

Das Internal Branding der Marke Vitesco Technologies

Best Practice Wie Sie Ihre Marke ins Denken, Fühlen und Handeln von rund 38 000 Mitarbeitenden weltweit überführen.

Die Ausgangssituation

Ob Siemens oder Continental – das heutige Vitesco Technologies trug bereits so manchen großen Markennamen. Die Marke entstand im Jahr 2019, nachdem sich das Management von Continental im Jahr zuvor entschied, die Antriebssparte auszugliedern. Diese Entscheidung führte nicht nur zu einem Spin-off mit anschließendem Börsengang (Letzteres dann 2021), sondern auch zu dem wohl größten Meilenstein aus Markenführungssicht in der Geschichte der Antriebssparte: der Geburtsstunde von Vitesco Technologies, einer gänzlich

neuen Marke mit eigenem Namen, eigenen Markenwerten und einem eigenen Auftritt.

Die komplexe Herausforderung

Die Geburt einer neuen Marke ist immer ein komplexer Prozess. Die Besonderheit in diesem Fall: Was macht man, wenn ein Unternehmen bereits Tausende von Mitarbeitenden beschäftigt, die sich beim Zeitpunkt ihrer Bewerbung für ein anderes Unternehmen entschieden hatten und plötzlich für ein „neues“ Unternehmen arbeiten sollen?

Es geht also zum einen um einen erfolgreichen Abnabe-

lungsprozess, zum anderen darum, eine neue Identität zu etablieren.

Wie schafft man, das Gute zu bewahren und trotzdem ein eigenständiges Profil für die Marke aufzubauen, mit dem sich (langjährige) Mitarbeitende identifizieren können. Wie begeistert man für eine neue Marke und wie stellt man eine neue Verbundenheit her?

Die Basis schaffen

Um diese Herausforderungen zu meistern, galt es zunächst, eine fundierte Basis zu schaffen. Herzstück dabei war die Entwicklung der Markenidentität



stein für die Verankerung der Marke war gelegt.

Das Markenmodell diente fortan als Fundament für sämtliche Implementierungsmaßnahmen nach innen und außen. Den Startschuss bildet die Erarbeitung eines komplett neuen Look & Feels für die neugeborene Marke Vitesco Technologies. Nachdem diese visuelle Basis gelegt wurde, ging es an die Verankerung der Marke bei der Belegschaft.

Die vier Erfolgsschritte des Internal Brandings von Vitesco Technologies

Für die Verankerung der neugeschaffenen Marke Vitesco Technologies im Denken, Fühlen und Handeln, sprich das sogenannte „Internal Branding“, wurde ein Prozess aus vier Erfolgsschritten definiert:

Schritt 1: Zielgruppenpriorisierung

Wenn man als Marketer an Kunden denkt, kommt das Thema

und Positionierung. Ziel war es, ein Markenmodell zu erarbeiten, mit dem sich die Mitarbeitenden hervorragend identifizieren können und das dabei hilft, aus dem Wettbewerbsumfeld in der Zukunft herauszustechen.

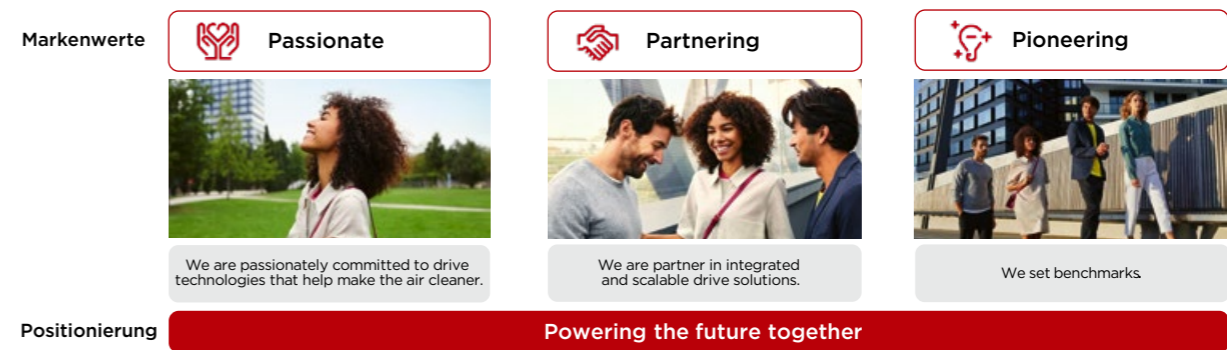
Hierzu wurde eine Vielzahl an verschiedenen internen und externen Stakeholder-Gruppen involviert. Der Prozess beinhaltete folgende Komponenten:

- Quantitative Online-Befragung von Kunden, potenziellen Kunden und Zulieferern in Kernländern wie etwa Deutschland, Frankreich, China, USA, Mexiko, Rumänien und Tschechien
- Quantitative Online-Befragung von mehr als 1400 Mitarbeitenden weltweit
- Zahlreiche Workshops und internationale Sounding Boards

- Mehr als 15 persönliche und virtuelle Interviews mit Mitgliedern des Continental- und divisionalen Powertrain-Managements, Top-Managern, internationalen Verantwortlichen sowie internen Key-Influencern

Getreu dem Motto „Einfachheit schlägt Komplexität“ oder „weniger ist mehr“ erfolgte eine Fokussierung auf drei Markenwerte und ein Positioning-Statement, dass für alle Mitarbeitenden schnell zugänglich und verständlich ist. Der Grund-

Abb. 1: Das Markenmodell von Vitesco Technologies



Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

Abb. 2: Die vier Erfolgsschritte des Internal Brandings von Vitesco Technologies



Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

„Wer sind eigentlich unsere Zielgruppen?“ immer ganz automatisch auf den Tisch.

Denkt man hingegen an die eigenen Mitarbeitenden, ist das Thema Zielgruppenpriorisierung kurioserweise nahezu immer ein Faktor, der vernachlässigt wird. Um eine effiziente, ressourcenschonende und nachhaltige Implementierung der Marke si-

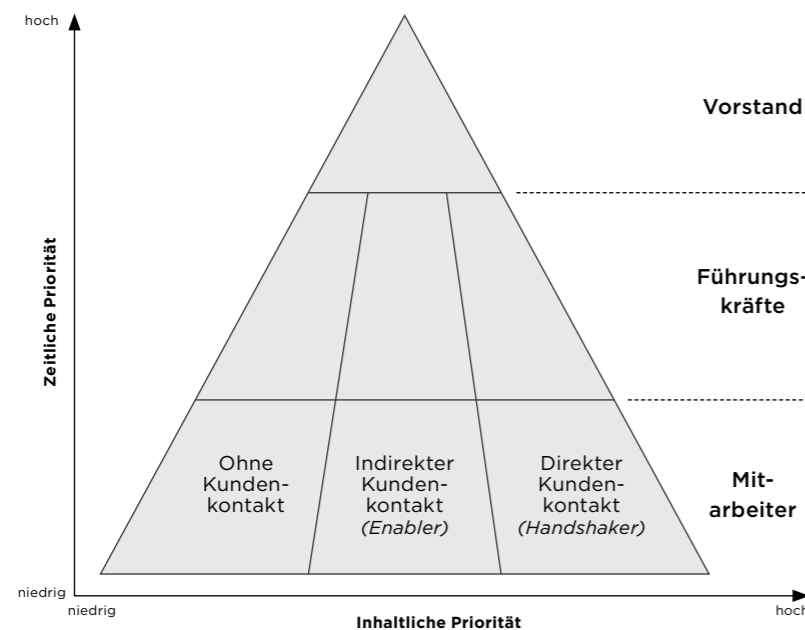
cherzustellen, ist diese aber unumgänglich. Gerade wenn es sich wie bei Vitesco Technologies um rund 38 000 Mitarbeitende weltweit handelt. Daher erfolgte zunächst eine Identifikation, Systematisierung und Priorisierung der internen Zielgruppen anhand der zwei Dimensionen „vertikale“ und „horizontale“ Zielgruppenbetrachtung.

Die vertikale Zielgruppenbetrachtung bezieht sich dabei auf die drei Stufen „Vorstand“, „Führungskräfte“, „Mitarbeitende“. Die horizontale Zielgruppenbetrachtung auf die drei Stufen „Handshaker“ (direkter Kundenkontakt), „Enabler“ (indirekter Kundenkontakt) und „Mitarbeitende ohne Kundenkontakt“.

Schritt 2: Maßnahmenplanung

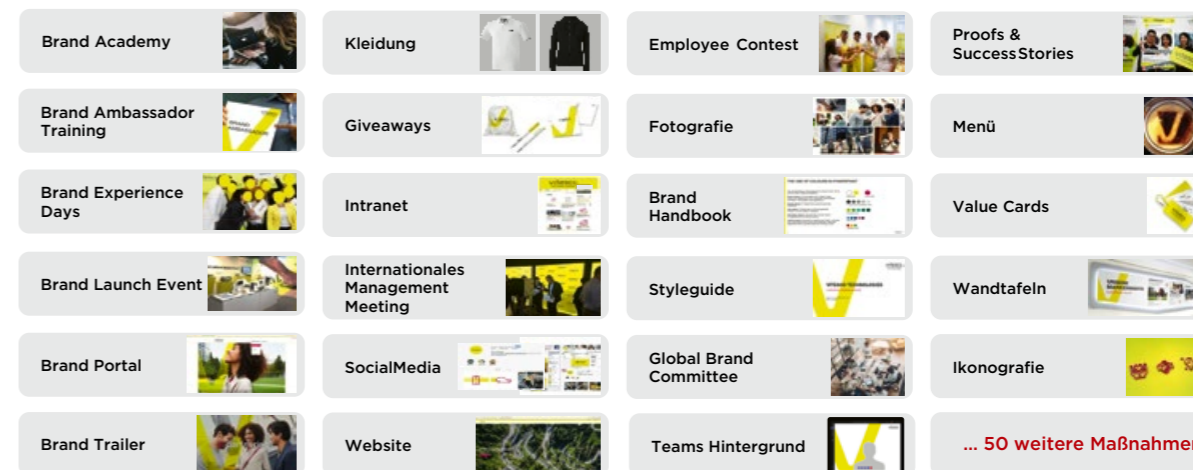
Die Zielgruppenpyramide diente im nächsten Schritt zur Identifikation der wichtigsten Protagonisten zur Verankerung der Marke. So wurden beispielsweise bereits vor dem Markenlaunch über 500 Brand-Ambassadors identifiziert, für die spezielle Maßnahmen wie das Brand-Ambassador-Training und die Brand-Academy entwickelt wurden. Dieses „Markenbotschafter-Prinzip“ gleicht dabei einem Schneeballsystem. Nach dem Grundsatz Mitarbeitende trainieren Mitarbeitende wurden Multiplikatoren ausgebildet, die wiederum ihre Bereiche trainierten. Die ausgebildeten Markenbotschafter vertiefen bis heute kontinuierlich in der Brand-Academy ihr Markenwissen u.a. durch die Operationalisierung der Markenwerte, Neuerungen im Branding

Abb. 3: Zielgruppenpyramide



Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

Abb. 4: Auszug der Arbeitspakete



Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

und Best-Practice-Sharing, was gleichzeitig zur Entstehung einer Vitesco Technologies Brand-Community beiträgt.

Darüber hinaus wurden neben spezifischen Maßnahmen auch generelle Maßnahmen wie

Arbeitspakete überführt und zeitlich in einer Roadmap priorisiert. Jedes Arbeitspaket wurde von einem Arbeitspaketverantwortlichen federführend getrieben. Das sogenannte „Roll-out-Team“ traf sich wöchentlich zu

Meeting-Moderation erfolgte durch einen externen Berater. So gelang es, alle Arbeitspakete im geplanten Zeitraum umzusetzen, die Mitarbeitenden kontinuierlich mit der Marke in Kontakt zu bringen und das Feuer für die Marke zu entfachen.

Schritt 4: Erfolgskontrolle

Marke ist keine Eintagsfliege. Viel zu häufig wird das Thema Marke anfangs mit Pauken und Trompeten eingeführt und verläuft anschließend langsam und unauffällig im Sand. Das Thema Marke darf also nicht zu einer einmaligen Sache abgestempelt werden, sondern muss ein Dauerbrenner sein. Gemäß dem Grundsatz „steter Tropfen höhlt den Stein“ gilt es, die Marke dauerhaft am Köcheln zu halten. Um den Erfolg der implementierten Maßnahmen und Markeninhalte regelmäßig zu

Ziel war es, ein Markenmodell zu erarbeiten, mit dem sich die Mitarbeitenden hervorragend identifizieren können und das dabei hilft, aus dem Wettbewerbsumfeld in der Zukunft herauszusteichen.

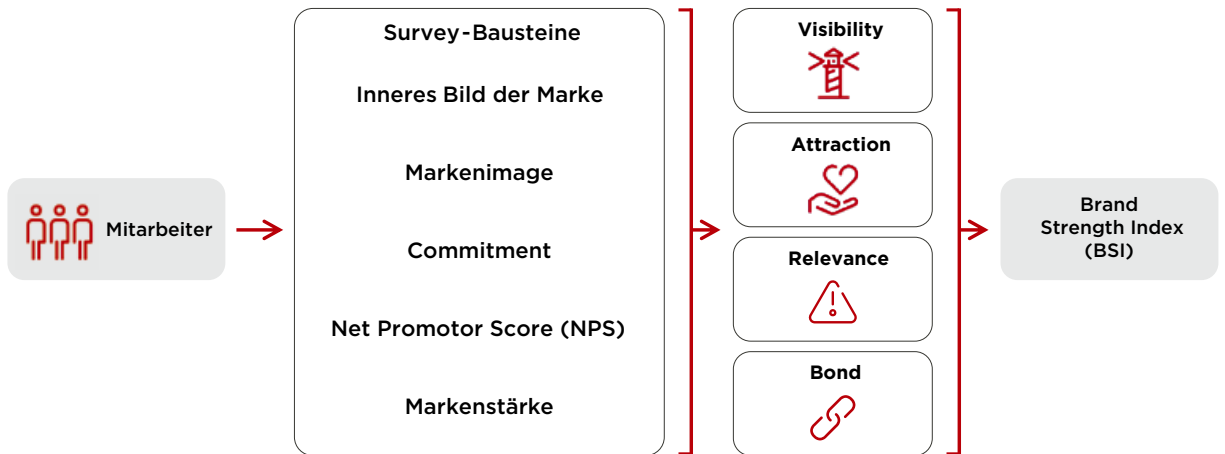
z.B. das Brand-Portal definiert, um bei allen Mitarbeitenden ein Verständnis für die Marke zu schaffen und zum markenkonsistenten Handeln anzuregen.

einem Tracking-Meeting, um den Stand der Umsetzung, etwaige Hürden und Lösungsvorschläge zu besprechen. Das Tracking erfolgte über sogenannte Commitments, die die Arbeitspaketverantwortlichen jeweils eine Woche im Voraus für sich selbst definierten. Das Tracking der Commitments sowie die

Schritt 3: Roll-out

In der Roll-out-Phase wurden die Maßnahmen in mehr als 70

Abb. 5: Brand Strength Index (BSI)



Quelle: Vitesco Technologies, 2023.

messen und auf den Prüfstand zu stellen, wurde ein interner Vitesco Technologies Brand Strength Index (BSI) entwickelt.

Der BSI bestimmt die Markenstärke aus Sicht der Mitar-

PASSIONATE
PARTNERING
PIONEERING

beitenden auf einer Skala von 0 bis 100. Zudem setzt er sich aus vier Überkategorien zusammen: Visibility, Attraction, Relevance und Bond.

Im Jahr 2020 erfolgte die erste Nullmessung. Auf dieser Basis wurde eine Zielkurve mit anzustrebenden Soll-Werten errechnet, die es alle zwei Jahre zu erreichen gilt. Der finale Zielwert ist für das Jahr 2030 definiert.

So zeigte die Messung aus dem Jahr 2022 beispielsweise sehr anschaulich anhand der vier Überkategorien Visibility, Attraction, Relevance und Bond, in welchen Bereichen derzeit noch Handlungsbedarf besteht, um die Marke noch stärker ins Denken, Fühlen und Handeln der Mitarbeitenden zu überführen. Zudem wurden in den Bereichen, in denen die BSI-Messung Potenziale enthüllte, qualitative Mitarbeiter-Fokusgruppen durchgeführt, um konkrete Maßnahmen abzuleiten. Im Ergebnis wurden vier Top-Maßnahmen zur Verbesserung des BSI bis zur nächsten Messung definiert. Eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Marke ist somit gesichert.

Das Beispiel Vitesco Technologies zeigt: Wird Internal Branding systematisch und nachhaltig betrieben, kann man in kurzer Zeit große Erfolge erzielen und Mitarbeitende auf der gan-

zen Welt zu engagierten Markenbotschaftern machen. Bereits heute sind die Mitarbeitenden begeisterte „Fans“ ihrer Marke und berichten mit Stolz von Vitesco Technologies.



DANIEL KOCHANN,
Partner bei der Unternehmensberatung ESCH. The Brand Consultants.



THOMAS HACKL,
Leitung Brand- & Eventmanagement bei Vitesco Technologies.



BIRGIT MEHLHORN,
Leitung Brand- & Eventmanagement bei Vitesco Technologies.