

„Die Marke mit Leben füllen“

Durch den Wandel des Pharmariesen Merck hin zu einem Wissenschafts- und Technologiekonzern musste die Marke auch für Mitarbeiter neu ausgerichtet werden. Head of Brand Management Katrin Menne berichtet über den Relaunch.

INTERVIEW: CHRISTOPH BERTRAM



► **Personalwirtschaft: Frau Menne, vor welchen Herausforderungen stand Merck?**

Katrin Menne: Merck hatte sich in den vergangenen zehn Jahren massiv verändert. Teile des Unternehmens waren verkauft worden, große Akquisitionen hatten das gesamte Geschäft und Portfolio geprägt. Hinzu kam eine zunehmende Internationalisierung: Damit einher ging natürlich eine Veränderung der Kultur. Merck war doch eher deutsch geprägt, heute ist es ein internationaler Konzern. Wesentlich für das Markenprojekt war aber vor allem die inhaltliche Neuausrichtung – vom Pharma- und Chemie-Riesen zum Wissenschafts- und Technologiekonzern. Die große Herausforderung bestand also darin, dass die Marke das Angebot und die Kultur des Unternehmens gar nicht ausreichend abbildete. Der Transformationsprozess brachte dann auch die Arbeit an der Marke in Gang. Wir standen 2015 vor dem umfassendsten Marken-Relaunch in der fast 350-jährigen Geschichte des Unternehmens: Es bedurfte einer Neupositionierung der Unternehmensmarke und Employer Brand sowie einer konsequenten Implementierung nach innen und außen.

Was bedeutet das denn konkret?

Die Marke Merck sollte verjüngt sowie emotionalisiert werden und sich stärker vom Wettbewerb differenzieren. Daneben sollte Merck klar als innovatives und lebendiges Wissenschafts- und Technologieunternehmen positioniert werden. Die neue Marke sollte widerspiegeln, was die Mitarbeiter des Unternehmens ausmacht und was sie antreibt: die Leidenschaft für Forschung und Innovationen. Daneben sollte der neue Markenauftritt die komplexe Markenarchitektur vereinfachen. Und natürlich sollte die neue Marke bei allen relevanten Zielgruppen wie Mitarbeitern, Bewerbern, Kunden, Innovationspartnern oder der Öffentlichkeit ganzheitlich zum Leben erweckt werden. Als forschendes Wissenschafts- und Technologieunternehmen ist Merck auf hoch qualifizierte Mit-

arbeiter angewiesen. Deshalb musste die Marke Merck auch im Hinblick auf den weltweiten Arbeitsmarkt geschärft und als attraktiver Arbeitgeber positioniert werden. Die Kollegen aus der Personalabteilung setzten deshalb ein eigenes Projekt auf, um die Employer Brand strategisch aus der Unternehmensmarke abzuleiten. Diese dient seitdem als Rahmen für verschiedene HR-Aktivitäten.

Haben Sie das Projekt alleine gestemmt?

Verschiedene externe Partner haben uns bei den Themen Marktforschung, Strategie, Designentwicklung, Projektmanagement sowie Kommunikation und interne Vermittlung beziehungsweise Trainings unterstützt. Unsere Kollegen aus HR haben in Anlehnung an die Unternehmens-

marke dann eine neue Employer Value Proposition, eine Kampagne sowie ebenfalls Trainings gemeinsam mit ihren Partnern entwickelt.

Und welche Maßnahmen haben Sie durchgeführt?

Wir haben eine Initiative rund um das Thema Neugier gestartet. Denn wir glauben, dass Neugier die Haltung ist, die letztlich zu Innovationen führt. Nur neugierige Mitarbeiter sind in der Lage, zu forschen – und das ist die Grundlage unseres Geschäfts. Die Kampagne umfasst sehr viele Maßnahmen. Zum Beispiel die jüngste Neugier-Studie 2018, in der wir Arbeitnehmer weltweit zum Status ihrer Neugier am Arbeitsplatz befragt haben. Und es gibt viele weitere Tools, die die Merck-Mitarbeiter stark einbeziehen: ein Brand-Champion-Programm, eine Virtual Reality Experience, eine Mitarbeiterkampagne, eine Relaunch-Kampagne mit Infomaterial, Filmen und Give-aways, vierteljährliche Branding Newsletter und, und, und.

Wie sah dabei die externe Unterstützung aus?

Die GMK Markenberatung hat uns bei unserem konzernweiten Trainingsprogramm unterstützt, welches unter

„Wir standen vor dem umfassendsten Marken-Relaunch in unserer fast 350-jährigen Geschichte.“

anderem E-Trainings und ein Train-the-Trainer-Programm beinhaltet. Um die Anforderungen der verschiedenen internen Zielgruppen bestmöglich zu erfüllen, wurden die Trainings modular und in verschiedenen Längen entwickelt. Die E-Trainings sind in acht Sprachen verfügbar und erlauben es den Mitarbeitern, sich intensiv im Selbststudium mit der Markenidentität und ihrer Anwendung zu befassen. Pilot-Trainings und ergänzende Materialien für die Trainer befähigen ausgewählte Mitarbeiter dazu, Kollegen unterschiedlicher Funktionsbereiche auf die Anwendung der Marke im Arbeitsalltag intensiv zu schulen. Zudem beinhaltet eine speziell für Merck entwickelte Trainingstasche alle Materialien, um mehr als 20 Übungen zur Marke und ihre Übersetzung in typische Aufgabenfelder durchzuführen. Uns war von Anfang an wichtig, dass wir ein Angebot entwickeln, das die Durchführung von Trainings so einfach wie möglich macht. Mit Erfolg: So haben beispielsweise nach nur vier Monaten mehr als 70 Prozent aller Mitarbeiter weltweit das E-Training abgeschlossen.

Sie haben die Mitarbeiter zu Markenbotschaftern gemacht – was bedeutet das für Sie?

Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen, bedeutet für uns, dass die Mitarbeiter überzeugt und begeistert sind – von dem Unternehmen und der Marke Merck, sodass sie die Marke korrekt erfassen und anwenden. Natürlich wollen wir auch, dass sie die Merck-Story nach außen tragen und sichtbar machen, wofür die Marke steht. Und letztlich sollen sie die Marke mit Leben füllen, für sich und ihre tägliche Arbeit interpretieren. So haben wir die Mitarbeiter beispielsweise in unsere externe Kampagnenarbeit mit eingebunden. Mithilfe einer App können sie Markeninhalte in den sozialen Medien teilen und so digitale Mundpropaganda betreiben. Darüber hinaus haben wir ein weiteres internes Programm entwickelt, das circa 250 Mitarbeiter weltweit zu sogenannten Brand Champions macht.

Das heißt?

Sie sind die Experten vor Ort rund um das Thema Marke, und sie sind durch eine digitale und interaktive Community in unserem Intranet verbunden. Wir begleiten diese Community laufend mit Aktivitäten, um ihre Begeisterung für die Marke Merck immer wieder zu wecken. Wir haben auch die sogenannte „I am“-Kampagne mit 50 Mitarbeitern aus verschiedenen Ländern realisiert. Dabei haben wir alle Hierarchieebenen berücksichtigt. Die Mitarbeiter haben die neue Marke für ihre tägliche Arbeit interpretiert. Die Headlines für die einzelnen Motive wurden auf Basis von Gesprächen mit diesen Mitarbeitern entwickelt und lauteten zum Beispiel: „I am not just a receptionist. I am the first impression.“ oder „I am not a researcher. I am a rebel.“

Das Projekt im Überblick

Das Unternehmen:

Merck ist mit rund 51 000 Mitarbeitern ein Wissenschafts- und Technologieunternehmen, das in den Bereichen Healthcare, Life Science und Performance Materials tätig ist. 2017 erwirtschaftete Merck in 66 Ländern einen Umsatz von 15,3 Milliarden Euro.

Die Prozesse:

Mit zahlreichen Niederlassungen weltweit war die interne Kommunikation ein Schwerpunkt des Marken-Relaunchs. Von Beginn an ging es darum, die Beschäftigten „mitzunehmen“. Denn nur wer die eigene Marke und ihren Kern versteht, kann sich und andere dafür begeistern. Im Zuge des Internal Brandings und Employer Brandings kamen unter anderem ein Brand-Champion-Programm, eine Virtual Reality Brand Experience sowie eine externe Employer-Branding-Kampagne zum Einsatz.

Der Partner:

Beim Markentraining unterstützte die GMK Markenberatung Merck bei der Erstellung eines internationalen Trainingsprogramms. Dies beinhaltete E-Trainings, einen Train-the-Trainer-Ansatz sowie ein E-Training rund um die Employer Brand. Darüber hinaus berät sie das Unternehmen in Fragen des strategischen Markenmanagements.

Schließlich haben wir auch eine Virtual Reality Experience geschaffen, durch welche die Mitarbeiter die Chance haben, auf spielerische Art und Weise mit der Marke zu interagieren. Diese virtuelle Erlebniswelt steht den Mitarbeitern permanent zur Verfügung, auch im Rahmen von Events.

Sind Sie bei der Umsetzung auf Hindernisse gestoßen?

Vieles ist überraschend gut gelaufen. Nach wie vor ist die größte Hürde die Internationalität unserer Marke. Sie macht die Markenarbeit einfach sehr komplex. Um ein Beispiel zu nennen: Wir haben zum Markenrelaunch weltweit „Starter-Pakete“ an die Mitarbeiter verschickt, ein Begrüßungspäckchen mit neu gebrandeten Artikeln. Das war insgesamt ein schwieriges Unterfangen, weil jedes Land andere Einfuhrbestimmungen hat. Nach Korea zum Beispiel darf man keine Lebensmittel, aber auch keine Dinge einführen, die mit Lebensmitteln in Berührung kommen, also auch keine Becher, die wir vorgesehen hatten. Das mussten wir dann anpassen.

„Rund 250 Mitarbeiter weltweit sind zu sogenannten Brand Champions geworden.“

Wie lautet Ihr Fazit zum Marken-Relaunch?

Das Projekt hat intern den gewünschten Kulturwandel nachweislich unterstützt und beschleunigt. Zusätzlich hat die neue Marke einen nachweisbaren Einfluss auf Bewerber und ist somit zum Erfolgsfaktor für unser Recruiting geworden. Wir werden als attraktiver und interessanter Arbeitgeber wahrgenommen. Und bei unseren Kunden können wir feststellen, dass sich das Bild von Merck positiv verändert hat. Insgesamt ist aber der Markentransformationsprozess noch nicht abgeschlossen. Denn ein nachhaltiger Imagewandel braucht natürlich längere Zeit und somit wird sich die Marke hoffentlich in der Zukunft auch noch weiter positiv entwickeln. ■