

# L(i)eben Sie Ihre Marke und Ihre Kunden lieben Sie

## Eine schöne Hülle ohne Kern bleibt immer nur eine Hülle!

Viele Unternehmen haben den Wert der Marke erkannt und investieren beträchtliche Summen in den Aufbau und die Pflege ihrer Marke/n. Dabei interessieren sie sich jedoch häufig in erster Linie für das Logo und den kommunikativen Außenantritt. Doch was nutzt der schönste äußere Glanz der Marke, wenn in Sachen Markenversprechen Wunsch und Wirklichkeit auseinander klaffen und die Mitarbeiter die Markenwerte nicht leben? Mitarbeiter müssen von der Marke ebenso überzeugt werden wie Kunden. Betrachtet man gerade im Dienstleistungs- und B2B-Bereich die Vielzahl kommunikativer Touchpoints zwischen Kunden und Mitarbeitern, erkennt man schnell die Tragweite von markenschädlichem Verhalten. Um es mit den Worten von Howard Schultz, CEO von Starbucks, auszudrücken: „Can't do enough advertising to undo a mistake that one barista can make in five minutes with a customer“ (Abbildung 1).



Abbildung 1: Entlang des Buying Cycles haben Mitarbeiter zahlreiche Kontaktpunkte mit Kunden.

Wird das Markenversprechen nicht erfüllt, ist der Kunde nicht nur enttäuscht und von der Inkonsistenz des Markenbildes irritiert, im schlimmsten Fall wechselt er auch die Marke und gibt seine negativen Erfahrungen an andere weiter. Dabei darf die Multiplikatorwirkung in Zeiten von Kommunikationsmöglichkeiten wie dem Web 2.0 mit seinen Communities, Blogs und Foren auf keinen Fall unterschätzt werden.

Vor diesem Hintergrund wird klar: Mitarbeiter müssen ihre Marke verstehen, sich mit ihr identifizieren, die Markenwerte im Kundendialog leben und als Markenbotschafter fungieren (Abbildung 2).

Dabei muss das Markenversprechen aber auch so formuliert sein, dass die Mitarbeiter diesem gerecht werden können. Werbebotschaften, wie das einstige „Geht



Abbildung 2: Mitarbeiter sind Markenbotschafter.



Abbildung 3: Von der Marke zum Markenimage

nicht, gibt's nicht" von Praktiker ziehen zu hohe Kundenerwartungen nach sich, die von den Mitarbeitern nicht erfüllt werden können. Die Folge für die Mitarbeiter: Sinkende Motivation und Unzufriedenheit, was sich in Mitarbeiter-Aussagen wie „Ver-gessen sie diesen Spruch, denn ‚Geht nicht, gibt's nicht' gibt's nicht.“ widerspiegelt. Wahrscheinlich hat auch Praktiker dieses Problem erkannt und wirbt aus diesem Grund seit 2006 mit dem Slogan „Hier spricht der Preis“.

Andere Unternehmen sind leider weniger einsichtig und verscherzen sich die Sympathie und Loyalität ihrer Mitarbeiter. Analysen von Gallup (2009) zeigen, dass sich fast 90 Prozent der Arbeitnehmer nicht an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Jeder fünfte hat bereits innerlich gekündigt. Der daraus erwachsende Schaden wird in Deutschland auf 109 Mrd. Euro pro Jahr geschätzt. Höchste Zeit etwas zu ändern.

**Die Gründe für das Scheitern von Behavioral Branding-Maßnahmen sind vielfältig.**

**Mitarbeiter sind bei der Markenführung oft das letzte Rad am Wagen** und werden nicht rechtzeitig über eine neue oder veränderte Markenidentität informiert. Teilweise erfolgt bereits eine Umsetzung nach außen, bevor der Prozess nach innen initiiert wird. Dementsprechend haben viele Mitarbeiter das Gefühl, übergangen worden zu sein und sind wenig motiviert, sich markenkonform zu verhalten.

**Top-Manager sprechen zwar gerne über die Marke, beschränken sich aber auf die Entwicklung der Marken-identität und die Kommunikation nach außen.** Dies hat mitunter abstrakte Markenwerte, die Entkopplung einzelner Merkmale sowie eine nicht ausreichende Berücksichtigung der Wurzeln der Marke

zufolge. Schöne Floskeln sind jedoch schwer operationalisierbar und zu vermitteln.

**Mit der alleinigen Weitergabe von Informationen zur Marke an die Marketing- bzw. Kommunikationsabteilung ist es nicht getan.** Schließlich kann jeder Mitarbeiter grundsätzlich als positiver bzw. negativer Multiplikator gegenüber anderen Anspruchsgruppen auftreten. **Vielen Unternehmen fehlt der lange Atem bei der Umsetzung.** Ein großes Einmal-Event zur Einführung der Marken-identität ist zwar eine schöne erste plasti-sche Initialzündung, die zur Emotionali-sierung der Markeninhalte beiträgt, als alleinige Maßnahme jedoch lediglich ein Tropfen auf den heißen Stein. Ebenso reicht eine ergänzende Information der Mitarbeiter durch Medien wie Mitar-beiterzeitschrift oder Intranet als einzige Maßnahme nicht aus. Zum einen darf man die Auseinandersetzung von Mit-arbeitern mit diesen Medien nicht über-schätzen, zum anderen ist auf diesem Weg kaum überprüfbar, ob die Mitar-beiter die Markenbotschaft verstehen und akzeptieren. Zudem ist es mit einem ein-maligen Behavioral Branding-Prozess in der Regel nicht getan. Adjustierungs-zyklen und Feedbackschleifen sind unab-dingbar.

**Es gibt viel zu tun – packen wir's an! Eine klare Markenidentität als Basis:** Ausgangspunkt für ein erfolgreiches Behavioral Branding ist die Definition der Marke und ihrer zentralen Werte in Form einer Markenidentität. Obwohl diese in

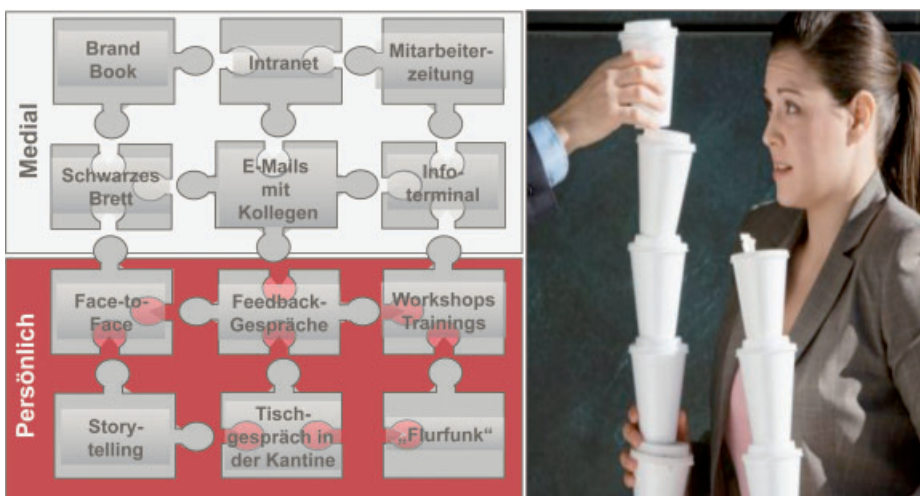


Abbildung 4: Behavioral Branding-Maßnahmen (Auswahl)

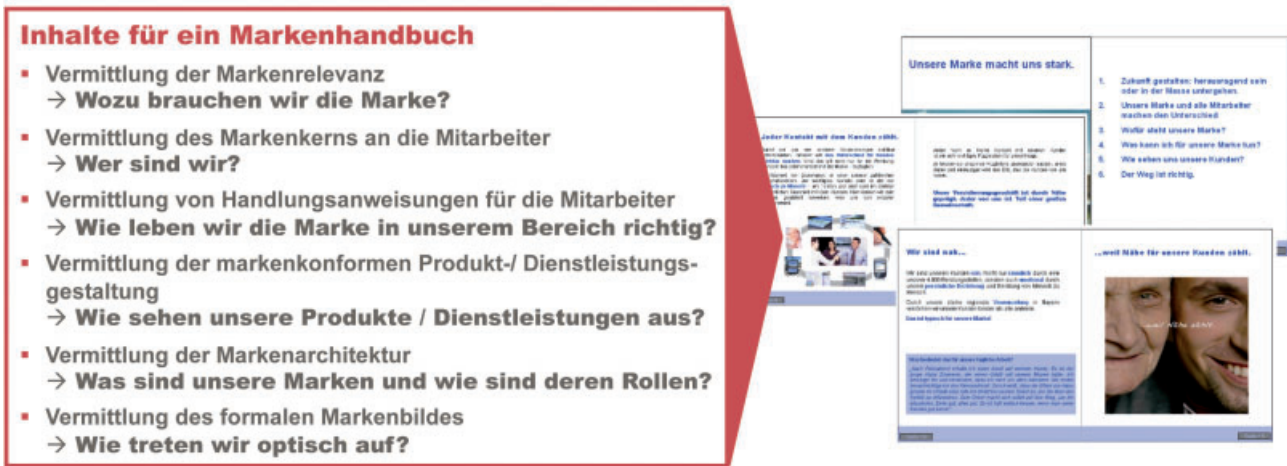


Abbildung 5: Inhalte eines Markenhandbuchs und beispielhafte Umsetzung im Bereich Finanzdienstleistung

der Regel von einem ausgewählten Kreis von (Top-) Managern entwickelt wird, sollten auch die übrigen Mitarbeiter frühzeitig in den Prozess eingebunden werden. Auf diese Weise werden nicht nur die Ist-Sicht erhoben und Einsichten in bisherige Stärken und Schwächen der Marke gewonnen, sondern auch Diskrepanzen im Markenverständnis sowie Ängste oder Änderungswiderstände aufgedeckt. Gleichzeitig fungieren die involvierten Mitarbeiter als positive Multiplikatoren der Identität und säen einen guten Nährboden für deren Umsetzung (Abbildung 3).

**Die Markenidentität muss in konkrete Verhaltensweisen übersetzt werden.**

Gemeinsam mit den Mitarbeitern ist zu bestimmen, was es konkret bedeutet, im Sinne der Marke zu denken, zu handeln und zu fühlen. Hierzu gehört auch, dass Mitarbeiter in den einzelnen Unternehmensbereichen mit ihren Vorgesetzten ausarbeiten, welchen Beitrag sie in ihrem persönlichen Verantwortungsbereich für die Marke leisten können.

**Die Fülle an Behavioral Branding-Maßnahmen ist riesig, auf die richtige Umsetzung und die individuelle Passung kommt es an** (Abbildung 4).

Die einzelnen Behavioral Branding-Maßnahmen sind gezielt aufeinander sowie auf die verschiedenen internen Zielgruppen abzustimmen. Dabei ist zu bedenken, dass sich diese an ein unter-

schiedlich großes Publikum richten, was sowohl den Einsatz massenmedialer als auch persönlicher Kommunikation erforderlich macht, und unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen – von der Schaffung einer emotionalen Bindung an die Marke über den Aufbau von Markengewissen bis zum Erlernen markenkonformer Verhaltensweisen. Unter Berücksichtigung dieser Faktoren haben wir in zahlreichen Projekten Unternehmen erfolgreich bei der Auswahl der richtigen Maßnahmen unterstützt. Hierzu zählt beispielsweise die Entwicklung eines Brand Books für einen Finanzdienstleister zur plastischen Vermittlung von Markengewissen sowie als Wegweiser für markenkonformes Verhalten (Abbildung 5).

**Im Rahmen der Umsetzung der Marke nach innen muss eine Priorisierung der internen Zielgruppen erfolgen.**

Da erfolgreiches Behavioral Branding mit großem Aufwand verbunden ist, sind die Mitarbeiter in Abhängigkeit der Häufigkeit und Intensität ihres Kundenkontakts bzw. ihres Einflusses auf die Wahrnehmung der Markenleistung zu priorisieren. Mitarbeitergruppen mit unmittelbarem Kundenkontakt – sogenannte „Handshaker“ – wie im Kundenservice und Außendienst sind die zentralen Zielgruppen. Aber auch sogenannte „Enabler“, d.h. Mitarbeiter in zentralen Funktionen ohne direkten Kundenkontakt, müssen emotional an die Marke gebunden werden. Dennoch sollten der Umfang, die



Abbildung 6: Beispiel für ein Behavioral Branding-Programm über alle Hierarchieebenen

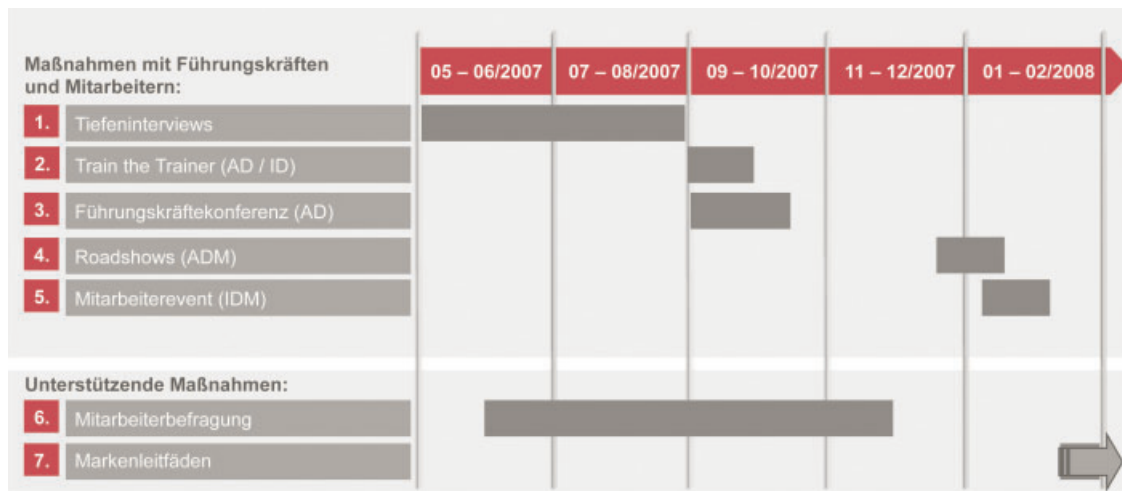


Abbildung 7: Beispielhafte Umsetzung der Markenidentität nach innen im B2B-Bereich

Intensität und die zeitliche Abfolge der zu ergreifenden Maßnahmen auf die unterschiedlichen internen Zielgruppen abgestimmt werden, um eine effiziente Verwendung des zur Verfügung stehenden Budgets zu gewährleisten. Dementsprechend haben wir für einen Kunden aus dem Industriegüterbereich ein Behavioral Branding-Programm entwickelt, welches für das Topmanagement, die Führungsebene sowie Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt gezielte Markenworkshops bzw. -trainings vorsah, während die übrigen Mitarbeiter primär über klassische Instrumente der Mitarbeiterkommunikation zur Marke informiert wurden (Abbildung 6).

**Führungskräfte müssen als Markenbotschafter mit gutem Beispiel voran gehen.** Im Zuge der Umsetzung des Behavioral Branding-Programms nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle ein: Nur wenn Top- und mittleres Management die Marke kennen und verstehen, können sie ihrer Vorbildfunktion gerecht werden, als Vermittler der Marke fungieren und die Markenwerte vorleben. So zeigt beispielsweise Dr. Jürgen Hambrecht, Vorstandsvorsitzender der BASF, durch konsequentes Tragen des BASF-Pins sowie handschriftliche Nachrichten an die verantwortlichen Mitarbeiter bei von der Markenidentität abweichendem Verhalten wie man sich als Markenbotschafter ver-

halten sollte. Darüber reden reicht nicht, man muss wahrnehmbar markenkonform handeln.

**Leuchtturmprojekte und kulturpolitische Maßnahmen treiben die Umsetzung nach innen voran.** Auf diese Weise können zweifelnde Mitarbeiter überzeugt und bestehende Änderungswiderstände bei der Implementierung ausgeschaltet werden. Darüber hinaus unterstützen kulturpolitische Maßnahmen verbunden mit der Ableitung von Kommunikations- und Verhaltensrichtlinien die Verankerung der Marke. Solche Projekte sind frühzeitig zu planen, damit durch die positiven Ergebnisse möglichst schnell Akzente gesetzt werden.

**Die nachhaltige Implementierung der Marke gelingt nur, wenn die Marke auch in der Unternehmensorganisation definiert und verankert ist.** Zudem erfordert die erfolgreiche Umsetzung der Marke nach innen ein entsprechendes internes Markenkontroll-Cockpit. Die regelmäßige Kontrolle der Wirksamkeit der Behavioral Branding-Maßnahmen macht schließlich erst die Effektivität des Programms sichtbar.

Mit einem Schnellschuss ist es dementsprechend nicht getan. „You can't just say to people 'Here's the external brand, here's the internal, and here's how it

plays out in everyday behaviour“ (Catherine Salway, Brand Director Virgin). Erfolgreiches Behavioral Branding ist nicht von heute auf morgen möglich, sondern muss langfristig angelegt und sorgfältig geplant werden (Abbildung 7). Wahrscheinlich ist das der Grund, weshalb so viele Unternehmen bei solchen Maßnahmen zaudern. Eine nette Kommunikationskampagne nach außen ist vergleichsweise schnell und leicht vollzogen. Der Weg zur Verankerung der Markenidentität verlangt hingegen langen Atem und Durchsetzungskraft – doch es lohnt sich!

#### Möchten Sie sich der Herausforderung stellen und Ihre Mitarbeiter zu Markenbotschaftern machen?

Unser Seminar „Behavioral Branding“ am 04. und 05. Mai 2010 vermittelt Ihnen nicht nur das notwendige Wissen über Strategien, Abläufe und Instrumente der internen Markenführung, sondern befähigt Sie darüber hinaus, das vermittelte Wissen in Ihrer praktischen Arbeit nutzbringend und mit Blick auf zentrale Hindernisse und Erfolgsfaktoren für ein effizientes Behavioral Branding einzusetzen.

Weitere Informationen und unser Anmeldeformular finden Sie unter: [www.esch-brand.com/seminar](http://www.esch-brand.com/seminar)