

Live the Brand

Mitarbeiter und vermehrt auch Kunden werden heutzutage dazu aufgerufen "ihre" Marke zu leben: „Live the brand“ ist dabei mehr als ein einprägsamer, neumodischer Anglizismus. Für moderne Unternehmen, die neue Wege zum maximalen Erfolg und dauerhafter Kundenbindung suchen, ist „Live the brand“ eine Notwendigkeit, ja sogar ein Imperativ!

von Wolfgang Jenewein, Florian Rehli und Anja Forster

Die Grenzen externen Marketing werden immer augenscheinlicher. Einerseits nimmt die Wirksamkeit der Werbung aufgrund der allgemeinen Reizüberflutung stetig ab, andererseits entsteht durch die ständig steigende Anzahl möglicher Werbemedien (Print, Internet, TV, Messen, Mailings) und deren Diversifizierung auch eine Verunsicherung der Werbenden darüber, welches Medium wirklich geeignet ist. Vermehrt setzt sich darum die Erkenntnis durch, dass nachhaltige Markenstärke nicht so sehr durch unpersönliche Massenkommunikation sondern vielmehr über persönliche Kommunikation durch die eigenen Mitarbeiter am Kontaktpunkt erzielt werden kann.

DAS PHÄNOMEN BEHAVIORAL BRANDING

Trotz der hohen Popularität und Aktualität befindet sich die Forschung sowie die bestehenden Managementkonzepte zum Phänomen Behavioral Branding noch im Anfangsstadium. Dabei wird Behavioral Branding definiert als die Gesamtheit aller aus persönlichen Interaktionsprozessen resultierenden Effekte, die den Markenwert direkt oder indirekt beeinflussen. Ziel der Bemühungen ist der Aufbau und die Pflege von Marken durch brandorientiertes Verhalten sowie persönliche Kommunikation und somit die nachhaltige Stärkung des Markenimages.

Die persönliche Interaktion beziehungsweise der Transfer von implizitem und explizitem Wissen stellt das zentrale Element des Behavioral Branding dar. Die grundlegende These dieser Studie ist daher, dass erfolgreiches Behavioral Branding eine innere Einstellung auf Seiten der beteiligten Akteure voraussetzt: Die gesamten Interaktionen mit dem Kunden sind kein Selbstzweck, sie sind vielmehr eine Persönlichkeitsfrage, eine Frage der Einstellung und Philosophie gegenüber dem Kunden. Die Interaktion muss emotional gelebt werden, weswegen hierarchische Command and Control-Strategien schnell an ihre Grenzen stoßen. Gefragt sind vielmehr responsive Verhaltensweisen in einem emotionalisierten Kommunikationssystem, bei dem die Mitarbeiter die Markenwerte internalisieren und freiwillig unternehmensintern wie extern leben.

Zur Emotionalisierung stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, die nachfolgend anhand von Praxisbeispielen vorgestellt werden. Gemeinsames Charakteristikum ist ihre Funktion als Leitfaden für den Mitarbeiter. Sie sollen in einprägsamer und unterstützender Art und Weise den Mitarbeiter helfen sich als Markenbotschafter zu etablieren und in weiterer Folge auch Kunden zu Fans der eigenen Marke zu machen.

Ein ganzes Set innovativer Instrumente des Behavioral Branding kann derzeit auf dem Markt beobachtet werden. Sie reichen von Markenwelten wie dem Maggi-Kochstudio und der Autostadt AUDI bis hin zu speziellen Schulungen und Tagungen, auf denen Mitarbeiter auf gleicher Augenhöhe mit den CEOs Identität und Image einer Marke reflektieren. Die Autoren dieses Artikels haben im Rahmen eines zweijährigen Forschungsprogramms zum Thema Behavioral Branding mit sechs deutschen und schweizer Unternehmen zusammengearbeitet und nach Mitteln und Wegen gesucht um die Marke durch die eigenen Mitarbeiter am Kontaktpunkt zum Leben zu erwecken. Dabei haben sich die Instrumente Markenpersönlichkeit, Community Management und Storytelling als besonders hilfreich und effektiv erwiesen.

MARKENPERSÖNLICHKEIT

Die Markenpersönlichkeit wird als Gesamtheit aller menschlichen Eigenschaften, die vom Konsumenten mit einer Marke assoziiert werden, definiert. Sie soll als internes Hilfs- und Kommunikationsinstrument dienen und dem Mitarbeiter Orientierung für das Verhalten im Kundenkontakt bieten. Der Ansatz geht von der Beobachtung aus, dass die Mitarbeiter die Markenwahrnehmung des Kunden entscheidend beeinflussen. Schätzungen zufolge werden rund 80 Prozent der Markenwahrnehmung über das Verhalten der Mitarbeiter tradiert (vgl. Colyer 2003). Um jedoch den Mitarbeiter als Botschafter einer Brand zu etablieren, müssen von Seiten der Unternehmensleitung einheitliche Vorstellungen darüber vermittelt werden, für welche Werte eine Marke steht. Das Konzept der Markenpersönlichkeit, welches die Marke in Analogie zu menschlichen Persönlichkeitseigenschaften stellt, leistet hier wertvolle Dienste, da der Mitarbeiter ein konkretes Bild von der Marke und der erwünschten Verhaltensweise erhält.

Erfolgreich wurde das Konzept der Markenpersönlichkeit beispielsweise im Festspielhaus Baden-Baden umgesetzt. Die Ausgangslage war dabei denkbar schlecht: Nach seiner Gründung 1998 litt das 2 500 Plätze fassende Haus trotz des Engagements von Weltstars und einem hochkarätigen Klassikprogramm an spärlichen Besucherzahlen. Die Presse titelte in Anspielung auf den bevorstehenden Bankrott des Festspielhauses "drohende Götterdämmerung in Baden-Baden?" oder "geht Baden-Baden schon baden?". Nach Auffassung des Geschäftsführers Michael Drautz und externen Beobachtern war es die konsequente Umsetzung der Markenpersönlichkeit als zentrales Element der neuen Marketingstrategie, die den erfolgreichen Turnaround ermöglichte.

Zunächst wurde eine umfassende Zielgruppen- und Wettbewerbsanalyse durchgeführt, welche zur Definition des neuen Markenkerns mit den Dimensionen "Kunst-Kompetenz" und "Gastfreundschaft" führte. Aufbauend auf diesem Markenkern wurde ein Markenmodell festgelegt, welches nicht nur über unpersönliche Kommunikationsmaßnahmen glaubwürdig vermittelt, sondern auch über den persönlichen Kommunikationskanal, den Mitarbeiter, positiv nach außen getragen werden sollte. Aus diesem Grund entwickelte das Management aus den Kernwerten die einfache und bildliche Kernbotschaft: "Das Festspielhaus Baden-Baden ist die perfekte Gastgeberin". Dieses Postulat wurde anschließend in eine vorwiegend intern entwickelte konkrete Markenpersönlichkeit umgewandelt, die als eine Art Vorbildrolle für markenorientiertes Mitarbeiterverhalten fungieren sollte. Neben der genauen Beschreibung des Charakters der perfekten Gastgeberin, ihres Verhaltens und ihrer Rolle im Umgang mit den Gästen wurden auch das Ambiente, die Gäste sowie die Haltung und Erwartung der Gäste und der Gastgeberin festgehalten. Dem Mitarbeiter wurde so ein Tool an die Hand gegeben, das ihn in jeder Situation in seinem Verhalten unterstützen konnte – allein durch das Vorbild der perfekten Gastgeberin. Abbildung zeigt beispielhaft einige Inhalte des Charakters dieser Markenpersönlichkeit.

Das Bild der perfekten Gastgeberin kam dabei nicht nur bei Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt wie etwa dem Foyerteam, dem Ticketing oder den Gastronomie-Mitarbeitern zum Einsatz. Das Festspielhaus Baden-Baden verfolgte vielmehr einen ganzheitlichen Ansatz. Die Mitarbeiter sollten in sämtlichen Außenkontakten die perfekte Gastgeberin widerspiegeln: das Betriebsbüro im Kontakt mit den Künstlern, die Veranstaltungstechnik im Umgang mit den Kooperationshäusern, das Förderprogramm bei der Betreuung der Sponsoren und die Presseabteilung in der Zusammenarbeit mit den Journalisten. Selbst die Geschäftsleitung sollte sich im Umgang mit ihren Mitarbeitern an dieses Postulat halten.

Der Erfolg des Sanierungsprogramms mit dem Teilelement der Markenpersönlichkeit kann sich sehen lassen: Bereits 2002 hatte sich die Platzausnutzung des Festspielhauses gegenüber dem ersten Jahr verdoppelt, die Umsätze stiegen rasant. Die Kunden schätzen neben dem hochqualitativen

Die Gastgeberin

Die Gastgeberin betritt den Raum. Wir sehen eine intelligente und elegante Frau mittleren Alters. Wie man es von ihrem äußeren Erscheinungsbild erwartet, ist sie außerdem eine kultivierte Gesprächspartnerin – immer verbindlich, niemals zu persönlich und um jeden ihrer Gäste gleichermaßen bemüht. Mit ihrem feinsinnigen und warmherzigen Humor überrascht sie die Gäste immer wieder aufs Neue. Sie ist jederzeit gegenwärtig, aber niemals dominierend. Nicht sie steht im Vordergrund des Abends, sondern ihre Gäste. Sie erschafft ihnen eine Bühne, ein Forum der Begegnung zwischen Künstlern und Kunstgenießern. Selbstverständlich bestimmt sie die Spielregeln des Abends – sie ist es, die Ambiente, Stimmung und Benehmen entstehen lässt.

Der Charakter der "Perfekten Gastgeberin"

Programm vor allem die besondere Festspielhausatmosphäre und den kundenorientierten Service. Bis heute wird die Markenpersönlichkeit von allen aktiv gelebt und durch ein internes abteilungsübergreifendes Vorschlagswesen permanent verbessert. "Wenn ich heute durch die Gänge gehe und dann aufschnappe 'Das entspricht aber jetzt nicht der perfekten Gastgeberin', dann muss ich schmunzeln", so Michael Drautz, Geschäftsführer des Festspielhaus Baden-Baden.

COMMUNITY MANAGEMENT

Ein zweites, ebenfalls in der Praxis mehrfach erfolgreich angewandtes Instrument des Behavioral Branding ist das Community Management. Es geht über das Konzept der Markenpersönlichkeit hinaus: Nicht nur der Mitarbeiter eines Unternehmens wird Teil der Marke, auch der Kunde soll hier in die Unternehmensfamilie miteinbezogen werden.

Eine Community wird definiert als eine soziale Gruppe, die Menschen gründen oder denen sie beitreten, um ein Konsumerlebnis miteinander zu teilen. Sie zeichnet sich durch drei vereinende Elemente aus: Das gemeinsame Bewusstsein der Zugehörigkeit, die gemeinsamen Rituale und Traditionen sowie die gemeinsame Verpflichtung gegenüber der Community und ihren Mitglieder/-innen. Das Community Management bietet Unternehmen einen innovativen Zugang zu attraktiven Kundengruppen: Kunden werden zu Fans und zeichnen sich durch eine weitaus höhere Markentreue, Identifikation und Konsumtätigkeit aus. Für den langfristigen Unternehmenserfolg ist jedoch noch viel wertvoller, dass die Kunden zu Multiplikatoren und Botschaftern des Markenimages nach außen werden.

Unternehmen, die das Instrument des Community Marketing erfolgreich anwenden sind etwa Harley Davidson, O2, Henkel, BMW oder Tupperware. Die Erfolge können sich sehen lassen: Weltweit zählen die Harley Davidson Clubs über 650 000 Mitglieder. In 30 Ländern haben sich 250 BMW-Clubs mit 120 000 Mitgliedern etablieren können. In vielen Fällen werden diese Communities aktiv von den jeweiligen Unternehmen unterstützt.

Das Community Management folgt dabei immer einem ähnlichen Mechanismus. Die Unternehmen bieten ein soziales und emotionales Erlebnis und versuchen den Kunden über Scharnierfunktionen wie Lifestyle und spezifische Events in die Markenfamilie einzubinden. Sie bieten eine Plattform des inhaltlichen und emotionalen Austausches und der Interaktion rund um das Produkt oder das Unternehmen. So veranstaltet MINI Deutschland alle zwei Jahre ein Treffen zu dem sämtliche Mini Fahrer und Fans eingeladen werden. Dabei ist Dr. Hans Peter Kleebinder, Marketingleiter von Mini Deutschland, wichtig, dass bei dem Event durch das Look and Feel der Veranstaltung die Markenwerte von MINI transportiert werden, sich jedoch gleichzeitig das Unternehmen und seine Mitarbeiter nicht aufdrängen sondern lediglich als Enabler der Community auftreten.

Das primäre Ziel ist also eine authentische Plattform für den Austausch der Kunden zu schaffen, wobei die Autos gegenseitig besichtigt, die Infos über neueste Accessoires ausgetauscht und Tuningerfahrungen diskutiert werden können. Für den Kunden entsteht so ein wirklicher Mehrwert und eine emotionale Bindung zu dieser Community. MINI hält sich bei dem gesamten Event diskret im Hintergrund und trotzdem nimmt jeder Teilnehmer bei der Veranstaltung bewusst oder unbewusst die Markenwerte für welche MINI steht wahr.

Während das Konzept der Markenpersönlichkeit primär an den Mitarbeiter gerichtet ist und diesem hilft die Markenwerte zu verstehen und zu leben, so geht Community Management noch einen Schritt weiter und integriert auch den Kunden in die

Markenwelt. Im Idealfall führt das dazu, dass auch der Kunde als Botschafter des Unternehmens gegenüber Dritten auftritt. Während durch die Markenpersönlichkeit dem Kunden signalisiert werden soll "Wir sind wie Du", wird beim Community Management getreu dem Motto „The Link is more important than the thing!“ dem Kunden suggeriert: „Du gehörst zu uns!“.

CORPORATE STORYTELLING

Ein weiteres Instrument des Behavioral Branding ist das Corporate Storytelling. Ähnlich wie beim Konzept der Markenpersönlichkeit wird der Mitarbeiter eines Unternehmens zum Markenbotschafter ausgebildet und somit das interne mit dem externen Marketing verbunden. Die durch Corporate Storytellers vermittelten Erfolgs- und Gründungsgeschichten eines Unternehmens sollen von dem Mitarbeiter nach außen getragen werden. Sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Kunden wird auf diesem Wege eine höhere Identifikation mit dem Unternehmen erreicht.

Erfolgreich angewandt wird das Corporate Storytelling etwa von 3M. Ein Thema ist die bewegte Unternehmensgeschichte: "Everyone knows that in our earliest days, a share of 3M stock was worth a shot of whiskey in a local St. Paul bar". Eine andere dieser Geschichten handelt von einem Firmenwissenschaftler, der während einer Chorprobe die Idee bekam, Post-it Notes zu entwerfen, weil seine eigenen Handzettel und Notizen ständig von seinem Notenständer fielen. Solche Geschichten sind geeignet, einen emotionalisierenden und identifizierenden Mythos um ein Unternehmen aufzubauen und die Mitarbeiter näher an die unternehmenseigenen Werte zu koppeln. „Stories give us ways to form ideas about winning“ war das Credo bei 3M. Dabei kommt es dem Konzept des Corporate Storytelling entgegen, dass Menschen sich Geschichten weit besser einprägen können als wissenschaftliche Artikel oder tröge Unternehmensbilanzen. Daher entschied sich 3M, auch bei zukunftsgerichteten Strategiepapieren das Geschichtsformat zu wählen, um die Entscheidungssituationen nachvollziehbarer und mitreißender darzulegen.

Nike wendet das Konzept des Corporate Storytelling seit 1970 erfolgreich an. Die Unternehmensgeschichte wird zu einem integralen Bestandteil der Unternehmenskultur und –identität aufgebaut. Der Blick in die Vergangenheit soll ähnlich wie bei 3M den Weg in die Zukunft ebnen: „The stories that you tell about your past shape your future“ (Ransdell 1999, S. 44). Einige Manager werden als Corporate Storytellers engagiert und richten sich an das gesamte Unternehmen: Vom Vizepräsidenten bis zum Ladenverkäufer – alle wirken mit. Die Geschichten handeln etwa von Nike-Mitbegründer Bill Bowerman, der als Sporttrainer frustriert über sein Sportgerät nach neuen Wegen suchte. Um mehr Rutschfestigkeit zu gewinnen, hielt er die Sohlen seiner Laufschuhe in ein Waffeleisen und erfand so die noch heute legendäre „waffle sole“.

Die Kriterien, wie eine solche Unternehmensgeschichte auszusehen hat, sind immer die selben: Ein mitreißendes, komplexes Beziehungsgeflecht mit einem Konflikt, einem Klimax und einer Lösung fesselt den Leser am ehesten und prägt sich am nachhaltigsten ein. Die Geschichten sollten dabei auch immer die (Marken-)Werte wiedergeben für welche das Unternehmen steht. Ähnlich wie beim Konzept der Markenpersönlichkeit und des Community Manangement werden diese dem Mitarbeiter und in der Folge auch dem Kunden auf eine natürliche und einprägsame Art und Weise vermittelt und können so im wahrsten Sinne des Wortes zu Brand Behaviour erweckt werden.

EIN ABSOLUTES MUSS

Wie einleitend betont gehen wir davon aus, dass Behaviorall Branding für moderne Unternehmen, die sich nachhaltige Wettbewerbsvorteile verschaffen wollen, ein absolutes Muss ist. Das ist leicht gesagt und die Instrumente zur Durchsetzung einer starken Marke bedürfen der kritischen Überprüfung in Wissenschaft und Praxis. Der vorliegende Beitrag wagt diesen Brückenschlag und verdeutlicht das Erfolgskriterium: Die Emotionalisierung.

Ob Markenpersönlichkeit, Community Management oder Corporate Storytelling, der Weg zum erfolgreichen Behaviorall Branding führt über die rationale wie emotionale Identifikation des Mitarbeiters und/oder des Kunden mit dem Unternehmen. Die Wahl des Instrumentes hängt dabei von den internen Gegebenheiten und den externen Rahmenbedingungen für das jeweilige Unternehmen ab. Zwar weisen die vorgestellten Instrumente gemeinsame Erfolgsrezepte aus. Austauschbar sind sie jedoch keineswegs:

Das Konzept der Markenpersönlichkeit entfaltet insbesondere bei Dienstleistern sein volles Wirkungspotential. Bei ihnen prägt das Verhalten der Mitarbeiter in hohem Maße die Markenwahrnehmung und damit die Markenstärke. Wichtig ist, dass keine Widersprüche zwischen interner und externer Markenkommunikation entstehen. Sie führen zu Demotivation, Unsicherheit und Desorientierung nach innen sowie Unzufriedenheit nach außen.

Das Community Management bietet enorme Chancen. Kunden werden zum Fan – etwas Besseres kann einem Unternehmen nicht passieren. Allerdings sind Fangruppen oder Communities nur schwer von außen zu steuern, sie können Druck auf die Geschäftsleitung ausüben. Zudem erscheint das Erzwingen von Communities unmöglich. Unternehmen können lediglich die Infrastruktur und die Ressourcen bieten, Impuls und Initiative müssen von den Kunden selbst kommen. Emotionale Produkte wie Autos, Luxusuhren, Luxuskaffee und Motorräder eignen sich besser für Community Management als anonyme Dienstleistungen oder Industriegüter. Dennoch ist es auch in letzteren Branchen durchaus möglich, wenngleich schwieriger, Communities aufzubauen.

Das Corporate Storytelling eignet sich vor allem für traditionsreiche Unternehmen, in denen die Geschäftsleitung diese Tradition und die Unternehmenswerte auch nach innen glaubhaft verkörpert. Nicht jede Unternehmensgeschichte, nicht jede

Produktinnovation bietet den Plot für mitreißende Geschichten und nicht jede Unternehmensleitung besitzt die Kreativität und den Mut, zukünftige Herausforderungen und Markenwerte in spannende Geschichten zu verpacken. Trotzdem müssen sich auch diese Unternehmen Gedanken darüber machen, wie Sie Ihre Tradition und Ihre Werte konservieren und auch für die nächste Generation noch erlebbar machen. Corporate Storytelling kann hier eine wertvolle Unterstützung sein.

Behavioral Branding ist nicht nur ein Trend sondern in einer Zeit von global sourcing in der die Produkte weltweit immer austauschbarer werden auch eine große Chance sich vom Wettbewerb abzuheben. Ein funktionierendes Produkt wird mittlerweile als Basisleistung in beinahe allen Branchen vorausgesetzt. Das was gute von großartigen Unternehmen heute unterscheidet ist die Beziehung welche die Mitarbeiter zu ihren Kunden aufbauen können. Die Markenpersönlichkeit, das Community Management sowie das Corporate Storytelling sind drei sehr effektive Instrumente wenn es darum geht, den Mitarbeitern die Brand Values einerseits verständlich, andererseits gegenüber Dritten auch erlebbar zu machen. Es bleibt jedoch unternehmensindividuell zu prüfen, welches Instrument zu der jeweiligen Situation und Branche passt, denn das wichtigste Erfolgsprinzip ist die Authentizität mit der die Mitarbeiter die Markenwerte nach aussen tragen. Authentisch kann ein Mitarbeiter nur sein, wenn er die vermittelten Werte in der Organisation auch selbst spürt und wahrnimmt, insofern können die genannten Instrumente nur Katalysatoren dessen sein, was im Unternehmen an Werten vorherrscht.

LITERATUR

Cova, Bernard (1997): Community and Consumption – Towards a Definition of the „Linking Value“ of Product or Services, in: European Journal of Marketing, Vol. 31, No. 3-4, pp. 297-316.

Colyer, Edwin (2003): Promoting brand alliegance within, in: http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?fa_id=171, Stand: 10.10.2007.

Forster,A/Jenewein, W.: Die Markenpersönlichkeit als internes Kommunikationsinstrument nutzen - die Erfolgsgeschichte des Festspielhauses Baden-Baden, forthcoming in io-Manangement, Dezember 2007.

Ransdell, Eric (1999): The Nike Story? Just Tell It!, in: Fastcompany, Issue 31, December 1999, pp. 44.

Schögel, Marcus/Tomczak, Torsten/Wentzel, Daniel (2005): Communities – Chancen und Gefahren für die markenorientierte Unternehmensführung, in: Thexis, No 3/2005, pp. 2-5.

Shaw, Gordon/Brown, Robert/Bromiley, Philip (1998): Strategic Stories: How 3M is rewriting Business Planning, in: Harvard Business Review May-June 1998, pp. 41-50.

Tomczak, Torsten/Hermann, Andreas/Brexendorf, Tim Oliver/Kernstock, Joachim (2005): Behavioral Branding - Markenprofilierung durch persönliche Kommunikation, in: Thexis, No 1/2005, pp. 28-31.

AUTOREN



Dr. Wolfgang Jenewein
ist Studienleiter des Executive-MBA-Programms der Universität St. Gallen und Dozent für Marketing und Führung.
Kontakt: wolfgang.jenewein@unisg.ch



Florian Rehli
ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Executive-MBA-Programms der Universität St. Gallen.
Kontakt: florian.rehli@unisg.ch



Anja Forster
ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Kompetenzzentrum Brand Management am Institut für Marketing und Handel (IMH) der Universität St. Gallen.
Kontakt: anja.forster@unisg.ch