



**CHRISTOPHER ZERRES**

---

**MARKETING**

**Schriftenreihe „Arbeitspapiere für Marketing und Management“**

**Herausgeber:  
Prof. Dr. Christopher Zerres**

**Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien und Informationswesen**

**Arbeitspapier Nr. 7**

**Interne Markenführung in kleinen und mittleren  
Unternehmen**

**Eine empirische Analyse am Beispiel von Mediendienstleistungsunternehmen  
in der Region Oberrhein**

**Jagoda, M.**

**Offenburg, Juni 2016**

**ISSN: 2510-4799**



## **Impressum**

---

**Prof. Dr. Christopher Zerres  
Hochschule Offenburg  
Fakultät Medien und Informationswesen  
Badstraße 24  
77652 Offenburg  
ISSN: 2510-4799**

Kleine und mittlere Unternehmen müssen sich heute mehr denn je differenzieren. Vor diesem Hintergrund kann etwa durch eine Markenführung nach innen, die Kommunikationspolitik, oft mit geringem finanziellem Aufwand, erleichtert und verbessert werden. Ihre Mitarbeitenden stellen hier ein hohes Potenzial dar, das es auszuschöpfen gilt.

Eine aktuelle empirische Analyse zur internen Markenkompetenz in kleinen und mittleren Mediendienstleistungsunternehmen in der Metropolregion Oberrhein hat gezeigt, dass diese allerdings eher gering ist. Indizien hierfür sind beispielsweise, dass Maßnahmen unkoordiniert und intuitiv eingesetzt werden. Es ist wenig Planung oder gar Strategie zu erkennen. Trotz dieses Kompetenzdefizits ist jedoch ein durchgängiges Bewusstsein für die Bedeutung der Markenführung, speziell auch für die interne Markenführung vorhanden.

Dabei sind die Besonderheiten, denen sich KMU in Bezug auf die interne Markenführung stellen müssen, vor allem in der Unternehmensgröße begründet, während sich die Unternehmensbranche als eher gering beeinflussend erweist. Durch die Unternehmensgröße und den dadurch engeren Bezug zum Unternehmen und zu den Unternehmenden ist die Identifikation mit der eigenen Marke in KMU höher, als dies möglicherweise etwa in Konzernen der Fall sein kann. Als Grundlage für ein Behavioral Branding ist dies ein Vorteil für KMU. Geschäftsführende haben hier einen besonderen Stellenwert. Deren Persönlichkeit und Einstellung beeinflussen die interne Markenführung und so das Unternehmensklima und die Unternehmenskultur.

Als wichtigstes Werkzeug einer internen Markenführung wird in KMU die interne Kommunikation identifiziert. Obwohl die Mediendienstleistungsbranche im Mittelpunkt der Betrachtung steht, wird die interne Markenführung in der Regel noch eher persönlich und damit wenig oder kaum medial durchgeführt. Die flachen Unternehmensstrukturen und -hierarchien können dabei als Motor und Beschleuniger von interner Kommunikation wirken. Es ist augenscheinlich der operative Charakter von KMU, der maßgeblich auf die Markenführung einwirkt. So sind es darüber hinaus eher „weiche“ Themen, die Einfluss ausüben. Neben dem Umgang im Unternehmen, konkret mit den Unternehmenswerten ist es vor allem die authentische Umsetzung der internen Markenführung, die in KMU notwendig ist, um Behavioral Branding bei den Mitarbeitenden auszulösen und die Marke dadurch nachhaltig intern sowie extern zu stärken.

Die Umsetzung von Erfolg versprechenden Maßnahmen zur internen Markenführung kann den gewünschten Erfolg keinesfalls garantieren. Vorgeschlagen werden hier im Folgenden lediglich Potenziale, die, angepasst an die jeweiligen Gegebenheiten, in den KMU genutzt werden können. Vor allem branchenübergreifende Themenfelder haben daher Einfluss auf die interne Markenführung und können so unterstützend wirken.

Eine positive Einstellung der Unternehmenden ist förderlich für die Umsetzung der internen Markenführung. Das Bewusstsein, dass eine Marke intern verankert werden muss, wie auch das nötige Know-how zum Thema Markenführung sind unumgänglich, damit diese konsequent im Unternehmen umgesetzt wird. Die Kluft zwischen dem hohen Geschäftsführendeneinfluss und der mangelnden Markenführungs kompetenz ist zu schließen. Eine Berufsmodifikation der Geschäftsführenden bei wachsenden KMU vom Facharbeiter hin zum Manager wäre dabei für die strategisch angelegte interne Markenführung hilfreich.

Einen idealen Führungsstil zur Umsetzung der internen Markenführung lässt sich nicht pauschal beschreiben. Wichtig ist, dass dieser zu den Geschäftsführenden, zur Unternehmensmarke sowie zum Unternehmen passt. In kleinen und mittleren Mediendienstleistungsunternehmen ist eine partizipativ ausgerichtete Führung, die größtenteils transformational umge-

setzt wird, viel versprechend. Gerade in kreativen Bereichen ist es erforderlich, eine kooperative Atmosphäre zu schaffen und weniger auf extrinsische Motivation zu bauen.

Bei den Mitarbeitenden ist es vor allem das Bewusstsein, das positive Wirkung auf die interne Markenführung ausübt. Hier geht es jedoch nicht primär um das Bewusstsein für die Markenführung, sondern um das Verständnis für die eigene Unternehmensmarke. Wenn das Bewusstsein für die Unternehmensmarke, das durch die Geschäftsführung beziehungsweise durch die Führungsebenen transportiert wird, bei den Mitarbeitenden ankommt und auch verinnerlicht wird, kann dies motivierend wirken, um sich markenkonform zu verhalten und dadurch zu Repräsentanten der Marke zu werden. Die Mitarbeitenden werden so zu Protagonisten der internen Markenführung und Teil der Wertschöpfungskette in kleinen und mittleren Mediendienstleistungsunternehmen und müssen dadurch angemessen in das Unternehmensgeschehen einbezogen werden. Zufriedenheit der Mitarbeitenden und deren Motivation sind abhängige Variablen, die jedoch nicht nur durch die Unternehmensführung beeinflusst werden. Auch vorhandene oder fehlende Ressourcen im Unternehmen wirken sich schließlich auf die Mitarbeitendenzufriedenheit aus.

Die Ressource Zeit hat vor allem bei den Geschäftsführenden einen großen Einfluss. Es kann sich als vorteilhaft für die Umsetzung der internen Markenführung erweisen, wenn sich Unternehmende Zeit nehmen, diese strategisch zu planen, festzuhalten und auch konsequent umzusetzen. Dies macht das Thema Markenführung auch bei den Mitarbeitenden glaubwürdiger und lässt die Unternehmensmarke insgesamt in ihrer Bedeutung wachsen.

Zwar setzt interne Markenführung nicht zwangsläufig große finanzielle Mittel voraus, jedoch hat sich gezeigt, dass eine Budgetierung einen positiven Effekt auf deren Umsetzung hat. Es kann vermutet werden, dass die monetäre Bewertung das Thema der internen Markenführung in der Priorität steigen lässt. Eine angemessene Ausstattung, die markenkonform zum Unternehmen passt, wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. Know-how zum Thema Markenführung bei Geschäftsführenden und Know-how zum Thema Unternehmensmarke sind zwingend notwendig, um interne Markenführung im Unternehmen zu verankern und Mitarbeitende so zu Markenbotschaftern werden zu lassen.

Auch die Unternehmenskultur hat Einfluss auf die interne Markenführung, insbesondere auf die interne Kommunikation, welche als bedeutende Maßnahme zur Umsetzung der internen Markenführung identifiziert worden ist. Eine offene Unternehmenskultur schafft offene Kommunikationsstrukturen, welche wiederum als vorteilhaft für die Motivation der Mitarbeitenden bewertet werden kann. In diesem Zusammenhang sei das Potenzial der Social Media Kommunikation als mögliche Unterstützung der internen Kommunikation in kleinen und mittleren Mediendienstleistungsunternehmen erwähnt. Die medienspezifische Distribution von Informationen ist ein Aspekt, der die Unternehmenskultur im Sinne der internen Markenführung beeinflussen kann. Zudem kann durch eine medienspezifische Distribution der Nutzwert der internen Kommunikation für die einzelnen Mitarbeitenden erhöht werden, wenn diese auf sie zugeschnittene Informationen erhalten. Hierbei ist anzumerken, dass es bei einer modernen internen Markenführung nicht nur darum gehen wird zu informieren, sondern ein Markenbild intern zu kreieren, welches Strukturen erläutert und Transparenz schafft. Es muss deutlich werden, dass die Unternehmenskultur kein Beiwerk ist, sondern Einfluss auf das Betriebsergebnis haben kann und auch als solche priorisiert werden sollte.

Im Hinblick auf die Unternehmensstruktur sind insbesondere die flachen Hierarchien vorteilhaft für KMU. Wenige Kommunikationsstufen machen die Kommunikation schneller und es besteht weniger die Gefahr, dass Botschaften über viele Hierarchiestufen verfälscht werden.

Nicht nur die interne Kommunikation wird durch die flachen Hierarchien positiv beeinflusst, die gesamte Markenführung ist schneller und unkomplizierter zu realisieren.

Zudem ist die Planung der internen Markenführung positiv zu bewerten. Dies zeigt eine gewisse Priorisierung des Themas und stellt sicher, dass die Marke im Unternehmen konsequent umgesetzt wird.

Die folgende Abbildung gibt noch einmal einen zusammenfassenden Überblick über die Wirkungszusammenhänge der einzelnen Einflussgebiete.

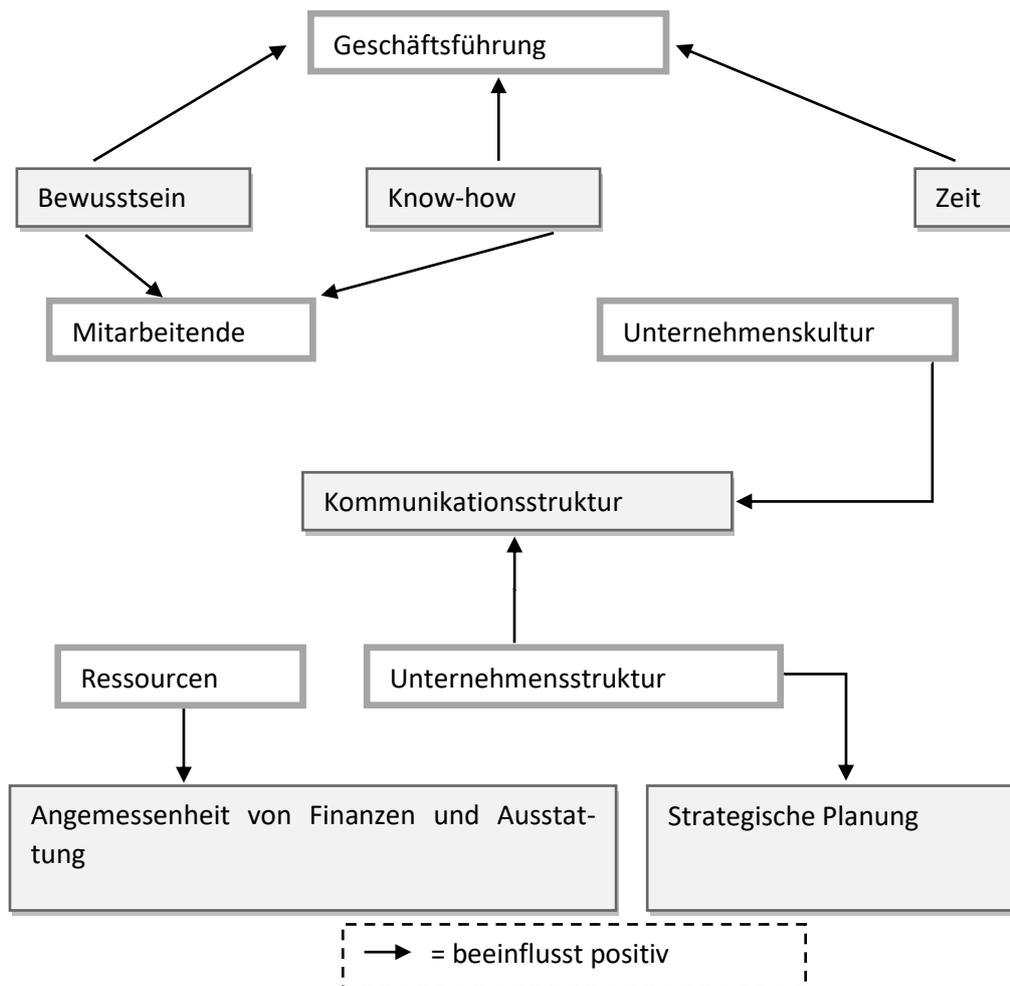


Abb. 1: Wirkungszusammenhang der Einflussgrößen (eigene Darstellung).

Unternehmensorganisation als Einheit von Unternehmenskultur und Unternehmensstruktur gilt als großer Einflussfaktor auf die interne Markenführung.

Spielt die Struktur eines KMU eine eher untergeordnete Rolle, so nimmt hier die Kultur eine Hauptrolle ein und wird von allen Befragten als entscheidende Einflussgröße beschrieben. Das in der Wissenschaft geforderte Leitbild als Dokumentation der Markenidentität wird in der KMU-Praxis noch nicht konsequent umgesetzt. Es lässt sich jedoch feststellen, dass sich die Geschäftsführenden der Mediendienstleistungsunternehmen der Bedeutung von Unter-

nehmenskultur und der Bedeutung ihrer Mitarbeitenden bewusst sind. Im Bereich der strategischen Ausrichtung bestätigt sich, dass KMU auch im Bereich der Markenführung operativ und reaktiv agieren und die strategische Planung somit eher in den Hintergrund rückt.

Der größere Einfluss des Geschäftsführenden wird sowohl in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben als auch in der empirischen Untersuchung bestätigt.

Die Unternehmenspersönlichkeit hat einen hohen Einfluss auf die interne Markenführung und dies gerade auch für kleine und mittlere Mediendienstleistungsunternehmen. Eine transformationale Führung, die partizipativ ausgerichtet ist, gilt als vielversprechend. Die Untersuchung hat den kooperativen und somit transformationalen Führungsstil als aussichtsreich erklärt und zudem dessen motivierenden Charakter betont.

Finanzen als Unternehmensressource sind laut Forschungsergebnis die wichtigste Einflussgröße. Zwar sind sich die Geschäftsführenden bewusst, dass oft keine großen Budgets gebraucht werden; jedoch muss eine gewisse finanzielle Basis vorhanden sein. Neben den Finanzen lässt sich die Zeit als konzeptionell identifizierten Einflussfaktor bestätigen. Die starke Auslastung der Geschäftsführenden und der Mitarbeitenden werden als Umsetzungshürde für die interne Markenführung beschrieben. Das Know-how als Einflussgröße wird von den Geschäftsführenden nur zum Teil bestätigt. Dies liegt vor allem am operativen Charakter von KMU und an der intuitiven Markenpflege ohne explizites Markenwissen einzusetzen. Die Geschäftsführenden von KMU sind sich darüber im Klaren, dass die Unternehmensmarke auch nach intern wirkt. Dieses Bewusstsein ist auch in Mediendienstleistungsunternehmen vorhanden.

Neben diesen, aus der wissenschaftlichen Literatur abgeleiteten Ressourcen lassen sich durch die empirische Untersuchung zudem die Ausstattung der Büroräumlichkeiten und die Kreativität der Mitarbeitenden und der Geschäftsführenden als einflussreiche Unternehmensressourcen identifizieren.

Als wichtigster Bestandteil der internen Markenführung gilt die interne Kommunikation. Es lässt sich bestätigen, dass der mediale Bereich von KMU noch nicht hinreichend ausgeschöpft wird. Allerdings bleibt die Frage offen, welche Bedeutung der medialen Kommunikation hier eingeräumt wird. Zwar werden Medien eingesetzt, kreative oder moderne Kommunikationswege hierbei jedoch oft nicht berücksichtigt. Darüber hinaus lässt sich bestätigen, dass die persönliche Kommunikation den bedeutendsten Stellenwert einnimmt. Der Vertrauensaspekt, den die persönliche Kommunikation vermittelt und der in der Theorie beschrieben ist, lässt sich durch die empirisch gewonnenen Erkenntnisse auch für KMU bestätigen. Der als vielversprechend geltende Ansatz des Storytelling wird von keinem der Interviewpartner eingesetzt und kann somit nicht bewertet werden. Außerdem wird in KMU nicht über Kaskaden kommuniziert, da die Hierarchien flach sind und die Kommunikation deshalb direkt verlaufen kann. Das Potenzial der integrierten Kommunikation bleibt in weiten Teilen jedoch ungenutzt.

Nachdem nun einige Erfolg versprechende Maßnahmen zur internen Markenführung identifiziert werden konnten, lassen sich fünf Handlungsfelder ausmachen, die in der Managementpraxis von Bedeutung sein können.

Planung und Organisation der Geschäftsführung haben weitreichende Konsequenzen für die Unternehmensstruktur und -kultur. Die Unternehmensmarkenführung hat dementsprechend einen ähnlichen Stellenwert. Diese strategisch zu planen und sowohl die externe als auch die interne Unternehmensmarkenführung langfristig anzulegen, beeinflusst deren Erfolg und kann ihn so kontrollierbarer machen.

Eine strategische Markenführung im Rahmen der Unternehmensführung zu implementieren, ist, trotz der geringen Unternehmensgröße, dringend zu empfehlen. In kleinen und mittleren Unternehmen lässt sich die Mitarbeitendenführung unkompliziert gestalten, so dass eine kooperative Führung bis hin zu einer individuellen Führung recht einfach möglich ist. Diese hat sich als Erfolg versprechend herausgestellt. Es ist somit zu empfehlen, die Mitarbeitenden markenkonform, zum Unternehmen passend und individuell zu führen. Auch hier ist strategische Planung sinnvoll. Mitarbeitendenentwicklung oder Personalmanagement im Allgemeinen sind Themenfelder, die strategisch anzugehen sind auch und vor allem in KMU.

Die Geschäftsführenden werden als starke Einflussquelle auf die Unternehmensmarkenführung identifiziert. An dieser Stelle wäre es angebracht, die Unternehmensmarke zu stärken und die Motivation der Mitarbeitenden stärker durch die Marke als durch die Geschäftsführenden in Person zu aktivieren. Hierzu ist die Marke im Unternehmen hoch zu priorisieren und konsequent zu stärken. Die Aufgabe der Geschäftsführenden ist es dabei, die Marke zu „leben“ und diese im Unternehmen entsprechend zu kommunizieren.

Die Mitarbeitenden eines KMU im Mediendienstleistungsbereich sind das „Aushängeschild“ und die Umsetzenden der Unternehmensmarke. Zu empfehlen ist, die Unternehmensgröße vorteilhaft zu nutzen und das Potenzial der Mitarbeitenden auszuschöpfen, indem diese in die Markenführung integriert werden. Durch kooperative Führung lassen sich Mitarbeitende motivieren, die eigene Marke zu verstehen, anzunehmen und mitzugestalten, das heißt, sich aktiv zu beteiligen. Gelingen kann dies beispielsweise mit einem ausgeprägten Vorschlagswesen oder indem Verantwortliche für einzelne Markenthemen, wie Intranet oder Markenhandbuch, bestimmt werden. Da es durch den engen Kontakt zu den Mitarbeitenden in KMU möglich ist, diese zu integrieren, ist dies auch zu empfehlen.

Auch im Bereich der Kommunikation, welche die wichtigste Maßnahme im Bereich der Unternehmensmarkenführung darstellt, sind die Organisation und eine strategisch angelegte Planung hilfreiche Instrumente. Nur so kann eine konsequente Umsetzung sichergestellt werden. Die Kommunikationsmaßnahmen müssen zum Unternehmen passen und individuell abgestimmt sein. Darüber hinaus ist es zu empfehlen, das Konzept der integrierten Unternehmenskommunikation zu implementieren. Diese kann sowohl die Kommunikationsleistung erhöhen als auch die Kosten in diesem Bereich senken, wenn sich die Maßnahmen intern sowie extern ergänzen und auf einander abgestimmt sind. Empfehlenswert sind wenige, dafür individuelle, auf das Unternehmen zugeschnittene und integrierte Maßnahmen, die sich im Rahmen der Unternehmensmöglichkeiten konsequent integrieren lassen. Zudem ist es gerade in KMU sinnvoll, innovative Wege zu beschreiten und neue Lösungen auszuprobieren. Gerade im Bereich der Kommunikation können Open Source Softwarelösungen oder innovative Kommunikationswege, wie das Web 2.0 und Social Media, interessante Möglichkeiten eröffnen. Zu empfehlen ist es, neue Optionen auszuprobieren und auch hier die Unternehmensgröße als Vorteil einzusetzen, um innovative Wege schnell und unkompliziert begehen zu können.

Im Rahmen der Ressourcenoptimierung lassen sich vor allem drei Handlungsfelder identifizieren: Zeitmanagement, Wissensoptimierung und Budgetierung von interner Markenführung.

Zeit hat sich als Einflussfaktor auf die Umsetzung der internen Markenführung herausgestellt. Deshalb sollte regelmäßig Zeit für Markenführungsthemen eingeplant werden. Auch entsprechendes Know-how ist unerlässlich, wenn Markenführung im Unternehmen umgesetzt werden soll. Dafür ergeben sich mehrere Möglichkeiten. Strategische Markenführungskonzepte lassen sich sowohl aus der bestehenden Literatur ableiten als auch in Marken-

workshops erlernen. Umfassendes Wissen über die Möglichkeiten zur Markenführung ist die beste Voraussetzung dafür, eine zum Unternehmen passende integrierte Unternehmenskommunikation und -markenführung zu implementieren. Neben dem Wissen der Geschäftsführenden zum Thema Markenführung, ist es dringend zu empfehlen, die Mitarbeitenden zur eigenen Marke zu schulen und dies auch in regelmäßigen Abständen zu wiederholen.

Die Maßnahmen sollten zudem budgetiert werden. Sobald ein festes Budget eingeplant ist, wird die interne Markenführung höher priorisiert und somit auch konsequenter umgesetzt.

Trotz der geringen Unternehmensgröße ist es sinnvoll, klare Strukturen im Unternehmen zu definieren. Zuständigkeiten sollten festgelegt und dann auch konsequent eingehalten werden. In KMU ist es zwar oft nicht möglich, ganze Abteilungen einzurichten, es lassen sich jedoch trotzdem Marken- oder Marketingzuständigkeiten bestimmen, um die Umsetzung sicherzustellen und die Mitarbeitenden zu integrieren und somit auch motivieren zu können.

Im Rahmen der Unternehmenskultur ist ein Leitbild zu empfehlen, das die Unternehmensmarke integriert. Wichtig ist, dieses zu dokumentieren, den Mitarbeitenden zugänglich zu machen und immer wieder ins Gedächtnis zu rufen. Ein Leitbild vermag die Unternehmenskultur und -struktur prägen, festigen und so in letzter Konsequenz auch die Unternehmensmarke stärken.

Weiterführende Literatur:

**Jagoda, Martha:** Interne Markenführung. Eine empirische Untersuchung erfolgversprechender Gestaltungsoptionen für die interne Markenführung in kleinen und mittleren Medien- dienstleistungsunternehmen, Hampp Verlag, München, Meringen 2015

## **AUTORENINFORMATION**

---

**Dr. Martha Jagoda** ist User Experience Consultant bei der MARKANT Handels- und Service GmbH. Zuvor war sie selbstständige Beraterin in den Bereichen Unternehmenskommunikation und User Experience und zudem als wissenschaftliche Mitarbeiterin sowie Lehrbeauftragte für die Fächer Unternehmenskommunikation, International Marketing sowie Trends im Marketing an der Hochschule Offenburg tätig.