

chen Unternehmen, vor denen ich Respekt habe, weil sie im internationalen Kontext eine gewisse Größe haben. *Prophet* mit *David Aaker* oder *Vivaldi* mit *Erich Joachimsthaler* seien da genannt. Wenn diese beiden mit im Pitch sitzen, denke ich jedes Mal, dass wir uns warm anziehen müssen. Das Gleiche gilt auch für manchen klassischen Kommunikationsdienstleister: Große Agenturen, die es schaffen Spitzenleistungen hinzukriegen, so wie *Heimat*, *Scholz & Friends* oder *razorfish*.

J.P.: Wie sieht es aus mit Branding-Agenturen wie *Interbrand* oder *Metadesign* als Wettbewerber?

A.K.: Diese Branding-Agenturen sind die, die wir am stärksten wahrnehmen, weil sie immer wieder als substantielle Wettbewerber bei Kunden auftreten. Es ist aber auch ein klares Zeichen von ausgesprochener Gründlichkeit und insofern Luxus, *different* vorzuschalten, wenn der Kunde schon weiß, dass er ein neues Logo oder Corporate Design will. Da sind diese Wettbewerber deutlich schneller und arbeiten oft sehr effizient. Aber wenn der Kunde eben noch nicht so genau weiß, was genau das Problem ist, dann können wir mit breiter Brust sagen: „Wenn Sie wirklich ein Problem haben, helfen wir Ihnen, es zu identifizieren und zu lösen.“

Eine weitere neue Herausforderung, die ich momentan sehe, sind die vielen Freelancer. Ein Markt, der in den vergangenen Jahren spürbar gewachsen ist. Deshalb haben wir es zu unserem Unternehmensziel gemacht, sozusagen der Freund der Freelancer zu werden, indem wir zu ihnen eine besondere Beziehung aufbauen, um mit diesen oft sehr guten Experten zusammenarbeiten zu können.

J.P.: Warum bieten Sie keine kreative Umsetzung an, wenn Sie doch eine Agentur sind?

A.K.: Das hat ganz viel mit unserer DNA, unserem eigentlichen USP und Selbstverständnis zu tun. Wir sind der festen Überzeugung, dass man Markenstrategie und -beratung nicht anbieten kann, wenn man selbst irgendein Umsetzungsinteresse hat. Das ist für uns ein bisschen wie der heilige Gral. Wir werden immer wieder gefragt, ob wir PR-Leistungen mit anbieten können. Das könnten wir sicherlich, denn das Markenthemen-Management, das wir anbieten, ist sehr nah dran an der PR. Wenn wir das aber tun würden, würden wir unsere feste Überzeugung und unsere ganze Glaubwürdigkeit verlieren. Deshalb müssen wir umsetzungsunabhängig bleiben.

Am Ende der Entwicklung einer Markenstrategie durch *different* kann es durchaus sein, dass wir sagen: „Stecken Sie keinen Cent mehr in die Werbung; Sie haben kein Wahrnehmungs- oder Kommunikationsproblem. Stecken Sie jeden Cent, den Sie haben, in die Qualifikation Ihrer Verkaufs- oder Servicemitarbeiter.“ Das ist etwas, das man nur dann machen kann, wenn man weder an dem einen, noch an dem anderen Ende monetäres Interesse hat.

Das führt zu Vor- und Nachteilen für uns: Der Vorteil ist, dass wir nicht immer über den Vorstand gehen müssen, denn Beraterprojekte sind heute in den meisten deutschen Unternehmen Vorstandsprojekte. Das erhöht die Komplexität und das benötigte Zeitbudget erheblich. Der Nachteil ist allerdings: Bei der Vergütung werden wir natürlich eher mit den Werbeagenturen verglichen. Wenn wir dann erläutern, dass wir aber andere Leute auf anderen Qualifikationslevels beschäftigen, fallen wir nach oben raus.

J.P.: Sie verwenden die Begriffe „Strategieagentur“, das sind Sie, „Strategieberatung“ und „Strategieinstitut“. Warum sind Sie bei der Bezeichnung „Strategieagentur“ geblieben und nicht etwa „Strategieinstitut“, was deutlich mehr in die wissenschaftliche Richtung gehen würde? Was wären da die Nachteile?

A.K.: In der Tat haben wir die Bezeichnung „Institut“ geprüft, weil wir uns so von allen Wettbewerbern abgegrenzt hätten. Wahrscheinlich hätten wir uns aber unbeabsichtigt in einen neuen Markt hinein begeben: Wir wären dann an Institutionen wie Hochschulen oder Marktforschungsinstituten gemessen worden. Da wir innerhalb unserer Projekte immer auch empirische Analysen anbieten, ist dieser Gedanke vielleicht auch gar nicht so abwegig. Aber letztlich haben wir uns nicht dagegen entschieden, ein Institut zu sein, sondern dafür, eine Strategieagentur zu sein.

J.P.: Welche Risiken sehen Sie für *different* in den nächsten Jahren?

A.K.: Ein Risiko und zugleich Erfüllung unserer Mission wäre, wenn sich in den Kundenunternehmen Fingerspitzengefühl und Expertise im Umgang mit den eigenen Marken durchsetzen würde. Wenn neue Formen der Kollaboration dazu führen würden, dass die Markenerlebniskette von Unternehmen durchgängig so verstanden würde, wie sie sie heute mit



Hat den Prozess vom Gründer zum etablierten Geschäftsmann mit beeindruckender Geschwindigkeit abgeschlossen: Alexander Kiock

unserer Hilfe verstehen. Spätestens dann, wenn Markendirektoren eingeführt werden würden, die über alle Abteilungen hinweg die Marke überwachen. Das wäre sicherlich eine Herausforderung und ein Risiko. Allerdings ist das zugegebenermaßen sehr hypothetisch oder theoretisch.

Eine andere Herausforderung ist für uns ganz klar die Internationalisierung. Wir sind im Moment noch ein sehr deutsches Unternehmen, was uns in vielerlei Hinsicht zu Gute kommt. Aber ähnlich wie die deutschen Qualitätsmaßstäbe gerät auch unsere Dienstleistung momentan stark unter Druck. Wir werden als sehr deutsch wahrgenommen, weil das, was wir tun, eine Substanz und Nachhaltigkeit hat und mit einer Gründlichkeit ausgeführt wird, die subjektiv so nur aus Deutschland kommen kann.

J.P.: Gehen Sie das Thema Internationalisierung an?

A.K.: Wir denken immer wieder darüber nach. Es gibt immer wieder mal Avancen, zum Beispiel aus

China, aber wir wollen unsere Unabhängigkeit nicht verlieren. Aus eigener Kraft haben wir jedoch zu wenig Luft und zu wenige Möglichkeiten, um bei Internationalisierungsthemen auf Vorlauf zu arbeiten. Glücklicherweise können wir das teilweise über unsere Kunden realisieren und beispielsweise zusammen mit Volkswagen im Ausland aktiv werden.

J.P.: Wie halten Sie Kunden, wenn so ein Strategieprojekt zu Ende ist?

A.K.: Zum einen dadurch, dass wir die Oberfläche unserer Beratungsprodukte dahin gehend erweitern, dass wir unterschiedliche Disziplinen abdecken. Ganz neu und begehrt ist zum Beispiel eine Spezialeinheit, die sich mit dem Thema Marketing-Controlling beschäftigt. Das bietet uns die Möglichkeit, eine gewisse Konstanz zu erreichen und über die Erfolgskontrolle den Draht zum Kunden zu halten.

Grundsätzlich sind es immer Ergänzungen und Mehrwerte, die dabei helfen, langfristig mit Kunden zu ar-

AVIA BANTLEON Ideen. Systeme. Lösungen.

- **Schmierstoffe**
- **Korrosionsschutz und Reinigungsmedien**
- **Fluidmanagement**
- **Filtermanagement**
- **Industrie- und Tanktechnik**
- **Laboranalysen und Technische Beratung**
- **Energie (Heizöl, Gas, Strom, Pellets)**

beiten. Unser Bereich Innovation ist eigentlich der stärkste bezüglich der Akquisition von Folgeprojekten. Eine Marke hingegen ist irgendwann einmal gefunden und definiert.

J.P.: Sie sind seit Jahren sehr stark gewachsen. Das bedeutet in der Regel, Neugeschäft zu akquirieren. Wie funktioniert das bei Ihnen?

A.K.: Wir finden eigentlich, dass wir im Bereich „New Business“ nicht besonders gut sind. Das liegt aber auch daran, dass sich unser Geschäft eher langfristig entwickelt. Ein gutes Beispiel sind hier die Themen FMCG und Food, die wir uns vor zwei Jahren aktiv vorgenommen haben. Heute haben wir in diesem Segment eine große Bandbreite an Kunden. Die große Herausforderung war damals der erste Kunde. Ich habe das Gefühl, dass man da erst einmal den Bann brechen muss, dann funktioniert das auch. Wir überzeugen in der Regel „on the job“ und eine gute, vertrauensvolle Reputation ist extrem hilfreich.

J.P.: Wie sieht das Geschäftsmodell von *different* aus? Ist das projekt-, stunden- oder provisionsbasiert? Wie stellen Sie sicher, dass Sie Gewinne erwirtschaften?

A.K.: Eine Provision oder Handling Fee, wie Agenturen das nennen, ist bei uns kein Thema, da wir keine Arbeiten vermitteln. Das Einzige, was wir ab und zu im Auftrag unserer Kunden einkaufen, ist Marktforschung. Das ist aber ein zu 100% durchlaufender Posten. So viel, wie wir an Media-, Kreativ- oder generell Umsetzungsdienstleistungen verdienen, verdienen wir an Drittdienstleistern, um unsere Strategie zu erbringen: Nichts.

In unserem Haus gibt es traditionell eine Zweiteilung bei den Abrechnungsmodellen. Für große Bestandskunden arbeiten wir auf Stunden- und Tagessatzba-



Alexander Kiock ist für *different* in ganz Deutschland unterwegs. Das Team von Markenbrand traf ihn zwischen zwei Terminen in der schwäbischen Landeshauptstadt Stuttgart

sis, für Projektkunden nach Projektpauschalen. Letztere werden in der Kalkulation und zur Preisfindung auch anhand von addierten Tagessätzen berechnet und transparent gemacht.

J.P.: Wie gehen Sie bei Strategieprojekten vor? Welche Methoden werden da verwendet? Gibt es einen standardisierten Ablauf oder ist das jedes Mal anders?

A.K.: Wir arbeiten sehr individuell und wollen eigentlich nichts Proprietäres verkaufen. Wir bekommen allerdings auch immer wieder zu hören, dass wir ein eigenes Markenmodell bräuchten. Ich bin mir da nicht so sicher. Selbstverständlich haben wir gewisse Überzeugungen und Tools, nach denen wir Marken definieren. Aber wir stellen uns nicht gerne mit Trommelwirbel in den Mittelpunkt: „Achtung, jetzt kommt der Marken-Diamant.“ Das ist nicht unser Stil.

Unser Systematisierungsinstrument, das man unterschiedlich darstellen kann, besteht in der Regel aus einem Kern und nach unserer Philosophie aus drei zentralen Werten, die das Markenleitbild formieren. Es hat einen analytischen Bestandsaufnahmeteil, einen strategischen Teil, in dem Visionen auf Maßnahmen übertragen werden, und einen abschließenden Implementierungsteil.



Feuer und Flamme für das Thema *Markenführung*: Die Begeisterung für sein Fachgebiet steht Alexander Kiock in das Gesicht geschrieben

J.P.: Welche Leistungen bieten Sie im Bereich „Internal Branding“ an oder was wollen Sie anbieten?

A.K.: Die meisten Anbieter sind hier auf Führungskräfte- und Mitarbeitertraining ausgerichtet oder mehr oder minder Werbeagenturen, die Materialien für die Mitarbeiter produzieren. Es existieren jedoch in meinen Augen nicht viele, die sich ernsthaft dem Thema Internal Branding widmen. Die also erkennen, dass Mitarbeiter eines der wichtigsten Instrumente sind, die ein Unternehmen hat, um die Marke nach vorne zu bringen und ihre Werte nach Außen zu transportieren. In unseren Strategieprojekten ist es heute so, dass die Mitarbeiter eine der wichtigsten und manchmal sogar die wichtigste Zielgruppe sind. Deshalb berücksichtigen wir sie extrem stark in der Entwicklung von Markenarchitektur und der Ableitung von Markenbotschaften. Es ist davon auszugehen, dass eine Steigerung von markenkonformem Verhalten der Mitarbeiter auch im Markt draußen ankommt. Das muss so sein; das kann gar nicht anders sein.

J.P.: Employer Branding ist ein weiteres Thema, das seit ein paar Jahren gehyped wird. Einerseits wird gesagt, dass der Zenit hier überschritten ist, andererseits wird gesagt, dass es ein Dauerthema sein wird. Wie sehen Sie das?

A.K.: Ich glaube nicht, dass der Zenit hier überschritten ist, auch wenn der Hype vielleicht ein wenig abgeflacht ist. Jede Saison werden in den großen und mittelgroßen Unternehmen ein bis zwei Themen wie die sprichwörtlichen Säue durch das Dorf getrieben. Vor zwei Jahren war es „Big Data“, vor fünf Jahren „Social Media“ und dieses Jahr ist es möglicherweise „Digital Transformation“ oder etwas Ähnliches. Gemessen daran, ist es nicht mehr das Thema, mit dem Sie einen riesigen Wettbewerbsvorteil erschaffen.

Nichtsdestotrotz ist es ein wichtiges Thema, genauso wie Social Media. Es ist aber von der Kür- zur Pflichtdisziplin geworden. Man muss allerdings erst einmal in der Pflichtdisziplin punkten, um dann noch die Kür oben drauf zu setzen. Deshalb ist es unumstritten, auch für mich, eine der wichtigsten Disziplinen. Dabei stehen Sie grundsätzlich vor dem Problem, dass Sie einerseits immer die Marketing- und andererseits die HR-Leute haben, die in den seltensten Fällen miteinander reden oder gar zusammenarbeiten wollen. Für die Unternehmen, die es schaffen, diese Silos im Denken einzureißen, gibt es da gute Chancen. Ebenso für uns, weil wir es schaffen, mit beiden Bereichen zu kommunizieren.

J.P.: Welche Fähigkeit muss der ideale Hochschulabsolvent mit sich bringen, um für die Marke in Frage zu kommen?

A.K.: Ich glaube, das ändert sich gerade ein bisschen, weil Kommunikations- und Marketinghandwerkzeug sowie Offenheit und die Fähigkeit zu innovativem Denken immer wichtiger werden. Vor fünf Jahren hätte ich gesagt, dass Leidenschaft und die Begeisterungsfähigkeit für das Konstrukt und das Prinzip Marke besonders relevant für uns sind. Sicher stimmt das heute noch, aber die Realität für uns als

Berufstätige besteht darin, die Klaviatur aus Mensch, Marke und Beziehung zu verstehen.

Heute ist die wichtigste Voraussetzung eher die Beziehungsdimension; also ein Gespür für Markenerlebnisse zu haben. Da überraschen mich Menschen schon oft mit Sensibilität und Gespür in ihren Präsentationen, obwohl ich vorher gedacht hätte, dass da wenig Empathie ist. Methodisch gesehen sind bei uns die Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt Sozialwissenschaften besonders gefragt, weil sie das Analytische und die Forscherneugier in sich tragen, während Naturwissenschaftler eher diese „Beweis-Neugier“ haben. Unter Sozialwissenschaftlern, die bei uns etwa die Hälfte des Personals ausmachen, fasse ich hier alles von Kommunikationswissenschaftlern bis zu Psychologen zusammen. Wirtschaftswissenschaftler kommen mittlerweile eher bei den Hard Facts zum Einsatz.

J.P.: Wenn Sie sich von fachlicher, methodischer Seite einen idealen Hochschulabsolventen bauen könnten, was müsste der in seinem Baukasten mitbringen?

A.K.: Er müsste eine Affinität zu empirischer Forschung haben und zwar ungeachtet dessen, ob sie qualitativ oder quantitativ ist. Er müsste also an die Macht der Analyse glauben und auch eine gewisse Offenheit und Flexibilität im Kopf mitbringen. Denn oft müssen diese Ergebnisse situativ sehr schnell und komprimiert bewertet und weiter entwickelt werden. Didaktische Fähigkeiten sind unabdingbar; dazu gehört auch Präsenz und Kompetenz beim Präsentieren. Und zwar nicht, um zu verkaufen, sondern in erster Linie, um zu vermitteln.

J.P.: Gibt es bevorzugte Hochschulen, von denen Sie rekrutieren?

A.K.: Ja, gibt es. Eine davon ist historisch bedingt das *Institut für Journalistik und Kommunikationsforschung* in Hannover, wo wir selbst studiert haben. Dort genießen wir eine gute Reputation und haben quasi einen Heimvorteil. Wir schätzen aber auch die Ausbildung und Denkweise der Menschen dort.

Ein weiteres Augenmerk legen wir auf Studierende der Gesellschafts- und Wirtschaftskommunikation an der *Universität der Künste in Berlin*. Das sind mehr oder minder die Platzhirsche in Berlin und die Absolventen haben sich in der Vergangenheit bei uns bewährt. Darüber hinaus scheinen auch Absolventen der *Design Akademie Berlin* und der *TU Ilmenau* sehr gut zu sein.

J.P.: Kommen wir zur vorletzten Frage: Welche Leistungen muss eine Strategieagentur im Jahr 2025 bieten, um konkurrenzfähig zu sein?

A.K.: Sie muss sich noch viel klarer aus dem Kommunikations-Ghetto befreit und emanzipiert haben und konsequenter innovative Geschäftsmodelle begreifen und erarbeiten. Denn alles, was mit Marke zu tun hat, wird in Zukunft näher an den Geschäftsprozessen angesiedelt sein und messbarer werden. Das heißt, dass Strategieagenturen den Brückenschlag zu Messbarkeit schaffen werden und sich gegen Aktionismus, Hektik sowie kurzfristige Effekte wehren müssen.

Wir Strategieagenturen werden andere Kunden haben, denn die Verantwortlichkeiten werden verschwimmen und interdisziplinärer werden. Deshalb glaube ich, dass BWL-Studierende, die sich auf Marketing und Personal spezialisieren, gute Karten haben werden. Denn der Faktor Mensch-Marke im Sinne des Internal und Employer Branding wird im Jahr 2025 unentbehrlich werden.

J.P.: Wird das Thema Marke im Jahr 2025 noch den Stellenwert von heute haben?

A.K.: Absolut, ich glaube es ist das nachhaltigste Konzept und Konstrukt überhaupt. Denn Menschen werden wie heute schon, wenn nicht sogar noch stärker, nach einem Sinn suchen, in dem, was sie tun. Und diesen Sinn kann eine Marke geben. Ob der Status, der heute mit Marken verbunden wird, noch so präsent sein wird, da bin ich mir nicht so sicher. Aber Markenarbeit selbst wird immer relevant sein.



The Connection between Change Management and Internal Branding

Analysis of the Compatibility of Internal Branding and John Kotter's 8-Step Change Process for Change
Verfasser(innen) Tina Scherle, Florian Botzenhardt & Jens U. Pätzmann

ZUSAMMENFASSUNG

Der folgende Artikel untersucht die Beziehung zwischen Internal Branding und Change Management, d.h. dem in der Praxis oft verwendeten *8-Stufen-Change-Modell* von Kotter. Um zu analysieren, ob das Modell aus der Perspektive des Internal Branding erfolgsversprechend ist, entwickeln die Autoren ein Bewertungsschema, welches auf der Auswertung von Sekundärdaten über die Erfolgsfaktoren von Internal Branding basiert. Die Gegenüberstellung beider Dimensionen untersucht, inwieweit das Change Modell die Erfolgsfaktoren von Internal Branding (Organisation, Information, Management, Kommunikation, Strategie, Mitarbeiter und Ausbildung) beinhaltet. Die Inhaltsanalyse zeigt, dass ein Großteil dieser Erfolgsfaktoren in Kotters Change Modell vorhanden ist. Daher kann die Empfehlung ausgesprochen werden, im Change Management die Perspektive des Internal Branding zu berücksichtigen, da die Mitarbeiter eines Unternehmens sowie ihre Einstellung gegenüber der Marke bei Veränderungen eine wichtige Rolle spielen.

One of the main targets and biggest challenges of companies is staying competitive in a fast changing business world. Therefore managing organisational changes is a central topic in business practice as well as in science. According to a study of *Capgemini Consulting* over 50 percent of participating managers perceive change management as 'important' and 36 percent as 'very important' (Claßen & Kyaw 2008, p. 20). This result shows the high significance of change management for managers. Most companies approach changes by using established change management tools in order to achieve high acceptance and

commitment of their employees. But it is also said that nowadays existing change management methods are not sufficient anymore (Kotter 2012, p. 1). Unfortunately, up to 70 percent of all change initiatives fail (Leonard & Coltea 2013, p. 1).

An important success factor for change projects are employees and their understanding and support. Yet, this factor is often underestimated. To deal with the problem, it is helpful to consider change processes from the perspective of internal branding. In recent years internal brand management drew attention as

being an effective tool for the creation and maintenance of strong brands (Burmam et al. 2008, p. 265). Successful internal branding can positively influence the awareness, behaviour and commitment of the employees towards a brand and is critical for the success of a business (Khan 2009, p. 22). This may have an impact on change initiatives as well. Therefore it has to be analysed if the internal branding idea is already embedded into established change management models and in Kotter's *8-Step Change Model* in particular, or if they need to be adapted.

To achieve this aim, the following sub-goals are met: The identification of critical success factors of internal branding initiatives as well as the development of a universal evaluation scheme to verify if internal branding is considered in change processes and if so, to what extent. Recommendations on how to use internal branding within an organisational change are stated.

The concept of internal branding

Having a successful business requires the delivery of an experience for customers and the creation of the right brand impression (ibid., p. 33). According to Jacobs (2003, p. 23) 'aligning the brand on the inside is more important in many ways than marketing the brand to the outside'.

The employees determine the personality of a company (Jacobs 2003, p. 23). They are dealing with the brand on a daily basis at work and are representing it to the customers as well as to the public (Mahnert & Torres 2007, p. 55). Therefore the emotional and intellectual employee buy-in (Thomson et al. 1999, p. 824), not only into corporate culture but especially into brand personality, creates the true competitive advantage gained through people (Jacobs 2003, p. 23).

Internal branding is a tool of internal marketing (Mahnert & Torres 2007, p. 55) and defines a process that 'aligns an organization around a brand' (Tosti & Stotz 2001, p. 30). Assuring that employees convert

the brand messages into brand reality for the customers as well as for other stakeholders, is the main task of internal branding (Khan 2009, p. 26). The tool internal branding is capable of enforcing the commitment of the employees, their loyalty and identification with the brand (Papasolomou & Vrontis 2006, p. 197). It is important to address all organizational levels to achieve consistency with the management and employee behaviour and values. Therefore, in some cases, internal branding is also alluding to 'Behavioural Branding' (Schmidt 2007, p. 55).

Ian Carruthers, director of the renowned brand consultancy *Interbrand*, describes internal brand management as the art to create belief in the brand promise for every single person within the organization and to ensure that the company is able to achieve its objectives (Mortimer 2002, p. 21). Accordingly, internal branding reflects the brand values and realizes the brand promise internally and externally (Mahnert & Torres 2007, p. 55).

Implementing internal branding

In order to identify the view of the companies and implementation of internal branding practices, the Canadian Marketing Association undertook a combined qualitative and quantitative research across various companies of different industries in 2007. A basic insight of the study was that there is a consensus among various participants about the overall challenge for internal branding to transfer the brand values of the company into behaviour of the employees (MacLavery et al. 2007, p. 5). To attain the goal that employees internalize the brand values, certain implementation models can be applied.

There is a range of frameworks regarding internal branding execution. For this article, the focus lies on the following three models:

- Thomson et al. (1999, p. 819) developed the intellectual and emotional buy-in matrix that can be used to strengthen business performance.
- Bergstrom et al. (2002, p. 135) use a five category

framework which is also named *the 5 C's*, standing for 'clarity, commitment, communications, culture and compensation'.

- Mitchell (2002, p. 103) defined a three principle framework in order to execute internal branding campaigns aiming to enable employees to understand, accept and 'live' the brand values. It consists of the modules *choose your moment*, *link internal and external marketing* and *bringing the brand alive for employees*.

Key success factors for internal branding

Several authors emphasise that there are potential traps which can lead to failure of internal branding efforts (Mahnert & Torres 2007, p. 56). In one of his six pitfalls Machtiger (2004, p. 21) points out that organizations often fail in supporting internal branding by not allocating enough resources and planning likewise for internal marketing efforts. It often happens that internal communications 'remain a blunt

instrument' (ibid., p. 22) because employees are not seen as a different audience than external customers. Mahnert and Torres (2007, p. 56) identified 'dimensions and factors of failure and success in internal branding' by doing an extensive literature review. Based on a deep content analysis the researchers allocated the number of citations found in literature in accordance with 25 factors. In addition they have categorized the determined factors into the following seven dimensions:

- **Organization:** It is difficult to influence or change factors that are allocated to the organisational dimension in the first place (ibid.). However, structure and culture within a company have to match with the objective of the internal branding campaign (Bergstrom et al. 2002, p. 137). Especially cultural changes, for example during mergers and acquisitions, affect internal branding because 'speaking with one voice' in such a situation is even more difficult (Einwiller & Will 2002, cited

Individuelle Förderprogramme Über 45 Jahre Erfahrung 9 x unter „Deutschlands Bester Arbeitgeber“

DIE UNENTBEHRLICHEN

GEMEINSAM FÜR DAS BESTE ERGEBNIS

LENA B. Marketing Managerin ELENA G. Vorstandssekretärin FABIAN A. Account Manager JULIAN M. strategischer Einkäufer

OFFICE & MANAGEMENT INDUSTRIE INFORMATION TECHNOLOGY FINANCE

Fortsetzung garantiert: Ihre Karrierebegleiter der DIS AG.

Wenn Ihr Berufsweg zum persönlichen Walk of Fame werden soll, sprechen Sie mit uns: Denn bei der DIS AG stehen Sie und Ihre beruflichen Interessen im Mittelpunkt. Im Bereich Office & Management finden wir genau den Job, der zu Ihnen passt und bieten Ihnen darüber hinaus zahlreiche Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Ihr Klick zum Happy End: www.dis-ag.com/om

by Mahnert & Torres 2007, p. 55). Insular thinking and competition between colleagues have been identified as factors that can influence the success of internal branding negatively. In order to minimize the appearance of these threats and to facilitate departmentalized thinking, cross-functional coordination and cooperation are recommended (Sartain 2005, p. 90).

- **Information:** Effective and successful internal branding initiatives depend on knowledge of and information about the business environment of the organization. Therefore market research is an essential tool to gather information. Also, providing feedback to all organizational levels and being able to measure the target performance is necessary in order to align internal branding goals with organizational ones. This enables to tailor an appropriate internal branding campaign (Mitchell 2002, p. 103).
- **Management:** The management is responsible for the success of an internal branding program. With its leading role, it needs to set good examples and to 'live' visibly the brand values. As a result, this will 'drive a consistent brand behaviour' (Jacobs 2003, p. 25). Besides, defined brand teams are required to lead the program successfully (Mahnert & Torres 2007, p. 57).
- **Communication:** Accessibility of information should be guaranteed for everyone within the company. At the same time information overload has to be avoided (ibid.). Internal and external communications have to be aligned and brand messages must be consistent. For a positive outcome, it is essential that the internal branding objectives are in accordance with the overall business objectives the organization is pursuing. According to Bergstrom et al. (2002, p. 137) besides logos and typefaces it is even more important that leaders function as brand communicators. Moreover, they state that the brand message has to be communicated frequently and on a long term across various channels and media. In addition, companies have to be aware of adapting communication in case of internal and external changes (Mahnert & Torres 2007, p. 57).

- **Strategy:** For avoiding confusion and conflicts, the corporate strategy should be in line with the internal and external brand strategy. This incorporates choosing suitable timing and budget for executing an internal branding program.
- **Staff:** Employees are the target audience of internal branding. Gaining their commitment to, understanding for and support of the brand at all levels is the antecedent for internal branding success (Thomson et al. 1999, p. 823). Internal branding programs are perceived most effective when employees had the chance to participate in the design of the program (Thomson et al. 1999; Pappasolomou & Vrontis 2006; Jacobs 2003 cited by Mahnert & Torres 2007, p. 57). Segmenting the target audience can be necessary especially where significant differences, for example regional or cultural distinctions, exist (Machtiger 2004, p. 23).
- **Education:** Mahnert and Torres (2007, p. 58) comment that the training of staff and management during an internal branding program is indispensable to prevent failures that occur due to ignorance of and prejudices against the branding initiative.

The concept of change management: Kotter's eight-step change model

John Kotter, Professor of Leadership Emeritus and renowned change management specialist, accompanied numerous companies undergoing change processes in recent years (2012, p. 1). He always observed the same pattern: in many cases companies recognize the necessity of a significant strategic change in order to achieve the business objectives, but they fail in realizing the transformation (Kotter 2012, p. 1). To avoid such failures, companies strive to apply established methodologies for change processes.

The term change management describes specific techniques to manage and steer processes that are essential in terms of an organizational change. Its task is to shape the path the company takes in order to achieve its targets. Main objective of change management is to coordinate processes precisely, information technologies and people in order to steer and

shape the change actively. Change management is an initiative which is conducted inward-looking, it focuses on people that are directly affected by the change process (Lauer 2010, p. 3).

John Kotter introduced his change model in 1995. The model aims to renew strategies, to reorganize processes and to optimize quality. Within an eight-step process he defines useful methods to remove obstacles for a successful change (Kotter 1995, p. 64). The phases Kotter describes are based on each other and have to be executed step by step.

During the first step *Establishing a Sense of Urgency* (Kotter 1995, p. 60), it is necessary to gain the cooperation of many individuals and to make sure they are motivated to participate. Kotter comments that over 50 percent of the companies he observed were failing this phase. When the urgency rate is too low, people prefer to remain in their comfort zone and to maintain the status quo. A suggested solution is to

communicate the competitive situation of a company, performance and market trends rather dramatically. At least the management needs to be convinced by the necessity and inevitability of change. Motivation, involvement and support have to be created (ibid.).

In step two, *Forming a Powerful Guiding Coalition* (Kotter 1995, p. 62), a group with power, expertise and reputation has to be gathered in order to lead the change effort. The group should emphasize teamwork and its members should not maintain in the existing hierarchy.

After the group is formed, a *vision and strategy* (Kotter & Seidenschwarz 2012, p. 18) need to be created. The direction where the organization is moving has to be stated clearly. Additionally, project plans have to be developed to achieve the vision. Without a vision in mind, people tend to act confused and to misunderstand in which direction to move (Kotter 1995, p. 63).

6 Jahre Unimog Generalvertretung

MASCHINEN-WERKSTÜTTE
Wilhelm Mayer
 Motoren, Dampfmaschinen
 SPECIALITÄT:
 Transmissions-Anlagen
 z.T. nach eigenen Modellen
 Sämtliche gewerbliche Maschinen
 Musterlager in allen landwirtschaftlichen Maschinen.
 Telefon Nr. 254
 Neu-Ulm

3 Jahre Gabelstapler Generalvertretung

Seit 1901 in Neu-Ulm
WILHELM MAYER
 Unimog • Gabelstapler

The next step is to communicate the vision with existing and new communication channels and methods. The management should be *walking the talk* (Kotter 1995, p. 63), which means that the vision is exemplified to the staff through the own behaviour of the management.

Phase five is *Empowering Others to Act on the Vision* (Kotter 1995, p. 64). In order to act according to the vision and new strategies, all obstacles to the change need to be removed. Employees need to be empowered to maintain the credibility of the change effort and encouraged to try new and risk taking approaches. In this case, typical obstacles are structures or powerful individuals who resist the change efforts.

The sixth step is called *Planning for and Creating Short-Term Wins* (Kotter 1995, p. 65), which refers to the development of precise performance improvement goals and measurement systems. It is recommended that the involved employees should get rewarded when achieving the goals. 'Quick wins' help to maintain the commitment to the change and the high level of urgency.

Step seven consolidates improvements and broadens the way for more change. The increased credibility from early wins is used to *change the old way we do things around here* (Kotter 1995, p. 66). Systems, structures, and policies that do not support the vision have to be changed. It is essential to understand that such renewal efforts can often take years. One of Kotter's identified errors during change is to declare victory before the changes and improvements have sunk deeply into the culture of a company.

The last and eighth step is *Institutionalizing New Approaches* (Kotter 1995, p. 67). Changes have to be anchored in the corporate culture. Frequent and well-planned communication on how the new approaches, behaviours and attitudes have improved business performance is important. In addition, measures to create leadership development and succession plans consistent with the new approach should be established. According to Kotter (ibid.), in the final analy-

sis, change sticks when it becomes 'the way we do things around here'; when it seeps into the bloodstream of the corporate body.

Change management from internal branding perspective: An analysis

For the purpose of the analysis, an evaluation scheme based on secondary data has been created. Therefore Mahnert's and Torres's (2007, p. 56) results were taken as the point of origin. As being said before, the authors identified success factors for internal branding based on a content analysis and the number of citations in literature. For the evaluation scheme, the factors were first sorted descending as per how often they were cited in literature according to Mahnert and Torres. The number of citations per factor was then used to weight the factors and their impact on the success of internal branding. This has been calculated by dividing the number of citations of one factor by the total number of citations of all factors in literature. After establishing the weighting, each success factor was verified in terms of its conformity with Kotter's change model. Each factor has been evaluated with either '1' for 'fulfilled', '0,5' for 'partly fulfilled' or '0' for 'not fulfilled'. In the last step, the conformity of internal branding success factors with the change model can be weighted in percentage. As a result, the change model has been evaluated and it can be said to which percentage success factors of internal branding are considered in Kotter's 8-step model.

Results

The fulfillment rate of internal branding success factors considered in Kotter's change model represents 78,8 percent. Therefore it can be stated that a majority of internal branding success factors, weighted according to their importance, is embedded in Kotter's model. Solely based on this result, it can be assumed that the change model of Kotter promises success from the perspective of internal branding. To identify strengths and weaknesses the results can be clustered by dimension (Figure 1).

Dimension	Success factors of internal branding	Number of citations in the literature	Weighting of success factors in % (based on total number of citations)	Evaluation: Conformity with change model yes=1; partly=0,5; no=0	Allocation of phase in change model	Weighting of conformity with change model in %
Communication	Multi-directional communication	19	10,2%	1	4	10,2%
Information	Internal Market research	16	8,6%	1	1	8,6%
Information	Measurement & feedback of status quo	13	7,0%	1	1 & 6	7,0%
Management	Jurisdiction (responsibility of top management)	13	7,0%	1	2	7,0%
Staff	Employee participation, support & motivation	13	7,0%	1	5	7,0%
Management	Leadership support	12	6,5%	1	2	6,5%
Staff	Recruitment	11	5,9%	1	7	5,9%
Staff	Remuneration	11	5,9%	1	6	5,9%
Organization	Corporate Culture	9	4,8%	0,5	8	2,4%
Communication	Alignment of internal & external messages	9	4,8%	0	-	
Organization	Interdivisional cooperation	8	4,3%	1	2 & 5	4,3%
Management	Deeds communication	7	3,8%	1	4	3,8%
Education	Acceptance	7	3,8%	0	-	
Strategy	Alignment of business & brand objectives	6	3,2%	0	-	
Education	Guidance	6	3,2%	0,5	2 & 3	1,6%
Communication	Constant reinforcement & adaptation to change	5	2,7%	1	1 & 7	2,7%
Staff	Segmentation of employees as target audience	5	2,7%	1	6 & 7	2,7%
Strategy	Budget	4	2,2%	0	-	
Management	Brand teams	3	1,6%	0,5	2 & 7	0,8%
Organization	Structure	2	1,1%	1	5 & 7	1,1%
Communication	Formality of message	2	1,1%	0,5	4	0,5%
Strategy	Timing	2	1,1%	0	-	
Information	Specific knowledge of brand direction	1	0,5%	0,5	3	0,3%
Communication	Avoid internal clutter	1	0,5%	1	4	0,5%
Education	Mental models	1	0,5%	0	-	
Total		186	100%			78,8%

Table 1: Evaluation and analysis of Kotter's eight-step change model based on the success factors of internal branding
Source: Source: own representation based on content analysis of Mahnert & Torres 2007, p. 56

Figure 1 illustrates the following deviations from internal branding standard in percentage points: Staff (0); Communication (-5,4); Management (-0,8); Information (-0,2); Organization (-2,4); Education (-5,9); Strategy (-6,5). Considering the dimensions with strong conformity, it can be said that Kotter's change model has its strengths in the areas of staff, information and management, which are also of high importance

in internal branding. Within the dimension organization, the model performs moderately from the internal branding perspective. However, the conformity of Kotter's model with internal branding success factors is only 78,8 percent which leads to a deficit of 20,2 percent. It represents the weaknesses of Kotter's change model in terms of internal branding. This is due to the dimensions strategy, education and communication where Kotter's change model seems to have potential for improvements.

The results as they are shown in this chapter were interpreted under the following assumption: the change model's conformity with internal branding success factors is synonymous with its success regarding the same. This means that situational conditions that might result in success or failure of the change processes were left out. In order to analyse the model itself, this procedure is effective in terms of identifying the potential of the model from an internal branding perspective. For the purpose of a methodologically sound analysis this assumption is necessary.

Nevertheless, the authors are aware of the discrepancy between the mere existence of success factors in the model and the ultimate successful outcome of a change project regarding internal branding. Therefore it has to be stressed that the fulfillment rate of 78,8 percent does not automatically promise success but depends on individual situations and quality of performance by management and employees.

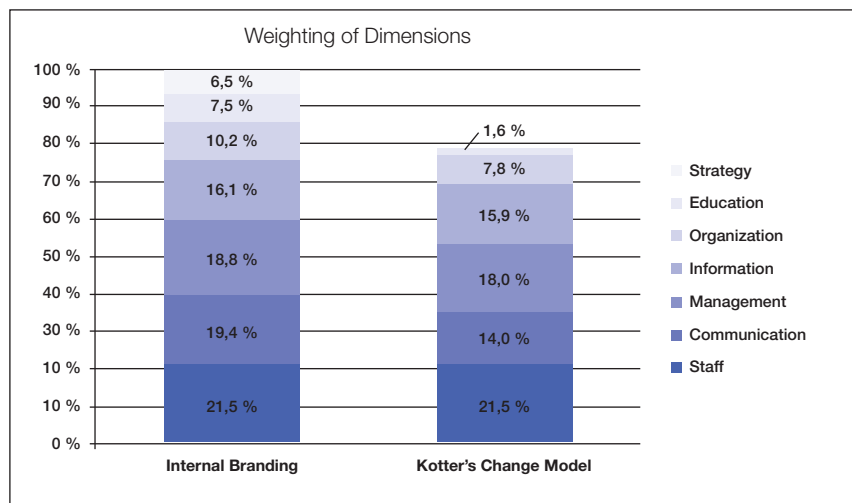


Figure 1: Comparison of weighting per dimension
 Source: Own representation, calculation based on the results from evaluation scheme

Recommendations

Based on the analysis, recommendations for optimizing Kotter's 8-step change model in terms of internal branding can be derived. In terms of strategy, it might be helpful to consider the right timing and budget for a change management project. Indeed, it is a fact which Kotter is not considering at all but complicates strategic internal branding measures.

Even worse, Kotter's phases do not consider the general business objectives and their alignment with change. For a change process it cannot be sufficient to simply create a change vision that is detached from the corporate strategy. This would most likely lead to complicated and fragmented communication delivering heterogeneous messages.

From the internal branding perspective the dimension education is also lacking in Kotter's model. This is unfortunate as it could be a significant benefit for success in times of organisational change and in establishing strong internal branding.

Conclusion

This article considers change management processes from the perspective of internal branding. Companies are challenged by times of change and it has been observed that a lot of change processes fail. Internal branding can influence positively the awareness, be-

haviour and commitment of the employees towards a brand. That circumstance can be critical to the performance of a business. As the employees are one of the most important factors in change projects, internal branding seems to be a logical add-on and should be embedded within a change management model and its execution.

The evaluation scheme which has been developed for the purpose of this study shows the implementation of internal branding in Kotter's eight-step change model. With a calculated fulfilment rate of 78,8 per cent, Kotter's approach promises success from the perspective of internal branding.

Nevertheless, there is always potential for optimization. On the one hand for Kotter's process and on the other hand for research regarding the influence of internal branding on change management. It would be beneficial to further investigate how the eight-steps-model could be improved in the areas of strategy, education and communication.

The next step has to be the refinement of our evaluation scheme. To achieve this, it would be desirable to apply it to other change management models. This might allow to learn more about the tool while enabling a general overlook of the role of internal branding in today's change management methods.



**Studium beendet?
Auf die Plätze, fertig -
Ulm!**

Die clevere Alternative für Ihren Karrierestart:
Auf unserer Internetseite finden Sie interessante und attraktive Jobs für Ihre Zukunft in der Innovationsregion Ulm:

www.innovationsregion-ulm.de



Innovationsregion Ulm
Olgastraße 101, D - 89073 Ulm
Tel.: 0731/173-121, Fax: 0731/173-291
info@innovationsregion-ulm.de
www.facebook.com/InnovationsregionUlm
www.twitter.com/RegionUlm
www.youtube.com/innoregionulm





Tina Scherle

Tina Scherle studies International Brand and Sales Management in the Master of Advanced Management programme at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. Currently she is working on her master's thesis.

tina.scherle@student.hs-neu-ulm.de



Florian Botzenhardt

Florian Botzenhardt holds a position as a scientific assistant at the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. His main research interests are advertising and digital brand management.

florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de



Prof. Dr. Jens U. Pätzmann

Jens U. Pätzmann holds a position as professor for marketing and is the director of the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. His research focuses on corporate, employer and internal branding.

jens.paetzmann@hs-neu-ulm.

References

Journal articles

Bergstrom, A.; Blumenthal, D.; Crothers, S. (2002), Why internal branding matters: The case of Saab. In *Corporate Reputation Review* 5, pp. 133–142

Burmann, C.; Zeplin, S.; Riley, N. (2008), Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. In *Journal of Brand Management* 16, pp. 264–284

Jacobs, R. (2003), Turn employees into brand ambassadors. In *ABA Bank Marketing* 35 (3), pp. 22–26

Khan, B. M. (2009), Internal Branding: Aligning Human Capital Strategy with Brand Strategy. In *The Icfai University Journal of Brand Management* 6, pp. 22–36

Kotter, J. P. (1995), Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In *Harvard Business Review* 61, pp. 60–67. Available online at <http://89.248.0.102/upload/Topplederprogrammet/Internsider/Kull9/Litteratur/2.1%20Leading%20Change%20-%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf>

Machtiger, B. (2004), Beware pitfalls that kill branding efforts. In *Marketing News* March, pp. 21–23

MacLavery, N.; McQuillan, P.; Oddie, H. (2007), Internal Branding Best Practices Study. In *Canadian Marketing Association Study* (June), pp. 1–11

Mahnert, K. F.; Torres, A. M. (2007), The brand inside: The Factors of Failure and Success in Internal Branding. In *Irish Marketing Review* 19 (1/2), p. 54–63

Mitchell, C. (2002), Selling the brand inside. In *Harvard Business Review* 80 (1), p. 99–104

Mortimer, R. (2002), Stomach-churning strategies. In *Brand strategy* 158 (April), p. 20–22

Papasolomou, I.; Vrontis, D. (2006), Using Internal Marketing to Ignite the Corporate Brand: The Case of the UK Retail Bank Industry. In *Journal of Brand Management* 14 (1-2), p. 197–224

Sartain, L. (2005), Branding from the inside out at Yahoo!: HR's role as brand builder. In *Human Resource Management* 44 (1), p. 89–93

Thomson, K.; Chernatony, L. de; Arganbright, L.; Khan, S. (1999), The buy-in benchmark: how staff understanding and commitment impact brand and business performance. In *Journal of Marketing Management* 15 (8), p. 819–835

Tosti, T.; Stotz, D. (2001), Brand: Building Your Brand from the Inside Out. In *Marketing Management* 10 (2), p. 28–33

Hard copy books

Kotter, J. P.; Seidenschwarz, W. (2012), *Leading Change. Wie Sie ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern.* München: Vahlen

Lauer, T. (2010), *Change management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* Heidelberg: Springer

Schmidt, H. J. (2007), *Internal Branding. Wie Sie Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen.* Wiesbaden: Gabler

Documents on the World Wide Web

Claßen, M.; Kyaw, F. von (2008), *Change Management Studie 2008: Business Transformation - Veränderungen erfolgreich gestalten.* Capgemini Consulting (Berlin). Available online at <http://www.de.capgemini.com>, viewed 19th November 2013

Kotter, J. P. (2012), *Change-Management. Die Kraft der zwei Systeme.* *Harvard Business Manager* (12). Available online at <http://www.harvardbusinessmanager.de/heft/artikel/a-866850.html>

Leonard, D.; Coltea, C. (2013), *Most Change Initiatives Fail - But They Don't Have To.* *Gallup business journal.* Available online at <http://businessjournal.gallup.com/content/162707/change-initiatives-fail-don.aspx>, viewed 19th November 2013



Effectiveness and Efficiency of Shared Value Activities

The Development of a Model to Evaluate Shared Value Management Activities.

Verfasser(innen) Katharina Kaufeldt, Florian Botzenhardt & Hans-Michael Ferdinand

ZUSAMMENFASSUNG

Bei vielen Aktivitäten und Maßnahmen, die von Unternehmen unternommen werden, ist der Nachweis von Sinn und Nutzen eine zentrale Herausforderung. Der *Creating Shared Value*-Ansatz von Michael Porter und Mark Kramer stellt in dieser Hinsicht keine Ausnahme dar: Die Erfolgsmessung der geschäftlichen als auch der gesellschaftlichen Ziele ist nicht einfach. Der vorliegende Artikel, der auf einer Masterarbeit am Kompetenzzentrum Marketing & Branding an der Hochschule Neu-Ulm basiert, versucht, eine Lösung für dieses Problem aufzuzeigen. Mittels eines explorativen Ansatzes wird ein Messmodell basierend auf einer Idee von Michael Porter aus dem Jahr 2011 entwickelt, das zur Evaluation von Maßnahmen in Hinblick auf den CSV-Ansatz genutzt werden kann. Der Hauptfokus liegt dabei sowohl auf dem Faktor *Effektivität* als auch auf dem Faktor *Effizienz*. Darüber hinaus wird aufgezeigt, wie die Evaluationsergebnisse in einem *Shared Value Radar* visualisiert werden können. Diese Darstellung zeigt den Einfluss jeglicher Unternehmensaktivitäten auf alle Aspekte des CSV-Ansatzes und stellt ein Werkzeug für das Management dar.

'Capitalism is under siege. Diminished trust in business is causing political leaders to set policies that sap economic growth. Business is caught in a vicious circle. The purpose of the corporation must be redefined around creating shared value.' Michael E. Porter (2011)

Shared Value (SV) creation alone, however, is not enough to improve business success and social progress. Behind the *Shared Value* approach, a fundamental measurement and integrated reporting pro-

cess is essential. This article introduces a new model which identifies the effectiveness and efficiency level of *Shared Value* activities.

Since businesses are ranked regarding their Corporate Social Responsibility performance, this topic became an inescapable field for companies worldwide (Porter & Kramer 2011, p. 4). In 2006, Michael Porter and Mark Kramer initially introduced their *Shared Value* concept where they even go one step beyond simple

Pharmaberater/in – ist das was für mich?

Sie haben eine Ausbildung im medizinischen oder pharmazeutischen Bereich als PTA, MTA, CTA, BTA, MTRA und MTLA oder ein abgeschlossenes naturwissenschaftliches Hochschulstudium aus den Fachrichtungen Biologie, Chemie, Ökotrophologie, Medizin, Pharmazie, Biotechnologie oder Lebensmittelchemie – wissen aber noch nicht so genau, wohin Ihre berufliche Reise gehen soll?

Dann informieren Sie sich über den Beruf des Pharmaberaters/Pharmareferenten w/m. Denn wir suchen die erfolgreichen Vertriebsmitarbeiter von morgen.

Wer ist Marvecs?

Marvecs steht für Marketing, Vertrieb, Consulting und Services.

Seit 1999 sind wir Partner für die pharmazeutische Industrie und Spezialist für integrierte Marketing- und Vertriebslösungen aus einer Hand. Bereits über 45 Healthcare-Unternehmen setzen auf unser Know-how und unsere Zusammenarbeit und besetzen ihre Positionen im Außendienst mit unseren Mitarbeitern.

In dieser Zeit haben wir mit mehr als 9.500 hochmotivierten Mitarbeitern mehr als 750 Kundenprojekte erfolgreich umgesetzt.

Was ist Ihre Aufgabe?

Sie bewerben und verkaufen die Präparate unserer Kunden, die zu den Top-Pharmaunternehmen Deutschlands gehören.

Im Außendienst übernehmen Sie die wissenschaftliche und fachliche Betreuung der Ärzte, Kliniken oder Apotheken. Dabei tragen Sie die volle Umsatzverantwortung und repräsentieren das Unternehmen und die Produkte innerhalb Ihres Gebietes.

Wen wir suchen

Für diese anspruchsvolle und abwechslungsreiche Tätigkeit im Außendienst suchen wir laufend Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ausgeprägter Kommunikationsstärke und Interesse an der Healthcare-Branche. Sie sind ein Verkaufstalent mit Begeigerungsfähigkeit, besitzen gute kommunikative und analytische Fähigkeiten, Engagement und Eigeninitiative, hohe Leistungsbereitschaft, Flexibilität und den Willen zum Erfolg sowie ein sympathisches und überzeugendes Auftreten.

Was wir bieten

- Einstieg in die Pharmaindustrie
- Festanstellung mit unbefristetem Arbeitsvertrag
- Spannende und vielseitige Aufgaben im Außendienst bei einem unserer Partner in der Healthcare-Industrie
- Attraktives Gehalt sowie projektbezogene Erfolgsprämien und technische Ausstattung (Laptop, Handy) durch den Kunden
- Gut ausgestatteter Mittelklasse-Firmenwagen, auch zur privaten Nutzung mit Rundum-Service
- Faszinierende Entwicklungsmöglichkeiten, die darauf warten, von Ihnen entdeckt zu werden
- Angenehme Arbeitsatmosphäre

**MARVECS Pharma-Außendienst.
Ihre Chance – Ihre Zukunft.**

**Weitere Informationen finden Sie auf
www.marvecscareers.de.**



MARVECS GmbH · Sabine Wünsch
Beim Alten Fritz 2 · 89075 Ulm
Telefon: 07 31/140 00-50
Online-Bewerbung: www.marvecscareers.de
oder bewerbung@marvecs.de



CSR work. Their new focus is set on a fundamental harvest for a company's sustainable commitment. According to Porter and Kramer, *Shared Value* can create major new opportunities for companies through an increase in both profit and competitive advantage. Tools, however, to put *Shared Value* thinking into practice, are still in their infancy, but play a significant role when it comes to measuring the impact *Shared Value* has on a company and society (Porter et al. 2011, p. 1).

Nevertheless, it is not easy to measure those social activities and their impacts on a company. There are several problems in finding reasonable and significant KPI which can contribute to the measurement of *Shared Value*, as such projects differ a lot among industries, companies and the general understanding and execution of the *Shared Value* approach.

In 2011, the Foundation Strategy Group (FSG) published the *Measuring Shared Value* report. Since measurement is identified to be the most important tool when it comes to put *Shared Value* thinking into practice, this report delivers first ideas on measurement possibilities. By not tracking the cohesion between social and business results, companies still risk to miss important opportunities for innovation, growth and sustainable social impacts at scale (Porter et al. 2011, p. 2).

The analysis of the related literature leads to the conclusion that it is still unknown how effective and efficient the *Shared Value* approach is conducted within a business. This article develops a theoretical model

of how *Shared Value* can be measured regarding its effectiveness and efficiency. Subsequently, the impact SVM can have on a company's competitive advantage is analysed.

To reach this goal, initially the scientific method of an explanatory research is underlain. This is composed as follows: As a final part of the introduction, the fundamental terminology is defined. Afterwards, the principle of *Creating Shared Value* is demonstrated followed by a definition of how effectiveness and efficiency have to be understood in this context.

In the second part, a theoretical model is elaborated which deals with the definition of effectiveness and efficiency measurement criteria and introduces the new measurement model. This method of an explanatory research was chosen due to the fact that a new model is developed and Porters theory is extended to a new area (Goddard & Melville, 2007, p. 9). In the last part, the measurement model is evaluated before this article concludes by analysing whether the hypothesis can be verified.

Creating Shared Value

The key characteristic of *Creating Shared Value* is to realize that economic value can be created through societal value. The main focus on creating *Shared Value* is set on the identification and expansion of societal and economic progress (Porter and Kramer 2011, p. 7). Porter names three main components which deliver opportunities for a company to create *Shared Value*. These are reconceiving products and markets,

CSV Level	Example
Reconceiving products and markets	Revolution Foods provides students with 60,000 fresh, healthy and nutritious foods daily. By doing this they generate an even higher gross margin than their competitors
Redefining productivity in the value chain	Walmart generates savings in transportation costs and the ability to restock in smaller quantities by simultaneously supporting local farmers.
Enabling local cluster development	Yara invested \$60 million to improve ports and roads to build agricultural growth corridors in Mozambique and Tanzania. This benefits more than 200,000 farmers and created 350,000 new jobs while Yara's business will grow constantly.

Table 1: Levels of Creating Shared Value
Source: Porter and Kramer 2011, p. 7-8; 12-13.

redefining productivity in the value chain and enabling local cluster development (Porter and Kramer 2011, p. 7). Table 1 gives one practical example to each level of *CSV*.

Shared Value, however, should not exclusively be created in developing countries or in lower-income areas, although *Shared Value* initiatives are especially important there and can actively contribute to societal progress. But since not every company can move production plants to developing countries or implement over-seas *Shared Value* activities, and since doing so might not be an adequate strategy for many industries and branches, there are other good reasons to meet and actively try to fulfill the needs of the society a business is operating in.

Effectiveness and efficiency

The prevailing definition of effectiveness as given by Peter Drucker (2004, p. 2) is ‘doing the right things’. Since in this paper effectiveness is understood accordingly, a *Shared Value* activity can be seen as effective if it addresses the right social issue. In contrast to that, Drucker describes efficiency as ‘doing the things right’ (Drucker, 1974, p. 45). Hence, in this paper, efficiency is understood as the relation between the input which is used for *Shared Value* activities or initiatives and the output which the respective activity has on both society and company.

The Model development: Requirements

Towards the new scientific model, there are certain requirements that have to be considered:

- **Individual application:** The model should be applicable for *SV* activities of different scopes. Factors such as company size, industry, location and extend of *SV* activity should not have an impact on its functionality.
- **Significant and meaningful results:** The outcomes should follow the principle of logical reasoning and they are not supposed to be of subjective character.
- **Coherence:** This requirement refers to the perception of the model. It is important that the model is easy to apply and above all easy to understand.
- **Resistance to weaknesses of existing approaches:** Most importantly, however, is the fact that the new model has to be resistant to the defined challenges and weaknesses of the already existing approaches.

Measuring the effectiveness of Shared Value activities

In the first stage of the measurement model it has to be analysed if the identified social issue is the right one to be addressed. The first two defined criteria constitute criteria for exclusion. That means they

Effectiveness Criteria	Business	Society
Benefits	0 - 1	0 - 1
Strategy implementation opportunity	0 - 1	0 - 1
Long term alignment	0 - 1 - 2 - 3 - 4	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Time expenditure	0 - 1 - 2 - 3 - 4	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Time-to-profit	0 - 1 - 2 - 3 - 4	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Implementation costs	0 - 1 - 2 - 3 - 4	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Acceptance	0 - 1 - 2 - 3 - 4	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Controllability	0 - 1 - 2 - 3 - 4	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Communication	0 - 1 - 2 - 3 - 4	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Total	0 - 30	0 - 30

Table 2: Effectiveness measurement model
Source: Own representation

have to be fulfilled; otherwise the *Shared Value* approach is not given.

- **Benefit:** Both sides have to benefit from the activity, optimally in equal measures.
- **Strategy implementation opportunity:** *Shared Value* activity has to be implemented into the business strategy.

The respective scale system for the first two criteria is defined as a dual scale, because there are just two possible outcomes. If the criterion is fulfilled, it has to be rated with one; if not, with zero points.

The next criteria in contrast are no longer criteria for exclusion, and therefore their scales differ from those just introduced. The evaluation scales to follow are defined in a five-point scale from zero to four points. Thereby zero points are given for weak execution, four points for strong execution of the prevailing criterion. This scale system was chosen due to the fact that it is more differentiated than a three-point scale but still easy to understand. Moreover, this scale system offers the opportunity to define an obvious middle position.

The criteria are:

- **Long-term alignment:** Is the implemented SV activity of long or short-term character?
- **Time expenditure:** Time from planning until executing the *Shared Value* activity.
- **Time-to-profit:** Time it takes for the general benefit to turn into actual profit.
- **Implementation cost:** The actual costs involved on the business side and also non-monetary costs such as disadvantages or losses which were created through the implementation on the society side.
- **Acceptance:** General acceptance of the respective activity in business and society. Controllability – Complexity of controlling the *Shared Value* conduction and its evaluation.
- **Communication:** Communication effort and possibilities regarding the SV activity.

Table 2 shows the complete effectiveness model with the defined criteria and the prevailing scales.

Measuring the efficiency of Shared Value activities

So far, the focus was set on analysing the suitability of a SV activity. Now it is to be seen if the activity is conducted in an efficient way. This chapter introduces a general model to measure the efficiency of a SV activity. This model is specified for each of the three levels of CSV, as there are different criteria underlain. The common ground of these criteria on the business side can be seen in the profitability which makes this the criterion for exclusion on the business side. The social counterpart is defined as general environmental or social improvement. If these criteria are not given, the *Shared Value* activity is not considered to be efficient.

Table 3 shows the complete efficiency model with the defined criteria and the prevailing scales for each level of *Creating Shared Value*. The scale system follows the same principle as introduced before in the effectiveness measurement model.

The Shared Value Radar

To visualize a company's *Shared Value* performance, the *Shared Value Radar* was developed. There, the prevailing percentage scores are marked to give an overview on the recent *Shared Value* execution level. This makes it easy for companies to be aware of the current status of their SV performance at all times. It can also be used to compare the own *Shared Value* activity with those of competitors or different SV activities within the same company. The example figure below shows the SV Radar of the company Nestlé.

The blue line demonstrates the best possible result, where 100% in every segment is achieved. The magenta line demonstrates the minimum level the company defined as a goal. Therefore, the actual score should always be outside of the critical area. In this case it is assumed that Nestlé defined its minimum

level at 70%. It is easy to recognize in which sectors the company achieves to meet its defined goals and where the targets are being missed.

Model evaluation

But is this model able to fulfill the predefined requirements? The authors conducted several case studies that show that the model is individually applicable while meaningful and significant results can be derived. Additionally, the model is coherent and resistant to typical weaknesses of already existing approaches. It is not only suitable for measuring, but also for identifying SV activities and it helps to communicate the *Shared Value* impact inside and outside the company easily.

However, there are not only positive aspects to be found with this new measurement approach. The two most significant negative aspects are the fact that it requires a lot of detailed and accurate inside information to describe and evaluate the prevailing criteria. If the developed *Shared Value* measurement model is used by a company itself, this issue will disappear as all the required information should be accessible. However, for outside analysts, it is very difficult to obtain the respective information that is necessary

for applying the model. A further restriction lies in the following fact: Companies can gain the necessary information needed for the evaluation process much easier and quicker on the business side. In a nutshell: The model is still in its infancy.

Conclusion

This article was set out to develop a new approach of measuring the effectiveness and efficiency of *Shared Value* activities. To reach this, weaknesses of already existing approaches have been identified and eliminated, crucial measurement criteria have been determined and eventually the article yields and evaluates a new *Shared Value Measurement* model. Additionally, the *SVM Radar* has been introduced.

So can *Shared Value* be measured regarding its effectiveness and efficiency in order to improve a company's competitive advantage? The model application with the developed *Shared Value Radar* shows that the measurement of effective and efficient *Shared Value* activities is indeed possible.

The gained insights can contribute essentially to the current state of science. The developed SVM model helps to determine and communicate important key

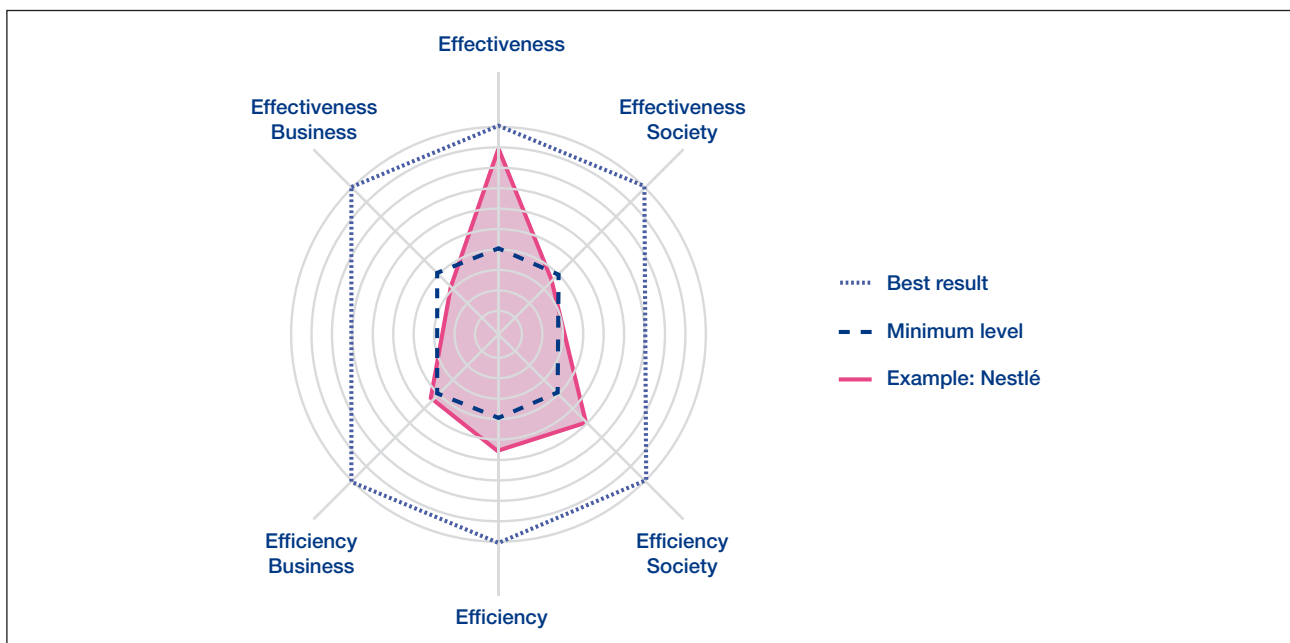


Figure 1: The *Shared Value Radar*
Source: Own representation

figures for both companies and stakeholders. On the one hand, it helps to define exactly whether and to which extent a *Shared Value* activity is the right one to address. On the other hand it shows in which dimensions the activity can be considered efficient for business and society. Even more, not only a statement about the degree of effectiveness and efficiency can be issued, but also a continuous tracking and monitoring process can be implemented, based upon a sus-

tainable framework developed by Porter and Kramer. Nevertheless the scale of *Creating Shared Value* offers multifaceted options, which enable several directions for further research. The question is if the defined criteria for the different levels of *Creating Shared Value* are always suitable for activities of different scopes and industries being the most natural and a very desirable next step in the further development of the presented model (table 3).

FIRST CSV LEVEL	Business Success	Scale	Society Progress	Scale
	Improved profitability	0 - 1	Environmental or social improvement	0 - 1
	Increased revenue	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Reduced carbon footprints	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Increased market share	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Improved nutrition	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Increased market growth	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Improved education	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Growing customer base	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Increased job creation	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Total	0 - 17	Total	0 - 17	

SECOND CSV LEVEL	Business Success	Scale	Society Progress	Scale
	Improved profitability	0 - 1	Environmental or social improvement	0 - 1
	Increased productivity	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Reduced energy use	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Reduced logistical and operational costs	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Reduced water use	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Secured supply	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Reduced CO ₂ emissions	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Improved quality	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Recycling	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Improved innovation level	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Improved workforce skills	0 - 1 - 2 - 3 - 4	
Total	0 - 21	Total	0 - 21	

THIRD CSV LEVEL	Business Success	Scale	Society Progress	Scale
	Improved profitability	0 - 1	Environmental or social improvement	0 - 1
	Reduced overall costs	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Improved education	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Secure supply	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Increased job creation	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Improved distribution infrastructure	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Improved public health	0 - 1 - 2 - 3 - 4
	Improved workforce success	0 - 1 - 2 - 3 - 4	Increased incomes	0 - 1 - 2 - 3 - 4
Total	0 - 17	Total	0 - 17	

Table 3: Efficiency measurement model
Source: Own representation



Katharina Kaufeldt

Katharina Kaufeldt studied International Brand and Sales Management in the Master of Advanced Management programme at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. She works as a content manager at a large international equipment manufacturer.

katharina.kaufeldt@gmail.com



Florian Botzenhardt

Florian Botzenhardt holds a position as a scientific assistant at the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. His main research interests are advertising and digital brand management.

florian.botzenhardt@hs-neu-ulm.de



Prof. Dr. Hans-Michael Ferdinand

Hans-Michael Ferdinand holds a position as professor for marketing and ethics and is the director of the centre for marketing & branding at the Neu-Ulm University of Applied Sciences. His main research areas are market research and brand management.

hans-michael.ferdinand@hs-neu-ulm.de

References

Audio-visual media

NestleChocolade (2011), Nestlé The Cocoa Plan introduction, [flv], <http://www.youtube.com/watch?v=oeDK7HKPZV0>, viewed 12th November 2013

NestleCWAR (2013) Nestlé Cocoa Plan Project, [flv], <http://www.youtube.com/watch?v=YCRZTKwwA4>, viewed 12th November 2013

Nestle CSV (2011), Empowering women through the Nestlé Cocoa Plan, Côte d'Ivoire, [flv], <http://www.youtube.com/watch?v=16vxBN-IYmLO>, viewed 12th November 2013

Books

Drucker, P. F. (1974), *Management: Tasks, Possibilities, Practices*, Harper & Row, New York. Goddard, W. & Melville, S. (2007), *Research Methodology: An introduction*, Juta & Co, Lansdowne

Chapters in edited work

Porter, M. & Kramer, M. (2012), Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy, in: Schneider, A. and Schmidpeter, R.: *Corporate Social Responsibility*, Springer, Berlin Heidelberg, pp. 137-154

Journal articles

Drucker, P. F., (2004), What makes an effective executive, *Harvard Business Review* 82, No. 6, June 2004.

Porter, M. and Kramer, M. (2006), *Strategy and Society*, *Harvard Business Review* 84, No.12, December 2006

Porter, M. and Kramer, M. (2011), *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review* 89, Nos. 1-2, Jan-Feb. 2011

Conference publications

Porter, M. E., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., Hawins, E. (eds) (2011), *Measuring Shared Value. How to unlock value by linking social and business results*, FSG hosted Shared Value Summit, Cambridge, Massachusetts

Documents on the internet

Nestlé (2013a), About us, <http://www.nestle.com/aboutus>, viewed 05th November 2013

Nestlé (2013b), History, <http://www.nestle.com/aboutus/history>, viewed 05th November 2013

Nestlé (2013c), Key figures, <http://www.nestle.com/aboutus/key-figures>, viewed 05th November 2013

Nestlé (2013d), Our people, <http://www.nestle.com/csv/our-people>, viewed 05th November 2013

Nestlé (2013e), How we implement Shared Value, <http://www.nestle.com/csv/nestle>, viewed 05th November 2013

Nestlé (2013f), Nestlé in Society, http://www.nestle.com/asset-library/documents/library/documents/corporate_social_responsibility/nestle-csv-full-report-2012-en.pdf, viewed 05th November 2013

Nestlé Cocoa Plan (2013a), Nestlé Cocoa Plan, <http://www.nestle-cocoaplan.com/>, viewed 7th November 2013

Nestlé Cocoa Plan (2013b), About the Nestlé Cocoa Plan, <http://www.nestlecocoaplan.com/wp-content/uploads/2012/06/ABOUT-THE-NESTLE-COCOA-PLAN.pdf>, viewed 7th November 2013

Nestlé Cocoa Plan (2013c), Côte d'Ivoire, <http://www.nestlecocoaplan.com/cocoa-origins/ivory-coast/>, viewed 7th November 2013

Nestlé Cocoa Plan (2013d), School Projects, <http://www.nestlecocoaplan.com/school-projects/>, viewed 7th November 2013.

Auf ein Wort mit

Robert Schützendorf

Planning-Urgestein und freier Berater in Stuttgart

Wie sind Sie zu der Person geworden, die Sie sind?

Sex, no drugs and rock'n roll.

Welche Marke ist zum heutigen Zeitpunkt am besten geführt?

Apple.

Welche Werbekampagne inspiriert Sie gerade?

Edeka.

Welchen Fehler machen Sie immer wieder?

Ich werde ungeduldig.

Welche Eigenschaften schätzen Sie bei einem Menschen am meisten?

Empathie.

Ihre liebste Tugend?

Zuverlässigkeit.

Ihr Hauptcharakterzug?

Nachdenklichkeit.

Welche natürliche Gabe würden Sie gerne besitzen?

Langmut.

Lieblingsheldinnen/helden der Wirklichkeit?

Nelson Mandela.

Lieblingsgestalt in der Geschichte?

Habe keine. Geschichte ist eher enttäuschend.

Mit welcher lebenden oder toten Person würden Sie gerne einmal zu Abend essen?

Robert De Niro.

Gibt es ein Buch, das Sie zur Zeit lesen?

Einen Reiseführer über Belgrad.

Wer ist Ihr Lieblingsmusiker?

Elvis Costello.

Welche Schokoladenmarke bevorzugen Sie?

Keine.

Was ist Ihre liebste Freizeitbeschäftigung?

Filme.

Was inspiriert Sie derzeit am meisten?

Frühling.

Apple oder Windows?

Windows.

Das Internet ist für mich...

Unverzichtbar.

Welche revolutionäre Idee bewundern Sie am meisten?

Den Mac.

Was ist Ihr Motto?

Easy does it.



Robert Schützendorf
Freier Berater / Planner in Stuttgart

Robert Schuetzendorf studierte Germanistik und Sozialwissenschaften in Brüssel und Frankfurt/Main. Nach seinem Universitätsabschluss (1975) arbeitete er zunächst als Marktforschungsassistent, später als Studienleiter bei den psychologischen Marktforschungsinstituten Ernest Dichter GmbH und Basis Research in Frankfurt. 1981 wechselte er zu J.Walter Thompson als Account Planner und leitete dort ab 1987 die Abteilung Strategische Planung aller drei deutschen Agenturbüros von JWT. Nach Stationen bei TBWA als Direktor Strategische Planung und Geschäftsführer des Frankfurter Büros von Lowe & Partners in gleicher Funktion zog er nach Stuttgart, um dort bis 2003 als geschäftsführender Gesellschafter und Managing Director die Stuttgarter Agentur Leonhardt & Kern (eine Tochtergesellschaft der BBDO Group Germany) zu führen. Neben seiner beruflichen Tätigkeit lehrte Robert Schützendorf Werbepsychologie und Kommunikationsstrategie in den Marketing-Fachbereichen der Fachhochschulen Giessen / Friedberg und Pforzheim, der Kölner Akademiem für Markt- und Medienkommunikation (KAMM) und war lange Jahre in den Fortbildungs- und Seminarprogrammen des GWA (Gesamtverband Werbeagenturen) aktiv involviert. Robert Schützendorf lebt und arbeitet zurzeit als freier Berater in Stuttgart.

Modernes Brand Management

In seinem Buch „Aaker on Branding“ zeigt David Aaker einmal mehr, warum er als einer der wichtigsten Experten für Marken und Markenführung anzusehen ist.

Rezensent Florian Botzenhardt

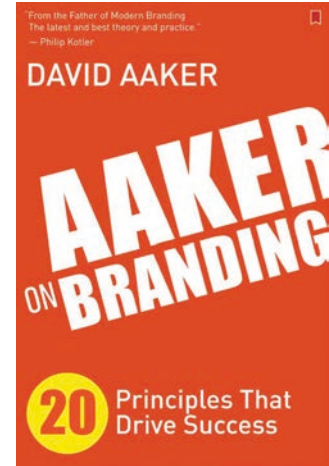
Nein, vorstellen muss man David Aaker, Professor Emeritus der *University of California* und Begründer des *Brand-Value-Ansatzes*, eigentlich nicht mehr. Seine Forschung und die Arbeit in seiner Beratungsgesellschaft *Prophet* spricht für sich. In seiner nunmehr neunten Veröffentlichung wirft er einen Blick auf den Status Quo der Markenführung und denkt zugleich darüber nach, wie sich das Feld weiterentwickeln könnte und vielleicht auch muss.

Dabei schafft es *Aaker on Branding*, sowohl für Praktiker als auch für den wissenschaftlich interessierten Leser gleichermaßen geeignet zu sein. Der Autor verknüpft geschickt zugänglich aufbereitetes und doch tiefgründiges Fachwissen mit der entsprechenden Praxisrelevanz. Dass das Herz von David Aaker nach wie vor für das Thema Marke schlägt und wie viel

Spaß ihm die Arbeit mit diesem Sujet noch immer macht, ist dabei auf jeder Seite auf ansteckende Weise spürbar.

Er lässt dabei kaum ein relevantes Thema aus: Von der Werthaftigkeit von Marken über Vision, Umsetzung und Organisation zeigt Aaker, wie

Markenführung im Jahr 2014 funktioniert. Dass dabei auch aktuelle Themen wie *Internal Branding* berücksichtigt werden, macht das Buch zu einer klaren Leseempfehlung für alle, die an Branding interessiert sind.



●●○ Neuigkeitswert

●●● Praxisnutzen

●●○ Angewandte Forschung

Strategie für die Hosentasche

Liebling der Ausgabe: Strategy Deck ist die App für mobile Strategen und Marketeers

Verfasser Florian Botzenhardt

Da ist er wieder, der Kundentermin. Und selbstverständlich geht es nicht um das sorgsam ausgearbeitete und präsentierte Konzept, sondern ein unerwartetes Thema. Wäre das nur früher kommuniziert worden, wäre eine gezielte Vorbereitung möglich gewesen und man hätte entsprechende Modelle und Grafiken mitbringen können...

Für all jene, denen diese oder ähnliche Situationen nicht unbekannt sind, hat der Planner Ilya Petrov eine kleine aber feine Lösung parat: Die kostenfrei für *iOS* und *Android* erhältliche App *Strategy Deck*. In Form eines virtuellen Kartenspiels bietet *Strategy Deck* Zugriff auf die wichtigsten Modelle, Konzepte

und Strategie-Tools. Jedes dieser Werkzeuge ist sehenswert grafisch dargestellt und kurz aber prägnant erklärt.

Auf diese Weise hat das kleine Programm gute Chancen, zu einem unverzichtbaren Hosentaschen-Begleiter zu werden – ob als Spickzettel, Argumentationshilfe oder Nachschlagewerk für zwischendurch. Übrigens: Neue Modelle werden regelmässig per kostenfreiem Update nachgereicht. Weitere Informationen erhält man unter www.strategydeck.com



Berufsbegleitende Weiterbildung an der Hochschule Neu-Ulm



Unsere Studiengänge

- **MBA Betriebswirtschaft**
5 Semester berufsbegleitendes Studium
- **MBA Betriebswirtschaft für Ärztinnen und Ärzte**
4 Semester berufsbegleitendes Studium
- **MBA Strategisches Informationsmanagement**
4 Semester berufsbegleitendes Studium

Was zeichnet die Weiterbildungsstudiengänge aus?

- Vorbereitung auf Leitungspositionen
- Internationale Ausrichtung
- Praxisorientierung
- Laufende Qualitätssicherung
- Vereinbarkeit von Beruf und Studium
- FIBAA-Akkreditierung

Zentrum für Weiterbildung

0731-9762-2525
zfw@hs-neu-ulm.de
www.hs-neu-ulm.de

Theorie trifft Praxis

Neues aus dem Kompetenzzentrum Marketing & Branding

Verfasser(innen) Julia Teichmann, Jessica Fischer & Florian Botzenhardt

Herausforderung aus der Metallindustrie: Studentinnen entwickeln Konzepte für die Wieland-Werke AG

Nur noch eine Prüfungsleistung – neben der Masterarbeit – galt es für die 18 Studentinnen des vierten Semesters im Master-Programm *Advanced Management* zu absolvieren. Im Rahmen des englischsprachigen *Conceptual Seminars* unter Leitung von Professor Dr. Jens U. Pätzmann war diese ein Praxis-Projekt mit der *Wieland-Werke AG*.

Das Unternehmen beauftragte die Studentinnen mit der Entwicklung von Lösungsansätzen für eine aktuelle Herausforderung aus dem Marketingbereich. In nur drei Wochen entwickelten die Master-Studentinnen tragfähige Kommunikationskonzepte, die im Unternehmenssitz in Ulm den Projektverantwortlichen auf Englisch präsentiert wurden. Neben markenstrategischen Fragen stellten sie kreative Ansätze zur Umsetzung vor.

Bereits während des Briefings Mitte Mai wurde die Komplexität der Herstellung von Halbfabrikaten und der Vertriebsprozesse in der Buntmetallindustrie für die Studentinnen sichtbar. Mit Hilfe von regelmäßigen Coachings gelang es ihnen, die Struktur der Industrie sowie das Kerngeschäft von Wieland zu erfassen.

Insbesondere die nötigen Informationen in der Kürze der Zeit zusammen zu tragen, um tragfähige Konzepte zu entwickeln, war keine leichte Aufgabe für die Studierenden: „Je länger es dauert, die Industrie und das Geschäft nachzuvollziehen, desto weniger Zeit bleibt für die Entwicklung kreativer Ideen“, brachte es Katja Biberacher auf den Punkt. Der Master-Studentin und ihrem Team gelang genau diese Herausforderung. Sie wurden zu einem von zwei Gewinner-Teams gekürt.

Überzeugen konnten jedoch alle Teams. Christine Schossig, Leiterin Strategischer Vertrieb, Dr. Uwe Hofmann, Leiter Zentrallabor und Entwicklung sowie Marielene Feil, Innovationsmanagement, bewerteten die Konzepte von Unternehmensseite. „Was wir hier erlebt haben, hat unsere Erwartungen bei weitem übertroffen. Ihre pointierten Fragen während der Projektphase und Ihre kreativen Konzepte haben gezeigt, wie tief Sie sich in unser Geschäft hineingedacht haben“, lobte Dr. Hofmann die Studentinnen. Und auch Professor Dr. Jens U. Pätzmann zeigte sich begeistert: „Das ist ein herausragender Jahrgang, der sich von Semester zu Semester enorm gesteigert hat!“



Jenny Neumeister, Janina Gensch und Anja Hehl (v.l.n.r.) wurden von der Jury als eines der beiden besten Teams geehrt



Ein Top-Team: Katja Biberacher, Jessica Fischer, Tina Scherle und Natalie Falkenstein (v.l.n.r)

Umfassendes Training für Teilnehmer des Praxisblocks

Auch im Wintersemester 2013 / 2014 hat das *Kompetenzzentrum Marketing & Branding* für die Studierenden einen Praxisblock mit einem breit gefächerten Angebot organisiert.

Im Fokus stand dabei nicht nur das Training von Soft-Skills, sondern auch die Vermittlung von speziellem Marketing-Know-How. So wurden die Teilnehmer im Seminar *Personal Branding* von Trainerin Renate Heiderich, im *Assessment Center Training* in Zusammenarbeit mit der *A.S.I. Wirtschaftsberatung AG* und mittels persönlicher Karriere-Coachings durch Prof. Dr. Jens U. Pätzmann gezielt auf den Berufseinstieg vorbereitet. Praktische Tipps und Tricks für den beruflichen Alltag, der durch die Verbreitung der E-Mail häufig auf schriftliche Kommunikation angewiesen ist, bot der Workshop *Verständlich Schreiben* von Julia Teichmann.

Auf aktuelle Fachthemen fokussierten sich der Workshop *Social-Media-Marketing* von Florian Botzenhardt, in dem die Studierenden in Kleingruppen eine Facebook-Marketing-Strategie für ein Lebensmittelunter-



Einblicke in die Praxis des Marken- und Wettbewerbsrechts vermittelte im Praxisblock Marketing-Kommunikation Prof. Dr. Jürgen Strauß (links, daneben Julia Teichmann & Prof. Dr. Jens Pätzmann)

nehmen entwickeln konnten, und der Gastvortrag von Rechtsanwalt Prof. Dr. Jürgen Strauß aus der Patentanwaltskanzlei *Lorenz & Kollegen*. Der ausgewiesene Experte in den Bereichen Marken- und Wettbewerbsrecht, gab einen umfassenden Überblick über marketing-relevante Themen und ging dabei insbesondere auf das durch die Beliebtheit von sozialen Medien im Fokus stehende Urheberrecht ein.

Das Kompetenzzentrum Marketing & Branding unterstützt den Forschungstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen der Region

Zum zweiten Mal veranstaltete die Hochschule Neu-Ulm den Abend der Forschung und des Transfers. Mit zwei Workshops beteiligte sich das Kompetenzzentrum für Marketing und Branding und bot in Vorträgen zum Thema *Employer Branding* und *Solution Selling* Fachwissen und Gelegenheit für Dialog und Kooperation.

Einer der Referenten war der wissenschaftliche Mitarbeiter Florian Botzenhardt, der in seinem Impulsvortrag den Aspekt Arbeitgebermarketing greifbar machte. Um für das Thema zu sensibilisieren, ging er insbesondere auf den Praxisnutzen ein. „Braucht’s das?“ fragte er die Teilnehmer während seines Workshops. „Nicht nur der Fachkräftemangel ist ein Grund, sich mit der Vermarktung als Arbeitgeber auseinanderzusetzen, sondern auch die Abgrenzung zu

Wettbewerbern und der Erhalt der eigenen Leistungsfähigkeit“, resümierte er.

In einem zweiten Workshop beschäftigte sich Referentin Julia Teichmann, ebenfalls wissenschaftliche Mitarbeiterin, mit dem Vertrieb von Lösungen im Business-to-Business Bereich. Sie stellte nicht nur klar heraus, dass maßgeschneiderte Lösungen ein konsequentes Denken vom Kunden her erfordern, sondern arbeitete unter anderem mit Ergebnissen ihrer Dissertation und zeigte auf, dass es „das eine Patentrezept für das Verkaufen von Lösungen nicht gibt, weil Solution Selling sehr stark von der Branche und dem jeweiligen Unternehmen abhängig ist.“ Dennoch gewannen die Teilnehmer Erkenntnisse und Arbeitsansätze, die beim anschließenden Meet and Greet zu anregenden Diskussionen führten.



TECHNOLOGIE TRIFFT ANSPRUCH.

Erleben Sie ein Bekenntnis, das nur Uhlmann geben kann: **360° PHARMA PACKAGING**. Wenn es um Technologie geht, sind wir Schwaben bekanntlich höchst anspruchsvoll. Bei Uhlmann spüren Sie das kompromisslose Qualitätsbewusstsein des Marktführers im pharmazeutischen Verpacken in allen Ecken und Winkeln: In unseren Verpackungsmaschinen, die für maximale Produktivität entlang der gesamten Wertschöpfungskette sorgen. In unseren umfassenden Services, die Anlagen weltweit über den gesamten Lebenszyklus begleiten. In den Köpfen der Menschen, die tagtäglich auf einzigartige Weise in Pharmadimensionen denken und handeln. Erfahren Sie mehr unter www.uhlmann.de