

Mitarbeiter als Markenbotschafter

Autor: Karsten Kilian

Der Erfolg der meisten Unternehmen hängt heute mehr denn je von der systematischen Führung der eigenen Marke ab. Ein zentraler Erfolgsfaktor hierfür sind vielfach die eigenen Mitarbeiter. Sie sind es, die die Marke leben – und meist am eindrucksvollsten für die Kunden erlebbar machen können.

Bei vielen Unternehmen ist Markt- und Markenerfolg häufig gleichbedeutend mit markenkonformen Mitarbeiterverhalten. Nur wenn die Marke im Unternehmen gelebt wird, kann sie auch von den Kunden an allen Berührungspunkten mit dem Unternehmen stimmig erlebt werden. Eine Marke verankert sich in den Köpfen der Kunden vor allem durch die unzähligen Erfahrungen im direkten Kundenkontakt, zum Beispiel auf Messen, in Verkaufs- und Beratungsgesprächen, beim telefonischen Kontakt und bei der Inanspruchnahme von Serviceleistungen.

Immer mehr Unternehmen wird bewusst, dass innovative Produkte und Dienstleistungen alleine nicht mehr ausreichen, um im globalen Wettbewerb die Gunst der immer anspruchsvoller werdenden Kunden für sich zu gewinnen – und langfristig zu behalten. Vielmehr gilt es, den „guten Ruf“ des Unternehmens gezielt zu nutzen und dauerhaft zu pflegen. Damit die Marke auch in Zukunft ein „positives Echo“ hervorruft, sind zum einen konkrete, ursächliche, relevante und spezifische Markenwerte erforderlich (vgl. absatz-

wirtschaft 4/2009, S. 42f.), zum anderen werden Führungskräfte benötigt, die die Markenwerte in ihrer täglichen Arbeit vorleben. Nur dann lässt sich auch erreichen, was heute vielfach gefordert wird: dass Mitarbeiter als überzeugte und überzeugende Markenbotschafter

aufzutreten und die Kunden dauerhaft für die eigene Marke einnehmen. Dabei gilt: Jeder Mitarbeiter agiert stets als Markenbotschafter, wenn auch mit unterschiedlich großer Reichweite. Unternehmen nehmen lediglich Einfluss darauf, ob der einzelne Mitarbeiter als positiver oder negativer Multiplikator der Marke auftritt beziehungsweise ob aus Markensicht ungeeignete Bewerber eingestellt oder aktuelle Mitarbeiter, die dem Außenauftritt der Marke schaden, weiter im Unternehmen beschäftigt werden.

Welchen Stellenwert das markenkonforme Verhalten der Mitarbeiter einnimmt, zeigen aktuelle Studienergeb-



Mitarbeiterrelevanz für den Markenerfolg

Art der Interaktion zwischen Mitarbeiter und Kunde:

- Wir verfügen über viele verschiedene Kontaktpunkte zu unseren Kunden.
- Die Intensität der Kundenkontakte unserer Mitarbeiter ist hoch.
- Unsere Mitarbeiter haben häufig Kontakt mit unseren Kunden.
- Unsere Kunden wirken bei der Leistungserstellung mit, das heißt wir integrieren sie in den Leistungserstellungsprozess.

Art des Produkts beziehungsweise der Dienstleistung:

- Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen beziehungsweise verkaufen erklärungsbedürftige Produkte und/oder offerieren Leistungen mit einem hohen Grad an Serviceleistungen.
- Das Involvement unserer Kunden bei der Kaufentscheidung ist hoch.
- Unser Leistungsangebot ist mit einem hohen wahrgenommenen Risiko verbunden.
- Unser Leistungsangebot ist sehr komplex, das heißt viele Abteilungen und Partner sind in unsere internen Prozesse eingebunden.





Multiplikatoren fürs eigene Haus: Nicht nur das Verkaufspersonal repräsentiert die Marke. Jeder Mitarbeiter ist Markenbotschafter, wenn auch mit unterschiedlich großer Reichweite.

nisse von Henkel. Ihnen zufolge wird der Markenerfolg eines Unternehmens zu 63,5 Prozent durch massenmediale Einflüsse und zu 31,5 Prozent durch markenspezifisches Mitarbeiterverhalten geprägt, wohingegen die rein funktionale Mitarbeiterleistung im Schnitt nur fünf Prozent zum Markenerfolg beiträgt. Branchen- und sektorbezogen ergeben sich allerdings teilweise deutliche Unterschiede.

Von zentraler Bedeutung ist dabei zum einen die Art der erbrachten Leistung, zum anderen die überwiegend genutzte Form der Kommunikation mit den Kunden. Während beim Onlinehandel, bei medial erbrachten Dienstleistungen und bei Konsumgütern die medienzentrierte Kundenkommunikation über Fernsehen, Radio, Print und/oder Internet vorherrscht, ist es beim stationären Handel, bei persönlichen Dienstleistungen und bei Industriegütern der mitarbeiterzentrierte Kundendialog.

So eingeteilt, lässt sich die unternehmensbezogene Relevanz der Mitarbeiter als Markenrepräsentanten ermitteln. Entscheidend sind die Art und Weise, wie Mitarbeiter und Kunde interagieren sowie die Art der Produkte oder Dienstleistungen. Mit zunehmender Anzahl an Kundenkontaktpunkten beispielsweise steigt die markenprägende Wirkung der Mitarbeiter. Der gleiche Effekt stellt sich bei intensiverer und häufigerer Interaktion ein. Ähnlich trägt die Integration der Mitarbeiter und Kunden bei der Leistungserstellung zu einer stärkeren Bedeutung der

Mitarbeiter als Markenbotschafter bei. Im Hinblick auf die vom Unternehmen erbrachte Leistung wiederum steigt die Bedeutung mit zunehmendem Dienstleistungsanteil, mit höherem Involvement beziehungsweise Risiko sowie mit der zunehmenden Komplexität der Leistung.

Wer die Mitarbeiterrelevanz ermitteln möchte, sollte die acht Aussagen im gleichnamigen Kasten intern mithilfe einer fünfstufigen Likertskala bewerten (von 1 = „gar nicht zutreffend“ bis 5 = „voll und ganz zutreffend“). Anschließend gilt es, die Punktzahlen der acht Aussagen zu addieren und die Summe mit folgender Einstufung abzugleichen: Bei weniger als 16 Punkten

spielen die Mitarbeiter für den Markenerfolg keine Rolle. Im Bereich von 16 bis 23 Punkten sind sie erfahrungsgemäß nur von untergeordneter Bedeutung für den Markenerfolg, wohingegen sie bei 24 bis 31 Punkten maßgeblich zum Markenerfolg beitragen. Bei 32 oder mehr Punkten sind die Mitarbeiter zentral für den eigenen Marken- und Markterfolg – und sollten deshalb umfassend in die operative Markenführung eingebunden werden.

Stellt sich heraus, dass die Mitarbeiterrelevanz unternehmensweit beziehungsweise bereichsbezogen einen Wert von mindestens 24 Punkten erreicht, so gilt es im nächsten Schritt, den aktuellen Grad der Ausrichtung des Mitarbeiterverhaltens an den Marken-

SEKTORBEZOGENE RELEVANZ

Leistung	dienstleistungslastig (nur schwer standardisierbar)	Mediale Dienstleistungen (ZDF) Onlinehandel (Amazon)	Persönliche Dienstleistungen (Ritz-Carlton) Stationärer Handel (Edeka)
	produktlastig (leicht standardisierbar)	Konsumgüter (Unilever)	Industriegüter (Voith)
		medienzentriert (leicht kontrollierbar)	mitarbeiterzentriert (nur schwer kontrollierbar)

Mitarbeiter als Markenbotschafter: Sie sind vor allem für Unternehmen mit persönlichen Dienstleistungen, im stationären Handel und bei Anbietern von Industriegütern von großer Bedeutung für den Markenerfolg.

werten zu erfassen. Die ermittelten Werte ermöglichen zunächst eine Bestandsaufnahme, später können sie bei einer erneuten Messung als Vergleichswert herangezogen werden, um die Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen zur internen Markenverankerung zu überprüfen.

Voraussetzung für markenkonformes Verhalten ist zum einen das intellektuelle Verständnis der Marke, zum anderen die emotionale Verpflichtung gegenüber der Marke und der mit ihr verbundenen Werte. Dabei gilt es zu beachten, dass das Markenwissen und das Markencommitment vielfach von Abteilung zu Abteilung, über verschiedene Standorte und Hierarchiestufen hinweg und letztendlich auch von Mitarbeiter zu Mitarbeiter unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Solange Mitarbeiter nur „zuschauen“, „teilnahmslos“ sind oder „unberechenbar“ agieren, bleiben wirkungsvolle Markenbotschafter eine Wunschvorstellung.

Ziel sollte es sein, möglichst alle Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen. Doch in der Praxis gibt es Unterschiede:

- Der Idealtypus des „Botschafters“ der Marke beschreibt Mitarbeiter, die wissen, was von ihnen aus Markensicht verlangt wird, und die sich diesem Anspruch gegenüber verpflichtet fühlen.
- Demgegenüber zählen zu den „Unberechenbaren“ Mitarbeiter, die sich zwar den Markenwerten gegenüber



Interne Markenverankerung

Intellektuelles Markenverständnis:

- Ich habe eine klare Vorstellung von unseren Markenwerten.
- Ich weiß, wie ich unsere Markenwerte in meiner täglichen Arbeit berücksichtigen kann.
- Ich verfüge über das Wissen und die Fähigkeiten, durch meine Arbeit zur Vermittlung der Markenwerte beizutragen.
- Für mich ist klar ersichtlich, wie meine Arbeitsleistung die erfolgreiche Kommunikation der Markenwerte unterstützt.
- Die Leute in meinem Team beziehungsweise Arbeitsbereich wissen, wie sie zur Stärkung der Markenwerte beitragen können.

Emotionale Markenverpflichtung:

- Unsere Unternehmenskultur ermutigt mich, meine Arbeitsweise an den Markenwerten auszurichten.
- Ich fühle mich verpflichtet, mein Bestes zu geben, um unsere Markenwerte jeden Tag aufs Neue mit Leben zu füllen.
- Ich glaube, dass ich bei der Vermittlung unserer Markenwerte gegenüber unseren Kunden eine wichtige Rolle spiele.
- Ich bin von unseren Markenwerten und der damit verbundenen Zukunftsperspektive für unser Unternehmen überzeugt.
- Meine Teilhabe am Markenerfolg wird von unserem Unternehmen gewürdigt. ←

verpflichtet fühlen, jedoch nicht genau wissen, wie sie diese in ihrer täglichen Arbeit berücksichtigen sollen.

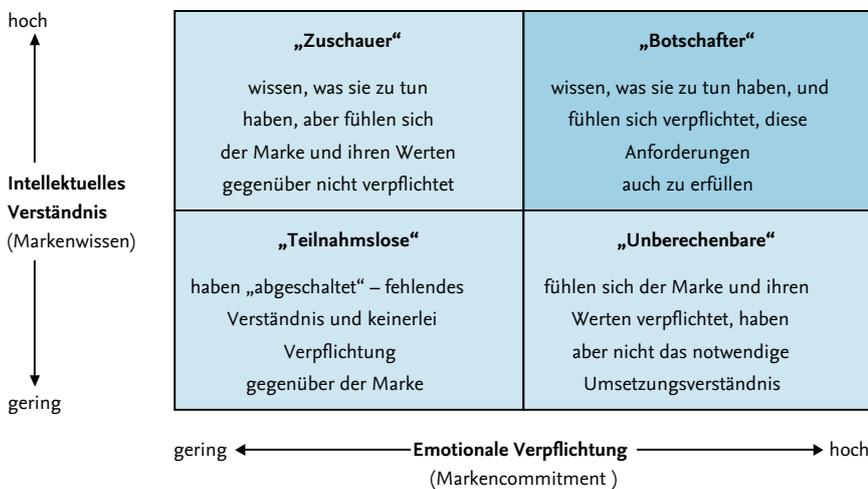
• Bei den „Zuschauern“ wiederum ist es genau umgekehrt. Sie verstehen genau, wofür die Marke steht, fühlen sich aber den Markenwerten (und dem Unternehmen) gegenüber nicht sonderlich verpflichtet.

• Bei den „Teilnahmslosen“ schließlich existiert weder ein profundes Mar-

kenverständnis noch lässt sich eine bedeutsame Verpflichtung gegenüber der Marke feststellen. Teilnahmslose sind weder fähig noch bereit, im Sinne der Marke zu handeln.

Zur Ermittlung des intellektuellen Markenverständnisses und der emotionalen Markenverpflichtung bietet sich eine Mitarbeiterbefragung an. Gemessen wird mithilfe von insgesamt zehn Aussagen (siehe „Interne Markenverankerung“), die es auf einer fünfstufigen Likertskala zu bewerten gilt (von 1 = „stimme überhaupt nicht zu“ bis 5 = „stimme voll und ganz zu“). Für eine genauere Interpretation der Befragungsergebnisse bietet es sich an, die Verteilung der Einschätzungen nach Funktionsbereichen, Standorten beziehungsweise Ländern und/oder nach Hierarchiestufen beziehungsweise nach der Dauer der Firmenzugehörigkeit zu analysieren. Auf diese Weise lassen sich gezielt Schwachstellen identifizieren und adäquate Instrumente zur Förderung markenkonformen Verhaltens auswählen und ausgestalten. ←

STATUS QUO DER MITARBEITER ALS MARKENBOTSCHAFTER



Das Konzept der Markenbotschafter: Mitarbeiter tragen nur dann wirkungsvoll zum Markenerfolg bei, wenn sie die Markenwerte intellektuell verstanden haben und sich emotional der Marke gegenüber verpflichtet fühlen.

AUTOR

Dr. Karsten Kilian zählt zu den führenden Markenstrategen Europas. Mit Markenlexikon.com hat er das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut.