

# Brand Behavior: Markenbegeisterung bei Mitarbeitern wecken

Thomas Backes / Johanna Pott

## Mitarbeiter beeinflussen das Markenerleben

Stellen Sie sich den folgenden Fall vor: Ein Pizzalieferservice hat in einem mehrmonatigen Strategieprozess Markenwerte und Positionierung definiert und anschließend eine breite Kommunikationskampagne lanciert, die genau diese Werte wirksam auf den Punkt bringt. Den Kunden freut's und er greift zum Hörer. Was jetzt noch fehlt ist das letzte Bindeglied zwischen Marke und Kunde: der Pizzabote. Gemurmelte Beschimpfungen wegen eines vermeintlich zu geringen Trinkgeldes, zweifelhafte Hygiene und ein Abgang mit quietschenden Reifen. Alles in allem das Gegenteil davon, was die Kommunikation verspricht, und sicherlich nicht die Art von Service, die Kunden begeistert.

Die Ergebnisse unserer aktuellen Studie zu den „CX-Champions“ zeigen, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens das Markenerleben der Kunden maßgeblich beeinflussen – im Positiven wie im Negativen. Der Pizzalieferservice hat durch die geschilderten negativen Kundenerlebnisse für sich die Notwendigkeit erkannt, Abhilfe zu schaffen und das Mitarbeiterverhalten zukünftig stärker mit der eigenen Marke in Einklang zu bringen. Das Ziel besteht damit im Aufbau eines Brand Behavior, d.h. eines markenkonformen Verhaltens der Mitarbeiter, das die Marke und ihre Werte gegenüber den Endkunden erlebbar macht.

Dazu wurde ein schlankes Maßnahmenprogramm entwickelt, das die genannten Kernprobleme angeht. Zu den konkreten Maßnahmen zählen unter anderem:

- Ein am Lieferantenausgang prominent platzierter Spiegel („Kannst du so zum Kunden: ja oder nein?“)
- Ein Hinweis zu Bewertungsmöglichkeiten der Fahrweise auf der Transportbox der Motorroller („Bewerte meinen Fahrstil unter...“) sowie
- die Personalisierung der Lieferbons („Es bediente Sie: Malte Schmidt“), ebenfalls inkl. einer Online-Bewertungsmöglichkeit.

Durch diese überschaubaren Maßnahmen fördert der Lieferservice bei seinen Mitarbeitern die Auseinandersetzung mit den Markenwerten, schafft durch das Pizzaboten-Ranking konkrete Anreize für markenkonformes Verhalten (z.B. Awards, Gewinne) und gibt Kunden zusätzliche Möglichkeiten, in Dialog mit der Marke zu treten. Die positive Wirkung der Maßnahmen wurde auch vom Kunden zurückgespielt: So wurden die Online-Bewertungsmöglichkeiten in den Pilotstädten gut angenommen und die Anzahl der eingehenden Beschwerden über die Boten deutlich reduziert.

Das Beispiel steht als Sinnbild für ein zentrales Learning, das wir in zahlreichen unserer Internal Branding-Projekte gemacht haben: Möchte man Mitarbeiter für die Marke begeistern, geht es nicht um die schiere Masse, sondern vielmehr um die gezielte Auswahl genau der Maßnahmen, die für das Unternehmen funktionieren und die die Marke auf allen drei Stufen „Think, Feel, Act“ vermitteln.

Schon mit bodenständigen Maßnahmen und dem richtigen Internal Branding-Ansatz ergibt sich also die Möglichkeit, die Customer Experience durch Brand Behavior der Mitarbeiter zu verbessern. Doch wie überzeugt und begeistert man Mitarbeiter von der eigenen Marke?

## Die häufigsten Stolperfallen: Woran der Aufbau von Brand Behavior scheitert

Im Vorfeld des erfolgreichen Aufbaus von Brand Behavior gilt es sich zunächst mit den klassischen Stolperfallen der Implementierung auseinanderzusetzen. Zumeist ist einer von fünf Fehlern schuld daran, dass sich im Internal Branding die gewünschten Erfolge nicht einstellen:

Die Maßnahmenplanung erfolgt gemäß „One size fits all“: Die Relevanz von markenkonformen Verhalten variiert im Unternehmen, nicht alle Mitarbeiter müssen gleich intensiv trainiert werden. Die Rolle der Führungskräfte wird unterschätzt: Verhalten sich Vorgesetzte nicht im Sinne der Marke unterminiert dies den gesamten Prozess.

Es werden ungeeignete Maßnahmen gewählt: Aus der Vielzahl von Maßnahmen gilt es kritisch diejenigen Bündel zu entwickeln, die den Zielen („Think, Feel, Act“) und Besonderheiten der internen Zielgruppen am besten gerecht werden.

Die Marke wird nicht operationalisiert: Die Marke soll für Mitarbeiter übersetzt werden, damit sich jeder seines eigenen Beitrags zum Markenerleben des Kunden bewusst wird.

Glamour zählt mehr als Nachhaltigkeit und Kontrolle: Marke wird in den Köpfen verankert, wenn sie Mitarbeitern gegenüber stetig ins Gedächtnis gerufen wird und Fortschritte (z.B. im Markenwissen) getrackt werden.

#### 4 Schritte für den erfolgreichen Aufbau von Brand Behavior

Der Weg zur erfolgreichen Verankerung der Marke, der genau diese Stolperfallen umschiff, lässt sich anhand der 4 Stufen des SIIR-Ansatzes systematisieren. In jedem Teilschritt gilt es dabei eine zentrale Frage zu beantworten (Abb.9):

##### 1. Warum ist Marke wichtig? - Sensibilisieren

Zunächst ist es wichtig, Topmanagement und Vorstand für die Bedeutung der Marke zu sensibilisieren. Damit soll die Begeisterung für die eigene Marke befeuert werden: einerseits für das, wofür sie steht, andererseits für das, was sie dem Unternehmen langfristig bringt. Eine klare Nutzenargumentation „Warum Marke“ auf Ebene des Gesamtunternehmens ist zentral für den gesamten Prozess.

##### 2. Wer ist wann und wie ins Boot zu holen? - Involvieren

Der zweite Schritt dient dazu, Führungskräfte aus Abteilungen einzubeziehen. Um diese als Markenbotschafter zu gewinnen, werden gemeinsam mit den Führungskräften Dos und Don'ts entwickelt, die die Leitplanken des Brand Behavior definieren. Vorab ist in einer Roadmap festzuhalten, welche Abteilungen wann involviert werden.

##### 3. Was bedeutet die Marke für die tägliche Arbeit der Mitarbeiter? - Integrieren

Im dritten Schritt geht es darum, über alle Ebenen hinweg Mitarbeiter in den Prozess zu integrieren, um gezielt das Markenverständnis ins Unternehmen zu tragen. So führen interne Markentrainer Workshops mit Abteilungen durch, in denen bspw. Markenwerte konkret mit der Arbeitsrealität der Mitarbeiter verknüpft, die Marke weiter operationalisiert und (z.B. abteilungsspezifische) Dos und Don'ts festgehalten werden.

##### 4. Wie lässt sich die Marke nachhaltig in „Think, Feel, Act“ verankern? - Realisieren

Im letzten Schritt geht es darum, das Thema Marke dauerhaft am „Köcheln“ zu halten. Dazu eignet sich eine Mischung aus rationalen (z.B. Integration in Produktentwicklungsprozess) und emotionalen Maßnahmen (z.B. Markenrallye), die das Thema stetig aktualisieren. Insbesondere für die langfristige Verankerung gilt es, die Maßnahmen mit Anreizen (z.B. Punktesysteme, Wettbewerbe) zu versehen, um das Involvement der Mitarbeiter hoch zu halten.

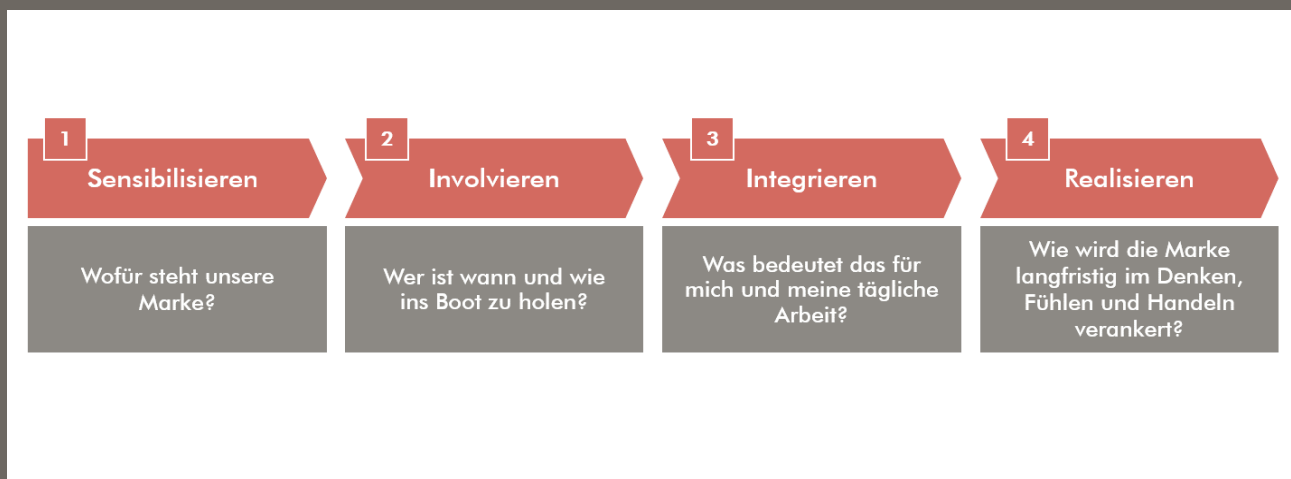


Abb. 9: Der SIIR-Ansatz zur Implementierung der Marke nach innen | Quelle: ESCH. The Brand Consultants.

Fazit: Brand Behavior durch individuelle Strategie und abgestimmte Maßnahmen.

Viele Unternehmen haben die Relevanz eines einheitlichen Brand Behavior bereits erkannt. Dazu zählen aber keineswegs nur die „großen“ Marken: Vielmehr profitieren alle Marken – unabhängig, ob Großkonzern oder KMU, B2B oder B2C – vom Brand Behavior der Mitarbeiter. Dessen erfolgreicher Aufbau ist dann eine Frage der richtigen Strategie und Ausgestaltung: Buy-in im Top Management, Zielgruppenhierarchisierung, Auswahl und Konzeption der richtigen Maßnahmen unter Berücksichtigung von „Think, Feel, Act“ sowie eine konsequente Umsetzung zählen zu den zentralen Erfolgsfaktoren. So können Unternehmen durch Brand Behavior genau das Verhalten bei Mitarbeitern initiieren und fördern, das sie sich aus der Marke heraus wünschen – und das bei Kunden für begeisternde Markenerlebnisse sorgt.