

# Aus Mitarbeitenden Botschafter der eigenen Marke machen

Das Verhalten der Mitarbeitenden trägt erheblich dazu bei, wie eine Marke von den Kunden wahrgenommen wird. — VON TIM OLIVER BREXENDORF UND STEPHAN FEIGE

**In Kürze** Das Verhalten der Mitarbeiter im Sinne der eigenen Marke ist eine Voraussetzung für den Erfolg. Damit die Mitarbeiter entsprechend handeln, müssen sie die Positionierung und Ziele der Marke kennen und eine hohe Verbundenheit mit ihr besitzen. Es ist Aufgabe der Unternehmen, ihnen das Markenwissen zu vermitteln. Der Artikel zeigt, wie auf Grundlage von definierten Markenwerten Verhaltensweisen von Mitarbeitern zur Stärkung der Markenwahrnehmung von Kunden abgeleitet werden können. Er liefert Ansatzpunkte, wie diese durch interne Markenkommunikation unterstützt werden können.



*TIM OLIVER BREXENDORF ist Projektleiter bei der htp St.Gallen Managementberatung AG und Research Fellow am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen. tbrexendorf@htp-sg.ch*



*DR. STEPHAN FEIGE ist Geschäftsführer und Partner der htp St.Gallen Managementberatung AG. sfeige@htp-sg.ch*

Die prägnante und beständige Vermittlung der Markenwerte an die Kunden durch externe Kommunikation gehört für die meisten Unternehmen zum Tagesgeschäft. Dagegen führt in vielen Unternehmen die Vermittlung der Markenwerte gegenüber Mitarbeitern ein Schattendasein. Dies ist insofern verwunderlich, da Mitarbeiter zum einen für viele Kunden die primären Kontaktpunkte mit der Marke darstellen und die Marke gegenüber dem Kunden repräsentieren. Mitarbeiter kommunizieren im täglichen Kontakt mit dem Kunden Markeninhalte und vermitteln Eindrücke, die der Kunde mit der Marke verbindet. Zudem sind sie auch ausserhalb der direkten Kommunikation mit den Kunden in hohem Masse für die Wahrnehmung einer Marke durch die Kunden verantwortlich. Dies gilt für alle Funktionen im Unternehmen, die mit ihrer Tätigkeit Einfluss auf Schnittstellen zum Kunden nehmen, beispielsweise also auch Mitarbeiter in der Entwicklung, der Fertigung oder der IT.

Das Markenwissen der Mitarbeiter stellt eine erste Bedingung dar, damit Mitarbeiter die Marke angemessen repräsentieren. Sie müssen wissen, welche Bedeutung sie für den Kunden und für das Unternehmen besitzt, wofür die Marke steht und wie sie sich gegenüber der Konkurrenz abgrenzt, um durch ihr Verhalten bewusst zur Differenzierung der Marke beizutragen.

Ausserdem brauchen die Mitarbeiter eine Verbundenheit zur Marke. Eine

solche zeigt sich in einer grundsätzlich positiven Beurteilung der Marke und der Absicht, sich für die Erreichung der Markenziele einzusetzen. Die hohe Verbundenheit der Mitarbeiter beinhaltet somit eine Selbstverpflichtung und ein hohes Engagement gegenüber der Marke und stellt damit die bedeutendste Grundlage dar, damit die Mitarbeiter die Marke leben und repräsentieren.

## Mitarbeitende in Gruppen segmentieren

Bei der internen Markenkommunikation sind unterschiedliche Rahmenbedingungen zu berücksichtigen. Oft bietet es sich an, nicht alle Mitarbeitergruppen in der gleichen Art und Intensität anzusprechen. Daher ist eine interne Segmentierung der Zielgruppen vorzunehmen. Dazu können Basiskriterien wie die Funktion und Aufgabe im Unternehmen, aber auch komplexere Unterschiede wie der kulturelle Raum der Unternehmenstätigkeit herangezogen werden.

Werte werden in verschiedenen Kulturen spezifisch interpretiert. Die Markenwerte «dynamisch», «kultiviert» und «herausfordernd» von BMW werden im Markt Japan mit anderen Verhaltensweisen assoziiert als in den USA. Auftreten im Sinne der Marke ist daher in beiden Ländern mit anderen Verhaltensweisen verbunden. Dies muss bei der internen Markenkommunikation und der Umsetzung des Markenverhaltens berücksichtigt werden.

Gleichermassen haben Mitarbeiter unterschiedliche Aufgaben im Unternehmen. Hierdurch ergeben sich verschiedene Zugänge zur Marke und eine unterschiedliche Sichtweise über die Notwendigkeit und die Art der Umsetzung der Markenwerte im Verhalten. Ein Ingenieur in der Motorenentwicklung besitzt ein anderes Markenverständnis als ein Mitarbeiter im Marketing oder Verkauf.

Die interne Markenkommunikation besitzt dort die höchste Bedeutung, wo Mitarbeiter primäre Markenkontaktpunkte sind oder einen hohen Beitrag zur Gestaltung eines solchen Markenkontaktpunkts leisten. Während Mitarbeiter im Service oder im Verkauf einer BMW-Niederlassung primäre Kontakt-

punkte der Marke BMW sind und die Kunden direkt durch ihr Verhalten beeinflussen, hat der Automobilesdesigner durch das entworfene Automobilesdesign indirekten, aber nicht weniger grossen Einfluss auf die Markenwahrnehmung von BMW.

## Unterschiedliche Erwartungen

Weiter nehmen Mitarbeiter unterschiedliche Funktionen im Unternehmen wahr, die mit unterschiedlichen Erwartungen und Ansprüchen an die interne Markenkommunikation einhergehen. Der Geschäftsführer eines BMW-Autohauses benötigt aufgrund seiner repräsentativen Funktion und seinen Kontakten mit einer Vielzahl

von Anspruchsgruppen ein tieferes und facettenreicheres Wissen über die Marke BMW als die Buchhalterin.

Die interne Markenkommunikation steht somit im Spannungsfeld zwischen einer einheitlichen und differenzierten Vorgehensweise. Der Einsatz der Instrumente erfolgt damit vor der Fragestellung, welche Mitarbeitergruppen erreicht werden sollen. Die Differenzierung der internen Zielgruppen muss angemessen und ausreichend sein.

Bevor konkrete Massnahmen definiert werden können, muss auf Basis der Markenwerte das angestrebte Markenverhalten an den verschiedenen Markenkontaktpunkten festgelegt werden. Der Prozess von der Ableitung der Markenwerte bis zur Kommunikation der Marke an die Mitarbeiter kann anhand eines 4-stufigen Vorgehens beschrieben werden (vgl. Abb. auf Seite 14):

## 1. Markenpositionierung entwickeln

Die Markenpositionierung zeigt auf, welche Anforderungen Kunden an die Marke stellen und durch welche Leistungen sich die Marke gegenüber der Konkurrenz differenziert. Darüber hinaus beinhaltet die Markenpositionierung die Markenpersönlichkeit, die über die Markenwerte an den Kunden vermittelt werden. Die Markenwerte bilden die Grundlage für die Ableitung des Markenverhaltens.

## 2. Markenkontaktpunkte identifizieren und bewerten

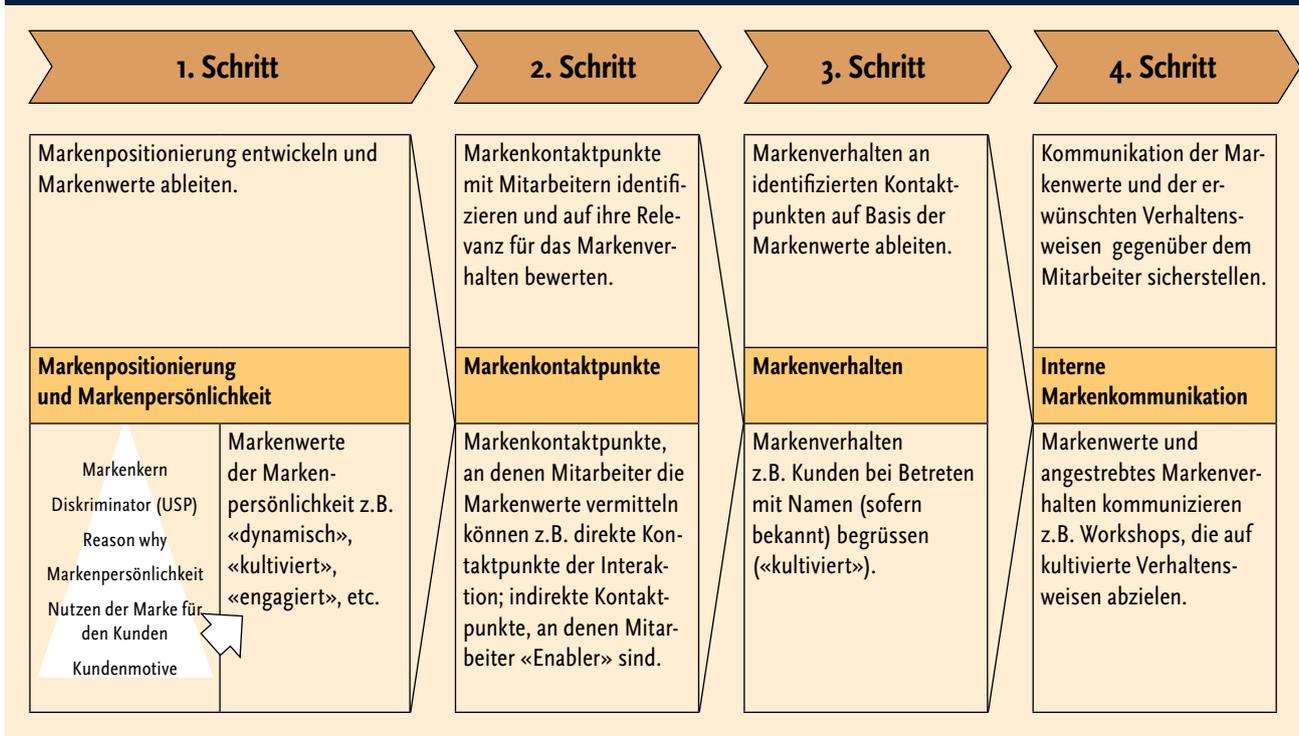
Aus den Markenwerten lassen sich noch keine konkreten Verhaltensweisen für Mitarbeiter ableiten. Hierfür sind zunächst die Markenkontaktpunkte zu identifizieren, an denen die Mitarbeiter durch ihr Verhalten einen Beitrag zur positiven Markenwahrnehmung des



Bild: BMW Group PressClub Schweiz

«Dynamisch» und «kultiviert»: der Mitarbeiter muss die Markenwerte repräsentieren.

Abb.: Vier Schritte der internen Markenkommunikation



Das strukturierte Vorgehen führt schneller zum Ziel.

Kunden leisten können. Dies können direkte Kontaktpunkte zwischen Mitarbeiter und Kunden sein, aber auch Kontaktpunkte, an denen der Mitarbeiter durch seine Leistungserbringung indirekt zur Markenwahrnehmung des Kunden beiträgt. Je nach Branche, angebotener Leistung, Funktion sowie Art und Dauer des Kontaktes sind unterschiedliche Anforderungen an ein markengerechtes Verhalten zu stellen.

In BMW-Autohäusern werden die beschriebenen Markenwerte sowohl durch Mitarbeiter im Verkauf als auch durch Mitarbeiter im Service und in der Administration vermittelt. Alle Aufgabenbereiche haben unterschiedliche Markenkontaktpunkte mit dem Kunden. Bei Mitarbeitern im Verkauf zählen unter anderem die Ansprache des Kunden, das Beratungsgespräch, die Probefahrt, der Vertragsabschluss und die Übergabe des Automobils. Von diesen Markenkontaktpunkten sind

einige in höherem Masse geeignet, um einen spezifischen Markenwert wie «kultiviert» zu stützen als andere. In der Ansprache eines potenziellen Kunden sollte der Verkäufer möglicherweise eher ein kultiviertes als ein herausforderndes Verhalten an den Tag legen. Hingegen wird der Markenkern «Freude am Fahren» eher durch die Probefahrt erlebt, für den Verkäufer ist dies schwer zu kommunizieren.

Ziel ist, dass die Markenwerte an allen Kontaktpunkten stringent und konsistent durch die Mitarbeiter repräsentiert werden. Demnach sind die Kontaktpunkte auf die Umsetzungsmöglichkeiten der Markenwerte im Verhalten zu prüfen und zu bewerten.

### 3. Markenverhalten an Kontaktpunkten ableiten

Die Markenwerte sind oftmals nicht direkt in Verhaltensweisen von Mitarbeitern übertragbar. Beispielsweise ist

der Wert «kultiviert» von BMW schwer zu übertragen. Daher muss der Zusammenhang zwischen den Markenwerten und den erwünschten Verhaltensweisen der Mitarbeiter, wie beispielsweise dem Kunden einen Kaffee anzubieten, aufgedeckt werden. Dies kann auf verschiedene Arten erfolgen. Eine Form sind Interviews mit Unternehmensvertretern, Kunden, aber auch mit den Mitarbeitern. Dies ermöglicht einen umfassenden Blick auf die markenbezogenen und vom Kunden erwünschten Verhaltensweisen der Mitarbeitenden. Werden die vielzähligen Antworten auf die wesentlichen Verhaltensweisen reduziert, so verringert sich die Komplexität. Hierbei sind die grundlegend erwünschten Verhaltensweisen von jenen zu unterscheiden, die vom Kunden unbedingt erwartet werden. Markenverhalten darf sich nicht nur durch die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Verhaltensweisen auszeichnen. Vielmehr gilt es, jene zu un-

terstützen, die den einzigartigen Charakter und die Positionierung der Marke herausstreichen.

#### 4. Kommunikation der Markenwerte sicherstellen

Mitarbeiter müssen wissen, welches Verhalten sie an welchen Kontaktpunkten zeigen, damit sie die Wahrnehmung der Marke stützen. Die interne Markenkommunikation trägt dazu bei, den Kenntnisstand der Mitarbeiter hinsichtlich eines markengerechten Verhaltens sicherzustellen. Die Instrumente reichen von der klassischen Mitarbeiterzeitschrift, über das Intranet, Gesprächen mit dem Vorgesetzten bis zu Workshops. Ihr Einsatz steht in einem Spannungsfeld zwischen direkten und indirekten Vorgaben sowie dem eigenverantwortlichen Handeln der Mitarbeiter.

#### Handlungsspielraum lassen

Markenverhalten ist nicht gleichzusetzen mit einem homogenen Verhalten aller Mitarbeiter an den identischen Markenkontaktpunkten. Zum einen sind zu enge Handlungsvorgaben für das Markenverhalten nicht anzustreben, da es den kreativen Freiraum der Mitarbeiter einschränkt, sie unter einen Rollenzwang setzt und die Freude an der Arbeit unterdrückt. Zum anderen können wahrgenommene Eindrücke über die Marke in Abhängigkeit von den beteiligten Personen, deren Verfassung sowie situativen Einflüssen variieren.

Dennoch kann ein genereller Handlungsrahmen vorgegeben werden. Verhaltensrichtlinien unterstützen den Mitarbeiter darin, die Marke angemessen zu repräsentieren, indem für spezifische Situationen erwünschte Verhaltensweisen vorgeschlagen werden. Der Einbezug der Mitarbeitenden in die Ent-

wicklung von Verhaltensrichtlinien stellt sicher, dass sie sich damit identifizieren können und sich in ihrer Arbeit nicht bevormundet sehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass markenorientiertes Verhalten der Mitarbeitenden durch interne Markenkommunikation nur teilweise beeinflusst werden kann. Dennoch kommt der Markenkommunikation nach innen eine hohe Bedeutung zu. Die Mitarbeitenden müssen je nach Funktion unterschiedlich für die Werte der Marke sensibilisiert werden. Zudem kann ihnen bewusst sein, dass sie durch ihre Verhaltensweisen Teil der Marke sind und die Markenwahrnehmung prägen. Nur so werden sie in der Lage sein, sich im Sinne der Marke zu verhalten.

### Literatur

- Brexendorf, T.O.; Tomczak, T.** (2004): *Interne Markenführung*. In: Albers, S.; Hassmann, V.; Tomczak, T. (Hrsg.): *Verkauf - Kundenmanagement, Vertriebssteuerung, E-Commerce, Symposium*, Düsseldorf, S. 1-26.
- Brexendorf, T.O.; Tomczak, T.; Kernstock, J.; Wentzel, D.; Henkel, S.** (2008): *Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior*, in: Tomczak, T.; Esch, F.-R.; Kernstock, J.; Herrmann, A. (Hrsg.): *Behavioral Branding*, Gabler, Wiesbaden, S. 315-340.
- Bruhn, M.** (2005): *Unternehmens- und Marketingkommunikation*, Vahlen, München.
- Feige, S.; Hofstetter, S.; Koob, C.** (2005): *Markenpositionierung: Ein Guide für KMU*. In: Tomczak, T.O.; Brexendorf, T.O. (Hrsg.): *Markenaufbau und -pflege, Bilanz, Zürich*, S. 83-104.
- Henkel, S.; Tomczak, T.; Wentzel, D.** (2007): *Bringing the brand to life*. In: *Thexis*, Nr. 1, S. 13-16.
- Tomczak, T.; Brexendorf, T.O.; Morhart, F.** (2006): *Die Marke nach aussen und innen leben*. In: *io new management*, Nr. 7-8, S. 15-19.

# Keine

Pannen im Zahlungsverkehr:

Wir garantieren die pünktliche

Auszahlung Ihrer

# Löhne.

Auf die Nummer eins zu setzen, zahlt sich aus. Erfahren Sie mehr, auch über unsere Lösungen beim Geldbeiseitelegen, Anlegen und Finanzieren (0848 848 848, Normaltarif, rund um die Uhr) und vereinbaren Sie gleich einen Beratungstermin.

Besser begleitet.

**PostFinance**  
DIE POST 