

B2B

01.2012

EUR 12



| Das Magazin für B2B-Marken | made by RTS Rieger Team

Der erste Eindruck:

Reputationsmessung via Suchmaschine

Berühmte Kommunikationsfehler:

Victory-Zeichen und Co.

Über Markenbotschafter und Sinnstifter:

Im Gespräch mit Prof. Dr. Sven Henkel

Die Führungskraft als Marke:

Jon Christoph Berndt® im Interview

Auszug

Führungskräftekommunikation.

Wie Manager zu Markenbotschaftern werden



„Menschen verstehen Menschen besser als Produkte“_

Prof. Dr. Sven Henkel über Sinnstifter, Markenbotschafter und Führungsfiguren

Die besten Markenbotschafter stehen hinter der Theke, am Messestand oder am Schalter. Es sind Verkäufer, Vertriebler und Bankangestellte. Sie kennen die Philosophie ihres Unternehmens und handeln danach. Wahrscheinlich haben sie vorbildliche Chefs, die sich ebenfalls als Markenbotschafter verstehen. Und die wissen, dass gute Imagewerbung eine Zielgruppe auf jeden Fall erreicht: die eigenen Mitarbeiter.



Ihre Dissertation haben Sie über „Werbung als Verhaltensvorbild für Mitarbeiter“ geschrieben. Was hat Sie an diesem Thema interessiert?

SH_ Meine Doktorandenzeit war geprägt durch das Forschungsprogramm „Behavioral Branding“. In Zusammenarbeit mit zehn großen Unternehmen bin ich dabei der Frage nachgegangen, wie man Mitarbeiter zu Fans und Botschaftern des eigenen Unternehmens und der eigenen Marke machen kann. Wir haben herausgefunden, was markenkonformes Verhalten überhaupt bedeutet und wie man es operationalisieren und messen kann. Anschließend haben wir uns mit einer deutlich schwierigeren Frage auseinandergesetzt: Wie kann man entsprechende Verhaltensstandards unternehmensweit einführen und etablieren? Herkömmliche Trainings und Tools der internen Kommunikation stoßen – aufgrund ihrer Kostenintensität und begrenzten Reichweite – schnell an ihre Grenzen. Zudem stellt sich die Frage der richtigen Ansprache und Tonalität: Wie schafft man es, Verhaltenserwartungen zu vermitteln, ohne dass sich die Mitarbeiter manipuliert und instrumentalisiert fühlen? Die Antwort lieferte mir ein Schlüsselerlebnis: Ich sah einen Werbespot von FedEx, in dem sich ein Fahrradkurier unter größtem persönlichem Einsatz durch das Verkehrsgetümmel New Yorks kämpft, um eine Pizza so schnell wie möglich auszuliefern. Nach erfolgreicher Auslieferung wird er von FedEx abgefangen und eingestellt. Diese Werbung und der dazugehörige Claim „FedEx. Whatever it takes.“ führten mich direkt zu meiner Forschungsthese, denn sie richten sich keinesfalls nur an Kunden. Sie illustrieren auch Mitarbeitern und Bewerbern sehr gelungen, was das Unternehmen von ihnen erwartet. FedEx tut alles für seine Kunden, auch wenn es manchmal außergewöhnlichen Einsatz erfordert. Das galt es theoretisch zu begründen und empirisch zu beweisen.

War Ihre Beweisführung erfolgreich?

SH_ Ja. In einer groß angelegten empirischen Untersuchung mit der Schweizer Bank UBS konnte ich zeigen, dass sich Mitarbeiter sehr intensiv mit der Außendarstellung ihres Arbeitgebers auseinandersetzen. Hier gesetzte Standards übernehmen sie, wenn sie denn richtig kommuniziert werden, in ihr Verhaltensrepertoire. Zudem zeigt eine Studie mit dem Technologiekonzern ABB, dass externe Kommunikation – insbesondere bei Außendienst- und Werkmitarbeitern – einen stärkeren Effekt auf Markenwissen und -verhalten hat als interne Kommunikationsmaßnahmen. **Mitarbeiter werden von Werbung unbewusst beeinflusst. Sie empfinden eine positive und emotionale Darstellung ihres Unternehmens als selbstbewusstseinsstiftend und motivierend. Sie können sich mit den er-**

zeugten Erwartungen und Bildwelten der Werbung identifizieren – und werden somit von Angestellten zu Fans.

Ausschlaggebend für Ihre Dissertation war auch die Frage, was genau markenkonformes Verhalten ist – was ist es denn?

SH_ Markenkonformes Verhalten hat den Anspruch, die in der Massenkommunikation etablierten Kundenerwartungen und Markenassoziationen im persönlichen Kundenkontakt erlebbar zu machen. Die durch die Werbung bei Kunden geschaffenen Erwartungen müssen im persönlichen Gespräch auch erfüllt werden. Wenn ein Mitarbeiter die in der Werbung kommunizierten Werte nicht verinnerlicht hat und nicht zum Ausdruck bringt, irritiert oder verärgert das den Kunden. Solche Unstimmigkeiten können sogar dazu führen, dass er sich komplett abwendet.

Wie erklären Sie sich dieses Phänomen?

SH_ **In vielen Märkten lassen sich Produkte heutzutage fast nicht mehr durch objektive Kriterien unterscheiden. Als Folge leiten Kunden ihre Markenpräferenz aus dem persönlichen Interaktionserlebnis mit der Marke ab. Eine Beurteilung menschlichen Verhaltens fällt ihnen leicht.** Zudem haben sie in der persönlichen Interaktion die Möglichkeit, ihr Gegenüber zu hinterfragen und herauszufordern. Hat die Marke in der Werbung beispielsweise Kundennähe und Flexibilität versprochen, so erwartet der Kunde genau diese Eigenschaften in jeder Kontaktsituation mit der Marke. Sei es im Gespräch mit der Sekretärin, bei der Zuweisung eines Kundenparkplatzes oder in der Zusammenarbeit mit Außendienstmitarbeitern.

Was bedeutet das dann für die Werbung? Worauf müssen die Unternehmen achten?

SH_ Zunächst einmal müssen Unternehmer darauf achten, ihre Markenpositionierung auf wenige, gut verständliche und wirklich differenzierende Werte zu stützen. Top-Marken-Unternehmen kreieren hierfür drei bis vier Markenwerte, die von jeder Anspruchsgruppe unmissverständlich interpretiert werden können. Die Schweizer Privatbank Julius Bär setzte beispielsweise über Jahre hinweg auf die Markenwerte Competence, Care, Commitment und Credibility. Alle Werte sind wichtig, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Differenzierend gegenüber der Konkurrenz war seinerzeit jedoch lediglich der Wert Credibility. Glaubwürdigkeit wurde und wird im Bankwesen selten als Wert beansprucht. Julius Bär übersetzte diesen Wert in den Claim „True to you“ (Wir sind ehrlich zu dir). Damit etablierte das Unternehmen ein unmissverständliches Versprechen an seine Kunden und eine



ebenso klare Erwartungshaltung gegenüber seinen Mitarbeitern. Ehrlichkeit wird verstanden und erlaubt wenig Interpretationsspielraum. Werte wie Passion und Performance haben hingegen einen weit generalistischeren Charakter und sind deshalb als Orientierungsanker viel weniger geeignet. Die Aufgabe der Werbung besteht also darin, die Werte des Unternehmens in die Sprache und in die Welt der Kunden zu übertragen. Credibility ist ein sehr abstrakter Begriff, der Terminus Ehrlichkeit ist den meisten Menschen hingegen vertraut und zumeist mit positiven Assoziationen aufgeladen. Darüber hinaus müssen Unternehmen darauf achten, dass ihre gegebenen Werbeversprechen nicht stark übertrieben sind. Eine leichte Übertreibung des Leistungs- und Markenversprechens wirkt positiv auf den Kunden und motivierend auf den Mitarbeiter. Wird aber ein Versprechen gegeben, das nicht oder nur äußerst schwer einlösbar ist, so führt dies dazu, dass sich der Mitarbeiter von dem Versprechen distanziert und sich im schlimmsten Fall mit dem Kunden gegen die eigene Marke verbündet. Ganz nach dem Motto: „Die spinnen doch alle in unserer Zentrale. Wissen Sie was, ich gebe Ihnen einen Rabatt und wir vergessen die Sache.“ Ein entsprechendes Verhalten ist fatal, aber durchaus an der Tagesordnung.

Bei welchem Unternehmen passt die Imagewerbung denn gar nicht zur Unternehmensmarke?

SH_ Schwierig wird es immer dann, wenn Kundenassoziationen mit einer Leistung scheinbar im Kontrast zum Markenversprechen stehen. Die Deutsche Bank verspricht ihren Kunden beispielsweise „Leistung aus Leidenschaft“. Was aber bedeutet Leidenschaft im Banking? Wie kann Leidenschaft im Rahmen einer Kreditverhandlung so erlebbar gemacht werden, dass sie der Kundenerwartung an den Begriff Leidenschaft gerecht wird? Der Grund für diese Dissonanz liegt meines Erachtens in der Übersetzung des englischen Claims „Passion to perform“. Für mich bedeutet der Claim nicht „Leistung aus Leidenschaft“, sondern vielmehr „Ich bin passioniert, Bestleistungen zu bringen“. Diese Leidenschaft kann ich mir vorstellen und in konkrete Erwartungshaltungen übertragen. Leidenschaft hingegen hat mit Nähe und Impulsivität zu tun –

Attribute, die eher selten mit dem Bankwesen in Verbindung gebracht werden. Im Vordergrund eines sach- und faktenorientierten Finanzinstituts stehen rationale Gesichtspunkte. Leidenschaft ist für die Mitarbeiter mit Sicherheit schwer greifbar. Schwer getan habe ich mir außerdem mit der 2009er-Kampagne zur Einführung des Opel Astras, die sich der Bildwelten des Ocean's-Eleven-Films bediente. Opel produziert sehr gute Fahrzeuge, die sich ganz bewusst an die breite Masse richten. An Menschen, die in Reihenhäusern leben und mit einem Leben auf der Überholspur eher wenig zu tun haben. Bei dieser Kampagne wurden falsche Erwartungen und Bildwelten kreiert, die weder zur Identität von Opel und seinen Mitarbeitern noch zu der der Zielgruppe passen. Mit Bescheidenheit, pragmatischem Denken und Zurückhaltung hätte man hier sicherlich eine bessere Ansprache getroffen.

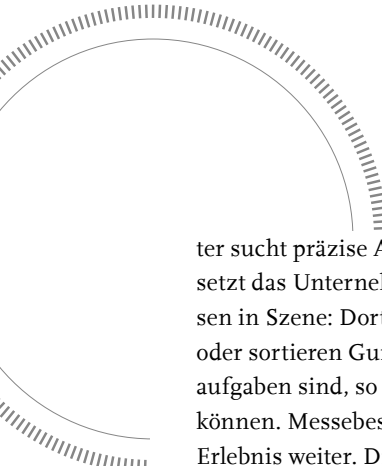
Ich frage mich auch, warum Aston Martin als Sponsor des Fußballvereins 1860 München auftritt. Welches Ziel wird damit verfolgt? Viele Menschen zu erreichen? Okay, das klappt mit Fußball-Trikot-Werbung. Aber das Selbstverständnis von Aston Martin wird sicherlich nicht durch eine Partnerschaft mit einem Zweitligisten widerspiegelt.

Eine Kampagne ist dann wenig erfolgversprechend, wenn sie Erwartungen und Bildwelten in den Köpfen der Menschen erzeugt, die mit der Kernleistung des Unternehmens, dessen Leistungsfähigkeit und dem Leistungsinteresse der Mitarbeiter wenig oder nichts zu tun hat.

Haben Sie eine Kampagne im Kopf, die genau die richtigen Bildwelten bei ihrer Zielgruppe erzeugt?

SH_ Ich finde der Prozessoren-Entwickler Intel hat mit der Kampagne „Our rock stars aren't like your rock stars“ einen Volltreffer gelandet. Im Werbespot inszenieren und illusionieren sie gezielt einen Mitarbeiter, der sonst nur in Bits und Bytes denkt, als Star. Auf eine für den Kunden sympathische Art und Weise wird dabei die enorme Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter greifbar gemacht und wertgeschätzt. Das Hightech-Unternehmen Intel wird erlebbar.

KUKA ist auch ein Unternehmen, das seinen Charakter in der Employer Branding-Kampagne „Er sucht sie – sensibler Robo-



ter sucht präzise Arbeit“ sehr glaubhaft präsentiert. Außerdem setzt das Unternehmen seine Roboter sehr treffend auf Messen in Szene: Dort servieren sie beispielsweise Champagner oder sortieren Gummibärchen. Auch wenn das nicht die Kernaufgaben sind, so macht es doch deutlich, dass Roboter viel können. Messebesucher lächeln darüber und erzählen das Erlebnis weiter. Die Mitarbeiter sind stolz und positiv auf ihr Unternehmen eingestimmt. So etwas kann Werbung viel besser als unternehmensinterne Kommunikationsmaßnahmen. Werbung ist schließlich darauf spezialisiert, Dinge zuzuspitzen und humoristisch mit einer bestimmten Tonalität aufzuladen. Damit kann man viel transportieren. Und es wird gesehen.

Wie wichtig sind Führungskräfte, wenn es um die Einlösung entsprechender Werbeversprechen geht?

SH_ Extrem wichtig. Die Führungskraft an sich ist ein enorm wichtiger Kommunikationskanal. Das wissen wir aus vielen Studien. Alles, was in der Öffentlichkeit über ein Unternehmen erscheint – ob nun bewusst gesteuert oder frei journalistisch recherchiert –, wirkt sehr stark auf die Einstellung des Mitarbeiters zu seiner Unternehmensmarke. Als Vorzeigeführungskraft gilt für mich Jürgen Weber, Ex-Vorstandsvorsitzender der Lufthansa AG. Er hat jahrelang immer eine gelbe Krawatte getragen, in der Wir-Form von sich und dem Unternehmen gesprochen und sich von keinem Kostensenkungsprogramm seines Unternehmens ausgenommen. Viele Mitarbeiter und Kollegen aus der Chef-Etage haben sich davon inspirieren lassen. Er hat mit seinem Verhalten Werte transportiert und sich als Vorbild verhalten. Das geht natürlich nur, wenn man nach innen auch klar kommuniziert, wofür das Unternehmen steht und welche Ziele es verfolgt. Branding funktioniert auf diesem Niveau dann, wenn die Chef-Etage voll hinter der Markenpositionierung steht, diese auch in schweren Zeiten stützt und die Markenwerte in ihrem Verhalten stets zum Ausdruck bringt.

Angenommen, die neue Werbekampagne steht kurz vor dem Start. Was hat die Führungskraft dann zu tun?

SH_ Es gehört zu den Aufgaben der Führungskraft, den Start der Kampagne rechtzeitig zu kommunizieren und die mit der Kampagne verbundenen Ziele transparent zu machen. Das Schlimmste, was einer Führungskraft passieren kann, ist, dass ihre Mitarbeiter von einer Kampagne aus der Zeitung oder dem Fernsehen erfahren. Deshalb ist es wichtig, dass Führungskräfte solche Kampagnen im Rahmen einer Launch-Veranstaltung ihren Mitarbeitern näherbringen. Bestenfalls gibt es eine Übertragung des Werbefilms und direkt im Anschluss eine Ansprache des Chefs mit den Hinweisen: Das sind unsere Ziele; damit gehen wir nach draußen; seid euch dessen bewusst; das sind die Erwartungen der Kunden und das sind die, die wir an euch haben. Schon im Rahmen der Entwicklung ist es sehr wichtig und hilfreich, einige Mitarbeiter mit einzubeziehen. Klar, man kann nicht alle fragen, aber es hilft schon sehr, wenn vereinzelte im Entwicklungsteam sind und die Ergebnisse dann an ihresgleichen weitertragen. So steigt die Akzeptanz bei den Mitarbeitern, schließlich handelt es sich dann um ein Gemeinschaftswerk und keine von der Geschäftsführung aufgezwungene Kampagne. Sie wird intern transparent und den Mitarbeitern wird klar, warum welche Entscheidung gefällt wurde.

Aber kann man alleine durch Transparenz die Mitarbeiter begeistern?

SH_ Transparenz ist ein wichtiger Aspekt. Aber natürlich nicht der einzige. **Behavioral Branding hat viel mit Respekt und Wertschätzung zu tun. Wer seine Belegschaft stärker an Entscheidungsprozessen partizipieren lässt, der sorgt für Verständnis und Transparenz. Zu viel Geheimniskrämerei und Abgrenzung der Chef-Elite – beispielsweise durch eigene Vorstandsaufzüge – verärgert Mitarbeiter.** Lufthansa führt seit Jahren Mitarbeitergespräche in Form von Town-Hall-Meetings, in denen Mitarbeiter Top-Führungskräften begegnen können, während zwischengeschaltete Führungskräfte der Veranstaltung bewusst fernbleiben. So bekommen die Mitarbeiter die Chance, frei über ihre Probleme zu sprechen. Auch das sind Zeichen von Transparenz, Nähe und Sinnstiftung. Sinn wird erlebbar, wenn man die Ziele kennt – die Marke hilft einem dabei.



Sinn stiften sollten ja auch die Führungspersonen selbst. Was zeichnet für Sie gelungene Führungskräftekommunikation aus?

SH_ Auch hierzu liegen uns Forschungsergebnisse aus unserem Institut vor: **Es gibt zwei Führungsstile. Zum einen den transformationalen, der darauf basiert, dass man sehr stark als Vorbild agiert und seine Mitarbeiter inspiriert, informiert und involviert.** Dabei ist es den Führungskräften wichtig, dass sich die Mitarbeiter selbstständig der Unternehmensziele annehmen. Eigenverantwortung wird hierbei großgeschrieben. **Der zweite Führungsstil ist der transaktionale, der dem Prinzip „Command and Control“ folgt. Bei diesem wird den Mitarbeitern ein Ziel vorgegeben, das sie erreichen müssen.** Selten wird hierbei versucht, dieses zu übertreffen. Die Mitarbeiter agieren eher im Sinne eines Söldners, der zufrieden ist, sobald er sein Ziel erreicht hat. Der transformationale Führungsstil sorgt eher dafür, dass die Mitarbeiter freiwillig etwas mehr tun. Was wir mittlerweile gelernt haben: Man braucht immer 100 % vom vorbildbasierten, transformationalen Führungsstil, aber auch zusätzlich circa 30 bis 50 % vom transaktionalen. Das bloße Vorleben hilft nicht. Es muss mit klaren Zielen und Gedanken gekoppelt sein, erst dann bietet sich die optimale Lösung. Das belegen Studien mit großen Unternehmen. Mitarbeiter brauchen Ziele und möchten einen gewissen Druck verspüren. Wer alleine gelassen wird, fühlt sich schnell überfordert.

Es geht aber nicht nur um das richtige Führen, sondern auch darum, ein Vorbild zu sein. Wie kann eine Führungskraft die Marke richtig vorleben?

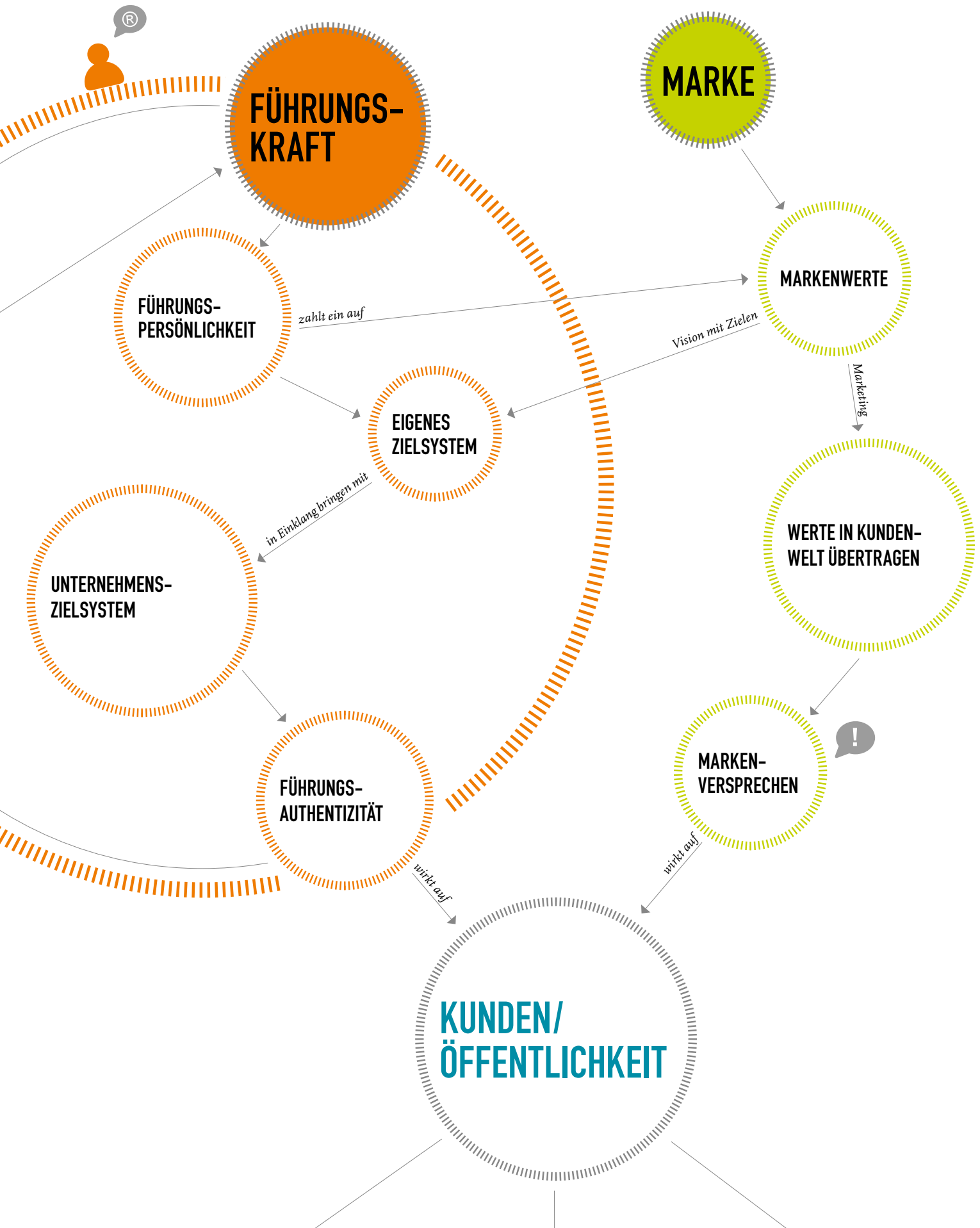
SH_ Erst einmal ist es wichtig, sich in Workshops mit den Markennwerten auseinanderzusetzen und die für sich und seinen Berufsalltag wichtigen Werte zu operationalisieren. Die Marke BMW beispielsweise basiert auf den Werten Dynamik und Kultiviertheit. Beide Werte sind wichtig. Dennoch ist es möglich, dass für einen Motorenentwickler der Wert Dynamik eine größere Bedeutung aufweist, während ein Kundenberater den Wert Kultiviertheit als wichtiger empfindet. Anschließend sollte versucht werden, sich aus diesem Grundgerüst der Wertevorstellung eine Führungsvision abzuleiten. Dabei überlegen Chefs bestenfalls, womit sie ihre Führungspersönlichkeit anreichern müssten, damit diese besser auf die Markennwerte einbezahlen. Daraus lässt sich dann eine Vision mit Zielen ableiten. Wir lassen Führungskräfte gerne Briefe an sich selbst schreiben, die wir ihnen dann acht Wochen später wieder zuschicken. Dann fragen wir, ob sie ihre gesteckten Ziele erreicht haben. Das eigene Zielsystem sollte auch mit dem Unternehmenszielsystem in Einklang gebracht werden. Welche

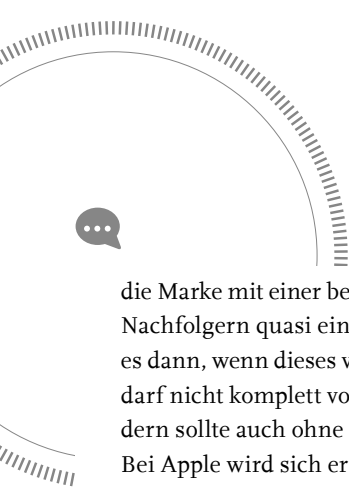
Werte des Unternehmens habe ich ohnehin schon stark in meiner Persönlichkeit verankert? Wo brauche ich eine gewisse Symbolik? Wie kann ich beispielsweise als distanzierter Mensch eine gewisse Nähe entstehen lassen? Bill Gates hat vor Jahren gemerkt, dass er eher der distanzierte und intellektuelle Typ ist, der in erster Linie Techniker und Entwickler motivieren kann. Folglich hat er sich mit Steve Ballmer einen emotionalen, impulsiven CEO an die Seite gestellt, der insbesondere Vertriebsmitarbeiter mitreißen und motivieren kann. Man sollte als Führungskraft ein Bewusstsein für seine eigenen Fähigkeiten entwickeln und sich nicht verbiegen. Lieber authentisch bleiben.

Klar, der Chef muss seine Marke glaubwürdig vertreten. Wie schwierig ist es denn, die Unternehmenswerte auf einen Menschen zu übertragen?

SH_ Eine Führungskraft sollte authentisch sein und sich nicht vorstellen. Dennoch gibt es Ansätze, die es einer Führungskraft leichter machen, sich mit der Marke zu identifizieren und Markenwerte auf das eigene Verhalten zu übertragen. Das Konzept Markenpersönlichkeit sieht beispielsweise vor, dass die Marke mit menschlichen Eigenschaften beschrieben wird, um sie für den Kunden verständlicher und erlebbarer zu machen. Wenn erst einmal die Unternehmenswerte definiert wurden, sollten sich die Führungspersonen um folgende Fragen kümmern: Wie würde meine Marke aussehen, wenn sie ein Mensch wäre – welche Brand-Personality hätte sie? Wäre sie ein Mann oder eine Frau? Land- oder Stadtmensch? Hätte sie wenige sehr gute oder viele oberflächliche Freunde? Wäre sie eher ein Optimist oder ein Pessimist? Risikoaffin oder risikoavers? Naturverbunden oder nicht? Apple ist hierfür ein Vorzeigebispiel, denn das Unternehmen wollte nie mit seinem Hightech-Wissen überlegen sein, sondern eher als stylischer Hightech-Bruder auftreten. Was natürlich eine gewisse Nähe und Vertrauen bei Kunden erzeugt. Die Marke wird erlebbar und interpretierbar. Unter einem Hightech-Bruder kann sich jeder Mitarbeiter etwas vorstellen. Wir begegnen einander auf Augenhöhe, mit Respekt und ohne Allüren. Wir können uns viel leichter mit Dingen identifizieren, die wir verstehen.

Grundvoraussetzung für einen authentischen Führungsstil ist aber – neben der Verständlichkeit der Positionierung – auch, dass man diese wirklich teilt. Ein naturverbundenes Unternehmen wie Jack Wolfskin braucht keinen Chef mit Rolex und Maßanzug. Das wäre ein totaler Widerspruch zwischen Selbstverständnis und Unternehmenswerten. Nach außen hin würde eine solche Führungskraft völlig falsche Werte transportieren. Letztendlich ist es doch so, dass ein Unternehmensgründer





die Marke mit einer bestimmten Ausrichtung prägt und seinen Nachfolgern quasi ein Fundament hinterlässt. Schwierig wird es dann, wenn dieses völlig falsch interpretiert wird. Eine Marke darf nicht komplett von ihrem Gründer abhängig sein, sondern sollte auch ohne ihn weiter überleben und funktionieren. Bei Apple wird sich erst noch zeigen, ob der Verlust von Steve Jobs der Marke schadet oder ob Tim Cook als sein Nachfolger die integrierende, visionäre Funktion des Gründers einnehmen kann.

Eine mitreißende Präsenz entsteht ja auch durch nonverbale Kommunikation. Wie wichtig schätzen Sie die ein?

SH_ Nur etwa 7 % unseres Verhaltens sind verbal bestimmt. Der Rest besteht aus Kontextfaktoren und nonverbalem Verhalten. Ob man jemanden sympathisch findet oder nicht, entscheidet schon das erste Gefühl. Wir beurteilen einen Menschen schon, bevor er den Mund aufmacht. Entweder die Chemie stimmt gleich oder gar nicht. Auch in Zukunft werden wir uns von Entscheidungen distanzieren, die auf komplexen Informationen beruhen. Diese lassen wir uns lieber von jemandem abnehmen, dem wir vertrauen.

Was passiert, wenn das gesprochene Wort nicht mit der Geste übereinstimmt?

SH_ Worte, Gesten und Symbole müssen zueinander passen. Der ehemalige Siemens-Chef Klaus Kleinfeld hat vor Jahren eine Welle der Empörung ausgelöst, als er sich nach Stellenstreichungen trotz Rekordgewinnen die Rolex vom Handgelenk hat wegretuschieren lassen. Man sollte seine Unternehmenswerte schließlich vorleben und als Vorbild fungieren. Große Unternehmen scheitern – wenn sie ins KMU-Segment expandieren – häufig an zu viel Arroganz und konzernspezifischen Statussymbolen, von denen sie sich nicht rechtzeitig getrennt haben und die in einem anderen Umfeld völlig anders aufgeladen sind.

Wie können Führungskräfte diese Fehler vermeiden?

SH_ Führungskräfte müssen ein hohes Maß an Kontinuität an den Tag legen und eine ganz klare Ausrichtung der Unternehmensziele haben. Sie sollten wissen, wie die Kommunikationsziele und -maßnahmen auf übergeordnete Ziele einzahlen. Außerdem sollten Führungskräfte die Zielgruppe und vor allem auch die Sprache der Zielgruppe kennen. Nur so können die Bedürfnisse auch befriedigt werden.

Gute Führungskrätekommunikation ist heutzutage immer beidseitig. Man sollte stets einen Feedbackkanal offen lassen und den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, nachzufragen.

Was halten Sie vom Feedbackkanal Social Media?

SH_ Der Bereich Social Media bietet große Chancen für Feedback. Sobald Äußerungen oder Änderungen einen Mitarbeiter betreffen, muss man ihm auch die Chance geben, dass er sein Missfallen dazu äußert. Wenn er das tut, dann ist das zumindest schon mal ein Zeichen dafür, dass er sich mit der Führungskraft auseinandersetzt. Im Zeitalter von Social Media gibt es beidseitige Kommunikationsmöglichkeiten und kurze Antwortzeiten – Feedback wird erwartet.

Mit Social Media hat Schlecker zumindest im Kundendialog eine schlechte Figur abgegeben. Was hat das Unternehmen bei den Mitarbeitern falsch gemacht?

SH_ Schwer zu sagen. Ich glaube, dass das Unternehmen seine Mitarbeiter nicht genug wertgeschätzt hat. Es gab keine Telefone in den Geschäften, die Ladenflächen waren häufig zu klein und die Filialen nur mit einem Mitarbeiter besetzt. Das führte dann vermutlich auch dazu, dass die Läden sehr heruntergekommen waren. Niemand fühlte sich so richtig verantwortlich dafür, dass alles aufgeräumt und schön aussieht. Die Mitarbeiter wurden behandelt wie ausführende Gestalten – und dementsprechend haben sie auch nur Dienst nach Vorschrift gemacht. Auf der anderen Seite gab es den großen Wettbewerber dm, dessen Unternehmen auf Werten und Kultur basiert. Hier bin ich Mensch, hier kauf ich ein – die Mitarbeiter fühlen sich wohl in der Atmosphäre. Wer sich wohlfühlt, arbeitet auch motivierter und ist freundlicher zu seinen Kunden.

Neben Schlecker gibt es zahlreiche Unternehmen, die einiges besser machen könnten. Welches Unternehmen würden Sie gerne einmal beraten, wenn Sie die Chance dazu hätten?

SH_ Ich breche gerade in die B2B-Welt auf. Die in diesem Bereich führenden Unternehmen haben fast immer die Herausforderung, dass sie sehr stark technologiegetrieben sind. Vielleicht könnte man einigen helfen, wenn man ihnen klarmachen würde, dass es auch im B2B-Bereich darum geht, B2I-Marketing zu betreiben: Business to Individual. Viele große Unternehmen glauben immer noch, dass ihre Kunden rational sind. Dass sie aufgrund von Fakten oder Preisen ihre Produkte kaufen. Das stimmt nicht. **Auch B2B-Kunden fällen ihre Entscheidungen zu 60 % aus dem Herzen und nur zu 40 % aus dem Kopf heraus. Die Begeisterungstreiber sind lediglich andere als im B2C-Umfeld. Wer es schafft, diese Menschen besser und früher als Menschen zu erreichen – der gewinnt!**

Und er gewinnt die Kunden wahrscheinlich auch langfristig. Oder inwiefern hängt die Markenloyalität von einer Führungsperson ab? Sind die Kunden dem Produkt oder dem Markenbotschafter treu?

SH_ Zahlreiche Studien belegen, dass das Auftreten von Führungskräften und Mitarbeitern – allen voran in Beschwerdesituationen – sehr wichtig ist. Von den zehn Punkten, die die Loyalität am stärksten treiben, sind sieben menschlich bedingt. Vertrauen ist sehr wichtig und steht am Anfang jedes Entscheidungsprozesses. **Als Einkäufer kann man häufig nicht alle Details einer Lösung verstehen. Wenn einem aber ein Vertriebsmitarbeiter glaubhaft versichert, dass er für einen da ist und hilft, wenn es Probleme gibt, dann gewinnt er definitiv Loyalität.** Menschen verstehen Menschen besser als Produkte. Häufig können Konkurrenzprodukte genau dasselbe – Einkäufer entscheiden sich dann für den Vertriebsmitarbeiter, bei dem sie das bessere Gefühl haben. Wenn ein Top-Vertriebsmitarbeiter ein Unternehmen verlässt, gehen nicht umsonst häufig seine Kunden mit. Gerade im Bereich Employer Branding haben diejenigen Unternehmen die Nase vorne, die zeigen können, dass es bei ihnen menschelt. Wer in diesem Bereich Flagge zeigt, gewinnt auch den War for Talents. Es ist also wichtig, die Mitarbeiter mit ihrem Herzen an das Unternehmen zu binden.



Wir sind dem Entscheidungsverhalten von Kunden im B2B-Bereich nachgegangen. Was wir längst ahnten, haben wir nun schwarz auf weiß: Entscheidungen werden auch im B2B meist aus dem Bauch heraus getroffen. Gemeinsam mit dem Institut für Publizistik der Universität Mainz und unserem Partner forum! Marktforschung haben wir 300 Entscheider aus den Bereichen Automatisierung, Elektronik, Maschinen- und Anlagenbau befragt. Erfahren Sie in der BtoB insight unter anderem, wie wichtig es ist, Mitarbeiter zu Markenbotschaftern auszubilden. Bei Interesse an der Studie wenden Sie sich bitte an Mona Krebs, Telefon: +49 711 9752-251, E-Mail: mona.krebs@rts-riegerteam.de

Trifft das gleichermaßen auf B2B und B2C zu? Wo unterscheiden sich die Führungskräfte der beiden Bereiche voneinander?

SH_ Im B2B ist die persönliche Kommunikation viel wichtiger. Im B2C geht es viel häufiger darum, Media-Budgets richtig einzusetzen, Social-Media-Strategien zu entwickeln und die klassischen und neuen Medien optimal zu bespielen. Der B2B-Bereich ist sehr vertriebsgetrieben. Sein wichtigster Kommunikationskanal ist der Mitarbeiter, der zum Kunden geht und dort berät, installiert oder wartet. Bei der B2B-Kommunikation müssen häufig mit viel kleineren Teams sehr viel mehr Menschen intensiver erreicht werden. Hierbei müssen Führungskräfte versuchen, Verhaltensstandards zu etablieren, Leistungen zu multiplizieren und Menschen zu bewegen. Dazu braucht man Emotionen, Führungsverhalten und gutes Marketing – das müssen Industrieunternehmen erst noch lernen. Oft fehlt es an der Zeit und der Motivation, die richtigen Impulse zu geben, die ein selbstständiges und eigenmotiviertes Arbeiten der Mitarbeiter ermöglichen. **Die Marketingabteilungen im B2B-Segment sind leider häufig gnadenlos unterbesetzt. Zudem fehlt es an systematischer Integration von Vertrieb, HR und Marketing. Deswegen klappt es meist schon rein organisatorisch nicht, den Mitarbeitern die Wertschätzung entgegenzubringen, die sie bräuchten.** Viele B2B-Unternehmen müssen ihre Kommunikation in Richtung Mitarbeiter und Kunden überarbeiten. Und sie sollten darauf achten, dass die Brücke zur Konzernführung stabiler wird – oder erst einmal gebaut wird. Nur so ist nachhaltige Markenführung möglich.

Gibt es im B2B eine Top-Führungskraft, deren Name – wie bei Steve Jobs und Apple – in einem Atemzug mit dem Unternehmen genannt wird?

SH_ Prägende Führungskräfte gibt es viele. Meist sind das welche, die die Kommunikationswege verändern und Privilegien abschaffen. Zum Beispiel Wolfgang Reitzle von der Linde AG; der hat verstanden, wie wichtig es ist, dass in einem so großen Unternehmen einer vorausgeht und die Themen antreibt. Er ist sehr präsent und hat das Unternehmen erlebbarer und gesellschaftsfähiger gemacht. Für mich die Symbolfigur für einen sehr erfolgreichen B2B-Manager. Ein Unternehmer, der mit Mut vorausläuft.

Und einer, der an seine Marke glaubt?

SH_ Genau. Wir müssen daran arbeiten, dass Menschen wieder an die Marke glauben. Wir bedienen uns viel zu häufig starker Worte im falschen Kontext und berauben sie so ihrer Kraft. Mir gefällt die Art und Weise nicht, mit der viele Menschen die Begriffe aus der Markenführung belegt haben. Mit falschen

Buzz-Words (Schlagwörtern) wird viel kaputt gemacht. Vor allem Marketing-Schaffende sollten besser aufpassen, dass die Themen, die für die Steuerung eines Unternehmens wichtig sind, sensibel behandelt und nicht bei jeder Gelegenheit in jedem – und somit auch im falschen – Kontext angebracht werden. Starke Ideen nutzen sich sonst ab. Branding ist so ein Begriff. Viele Unternehmen sagen: Was Branding will, ist gut, aber nennen Sie es bitte anders, sonst wirft Sie der Vorstand aus dem Büro.

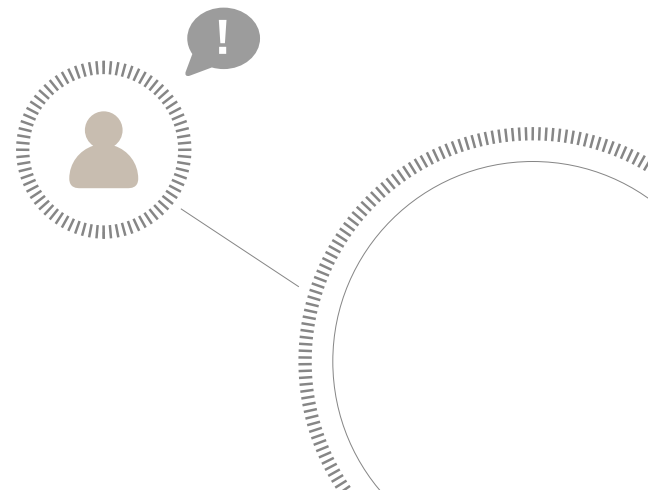
Apropos Brand: Wann ist eine Marke eine starke Marke?

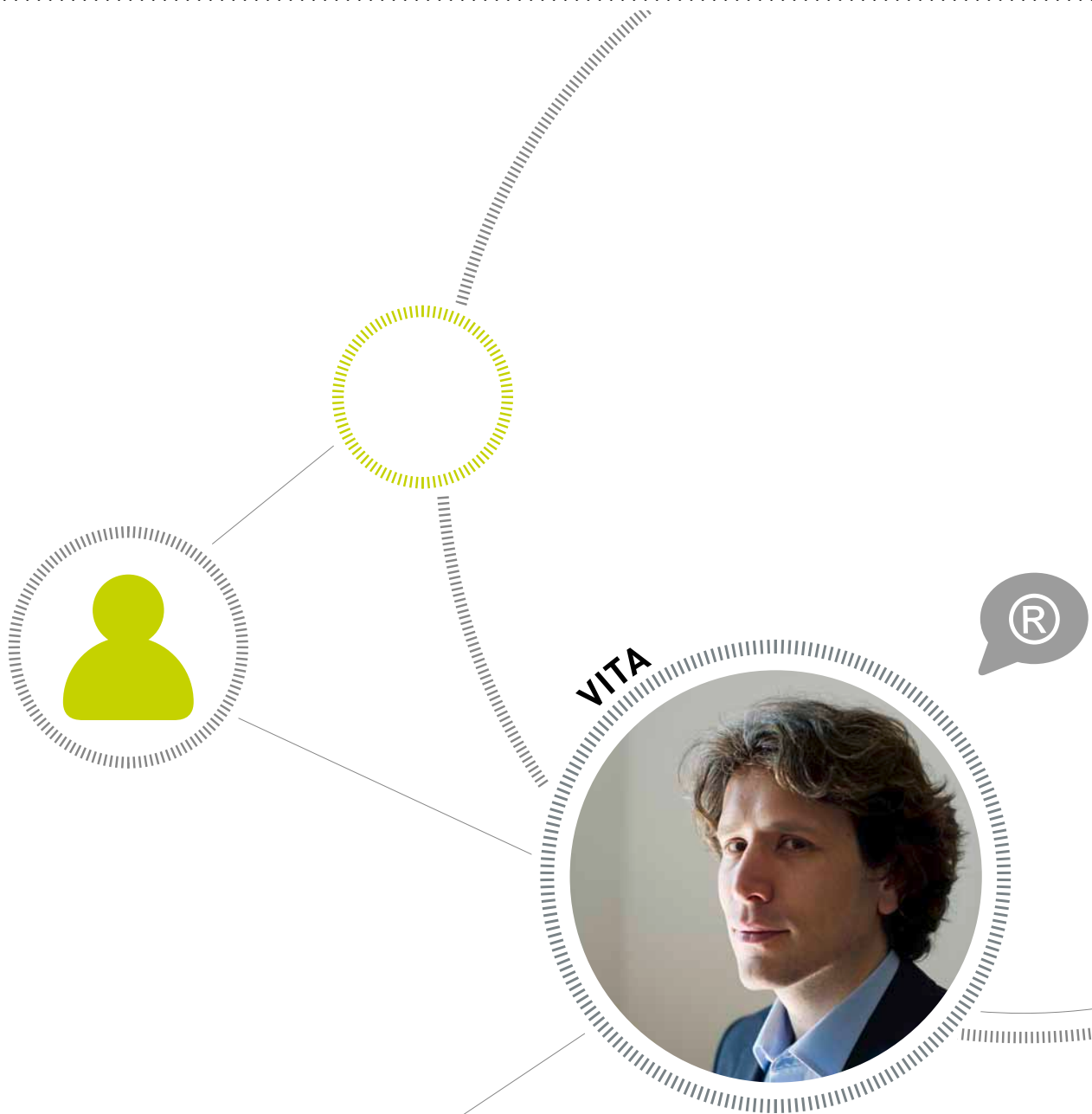
SH_ Eine Marke ist stark, wenn sie sich auf wenige, aber klar verständliche Werte beruft. Sie hat einen Substanzwert, der das grundlegende Verhalten ausrichtet, und zwei bis drei Werte, die die Aura der Marke beschreiben. Eine Marke ist dann gut, wenn das Markenmanagement den Mut hat, die Worte zu wählen, die wirklich passen. Ich bin ein großer Freund von klaren Ansagen und Werten, die man nicht dauernd in Markenpositionierungen sieht. Passion, Performance und Innovation sieht und hört man ständig. Werte wie Neugierde und Ehrlichkeit drücken viel mehr aus. Eine Marke ist stark, wenn sie in ihrer Sprache so differenziert und hart ist, dass sie bewusst bestimmte Leute ein- und andere ausschließt. Indem sie sich ganz klar angreifbar macht, ohne sich auf gesellschaftsübliche Buzz-Words zu stützen. Das ist einer der Fehler, den viele große Marken machen – das macht sie letztlich austauschbar. Gewinnen können nur die, die den Mut haben, sich zu differenzieren – auch mit ihrer Sprache. Kraft entsteht durch Präzision in der Sprache.

Dann gefällt Ihnen Werbung, die eine starke Sprache spricht?

SH_ Werbung ist gelungen, wenn sie auffällt und den Kunden betroffen macht. Wenn er darüber nachdenkt. Werbung, die nur beschallt, wird schnell vergessen. Werbung muss große Relevanz in Menschen auslösen – dann ist sie gut. Die meiste Werbung ist zu flach und austauschbar.

INTERVIEWERIN \ Christina Rahmes





Prof. Dr. Sven Henkel ist gebürtig aus Griesheim bei Darmstadt. Nach seinem Abitur studierte er Betriebswirtschaftslehre in Mainz. Anschließend promovierte er an der Universität St. Gallen. Seine Dissertation schrieb der Assistant-Professor über das Thema „Werbung als Verhaltensvorbild für Mitarbeiter – eine empirische Analyse mit der Schweizer Bank UBS“. Seit Oktober 2010 verantwortet er als Vizedirektor am Center for Customer Insight an der Universität St. Gallen die Transferforschung. Henkel hat seinen Forschungs- und Beratungsschwerpunkt in den Bereichen Branding und Personalentwicklung.



**RTS
RIEGER
TEAM**



WWW.B-2-B.DE

\ Impressum

HERAUSGEBER

RTS Rieger Team Werbeagentur GmbH
Stuttgart: Bunsenstrasse 7-9
70771 Leinfelden-Echterdingen
E-Mail: info@rts-riegerteam.de
Düsseldorf: Schanzenstrasse 20a
40549 Düsseldorf
E-Mail: agentur@rts-riegerteam.de

www.rts-riegerteam.de
E-Mail: magazin@b-2-b.de
Online-Ausgabe: www.b-2-b.de

REDAKTION

Jörg Dambacher (V.i.S.d.P.),
Stephan Fuß, Jonathan Kirchner,
Mona Krebs, Giovanni Perna,
Claudia Polster, Christina
Rahmes, Wolfgang Seebaß,
Stefanie Walkenfort

TITELFOTO: HARRY ROELS

Fotografiert von Rüdiger Nehmzow

FOTOSTRECKE

Rüdiger Nehmzow

GESTALTUNG

Boris Pollig, Martha Lischka

SATZ

Anja Keppler

PRODUKTION

JUNG PRODUKTION Stuttgart

Beiträge, die mit Namen gekennzeichnet sind, stellen nicht unbedingt die Meinung der Redaktion dar. Nachdruck, auch auszugsweise, sowie anderweitige Vervielfältigung sind nur mit Zustimmung des Herausgebers gestattet. Mit Ausnahme der gesetzlich zugelassenen Fälle ist eine Verwertung ohne Einwilligung des Herausgebers strafbar. Alle Rechte vorbehalten.

© by RTS Rieger Team Werbeagentur GmbH

FÜR

Eine Stunde schnellerer Bremsenservice.

BREMSENSERVICE

Scheibenwechsel ohne Satteldemontage.

IN

Keine Anziehdrehmomente zu berücksichtigen. Kein Drehmomentschlüssel erforderlich.



RTS-RIEGERTEAM.DE



RTS RIEGER TEAM

Die BtoB-
Agentur

Stuttgart
Düsseldorf

BPW ECO DISC CHALLENGE

Deutschlands schnellste BPW Scheibenwechsler



BPW hat vorgelegt. Mit einem Bremsscheiben- und Belagwechsel in nur 9:28 Minuten. Die aktuellen Wettkampfstände sowie Bilder und Infos finden Sie unter www.bpw.de/challenge

REKORDZEIT

Das wirtschaftliche Ergebnis: Weniger Zeit- und Arbeitsaufwand. BPW. The economical way

Zeit ist Geld. Das gilt besonders für jeden Werkstattbesuch. Denn hier summieren sich Kosten für Stillstands- und Arbeitszeiten. Gut also, dass die ECO Disc Trailerscheibenbremse in Verbindung mit dem ECO-Prinzip so wartungsfreundlich ist. Ihr Vorteil: Bis zu einer Stunde Zeitgewinn beim Bremsscheiben- und Belagwechsel an einem 3-Achs-Aggregat in Formel-1-Manier. So ist Ihr Trailer schneller wieder auf der Straße – und kann mehr Umsatz einfahren. Mehr zu den vielen wirtschaftlichen Vorteilen der ECO Disc erfahren Sie unter: www.bpw.de/ecodisc



Die BPW ECO Disc Challenge – wie man mit einem deutschlandweiten Wettbewerb einen Produktvorteil emotional inszeniert und Begeisterung und starke Öffentlichkeitswirkung erreicht. Alles über dieses Beispiel finden Sie unter



WWW.RTS-RIEGERTEAM.DE/ARBEITEN/FALLSTUDIEN

FACEBOOK: RTS RIEGER TEAM

ODER TELEFON +49 711 9752-251