Mit dem Kunden auf **Augenhöhe**

Ein Unternehmen lebt von den Menschen, die sich mit ihm identifizieren. **Behavioral Branding** macht aus Verkäufern Markenbotschafter.

Von wegen König: Jeder zehnte Kunde verlässt ein Autohaus wieder, ohne dass sich ein Berater seiner angenommen hätte. Ignoriert, frustriert, enttäuscht. Überdurchschnittlich häufig passiert ihm das in mittelgroßen und großen Handelsbetrieben, wie die Frankfurter Strategieberatung Oliver Wyman im vergangenen Jahr ermittelt hat. Sündteure Werbekampagnen, ein Image wie Donnerhall, technische Spitzenleistungen und Verkaufsräume, die Kunstausstellungen gleichen: Nutzt alles nichts, wenn der potenzielle Käufer auf unmotiviertes Personal trifft, dem die Marke, das Unternehmen, der Job oder die Nase seines Gegenübers nicht passt und dies auch deutlich spüren lässt.

Die positive Einstellung zur Marke, kommunikative Fähigkeiten, Empathie, Beratungsqualität und sicheres Auftreten, das sind hingegen die Eigenschaften, die einen guten Verkäufer ausmachen. Behavioral Branding nennen Marketingexperten und Kommunikationswissenschaftler diesen unterschätzten Aspekt der Markenkommunikation. Er bedeutet gelebte Markenidentität und einen konsistenten Außenauftritt der Mitarbeiter gegenüber Kunden und Geschäftspartnern. Die Einstellung zu einer Marke werde nur noch durch die Werbung stärker geprägt als durch das Verkaufsgespräch, sagen die Forscher. „Die Verkäufer müssen ihrer Schlüsselrolle entsprechend geschult werden", fordert Professor Franz-Rudolf Esch, der an der Uni Gießen Betriebswirtschaft lehrt und außerdem das Institut für Marken- und Kommunikationsforschung leitet. „Löst der Verkäufer das Versprechen der Marke nicht ein, entsteht beim Kunden ein gedanklicher Konflikt" (s. Interview). Und aus dem Geschäft wird nichts.

„Wir sprechen von Brand Behaviour", berichtet Manfred Bräunl, Leiter Marketing BMW Deutschland, aus der Praxis. „Dabei geht es uns um ein Verhalten, das der Marke entsprechend ist, ohne dabei an Authentizität zu verlieren. Wie auch eine Corporate Architecture von der Marke abgeleitet sein soll, so haben wir die Marke als Basis genommen und davon abgeleitet, welche Verhaltensweisen zur Marke passen würden."

Einfach ist das nicht. Die interne Kommunikation, die den Mitarbeitern die Markenwerte näherbringen könnte, beschränkt sich vielerorts auf das Intranet, die (gerne igno-

egegnung Der rkäufer prägt das arkenbild stärker viele andere arketing-aßnahmen.

„Der persönliche Kontakt ist die Stunde der Wahrheit"

MARKETINGEXPERTE **FRANZ-RUDOLF ESCH** ÜBER MARKENKONFORMES VERHALTEN IM UMGANG MIT DEM KUNDEN

Franz-Rudolf Esch ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Gießen.

W&V Wie unterscheidet sich Behavioral Branding von der guten alten Mitarbeitermotivation?
Esch *Sie können grundsätzlich viel dafür tun, um die Mitarbeitermotivation zu erhöhen. Allerdings führt dies noch lange nicht dazu, dass sich die Identifikation und die Bindung der Mitarbeiter an die Marke erhöhen und diese in Denken, Fühlen und Handeln umgesetzt werden. Genau dies ist allerdings das Ziel des Behavioral Branding. Gerade im B-to-B-Bereich und in Dienstleitungsbereichen muss die Marke durch die Mitarbeiter erlebbar werden, damit sich ein kohärentes Markenbild ergibt. Im Endergebnis führt Behavioral Branding auch zur erhöhten Mitarbeitermotivation.*

W&V Könnte man sagen: Behavioral Branding ist gleich CI plus CRM?
Esch *Corporate Identity ist nicht gleich Behavioral Branding, weil erstere zunächst für das Unternehmen als Ganzes gilt. Bei BMW ist man jedoch gut beraten, dass Mini-Mitarbeiter sich anders verhalten als BMW-Mitarbeiter. Dies gilt für viele andere Unternehmen auch. Insofern ist der Behavioral-Branding-Ansatz zeitgemäßer, weil er sich an den veränderten Bedingungen in Unternehmen mit einer Vielzahl über- und untergeordneter Marken ausrichtet. Er geht auch über herkömmliche Customer-Relationship-Maßnahmen hinaus, weil diese grundsätzlich mehr oder weniger ähnlich über alle Marken hinweg sind.*
W&V Pardon, aber Behavioral Branding hat einen Beigeschmack von Gleichschaltung und Dressur. Bleibt in letzter Konsequenz nicht die Individualität des Verkäufers zugunsten der Markenidentität auf der Strecke?
Esch *Wir leben nicht im Kommunismus, sondern in einer Demokratie. Die Individualität des Verkäufers bleibt natürlich erhalten, allerdings sind bestimmte Markeninhalte in Denken, Fühlen und Handeln umzusetzen, damit ein klares Bild gegenüber dem Kunden entsteht. Zudem führen starke Marken häufig zu einer Selbstselektion bei Bewerbern: Sie ziehen eher Menschen an, die zur Marke passen. Dies kann man auch über entsprechende Auswahlkriterien berücksichtigen, etwa durch Fit-Messungen. Es geht also weniger um „Gleichmacherei" als vielmehr um die Erhöhung der Fähigkeit des Einzelnen, sich im Bereich seiner Möglichkeiten und seiner Persönlichkeit markenkonform zu verhalten*

W&V Wie wichtig ist die Rolle des Autoverkäufers für die Kaufentscheidung im Vergleich zu klassischer Werbung, integrierten Kampagnen oder Sponsoring?
Esch *Der Verkäufer hat einen direkten, persönlichen Kontakt mit den Kunden. Er übernimmt unmittelbar Verantwortung für die Marke und muss die durch Kommunikation geschaffenen positiven Markeneindrücke intensivieren und den Kunden in seiner Einstellung verstärken. Der Verkäufer darf sich nicht einfach auf das gute Image der Marke verlassen. Der persönliche Kontakt ist die Stunde der Wahrheit für den Kunden. Löst der Verkäufer das Versprechen der Marke nicht ein, entsteht beim Kunden ein gedanklicher Konflikt. Ein Neukunde würde wahrscheinlich direkt zum Wettbewerber gehen.*

W&V Ist im digitalen Zeitalter die Rolle des Menschen als Produktvermittler gestiegen oder wird der dank Web 2.0 zunehmend überflüssig?
Esch *Im Web 2.0 agieren keine Maschinen, sondern Menschen, die positiv oder negativ über Marken kommunizieren. Dies wirkt in der Regel stärker als andere Kommunikation, etwa Massenkommunikation, weil das Ganze als glaubwürdiger empfunden wird. Es gibt viele Studien, die beweisen, dass im Internet Vertrauen eine immens wichtige Rolle spielt. Durch das Web 2.0 werden viele Dinge scheinbar transparenter, so dass dies durchaus eine Alternative zur herkömmlichen Information oder zum Händlerbesuch ist. Allerdings wird gerade bei Automobilen am Ende des Tages die reale Erfahrung nach wie vor dominieren.* hs

rierte) Mitarbeiterzeischrift und die vage Vorbildfunktion des Managements.

Die Bayerischen Motorenwerke, die es mit einer nicht immer ganz einfachen Kundschaft zu tun haben (Bräunl: „Eine sehr anspruchsvolle Zielgruppe"), bringen Händlern und Niederlassungsleitern mit einem mehrstufigen Fachtraining ein markenadäquates Verhalten bei – auf freiwilliger Basis. Dazu gehören die Vermittlung der BMW-Markenwerte und der Historie des Unternehmens sowie Aufklärung über die Kundenerwartungen und die Beurteilung der Marken im Wettbewerbsvergleich. Das Training findet vor Ort statt, „weil sich die Detailerwartungen der Kunden an einen guten Verkäufer in den unterschiedlichen Regionen Deutschlands, aber auch in städtischen und ländlichen Gebieten stark unterscheiden". Überhaupt legt man bei den Bayern großen Wert auf Individualität. „Wir wollen authentische Verkäufer, die in einigen Facetten ihres Verhaltens markentypische Ausprägungen zeigen, und nicht austauschbare Klone", sagt Bräunl.

Zumindest in der Premium-Etage der Autoindustrie scheint man sich der Bedeutung des markengerechten Verhaltens bewusst zu sein. „Der Verkäufer ist einer der wichtigsten Markenbotschafter der Marke Audi", heißt es bei dem Ingolstädter Hersteller. „Deshalb müssen insbesondere die Verkäufer die Marke Audi verkörpern. In ihrem Auftritt und Verhalten muss sich der Markenanspruch von Audi als progressive Premiummarke widerspiegeln." Behavioral Branding sei fester Bestandteil der Marketingstrategie, der Verkäufer „wichtigster Faktor zur finalen Kaufentscheidung". Fachliche Kompetenz, Zuverlässigkeit, individuelle Ansprache und einen fairen, menschlichen Umgang erwarte der Kunde, glauben die Audi-Manager.

Eigentlich Tugenden, die auch anderen Branchen gut anstünden. Aber Behavioral Branding ist noch ein weithin unbekannter Begriff.

Hans Schmidt ▷ *h.schmidt@wuv.de*

DER HÄNDLER DES VERTRAUENS
Wo sich Neuwagenkäufer informieren

Quelle: DAT Report 2009. © W&V