

# Mitarbeitende als Botschafter: Modell der innengerichteten Markenführung

Negative Erfahrungen mit Mitarbeitenden haben einen weitaus stärkeren und nachhaltigeren Einfluss auf das Image einer Marke als millionenschwere Werbekampagnen. In Zeiten einer immer grösseren Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen wird das Mitarbeiterverhalten zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Umso wichtiger wird die interne Markenführung. Ein Modell der Universität Bremen beschreibt diese Zusammenhänge.

Wer kennt es nicht? Die Internetleitung ist tot, dabei werden wichtige E-Mails erwartet. Der Anruf bei der Hotline des Telekommunikationsdienstleisters endet in der Warteschleife mit schönen Jingles und vielen Entschuldigungen, dass gerade kein Mitarbeitender erreichbar ist. Nach einigen Minuten des Wartens vereinbart der mit dem Problem überforderte und gestresste Call-Center-Mitarbeiter einen Termin mit einem Techniker – leider dauert dies noch «wenige» Tage. Auf den entstehenden Schaden kann leider keine Rücksicht genommen werden, der Mitarbeiter scheint nicht die notwendigen Entscheidungsbefugnisse zu besitzen, um über eine Geste der Entschuldigung zu entscheiden. Sie sollen sich schriftlich an das Unternehmen wenden. Zehn Tage später kommt der versprochene Techniker vorbei – leider fünf Stunden zu spät. Sie müssen sich einen Tag Urlaub nehmen und der Schaden kann nicht behoben werden. Erst der dritte Besuch eines Servicetechnikers schafft schliesslich nach einem Monat Abhilfe.

Was damit jedoch nicht behoben wurde, ist der nachhaltig entstandene Schaden für die Marke. Denn eigentlich verspricht der Anbieter in seiner Werbung einen tollen Service. Genau deshalb haben Sie sich gegen einen Discountanbieter entschieden – genutzt hat



es nichts. Zwischen Versprechen und Wirklichkeit klafft eine riesige Lücke.

## Schlechte Nachrichten verbreiten sich rasend schnell

Die negativen Erfahrungen mit den Mitarbeitenden, das zeigen zahlreiche Untersuchungen, haben einen weitaus stärkeren und nachhaltigeren Einfluss auf das Image einer Marke als millionenschwere Werbekampagnen. In wenigen Sekunden der Kundeninteraktion kann ein einzelner Mitarbeitender vieles zerstören, wofür die Marke jahrelang gearbeitet hat – insbesondere Vertrauen. Gerade in Dienstleistungen ist das Vertrauen in eine Marke von entscheidender Bedeutung, da die Leistung vom Kunden oft schwer überprüft werden kann (zum Beispiel die Diagnose eines Arztes), Produktion und Konsum im selben Moment entstehen (ein Haarschnitt kann nicht zurückgegeben werden) und das Resultat entscheidend von den Kompetenzen des einzelnen Mitarbeitenden abhängt. Aber auch Herstellerunternehmen haben mit dem Problem zu kämpfen, wenn zum Beispiel der neue Kaffeeautomat nicht funktioniert und verärgerte Kunden die Hotline belagern.

Eine weitere Besonderheit ergibt sich aus den Entwicklungen des Web 2.0: Schlechte

Nachrichten verbreiten sich rasend schnell, schlechtes Mitarbeiterverhalten wird somit deutlich schneller und drastischer bestraft. Ein aktuelles Negativbeispiel ist der amerikanische Kabelanbieter Comcast. Während eines Kundenbesuches ist ein Techniker des Unternehmens auf dem Sofa des Kunden eingeschlafen. Der Kunde hielt den Moment auf Video fest und kombinierte das Video mit Einblendungen weiterer enttäuschender Erlebnisse mit der Marke Comcast. Seitdem haben

**Die Markenidentität muss erst nach innen vermittelt werden, bevor sie erfolgreich nach aussen getragen werden kann**

über eine Million Nutzer der Videoplattform Youtube dieses Video gesehen und ihre Meinung zu der Marke Comcast ausgetauscht. So finden sich Kommentare wie: «Comcast is the worst when it comes to customer service ... the world needs to boycott this cable company ... they are so unprofessional». Der dadurch entstandene Schaden lässt sich – wenn überhaupt – nur mit einem extrem hohen finanziellen Aufwand reparieren. In Zeiten sozialer Netz-



### Die Autoren

Prof. Dr. Christoph Burmann ist Inhaber des 2002 gegründeten Lehrstuhls für innovatives Markenmanagement an der Universität Bremen. Er hat unter anderem an der Harvard Business School, am Judge Institute of Management Studies der Universität Cambridge und am Centre for Research in Brand Marketing der Universität Birmingham geforscht.

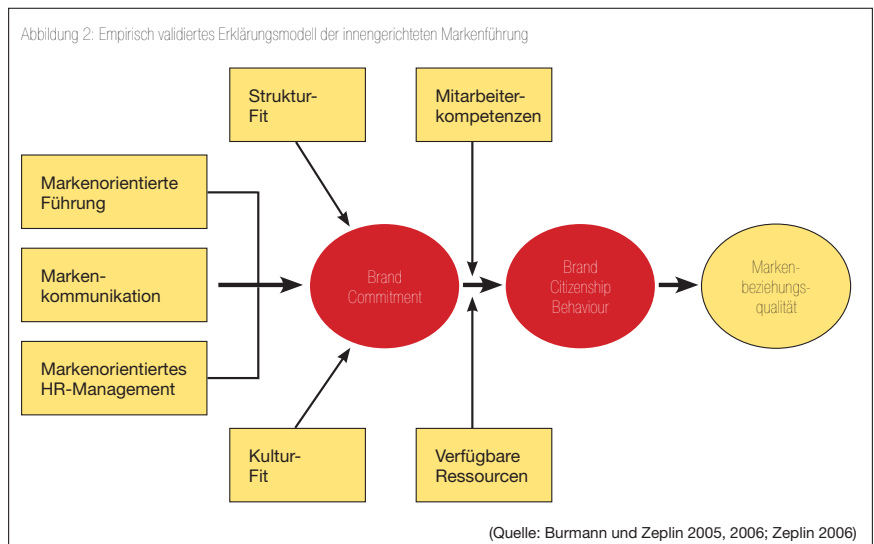
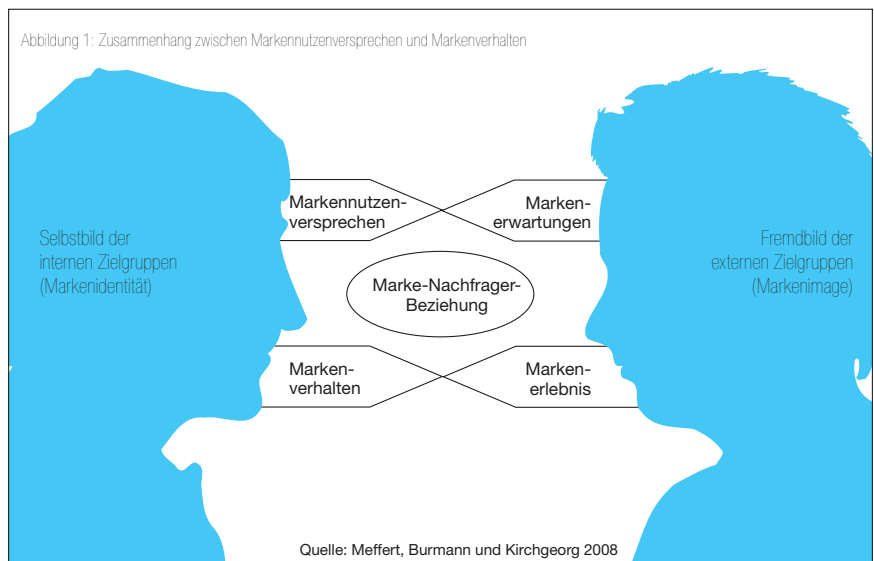
Dipl. Kfm. (FH) Christian Becker ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement an der Universität Bremen. Derzeit beschäftigt er sich im Rahmen eines internationalen Forschungsprojektes am Centre for Research in Brand Marketing der University of Birmingham mit dem Thema der innengerichteten Markenführung im Zeitalter von Web 2.0.

werke und sich immer schneller verbreiten. Der Informationsfluss ist das Fehlverhalten einzelner Mitarbeitender eine der grössten Gefahren für Marken, nicht zuletzt aufgrund der hohen Authentizität im Vergleich zu Werbeaussagen.

Die Bedeutung eines konsistenten und markenkonformen Mitarbeiterverhaltens ist daher in Praxis und Wissenschaft unbestritten. Starke Marken entstehen, wenn der Nachfrager die Marke an allen Brand-Touch-Points konsistent erlebt – das Verhalten der Mitarbeitenden nimmt dabei den wichtigsten Part ein. Ian Buckingham, ehemaliger Leiter von Interbrand Inside, bringt es auf den Punkt: «I reckon about 20 percent of a brand is its physical attributes, like a logo, color, letterheads. The rest is all about behavior.» In Zeiten einer immer grösseren Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen wird das Mitarbeiterverhalten zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

## Das Image wird durch positive Markenerlebnisse positiv verstärkt

Ausgangspunkt aller Anstrengungen zur Nutzung eines solchen Wettbewerbsvorteils ist die Identität einer Marke (vgl. Abbildung 1). Hierunter verstehen Burmann, Blinda und Nitschke (2003) «diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen». Es handelt sich also um das Selbstbild der Marke aus Sicht der Mitarbeitenden und damit um eine Form der Gruppenidentität. Die Markenidentität muss zunächst nach innen vermittelt werden, bevor sie erfolgreich nach aussen getragen werden kann. Andernfalls ist die Gefahr gross, dass das Markennutzenversprechen aus der Kommunikation nicht dem tatsächlichen Markenverhalten der Mitarbeitenden entspricht. Durch das kommunikative Markennutzenversprechen entwickelt der Nachfrager zunächst ein Vorstellungsbild von der Marke. Dieses Vorstellungsbild in der Psyche relevanter externer Zielgruppen wird als Markenimage oder als Fremdbild bezeichnet. Mit dieser Erwartungshaltung tritt der Nachfrager an die Marke heran. Passen die Markenerlebnisse des Nachfragers zu seinen Erwartungen, so verstärkt sich das Markenimage positiv und eine langfristige Beziehung zwischen Nachfrager und Marke ist zu erwarten. Bleiben die Erlebnisse hingegen hinter den Erwartungen zurück, so «verpuffen» die kommunikativen Aufwendungen der Marke. Der Nachfrager wird keine Beziehung mit der Marke eingehen oder eine vorhandene Beziehung beenden und zur Konkurrenz wechseln. Abbildung 1 zeigt die beschriebenen Grundlagen der identitätsbasierten Markenführung, die 1996 in Deutschland von Meffert und Burmann entwickelt wurde.



Aber wie werden Mitarbeitende zu Markenbotschaftern? Dieser Frage widmet sich seit einigen Jahren die Forschung zur innengerichteten Markenführung. Dabei handelt es sich nicht um ein gänzlich neues Konzept: Bereits in den späten 1970er Jahren gab es erste Überlegungen in diese Richtung unter dem Titel «Internes Marketing». Allerdings müssen zur Steuerung des Markenverhaltens der Mitarbeitenden weitere Ansätze integriert werden, sodass auch die Forschungen zum Personalmanagement, zur Corporate Identity, zur Organisationskultur, zum Change Management und zur Implementierung von Strategien Berücksichtigung finden. Nur so ist es möglich, einen ganzheitlichen Ansatz zu entwickeln, der wirksam in der Praxis umgesetzt werden kann und alle relevanten Kontextfaktoren berücksichtigt. Überraschenderweise gibt es trotz der international anerkannt hohen Bedeutung des Themas bisher kaum ganzheitliche Modelle zur innengerichteten Markenführung. Die meisten bisherigen

Forschungsanstrengungen beschäftigen sich mit Partialmodellen oder haben keine ausreichende empirische Validierung.

## Das erste ganzheitliche Modell der innengerichteten Markenführung

Burmann und Zeplin nahmen sich daher zum Ziel, ein solches integriertes Erklärungsmodell zu entwickeln und mit Hilfe eines aufwendigen Studiendesigns (siehe Kasten S. 38) empirisch zu überprüfen. Basierend auf dem Grundkonzept der identitätsbasierten Markenführung entstand so das weltweit erste und bisher auch einzige ganzheitliche sowie in diesem Umfang empirisch validierte Modell (vgl. Abbildung 2).

Das Modell besteht aus zwei zentralen Konstrukten: dem Brand Citizenship Behaviour und dem Brand Commitment. Das Brand Citizenship Behaviour stellt die Zielgrösse der innengerichteten Markenführung dar und beschreibt alle Mitarbeiterverhaltensweisen

innerhalb und ausserhalb von formalisierten Rollenerwartungen, welche die Markenidentität stärken. Die Mitarbeiterverhaltensweisen lassen sich aufteilen in die drei Dimensionen Markenakzeptanz, Markenmissionierung und Markenentwicklung:

- **Markenakzeptanz** beschreibt die Akzeptanz von Regeln und Verhaltensrichtlinien, die den Umgang mit einer Marke seitens der Mitarbeitenden betreffen. Sie umfasst damit Verhaltensweisen, die den formalen Regeln und Anforderungen einer Marke entsprechen. So beispielsweise die in Markenrichtlinien festgehaltenen Bekleidungsrichtlinien oder die Begrüssungstexte am Telefon.
- **Markenmissionierung** (als Aussenorientierung) beschreibt das bewusste Eintreten für die Belange der Marke. Es umfasst insbesondere sämtliche Verhaltensweisen, welche die Identität einer Marke in bestmöglicher Weise gegenüber Aussenstehenden repräsentieren. Hierzu zählt unter anderem die Weiterempfehlung der eigenen Marke im Freundes- und Bekanntenkreis.
- **Markenentwicklung** (Innenorientierung) beschreibt Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, aktiven Einfluss auf die Führung einer Marke zu nehmen, um diese dadurch zu stärken sowie sich selbst im Sinne der Marke fortzubilden. Mitarbeitende versuchen, die Marke im Sinne einer proaktiven Zusammenarbeit in bestmöglicher Weise zu unterstützen und weiterzuentwickeln. Die Einbringung von Innovationsvorschlägen zur Verbesserung der Leistung ist beispielsweise hier anzusiedeln.

## Zur Studie

Sabrina Zeplin führte 2006 im Rahmen ihrer Dissertation am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen gemeinsam mit Prof. Dr. Christoph Burmann eine zweistufige Studie zur Validierung ihres Modells zur innengerichteten Markenführung durch. Basierend auf einer qualitativen Vorstudie mit 32 Experteninterviews entwickelten sie ein Studiendesign, das sowohl die Befragung von Mitarbeitenden als auch von Kunden beinhaltete. Insgesamt nahmen 14 renommierte Marken verschiedener Branchen an der Studie teil. Befragt wurden 1783 Mitarbeitende und 1372 Kunden.

Eine Besonderheit dieser Studie ist die Repräsentativität der Mitarbeiterbefragung je Unternehmen: So wurden nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mitarbeitende mit und ohne Kundenkontakt aller Funktionsbereiche mit einem Online-Fragebogen befragt. Die Kausalanalyse wurde mit dem Programm AMOS durchgeführt.

Wichtig ist, dass Brand Citizenship Behaviour nicht direkt gesteuert werden kann, sondern nur indirekt über die Einstellung der Mitarbeitenden. So werden Mitarbeitende die gewünschten Verhaltensweisen nur dann zeigen, wenn sie es auch wollen. Dieses «Wollen» wird im Modell durch das zweite Konstrukt beschrieben, das sogenannte Brand Commitment. Dieses beschreibt das «Ausmass der psychologischen Verbundenheit eines Mitarbeitenden mit der Marke, die zu einer Bereitschaft des Mitarbeitenden führt, Brand Citizenship Behaviour zu zeigen» (Burmans und Zeplin 2005). Die Ergebnisse der Forschung am Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement der Universität Bremen zeigen zwei verschiedene Arten von Ver- beziehungsweise Gebundenheit, die ein Mitarbeitender entwickeln kann (vgl. Maloney 2007):

- **Normatives Brand Commitment** basiert auf der Identifikation mit einer Marke und der Verinnerlichung von gemeinsamen Werten. Es entspringt einer emotionalen Beziehung und führt zu psychologischer Verbundenheit.
- **Instrumentelles Brand Commitment** basiert auf rational-ökonomischen Kosten-Nutzen-Abwägungen. Es entspringt einer sachlichen Beziehung zu einer Marke. Instrumentelles Brand Commitment führt zu psychologischer Gebundenheit aufgrund eines kognitiven Nutzenkalküls.

Die Unterscheidung ist daher notwendig, da Instrumente nach ihrer Wirkung auf die beiden unterschiedlichen Einstellungsformen unterschieden werden können. Was im Einzelfall für ein Unternehmen und noch spezifischer für eine bestimmte Gruppe von Mitarbeitenden (etwa Mitarbeitende mit und ohne Kundenkontakt) die richtige Wahl ist, kann pauschal nicht beantwortet werden und hängt von verschiedenen Umwelteinflüssen ab. Es kann durchaus sein, dass für den Vertriebsmitarbeiter einer Versicherung eher instrumentelles Commitment in Form von finanziellen Reizen verhaltensleitend ist, für den Texter einer hippen Werbeagentur hingegen das normative Commitment aufgrund der gemeinsamen Wertebasis den Ausschlag gibt. Grundsätzlich zeigt die Forschung jedoch, dass insbesondere die normative Dimension des Brand Commitment einen grossen Beitrag zur Erzielung eines markendienlichen Verhaltens der Mitarbeitenden leistet.

## Kaskadenkommunikation hat sich als besonders effektiv erwiesen

Als Nächstes stellt sich die Frage, wie das Brand Commitment der Mitarbeitenden positiv beeinflusst werden kann. Hierzu stehen dem Unternehmen drei verschiedene Stellhebel zur Verfügung, die alle drei als empirisch bedeutend validiert werden konnten:

1. Zunächst sollte ein markenorientiertes Personalmanagement sicherstellen, dass Mitarbeitende eingestellt werden, die einen hohen Personen-Markenidentitäts-Fit aufweisen. Das heisst, es sollen Mitarbeitende gesucht werden, deren persönliches Wertesystem kongruent zu den Werten der Markenidentität ist, die also, kurz gesagt, zur Marke passen. Neben

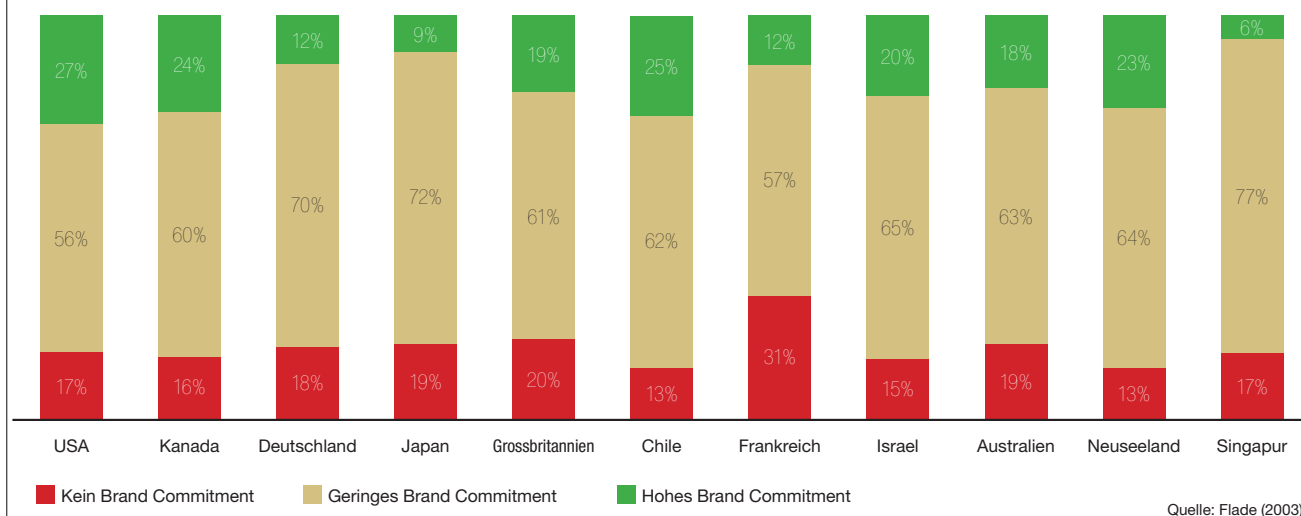
## Bereits in den späten 1970er Jahren gab es erste Überlegungen unter dem Titel «Internes Marketing»

der Personalselektion sollte die Markenidentität weiterhin Grundlage sowohl für das Arbeitgebermarketing als auch für die Beurteilungs- und Beförderungskriterien sein. Im Rahmen der Personalentwicklung sind Massnahmen zur Verinnerlichung der Markenidentität einzusetzen.

2. Der empirisch stärkste Einfluss auf das Brand Commitment konnte bei den aggregierten Massnahmen der Markenkommunikation gemessen werden, wobei eine Reduzierung auf interne Massnahmen zu kurz greift: Insbesondere externe Kommunikationsinstrumente wie klassische Werbung, Sponsoring oder PR haben eine grosse Auswirkung auf die Einstellung der Mitarbeitenden. Hier wurde in der Studie die stärkste Wirkung aller Kommunikationsinstrumente nachgewiesen. Im Rahmen der internen Markenkommunikation sind weniger zentral gesteuerte Instrumente (zum Beispiel Mitarbeiterzeitung oder Business TV) als vielmehr Formen der sogenannten Kaskadenkommunikation effektiv. Hierunter wird Kommunikation verstanden, die von der höchsten Hierarchieebene über nachgelagerte Stufen, das heisst stets vom direkten Vorgesetzten zum Mitarbeitenden, durchgegeben wird. Hierfür sind von der Marke überzeugte Führungskräfte (inkl. CEO) vonnöten. Ebenfalls ein starker Einfluss konnte bei der lateralen Kommunikation nachgewiesen werden, also der Kommunikation von Mitarbeitenden untereinander («Flurfunk»). Hier könnten in Zukunft neue Instrumente des Web 2.0 unternehmensintern im Sinne von «Employee-Generated Content» zur Steigerung von Brand Commitment eingesetzt werden. Erste Versuche sind bereits zu beobachten, so zum Beispiel das Projekt «Blog 100» von Siemens, das allen Mitarbeitenden die Möglichkeit gibt, einen eigenen internen Weblog im Intranet zu installieren.

3. Als dritter wichtiger Stellhebel der innengerichteten Markenführung gilt die markenorientierte Führung. Insbesondere das Vorleben der Markenwerte durch die Führungskräfte, aber auch ein transformationaler bzw.

Abbildung 3: Mitarbeiter-Commitment in ausgewählten Ländern 2003



charismatischer Führungsstil haben einen extrem hohen Einfluss auf das Mitarbeiterverhalten. Das bedeutet in der Praxis, dass die erste Zielgruppe aller Aktivitäten immer die Führungskräfte eines Unternehmens sein müssen. Sind sie nicht fähig oder gewillt, die Markenidentität umzusetzen, so ist ein stark ausgeprägtes Brand Citizenship Behaviour auf untergeordneter Ebene unwahrscheinlich.

Neben diesen drei Massnahmen müssen zur Generierung von Brand Commitment ferner zwei Kontextfaktoren berücksichtigt werden:

- Der Kultur-Fit beschreibt die Kongruenz zwischen der Markenidentität und der Unternehmenskultur. Eine Verinnerlichung der Markenidentität, verbunden mit der Entstehung von Brand Commitment, ist demnach nur möglich, wenn ein hoher Fit gegeben ist.
- Der Struktur-Fit bezieht sich auf Anreizsysteme und Organisationsstrukturen. Die Anreizsysteme sollten derart gestaltet sein, dass die Markenziele grundsätzlich Berücksichtigung finden. Ein markenkonformes Verhalten kann darüber hinaus durch Entscheidungskompetenzen und eine passende Organisationsstruktur unterstützt werden.

Schliesslich ist Brand Commitment nur eine notwendige Voraussetzung für Brand Citizenship Behaviour. Verfügt ein Mitarbeitender nicht über hinreichende Kompetenzen (hierzu zählen das Wissen über die Markenidentität, die Fertigkeit zum entsprechenden Verhalten sowie Sozialkompetenzen) und Ressourcen (zum Beispiel die richtigen Arbeitsmittel, ein ausreichendes Budget), so wird er trotz des Willens kein entsprechendes Verhalten zeigen können. Dass sich die Anstrengungen der innengerichteten Marken-

führung lohnen, zeigt die integrierte Kundenbefragung unserer Studie: So konnten eindeutige Hinweise gefunden werden, dass die Ausprägung des Brand Citizenship Behaviour einen bedeutenden Einfluss auf die Stärke

### Brand Citizenship Behaviour kann nur indirekt gesteuert werden über die Einstellung der Mitarbeitenden

der Beziehung zwischen Kunden und ihren Marken hat. Während sich Marken mit einem positiven Mitarbeiterverhalten deutlich von anderen Marken abheben können, müssen solche mit einer negativen Ausprägung den finanziellen Wertverfall ihrer Marke fürchten!

### Nur langfristig lassen sich deutliche Verbesserungen erreichen

Das Modell zeigt deutlich die Komplexität der Aufgaben der innengerichteten Markenführung. Hierfür müssen die notwendigen Organisationsstrukturen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen geschaffen werden. Insbesondere ist eine enge Zusammenarbeit der Abteilungen Personal, interne und externe Kommunikation sowie Markenmanagement notwendig. Dies ist nur möglich, wenn die Relevanz des Themas auf höchster Ebene, sprich beim CEO, verstanden und die Umsetzung vorangetrieben wird. Andernfalls entpuppt sich innengerichtete Markenführung schnell als Strohfeder eines Kurzfristprojektes ohne nachhaltige Wirkung. Wie bei allen

Markenmanagemententscheidungen gilt auch bei der innengerichteten Markenführung das Gebot der Langfristigkeit. Nur so lassen sich deutliche Verbesserungen erzielen. Und wie notwendig das ist, zeigt eine Studie der Beratungsfirma Gallup (vgl. Flade 2003), die das Commitment der Mitarbeitenden in verschiedenen Ländern gemessen hat (vgl. Abbildung 3). Länderübergreifend haben dabei rund 15 Prozent der Beschäftigten keinerlei Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Mindestens ebenso erschrecken muss eine weitere Gallup-Studie aus dem Jahr 2007 (vgl. McEwen und Robison 2007), nach der nur 40 Prozent der US-amerikanischen Beschäftigten wissen, wofür ihre Marke steht. Bessere Werte in Europa sind derzeit ein Wunschtraum.

Christoph Burmann und Christian Becker

#### Literaturhinweise/Quellenverzeichnis

- Burmann, C. / Zeplin, S. (2005): Building Brand Commitment: A Behavioural Approach to Internal Brand Management, *Journal of Brand Management*, Vol. 12, No. 4, April 2005, S. 279-300.
- Burmann, C. / Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes Markenmanagement, Hamburg.
- de Chernatony L. / Drury, S. / Segal-Horn, S. (2003): Building a services brand: stages, people and orientations, in: *The Service Industries Journal*, Vol. 23, No. 3, S. 1-21.
- Flade, P. (2003): Great Britain's Workforce Lacks Inspiration, in: *Gallup Management Journal Online*, 12/11/2003, S. 1-3.
- McEwen, W. J. / Robison, J. (2007): Who Are Your Promise Keepers? *Gallup Management Journal Online*, 11/8/2007, S. 1-6.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung*, 10. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H. / Burmann, C. / Koers, M. (2005): *Markenmanagement. Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung*, 2. Aufl., Wiesbaden.
- Maloney, P. (2007): Absatzmittlergerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement. Eine Erweiterung des innengerichteten, identitätsbasierten Markenmanagements unter besonderer Berücksichtigung von Premiummarken, Wiesbaden.
- Vallaster, C. / de Chernatony, L. (2006): Internal brand building and structuration: the role of leadership, in: *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 7/8, S. 761-784.
- Zeplin, S. (2006): Innengerichtetes identitätsbasiertes Markenmanagement. Entwicklung eines integrierten Erklärungsmodells, Wiesbaden.