

Gespräch mit Isabel Ihm, Abteilungsleiterin
Markenkommunikation & Veranstaltungen der juwi AG

Wie Mitarbeiter zu Markenbotschaftern werden

GESPROCHEN

KM: Frau Ihm, was war der Anlass für den Aufbau einer Markenakademie bei juwi?

Seit dem Relaunch der Marke juwi im August 2009 haben wir weltweit ein neues Corporate Design implementiert. Über die Kommunikationsmanager im In- und Ausland wird seitdem ein einheitlicher visueller Auftritt der Marke juwi gewährleistet. Die Marke ist jedoch über das Erscheinungsbild hinaus auch ein Leistungsversprechen an die Kunden. Unsere Markenwerte sind hierfür die Basis. Uns ist wichtig, dass alle Mitarbeiter erkennen, wie ihr Verhalten zur Markenbildung beiträgt und wie sie die Marke juwi konkret in ihrer täglichen Arbeit unterstützen können. Die Markenakademie ist somit ein Baustein der laufenden Markenimplementierung, mit der wir die Markenkraft von juwi für die kommenden Herausforderungen bei der Umsetzung der Energiewende stärken.

KM: Energiewende bedeutet ja durchaus Dynamik und viel Veränderung ...

Richtig, und deshalb haben wir die juwi-Gruppe neu aufgestellt. Im Rahmen der Reorganisation des Unternehmens zu 2013 war es uns ein Anliegen, den Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass unsere Markenwerte auch in der neuen Unternehmensstruktur eine Konstante für Mitarbeiter und Kunden sind. Wir wollen weiterhin

„die“ Marke für dezentrale, wirtschaftliche EE-Lösungen sein – und wir werden weiterhin unsere Überzeugung von einer rein regenerativen Energieversorgung leben. Für unsere Kunden ist es wichtig, einen vertrauensvollen, erfahrenen und verlässlichen Partner für ihre Projekte zu finden. Für die Außenwahrnehmung der Marke spielt markenkonformes Handeln der Mitarbeiter eine zentrale Rolle.

KM: Sie sprechen den aktuellen Veränderungsprozess bei juwi an: Kann die Markenakademie dabei unterstützen?

Wir haben bewusst eine Feedbackschleife in den Ablauf der Workshops eingebaut, weil wir hier eine gute Möglichkeit sehen, Mitarbeitermeinungen und die grundsätzliche Stimmung im Unternehmen zu erheben. Und nach einer Vielzahl an Veranstaltungen kann ich sagen, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte Schwachstellen und gleichzeitig mögliche Lösungen klar und differenziert benennen. Zugleich erkennen die Teilnehmer, dass ihre Stimme zählt und ihr Engagement geschätzt wird. Die

Markenakademie bietet damit Orientierung in der Phase der Umstrukturierung angesichts massiver Marktveränderungen. Wir erleben zurzeit eine externe und in der Folge eine interne Konsolidierung, die mit Personalveränderungen einhergeht. juwi ist seit diesem Jahr auch im B2C-Geschäft tätig, daneben soll das B2B-Geschäft weiter regionalisiert und ausgebaut werden. Viele Mitarbeiter sind aufgrund der Veränderungen verunsichert. Der kollegiale Austausch und das Wissen um die Markenwerte bieten auch einen Anker im laufenden Veränderungsprozess.

KM: Warum investiert juwi gerade an dieser Stelle?

Wir wissen, dass unsere Mitarbeiter im Kontakt mit Kunden und Geschäftspartnern die Markenwerte bewusst und unbewusst kommunizieren. Wir sind davon überzeugt, dass das Wissen um die Unternehmenswerte und die Motivation, diese auch nach außen zu tragen, wertvolle Ressourcen unserer Mitarbeiter sind. Insofern investieren wir mit der Markenakademie bewusst in unsere Unternehmenszu-

Meine

kunft, denn nur ein einheitliches Markenverständnis nach innen führt zu einem einheitlichen Markenauftritt nach außen. Wenn die Organisation dazu motiviert wird, sich im Einklang mit den angestrebten Werten zu verhalten, wird dadurch die Marktposition des Unternehmens gestärkt.

KM: Wie wichtig sind Ihrer Meinung nach Mitarbeiter als Markenbotschafter?

Kundenbeziehungen funktionieren nicht ohne die Mitarbeiter, die als Botschafter der Marke agieren. Je stärker die Intensität der Interaktion, desto höher der Einfluss des Mitarbeiters. Gerade im B2B-Umfeld agieren Mitarbeiter quasi als „menschliche Werbesäule“ des Unternehmens. Deswegen müssen sie wissen, wofür das Unternehmen steht. Und das gilt für alle Hierarchieebenen: Ist der Chef nicht „on Brand“, sind es auch die Mitarbeiter nicht. Nachhaltige Verankerung entsteht nur über die Vorbildfunktion der Führungskräfte, denn nur über Führung werden Themen z.B. zur Marke, zur Strategie, zu ei-

Zur juwi-Gruppe:

Als führender Spezialist für erneuerbare Energien gestaltet die juwi-Gruppe mit Kraftwerksprojekten in vielen Regionen die Energiewende. Privat- und Gewerbekunden bietet juwi zudem Strom und Wärme auf rein regenerativer Basis: Energie zur Eigenversorgung, erzeugt in Photovoltaikanlagen, Windrädern und Bioenergieanlagen. Speichertechnologien (z.B. der Batteriespeicher juwi Home Power für Solaranlagen) und Holzbrennstoffe gehören ebenfalls zum Angebot. Bislang hat juwi weltweit rund 2.200 Anlagen zur Versorgung mit regenerativer Energie mit einer Leistung von etwa 2.500 Megawatt realisiert. Gegründet wurde das Unternehmen 1996, heute beschäftigt juwi mehr als 1.750 Mitarbeiter in über 15 Ländern und erzielte im Jahr 2012 einen Umsatz von rund 1,1 Milliarden Euro.

nem Veränderungsvorhaben für die Mitarbeiter wirklich relevant. Nur wenn die Marke im Unternehmen gelebt wird, kann sie auch von den Kunden an allen Berührungspunkten mit dem Unternehmen stimmig erlebt werden.

KM: Der Aufbau einer Markenakademie erfordert auch einen hohen organisatorischen Aufwand. Wie managen Sie das?

In der Tat ist das Projekt eine große Herausforderung, die wir mit viel Herzblut und Engagement meistern. Die vierstündigen Workshops werden von der juwi-eigenen Academy angeboten und jeweils im Trainertandem durchgeführt. Die Trainer haben eine firmeninterne Ausbildung absolviert, und die Markenakademie war beispielsweise Inhalt meiner Projektarbeit für die Trainerzertifizierung. Dadurch

haben wir die Konzeption, alle Planungsschritte und die organisatorische Durchführung bis ins kleinste Detail durchdacht. Beratend unterstützt hat uns unsere Markenagentur „kleiner und bold“ aus Berlin.

KM: Können Sie uns zum Umfang der Markenakademie Zahlen nennen?

Im Zeitraum von Mitte März bis Ende September 2013 schulen sechs interne Trainer in 60 Workshops zirka 240 Führungskräfte und rund 1.000 Mitarbeiter in Deutschland. Die Teilnahme ist verbindlich. Der internationale Roll-out der Markenakademie in 15 Ländern startet ab Herbst 2013. Hierfür trainieren wir unsere internationalen Kommunikationsmanager, die die Workshops dann in der jeweiligen Landessprache mit insgesamt zirka 300 Mitarbeitern durchführen.

KM: Wie laufen diese Workshops inhaltlich ab?

Im ersten Teil erhalten die Teilnehmer einen Einblick in die Markenhistorie und die heutige Dachmarkenstrategie bei juwi. Nach einer Videobotschaft des Vorstands vermitteln wir spielerisch allgemeines Markenwissen. Anhand einer Übung im Plenum wird deutlich, dass wir als Unternehmen ständig in den Bereichen „Unternehmenserscheinungsbild“, „Unternehmenskommunikation“, „Verhalten der Mitarbeiter“ sowie „Produkte und Dienstleistungen“ kommunizieren. Aus all den Eindrücken, die ein Kunde im Kontakt mit juwi bekommt, entsteht bei ihm ein Bild. Deshalb sollten wir uns jederzeit bewusst sein, dass all

schon Mix konzipiert, um einen möglichst hohen Lerneffekt in den Bereichen Wissen und Commitment zu erreichen, was dann idealerweise zu einem entsprechenden Verhalten im Sinne der Marke führt.

KM: Mit welcher Einstellung nehmen die Mitarbeiter an den Workshops teil?

In der Regel sitzen Mitarbeiter und Führungskräfte aus ganz unterschiedlichen Unternehmensberei-

chern für sich eine positive Bilanz ziehen, sei es, weil sie den Wert einer Marke erkannt haben, sei es, weil sie den interdisziplinären Austausch mit Kollegen aus anderen Unternehmensteilen als sinnvoll und bereichernd erachten.

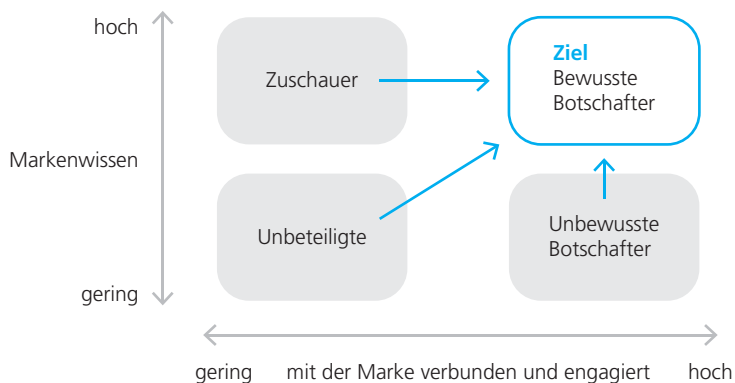
KM: Wie gestalten Sie die Nachbereitung der Workshops?

Jeder Teilnehmer erhält ein Fotoprotokoll inklusive Hand-out mit den wichtigsten Inhalten der Workshops. Die Ergebnisse der Gruppenarbeiten werden konsolidiert und regelmäßig anonymisiert an den Vorstand kommuniziert. Fragen aus der Mitarbeiterschaft werden z.B. über eine FAQ-Liste im Intranet beantwortet. Zudem ist am Ende der Workshopreihe in Deutschland ein Vorstandsdialog zum Thema Marke geplant, bei dem unsere Vorstände den Mitarbeitern Rede und Antwort stehen. Im Rahmen des Veränderungsprozesses bei juwi planen wir zeitnah flankierende Maßnahmen, mit denen wir auf die konsolidierten Ergebnisse aus den Workshops reagieren, um das Vertrauen der Mitarbeiterschaft in das Unternehmen zu stabilisieren. Zudem ist eine Verzahnung der Markenthemen bei der Einführungsveranstaltung für neue Mitarbeiter sowie anderen Trainings (z.B. Führungskräfte Seminare) geplant.

KM: Wie wird die Markenakademie intern kommuniziert?

Wir haben die Markenakademie über einen längeren Zeitraum über diverse Kommunikationskanäle intern angekündigt und beworben, um das Projekt auf allen Hierarchieebenen zu verankern. Hierzu zählen z.B. Artikel in unserer Mitarbeiterzeitung, der Markenbereich im Intranet oder die Vor-

Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen



Quelle: juwi

unsere Aktivitäten unser Image nach außen prägen.

Im zweiten Workshopteil beschäftigen sich die Teilnehmer in Kleingruppen mit der Frage, was jeder Einzelne in seinem Arbeitsumfeld tun kann, um die Markenwerte zu unterstützen. Hier arbeiten wir an der „klassischen“ Herausforderung, nämlich der Übersetzung von abstrakten Markenwerten in konkrete Maßnahmen für jeden einzelnen Mitarbeiter. Die Ergebnisse werden im Plenum vorgestellt und priorisiert, so dass ein sehr individuelles Workshopergebnis entsteht. Wir haben die Veranstaltungen im methodi-

chen zusammen in einem Workshop und tauschen sich intensiv aus. Mit der bewusst gewählten Heterogenität der Teilnehmerstruktur nehmen wir in Kauf, dass Mitarbeiter mit unterschiedlichem Vorwissen anwesend sind. Auch die Einstellung der Teilnehmer ist sehr heterogen. Die Bandbreite reicht von einer positiven Grundhaltung mit Vorfreude auf die Workshops über die Befürchtung der „Gehirnwäsche“ bis hin zur Überzeugung, dass die Workshops Zeitverschwendung sind und keinen Mehrwert bieten. In der Feedbackrunde stellt sich jedoch meist heraus, dass auch die skeptischen Teilneh-



stellung des Projekts in der Mitarbeitervollversammlung. Zusätzlich haben wir die Workshops mit Postern am Firmensitz beworben. Die Mundpropaganda der Teilnehmer ist ebenso förderlich, denn wir hören oft: „Mein Kollege fand's gut, also habe ich mich auch angemeldet!“

KM: Welche Tools setzen Sie zur internen Markenverankerung ein?

Das Thema Marke ist nicht mit einem Workshop abgearbeitet – unsere Aufgabe ist es, Markenverständnis kontinuierlich auf allen Ebenen zu implementieren. Jeder Mitarbeiter erhält beispielsweise bei seinem Eintritt einen Markenfolder. Zusätzlich gibt es den schon erwähnten Markenbereich im Intranet, wo die wichtigsten Mate-

rialien rund um das Corporate Design zum Download bereitstehen. Zum Handwerkszeug unserer Kommunikationsmanager gehören diverse Manuals für Markenwendungen. Darüber hinaus treffen wir uns einmal jährlich mit den internationalen Kommunikationsbeauftragten, um den Austausch und die Anbindung an die Firmenzentrale zu fördern. Offene Kommunikation gehört zum Markenverständnis bei juwi dazu, auch und gerade in turbulenteren Zeiten.

KM: Und grundsätzlich: Wie wichtig sind Markenwerte für ein Unternehmen?

Die Marke wird durch das Unternehmen als Ganzes gebildet. Sie manifestiert sich auf allen Ebenen und an al-

len Kontaktpunkten. Das einheitliche Auftreten, die unverwechselbare Identität, ist nicht allein Ergebnis von Marketingmaßnahmen, sondern Resultat einer konsequenten Haltung, die das gesamte Unternehmen durchzieht. Grundlage für jede Markenstrategie sind Werte. Sie prägen unseren Alltag, beeinflussen unsere Ansichten und steuern unser Verhalten. Wir haben eine Markenpositionierung mit klar definierten Werten, denn austauschbare Leitbilder wie „Wir stehen für Qualität und Innovation“ schaffen keine Differenzierung zum Wettbewerb.

Für juwi ist die Energiewende mehr als ein Geschäftsmodell. Wir sind davon überzeugt, dass nur der konsequente Umbau des Energiemarktes hin zu einer dezentralen Versorgung ausschließlich durch erneuerbare Energien ökologisch, ökonomisch und langfristig wertsichernd ist. Wenn jeder Mitarbeiter in seinem Arbeitsumfeld nach den Markenwerten handelt, steigen die Chancen, dass das Unternehmensimage bei den Kunden entsprechend unserer Markensessenz „Mit Leidenschaft erneuerbare Energien wirtschaftlich und zuverlässig gemeinsam durchsetzen“ positiv wahrgenommen wird.



Isabel Ihm, Abteilungsleiterin Markenkommunikation & Veranstaltungen der juwi AG