

T. Tomczak / F.-R. Esch
J. Kernstock / A. Herrmann (Hrsg.)

Behavioral Branding

Wie Mitarbeiterverhalten
die Marke stärkt

3. Auflage



Torsten Tomczak / Franz-Rudolf Esch / Joachim Kernstock
Andreas Herrmann (Hrsg.)

Behavioral Branding

Torsten Tomczak
Franz-Rudolf Esch
Joachim Kernstock
Andreas Herrmann (Hrsg.)

Behavioral Branding

Wie Mitarbeiterverhalten
die Marke stärkt

3., aktualisierte Auflage



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

Prof. Dr. Torsten Tomczak und **Prof. Dr. Andreas Herrmann** sind Ordinarien an der Universität St. Gallen und Direktoren der dortigen Forschungsstelle für Customer Insight.

Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Head of Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung und Akademischer Direktor des Automotive Institute for Management an der EBS Business School in Oestrich-Winkel sowie Gründer und wiss. Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.

Dr. Joachim Kernstock ist Leiter des Kompetenzzentrums für Markenführung St. Gallen.

1. Auflage 2008
2. Auflage 2009
3. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Barbara Roscher | Jutta Hinrichsen

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-3214-3

Vorwort

Im „war for talents“ gewinnt das Thema Behavioral Branding zunehmend an Bedeutung. Auf der einen Seite gilt es durch eine attraktive Arbeitgebermarke nicht nur high potentials, sondern vor allem right potentials anzusprechen. Auf der anderen Seite sind Mitarbeiter so für die Marke zu gewinnen, dass sie diese in Denken, Fühlen und Handeln verinnerlichen, sich mit ihr identifizieren und eine Bindung zur Marke aufbauen. Da künftig der Markt für Mitarbeiter zum Flaschenhals des Wachstums von Unternehmen wird, ist diesem Aspekt frühzeitig Rechnung zu tragen. Unternehmen wappnen sich für diese Herausforderung. Dies zeigt auch dieses Buch: Auch die zweite Auflage war schnell vergriffen. Die Resonanz zu dem Buch war sehr positiv. Dies spricht für die Innovationskraft und Bedeutung des Themas: Markenführung nach innen wird zu einer zentralen Managementaufgabe. Gerade in den aktuellen Zeiten des Umbruchs und der Budgetkürzungen muss in vielen Unternehmen dem Mitarbeiterverhalten im Kundenkontakt eine noch größere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Schließlich bleibt bei aller Kürzung der massenmedialen Kommunikation die persönliche Interaktion mit dem Kunden erhalten.

In der dritten Auflage wurde die bewährte Grundkonzeption beibehalten. Ergänzungen und Aktualisierungen haben im kleineren Umfang stattgefunden. Unser Dank gilt allen voran den Autoren der einzelnen Beiträge, deren Arbeit den Erfolg des Buches erst möglich gemacht hat. Besonderer Dank für die Überarbeitung der dritten Auflage gilt Frau Dipl.Kffr. Dominika Gawlowski sowie Herrn Dipl.-Kulturwirt Benjamin von Walter, die sich mit großem Engagement und viel Sorgfalt der Organisation und Koordination der dritten Auflage gewidmet haben. Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Gaber Verlag unterstützten wie stets mit großer Tatkraft, Kompetenz und Verständnis. Für die hervorragende Zusammenarbeit sei allen gedankt.

Die Diskussion des Themas Behavioral Branding geht weiter. Wir freuen uns über Anregungen und Hinweise jeglicher Art. Wir wünschen unseren Lesern Freude bei der Lektüre und Impulse für die tägliche Arbeit.

St. Gallen und Oestrich-Winkel im August 2011

Die Autoren und Herausgeber

Professor Dr. Torsten Tomczak

Professor Dr. Franz-Rudolf Esch

Dr. Joachim Kernstock

Professor Dr. Andreas Herrmann

Vorwort zur 1. Auflage

Die Relevanz von Behavioral Branding – der Umsetzung markenkonsistenten Verhaltens – ist in Zeiten einer Verschiebung vom produkt- zum servicegetriebenen Unternehmen maßgeblich gestiegen. Mitarbeiter sind einer der wichtigsten „Kanäle“, über die das Unternehmen mit seinen Kunden kommuniziert. Mitarbeiter, die im Sinne der Marke handeln, stärken sie nachhaltig; im negativen Fall aber schwächen sie sie, wenn die Erwartungen des Kunden, die durch die konventionellen Kanäle geschürt werden, enttäuscht werden.

Doch was ist überhaupt sogenanntes Brand Behavior? Wie entsteht es beim Mitarbeiter? Welche intrinsischen und extrinsischen Faktoren sind ausschlaggebend? Und welche Strategien und Instrumente stehen einem Unternehmen zur Verfügung? Im vorliegenden Herausgeberwerk kommen sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker zu Wort, um sich diesen und weiteren Fragen im Rahmen des Behavioral Branding zu widmen. Neben wissenschaftlichen Ergebnissen aus dem aktuellen Forschungsprogramm „Behavioral Branding“ des Instituts für Marketing und Handel zusammen mit der Forschungsstelle für Business Metrics an der Universität St. Gallen und des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen umfasst das Buch Beiträge von aktuellen oder ehemaligen Partnern aus der Praxis. Diese illustrieren anschaulich, wie Behavioral Branding in verschiedenen Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen umgesetzt werden kann. So richtet sich das vorliegende Werk gleichermaßen an Praktiker, Entscheider, Berater, Agenturvertreter, aber auch an Studierende und Wissenschaftler aus Marketing, Personalmanagement, PR und Strategie. Es strukturiert erste Erkenntnisse und gibt Anregungen für den weiteren Diskurs.

Ein solches Buch wäre ohne die Mithilfe zahlreicher Personen nicht zustande gekommen. Unser Dank gilt zum einen allen Autorinnen und Autoren, vor allem den Praktikerinnen und Praktikern, die sich neben ihren anspruchsvollen Tätigkeiten die Zeit genommen haben, ihre Unternehmensbeispiele anschaulich zu dokumentieren. Zum anderen danken wir Dipl.-Kommunikationswirtin Antonia Erz und B.A. (HSG) Martin Andrée vom Institut für Marketing und Handel für die redaktionelle Bearbeitung der Artikel und Frau Barbara Roscher und Frau Jutta Hinrichsen vom Verlag Gabler.



Vorwort zur 1. Auflage

Wir möchten mit dem vorliegenden Buch Anregungen und Impulse für Praxis und Wissenschaft geben, sich weiter mit dem neuen Feld des Behavioral Branding zu beschäftigen, und freuen uns deshalb auf eine angeregte Diskussion. Hinweise und Anregungen jeglicher Art sind herzlich willkommen.

Wir wünschen unseren Lesern viel Freude bei der Lektüre und Impulse für die tägliche Arbeit.

St. Gallen und Gießen im September 2007

Die Autoren und Herausgeber

Professor Dr. Torsten Tomczak

Professor Dr. Franz-Rudolf Esch

Dr. Joachim Kernstock

Professor Dr. Andreas Herrmann

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	V
Vorwort zur 1. Auflage.....	VII
Autorenverzeichnis.....	XI

Teil 1: Die Idee des Behavioral Branding

<i>Joachim Kernstock</i> Behavioral Branding als Führungsansatz	3
<i>Franz-Rudolf Esch</i> Markenidentität als Basis für Brand Behavior	35
<i>Daniel Wentzel/Torsten Tomczak</i> Ein sozialpsychologischer Erklärungsansatz von Brand Behavior	47
<i>Manfred Bräunl</i> BMW: Brand Behavior – Wie Verkäufer-Kunden-Interaktionen die Marke stärken.....	65

Teil 2: Der Brand Behavior Funnel

<i>Daniel Wentzel/Torsten Tomczak/Joachim Kernstock/Tim Brexendorf/Sven Henkel</i> Der Funnel als Analyse- und Steuerungsinstrument von Brand Behavior	81
<i>Franz-Rudolf Esch/Alexander Fischer/Kristina Strödter</i> Interne Kommunikation zum Aufbau von Markenwissen bei den Mitarbeitern.....	101
<i>Franz-Rudolf Esch/Kerstin Hartmann/Kristina Strödter</i> Analyse und Stärkung des Markencommitment in Unternehmen	121
<i>Franz-Rudolf Esch/Kristina Strödter</i> Aufbau des Markencommitment in Abhängigkeit des Mitarbeiter-Marken-Fits.....	141
<i>Franz-Rudolf Esch/Alexander Fischer/Kerstin Hartmann</i> Abstrakte Markenwerte in konkretes Verhalten übersetzen	161
<i>Thomas Grom/Martin Seidl</i> Zurich: Embedding the Brand.....	181

Teil 3:

Das Behavioral-Branding-Konzept

Sven Henkel/Torsten Tomczak/Joachim Kernstock/Daniel Wentzel/Tim Oliver Brexendorf
Das Behavioral-Branding-Konzept 197

Sven Henkel/Torsten Tomczak/Mark Heitmann/Andreas Herrmann
Determinanten eines erfolgreichen Behavioral Branding 213

Holger Busch/Alexander Biesalski
EnBW: Behavioral Branding – Energie für die Markenwertschöpfung 237

Franz-Rudolf Esch/Christian Knörle
Interne Markenführung im Kontext von Mergers & Acquisitions 257

Anja Forster/Antonia Erz/Wolfgang Jenewein
Employer Branding 277

Benjamin von Walter/Sven Henkel/Wibke Heidig
Mitarbeiterassoziationen als Treiber der Arbeitgeberattraktivität 295

Doris Krüger
Lufthansa: Mit Employer Branding die Richtigen finden 317

Teil 4:

Der Instrumente-Mix des Behavioral Branding

Tim Oliver Brexendorf/Torsten Tomczak/Joachim Kernstock/Sven Henkel/Daniel Wentzel
Der Einsatz von Instrumenten zur Förderung von Brand Behavior 337

Franz-Rudolf Esch/Christian Knörle
Führungskräfte als Markenbotschafter 373

Felicitas Morhart/Wolfgang Jenewein/Torsten Tomczak
Mit transformationaler Führung das Brand Behavior stärken 389

Stefanie G. Müller
Swisscom: Vom Technologie-Unternehmen zum Service-Unternehmen 407

Daniel Wentzel/Torsten Tomczak/Andreas Herrmann
Storytelling im Behavioral Branding 425

Sven Henkel/Torsten Tomczak/Wolfgang Jenewein
Werbung als Verhaltensvorbild für Mitarbeiter 443

Andreas Peters/Alain Duvaud
Das Maggi Kochstudio: Rezept für Markenerlebnisse und Mitarbeitermotivation 469

Stichwortverzeichnis 483

Autorenverzeichnis

- Biesalski, Alexander* Diplom-Betriebswirt, Managing Partner bei BIESALSKI & COMPANY in München. Nach Stationen auf der Unternehmens-, Agentur- und Beratungsseite war er maßgeblich an der Entwicklung von Methoden, Standards und Anwendungsfeldern der monetären Markenbewertung beteiligt. Er berät Unternehmen bei der wertorientierten Markensteuerung, dem Markencontrolling sowie bei der Markenfinanzierung.
- Bräunl, Manfred* Leiter Marketing BMW Deutschland. 1992 Berufseinstieg im Trainee Programm der BMW AG. In den Folgejahren verschiedene Managementfunktionen, u. a. als Leiter Marketing bei BMW Canada. In 2003 Leitung Vertriebssteuerung der BMW Group für Europa. Manfred Bräunl, der sowohl die deutsche als auch die kanadische Staatsbürgerschaft hält, ist seit Anfang 2006 Leiter Marketing für BMW Deutschland.
- Brexendorf, Tim O.* Dr., ist Juniorprofessor für Consumer Goods an der WHU - Otto Beisheim School of Management und Leiter des Henkel Center for Consumer Goods (HCCG). Zuvor war er als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel (IMH-HSG) der Universität St. Gallen tätig und wurde mit der Arbeit "Markenloyalität durch persönliche Kommunikation - Eine dyadische Analyse von Verkäufer-Kunden-Interaktionen am Beispiel der Marke BMW" an der Universität St. Gallen promoviert. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Konsumgütermarketing, Markenführung, Innovationsmanagement, persönlicher Verkauf und Dienstleistungsmanagement. Neben seiner wissenschaftlichen Tätigkeit war er zudem in diversen Handelsunternehmen sowie in der Unternehmensberatung tätig.
- Busch, Holger* Als Senior Vice President Marketing der EnBW Energie Baden-Württemberg AG verantwortet Holger Busch u.a. die Bereiche Markenkommunikation, Markenmanagement und interne Markenführung. Nach Stationen in der Versicherungs- und Energiewirtschaft startete er 2001 im EnBW-Konzern, wo er zunächst als Leiter Marketing für Sonderaufgaben sowie für die Marke Yello Strom tätig war.

Autorenverzeichnis

- Duvaud, Alain* Leiter Marketing Communication der Nestlé Russia. Vom Produktmanager wurde Alain Duvaud zum Produktgruppenmanager der Maggi Suppen, dann des Bereichs Suppen, Bouillons, Würzmittel & Salatsaucen. Nach seiner vierjährigen Zeit als Marketingmanager für kulinarische Produkte in Österreich und Slowenien war Duvaud seit 2003 Leiter Marketing Communication & PR der Maggi GmbH. Seit 2010 ist er Communication Director Russland.
- Erz, Antonia* Ph.D. HSG, Dipl.-Kommunikationswirtin, war von 2007 bis 2011 wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Innovation und Konsumentenverhalten.
- Esch, Franz-Rudolf* Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch ist Head of Marketing, Inhaber des Chair of Brand Management and Automotive Marketing, Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Academic Director des Automotive Institute for Management an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht EBS Business School sowie Gründer und wiss. Beirat von ESCH. The Brand Consultants, Saarlouis.
- Fischer, Alexander* Dr., war wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Professur für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der Bergischen Universität Wuppertal sowie Projektmitarbeiter am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung der Bergischen universität Wuppertal. Zurzeit ist er Juniorprofessor für Marketing an der Schumpeter School of Business and Economics, Bergische Universität Wuppertal, Deutschland.
- Forster, Anja* Dr. Anja Forster ist Mitglied der Geschäftsleitung des Medical Valley Europäische Metropolregion Nürnberg (EMN) e.V. Hier ist sie Leiterin des Bereiches "Cluster Marketing & Development". Davor arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen, wo sie 2009 auch promovierte. Von 2008 bis 2010 war sie zudem als Dozentin an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften in Winterthur und an der Universität St. Gallen tätig.
- Grom, Thomas* Thomas Grom hat seit 2003 als Head of Corporate Marketing die globale Neupositionierung der Marke Zurich mitgeleitet. Davor war er im Marketing der Winterthur Leben (1989-1994) und im Marketing von IBM (1994-2003) tätig.

- Hartmann, Kerstin* Dr., war wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Marketing von Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch sowie Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Zurzeit ist sie Projektleiterin bei Rhenus Logistics, Deutschland.
- Heidig, Wibke* Dipl.-Kffr. Wibke Heidig ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Konsumentenverhalten und Branding, insbesondere Behavioral Branding.
- Heitmann, Mark* Prof. Dr. Mark Heitmann ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Absatzwirtschaft an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Interessensgebiete: Kundenzufriedenheits- und Kundenbindungsmanagement, individuelles Kaufentscheidungsverhalten und multivariate Verfahren.
- Henkel, Sven* Prof. Dr. Sven Henkel ist Vizedirektor an der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen und hier verantwortlich für den Bereich Transferforschung. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Markenführung, Dienstleistungsmanagement und Konsumentenverhalten.
- Herrmann, Andreas* Prof. Dr. Andreas Herrmann ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung der empirischen Sozialforschung und Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight (FCI) an der Universität St. Gallen.
- Jenewein, Wolfgang* Prof. Dr. Wolfgang Jenewein ist Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight (FCI) und Direktor des Executive MBA der Universität St. Gallen.
- Kernstock, Joachim* Dr. Joachim Kernstock ist Leiter des Kompetenzzentrums für Markenführung in St. Gallen. Sein Forschungs- und Beratungsschwerpunkt ist Corporate Brand Management und Marketing bei Dienstleistungsunternehmen. Sein Fokus gilt dem Beitrag der Markenführung für die Führung von Unternehmen. Er ist Lehrbeauftragter der Universität St. Gallen für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing.
- Knörle, Christian* Dr., ist Mitarbeiter im Bereich Global Truck Strategy & Multi-Brand Management der Daimler AG, Stuttgart. Zuvor war er Senior Consultant bei ESCH. The Brand Consultants und externer Doktorand bei Prof. Dr. Franz-Rudolf Esch am Lehrstuhl für Marketing, Justus-Liebig-Universität Gießen, Deutschland.

- Krüger, Doris* Doris Krüger ist langjährige Managerin bei der Deutsche Lufthansa AG und sammelte Führungserfahrung in unterschiedlichen Bereichen, u.a. in der Produktentwicklung und dem Produktmanagement der Airline sowie als Verantwortliche für Marketing und Public Relations bei der IT-Tochter Lufthansa Systems.
- In den Jahren 2001 bis 2007 war sie im Bereich Konzern-Personalmarketing und -auswahl u.a. für das Employer Branding sowie für innovative Prozesse im Bewerber- und Talentmanagement verantwortlich. Den Übergang im Recruiting und Personalmarketing „von der Papier- zur Online-Bewerbung und in die Welt der Neuen Medien“ hat sie bei Lufthansa maßgeblich geprägt.
- Ihr Weg im Lufthansa Konzern hat sie inzwischen in den Bereich Corporate Information Management geführt – dort steuert sie eine strategische Initiative, die Innovations- und Zukunftsfähigkeit anstrebt und dennoch Kostengünstigkeit der IT berücksichtigt.
- Morhart, Felicitas* Dr. Felicitas Morhart ist Assistenzprofessorin an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät (HEC) der Universität Lausanne.
- Müller, Stefanie G.* Dipl.-Designerin FH für Kommunikationsdesign und Executive MBA HSG, selbstständige Markenberaterin seit 2009. Langjährige internationale Erfahrung sammelte Stefanie G. Müller in der strategischen und operativen Markenführung auf Agentur- und Unternehmensseite, u. a. als Head of Brand Management bei Swisscom Mobile und Mandatsleiterin bei Interbrand Zintzmeyer & Lux, Zürich sowie Wolff Olins, London.
- Peters, Andreas* Geschäftsführer Marketing Maggi GmbH. Nach seiner Zeit als Produktmanager der Maggi Würzmittel und Bouillons wurde Andreas Peters Produktgruppenmanager der Maggi Fertiggerichte, danach Key-Account Manager für Maggi/Thomy/Buitoni und Commercial Director WINIARY Polen. Nach seiner Tätigkeit als Geschäftsführer bei Nestlé Motta ist Andreas Peters seit 2001 Geschäftsführer Marketing Maggi Deutschland.
- Seidl, Martin* Martin Seidl arbeitet als Assistant Vice President im Branding der Credit Suisse. Davor war er ab 2001 zunächst zwei Jahre Vorstandsassistent bei der Zürich Versicherung Deutschland und anschließend bis 2007 als Manager im Branding für die Zurich Financial Services Group tätig.

- Strödter, Kristina* Dr., ist Consultant bei The Boston Consulting Group, Stuttgart. Zuvor war sie als Senior Consultant bei Vivaldi Partners in Düsseldorf tätig. Sie ist zudem ehemalige Mitarbeiterin der Professur für Marketing an der Justus-Liebig-Universität Gießen sowie Projektmitarbeiterin am Institut für Marken- und Kommunikationsforschung Gießen, Deutschland.
- Tomczak, Torsten* Prof. Dr. Torsten Tomczak ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketings sowie Direktor der Forschungsstelle für Customer Insight (FCI) an der Universität St. Gallen.
- Von Walter, Benjamin* Dipl.-Kulturwirt Benjamin von Walter ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Forschungsstelle für Customer Insight an der Universität St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich Markenführung, insbesondere Behavioral Branding und Employer Branding.
- Wentzel, Daniel* Prof. Dr. Daniel Wentzel ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Marketing an der RWTH Aachen. Er wurde 2008 an der Universität St. Gallen promoviert, wo er sich 2010 auch habilitierte. Seine Forschungsschwerpunkte konzentrieren sich auf die Bereiche Konsumentenverhalten, Dienstleistungsmanagement, Produktdesign und Branding.

Teil 1:

Die Idee des Behavioral

Branding

Joachim Kernstock

Behavioral Branding als Führungsansatz

Mit Behavioral Branding das Unternehmen stärken

1	Behavioral Branding als Führungsansatz verstehen.....	5
1.1	Mit Behavioral Branding den Handlungsspielraum von Mitarbeitern erweitern	6
1.2	Identitätsorientierte Markenführung als Grundlage von Brand Behavior verstehen.....	9
1.3	Brand Behavior profiliert Marken durch persönliche Kommunikation.....	11
1.4	Mit Behavioral Branding die Kanäle der Markenkommunikation nutzen.....	12
1.5	Job- versus markenspezifisches Verhalten differenzieren.....	14
2	Herausforderungen von Behavioral Branding im Unternehmen identifizieren	17
2.1	Menschliche Kommunikation in der Markenführung berücksichtigen.....	19
2.2	Verbale und nonverbale Kommunikation steuern.....	20
2.3	Mitarbeiter als Markenbotschafter verstehen	23
2.4	Markenversprechen festlegen.....	24
2.5	Markenwissen und -commitment aufbauen.....	26
2.6	Mehrmarkenstrategien als Verhaltenskonflikt auflösen.....	28
3	Behavioral Branding ins Corporate-Level Marketing einordnen.....	30

1 Behavioral Branding als Führungsansatz verstehen

„Brands (...) start their lives through the work of employees.“
de Chernatony 2001, S. 71

Zürich, Flughafen, 6 Uhr 10. Sie sind knapp dran, um Ihre 6-Uhr-50-Maschine noch zu bekommen. Sie wollen zur abschließenden Auftragsverhandlung fliegen. Ihr mobiler Check-In mit dem Smartphone hat nicht funktioniert. Gehezt eilen Sie zu den Quick-Check-In-Terminals. Da passiert es. Sie haben Ihre Kreditkarte vergessen, mit der Sie den Flug gebucht haben, und der Automat erkennt Ihre Kundenkarte nicht. Es ist 6 Uhr 15. Sie stürmen zum Schalter, an der sich eine kleine Schlange gebildet hat. Nervös versuchen Sie, Blickkontakt mit einem der Check-In-Mitarbeiter aufzunehmen. Es gelingt. Exakt um 6 Uhr 21 melden Sie sich. Der Check-In-Mitarbeiter weist auf die Tatsache hin, dass im Rahmen der Pünktlichkeitsoffensive und der aktuellen Sicherheitsbestimmungen der Fluggast 30 Minuten vor Abflug im Besitz einer Bordkarte sein muss. An Ihrem Rücken bilden sich Schweißperlen. In Ihren Kopf schießt die Werbung, die die Airline aktuell kommuniziert: „Alles für diesen Moment“. Der Moment ist eingetreten. Gelingt es dem Check-In-Mitarbeiter, Sie noch auf die Maschine zu bekommen?

Der **Mitarbeiter** ist gefangen zwischen **Kunde**, **Marke** und **System**. Marke und System bestimmen den Handlungsspielraum. Das Management definiert die Regeln und auch die Markenbotschaft. Ein kurzer Anruf am Gate im entfernten Terminal E bestätigt Ihre Vermutung: Die Piloten wollen und müssen pünktlich weg. Freundlich bietet der Mitarbeiter an, Sie auf die nächste Maschine umzubuchen.

Solche und ähnliche Situationen geschehen täglich millionenfach. Es ist eine gewöhnliche Situation der Kunden-Mitarbeiter-Interaktion. Der Kunde hat nicht nur seine Ideen, Bedürfnisse und Wünsche im Kopf, sondern auch eine Vorstellung über die Marke, die vom Mitarbeiter repräsentiert wird. Ähnlich geht es dem Mitarbeiter selbst. Auch er oder sie hat eine Vorstellung, wie er oder sie als Repräsentant des Unternehmens handelt. Wie kann er zur Zufriedenheit des Kunden, aber auch zur Einlösung des eigenen Anspruchs handeln und das Leistungsversprechen der Marke einlösen?

Brand Behavior, also das markenorientierte Verhalten der Mitarbeiter, im anglo-amerikanischen Raum auch „On-Brand Behavior“ genannt, ist Gegenstand dieses Werkes. Hintergrund der Beiträge in diesem Buch ist ein 2004 initiiertes langjähriges Forschungsprojekt der Universität St. Gallen und der Universität Gießen. Projektpartner sind oder waren BMW, Deutsche Telekom, EnBW, Holcim, Lufthansa, REWE, SAP, Swisscom, UBS und Zurich Financial Services.

Die Zielsetzung des vorliegenden Werkes ist es, die Diskussion über den Beitrag der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion zum Aufbau und zur Pflege von Marken anzuregen. Es werden erste konzeptionelle und empirische Ergebnisse des Forschungsprogramms Behavioral Branding vorgelegt. Bei den wissenschaftlichen Beiträgen wird im hohen Maße auf die Anwendungspraxis Wert gelegt. Die Anwendungsorientierung im Buch „Behavioral Branding“ wird verstärkt durch die zahlreichen Praxisfälle, mit denen die Unternehmenspartner Einsicht in ihre spezielle Perspektive auf das Behavioral Branding geben.

Die Zielsetzung des ersten Beitrages „Behavioral Branding als Führungsansatz“ ist es, problemorientiert in die Konzeption von Behavioral Branding einzuführen, für die Herausforderungen des Managements zu sensibilisieren und die wichtigsten Bausteine von Behavioral Branding anwendungsnah vorzustellen. Die zentrale Einordnung von Behavioral Branding ist nicht die Einführung einer weiteren Teildisziplin des Marketing oder der Markenführung. Vielmehr wird das Behavioral Branding als Managementkonzeption verstanden und als Aufgabe für die Unternehmensführung eingeordnet.

Ziel des erfolgreichen Behavioral Branding ist es, mit markenorientiertem Verhalten die Marke zu stärken und damit zum Unternehmenserfolg beizutragen.

1.1 Mit Behavioral Branding den Handlungsspielraum von Mitarbeitern erweitern

Marken werden nicht nur durch Produkte und Marketingkommunikation aufgebaut und gepflegt, sondern auch durch das Verhalten aller Mitarbeiter und Führungskräfte des Unternehmens. Jedoch wird der Beitrag des menschlichen Verhaltens zur Markenprofilierung bislang nur unzureichend berücksichtigt (vgl. de Chernatony 2001; Brexendorf/Kernstock 2007). Dies überrascht umso mehr, da sich die Markenführung aus einem eher technokratischen Verständnis heraus hin zu einem identitätsbasierten Markenverständnis (vgl. Meffert/Burmann 2005) entwickelt. Identität als Herz der Marke ist als geteiltes Werteverständnis zu verstehen. Die Teilung von Werten ist ohne einen Zugang zu menschlicher und sozialer Interaktion nicht zu begreifen.

Neu ist, dass nicht nur soziale Gebilde Wertegemeinschaften eingehen, sondern auch über das Vehikel Marke Werte geteilt werden, aber eben nicht nur zwischen Menschen, sondern auch zwischen Menschen und Marke. Marke steht für die Essenz einer Wertegemeinschaft. Nur Marken existieren nicht losgelöst, sondern in den Köpfen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Anspruchsgruppen.

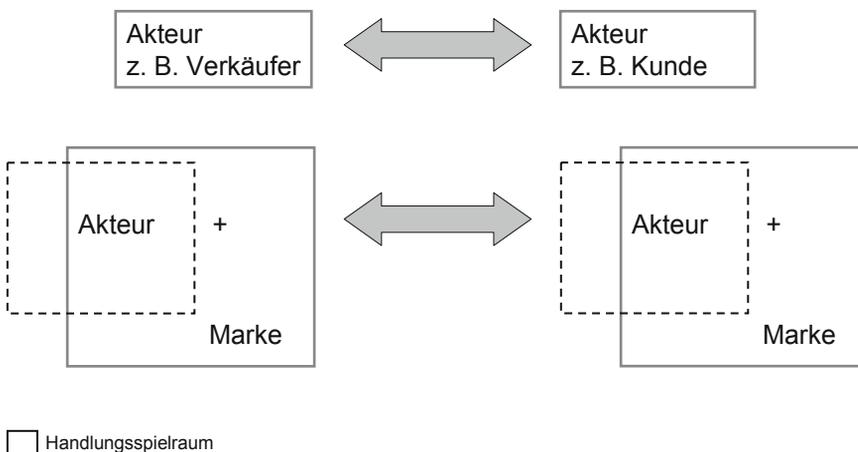
Das **Behavioral Branding** beschäftigt sich grundsätzlich damit, in welcher Weise Mitarbeiter des Unternehmens markenorientiert handeln. Mit Behavioral Branding wird eine Managementaufgabe adressiert, auf das markenorientierte Verhalten der Mitarbeiter Einfluss zu nehmen und es als Gestaltungsvariable für den Markenaufbau und die Markenpflege zu nutzen. **Unter Behavioral Branding werden alle Maßnahmen verstanden, die dazu geeignet sind, den Aufbau und die Pflege von Marken durch zielgerichtetes Verhalten und persönliche Kommunikation zu unterstützen** (vgl. Tomczak/Herrmann/Brexendorf/Kernstock 2005, S. 29).

Als Managementaufgaben rücken im Rahmen von Behavioral Branding zwei Aufgabenkontexte in den Mittelpunkt des Interesses:

- Welchen Beitrag leistet das markenorientierte Mitarbeiterverhalten zum Markenaufbau und zur Markenpflege (neben anderen Arten der Unternehmenskommunikation wie das Produkt selbst, die Werbung, etc.)?
- Wie stark will und kann das Unternehmen auf das markenorientierte Mitarbeiterverhalten Einfluss nehmen?

Davon ist der Begriff „**Brand Behavior**“ oder auch „**On-Brand Behavior**“ zu unterscheiden. **Brand Behavior beschreibt das tatsächliche markenorientierte Verhalten.** Im anglo-amerikanischen Raum zeichnet sich ein Verhalten, welches als „On-Brand“ bezeichnet werden kann, dadurch aus, dass es den Erwartungen entspricht, die die Marke evoziert, in deren Kontext der Mitarbeiter handelt.

Abbildung 1-1: Handlungsspielraum von Akteuren ohne und im Kontext der Marke



Zunächst gilt: die Marke nimmt Einfluss auf den individuellen Akteur. Der Akteur, z. B. ein Verkäufer eines Autohauses, handelt nicht losgelöst, sondern im Kontext der Marke. Die Marke kann den Handlungsspielraum des Akteurs einerseits einschränken, andererseits aber auch erweitern. Wie die Handlungen eines Mitarbeiters als Akteur eines Unternehmens in Verbindung mit Marke differenziert wahrgenommen werden, zeigt folgende Betrachtung:

- Einschränkung des Handlungsspielraumes: Es macht einen Unterschied, ob Herr Meier als Meier agiert oder als Verkaufsleiter des Hauses „Marke“. Freilich bleibt Herr Meier als Individuum erhalten. Der Handlungskontext wird einerseits eingeschränkt: Meier muss in dem von der Marke intendierten Erwartungshorizont bleiben. Gleichzeitig geht der Erwartungshorizont über soziale Erwünschtheit hinaus und wird durch den Markenanspruch definiert.
- Erweiterung des Handlungsspielraumes: Andererseits wird der Handlungsspielraum auch erweitert: Meier wird durch die Marke zu Handlungen legitimiert, zu denen er als Meier ohne Marke nicht legitimiert wäre.

Dies kann leicht an einem kleinen Beispiel verdeutlicht werden.

Die Aussage:

„Die Globalisierung hat ihren Zenit überschritten. Die Weltwirtschaft wird in den nächsten Jahren wieder durch eine stärkere Regionalisierung geprägt sein.“

wird bei den meisten Lesern eher die Reaktion von Verwunderung und Unglauben auslösen, allenfalls Neugier.

Dokumentiert man allerdings, dass diese Aussage von einem Strategen und Vordenker der berühmten Harvard Universität stammt, rückt die Aussage in ein anderes Licht. Die Marke Harvard wirkt. Die Aussage bekommt Gewicht. Und der Stratege handelt markenkonform, wenn er diese Aussage mit Zahlen, Daten und Fakten untermauert (z. B. die Verbindung zur Veränderung der Sprachkontexte wie der Rückgang der Bedeutung der englischen Sprache oder die Verbindung von Bevölkerungswachstum und Mobilität). Das Beispiel ist frei erfunden, zeigt aber den Unterschied des Handlungsspielraums, der durch die Marke definiert werden kann.

Im Zusammenwirken zwischen handelndem Akteur und der Marke kommt auch die Ergänzung oder der Konflikt zweier Identitäten zum Ausdruck. Der Identität des Akteurs und der Marke. Daher wird im Folgenden Identität als Kern der Marke und damit auch eines erfolgreichen Behavioral Branding eingeführt (vgl. Kernstock/Brexendorf 2009).

1.2 Identitätsorientierte Markenführung als Grundlage von Brand Behavior verstehen

Marken haben sich in ihrer betriebswirtschaftlichen Bedeutung vom Differenzierungsmerkmal in Markt und Wettbewerb hin zum Identifikationsträger für Kunden, Mitarbeiter, Branchen bis hin zu ganzen Generationen (Golf) entwickelt. Die Entwicklung der betriebswirtschaftlichen Perspektive der Markenführung entwickelt sich entsprechend aus Teildisziplinen des Marketing (Produkt- und Verpackungsmanagement, Werbeforschung) hin zu einer funktionsübergreifenden Disziplin (vgl. Bruhn 2004).

Die Marke sollte heute „identitätsbasiert“ (Burmam/Meffert/Feddersen 2007, S. 3) geführt werden. Mit dem Aufgreifen der Identitätsdiskussion in der Markenführung (Kapferer 1992) greift die Markenführung vermehrt auf grundlegende Konzeptionen der soziologischen, psychologischen und kommunikationstheoretischen Grundlagen Diskussion zurück. Dies ist insofern gerechtfertigt, da heute Marken nicht mehr allein Produkten oder Dienstleistungen zugeordnet werden, sondern zunehmend soziale Phänomene wie Organisationen mit Marken in Verbindung gebracht werden (vgl. Esch/Tomczak/Kernstock/Langner 2006).

In der Literatur finden sich einige Ansätze, die Markenführung auch als unternehmensinterne Aufgabe verstehen. Diese Ansätze sind primär aus der Identitätsorientierung der Markenführung abgeleitet. Die Mitarbeiter werden dabei als zentrale Anspruchsgruppe erkannt und die Unternehmensmarke wird auch gegenüber den Mitarbeitern aktiv geführt (vgl. Kernstock/Brexendorf 2006).

Weiter geht der Ansatz von Burmann/Zepelin (2005, S. 117 ff.) von Brand Citizenship Behavior, kurz „Markenbürgertum“. In diesem Ansatz werden in Analogie zur Organisational-Behavior-Forschung sieben inhaltliche Dimensionen eines markenorientierten Verhaltens des Markenbürgertums skizziert:

- Hilfsbereitschaft,
- Markenbewusstsein,
- Markeninitiative,
- Sportsgeist,
- Markenmissionierung,
- Selbstentwicklung und
- Markenentwicklung.

Im Ansatz von Brand Citizenship Behavior zeigt sich der Versuch, inhaltliche Dimensionen zu definieren, die ein markenorientiertes Verhalten auszeichnen. Sie werden als typische Verhaltensweisen bezeichnet (Burmam/Zepelin 2005, S. 120).

Damit ist der Ansatz von Brand Citizenship Behavior von vorliegender Konzeption von Behavioral Branding klar abgegrenzt. Denn die Konzeption von Behavioral Branding zeichnet sich dadurch aus, dass sie der Genese eines Identifikationsprozesses mit der Markenidentität Rechnung trägt, zunächst **unabhängig von deren inhaltlicher Gestaltung**. Behavioral Branding wird entwickelt entlang der Schritte (vgl. Wentzel et al. 2012):

- Aufbau von Markenwissen,
- Stärkung von Markencommitment,
- Entwicklung markenorientierter Fähigkeiten,
- Zeigen von markenorientierten Verhalten der Mitarbeiter des Unternehmens.

Diese vier Schritte definieren einen Ansatz zur Analyse des markenorientierten Verhaltens und zur Gestaltung der Stellhebel im Unternehmen. Er kennzeichnet aber auch eine Art Entwicklungslogik, denn diese vier Schritte sind nicht losgelöst voneinander zu betrachten, sondern bauen aufeinander auf. Der Ansatz von Behavioral Branding ist zunächst unabhängig von inhaltlichen Dimensionen der Markenidentität und daraus abzuleitendem markenorientiertem Verhalten. Ziel ist es vielmehr, den Objektbereich des markenorientierten Verhaltens im Unternehmen an den vier Analyse-schritten auszurichten:

- Welches Wissen besitzen die Mitarbeiter über die Marke?
- Wie ausgeprägt ist das Commitment zur Identität der Marke?
- Welche Fähigkeiten werden vom Mitarbeiter eingebracht, um das markenorientierte Verhalten zu zeigen?
- Wie zeigt sich das markenorientierte Verhalten des Mitarbeiters?

Diese Offenheit des Ansatzes von Behavioral Branding ist bewusst gewählt, da es keine Aussagen darüber gibt, ob z. B. ein Mitarbeiterverhalten wie Freundlichkeit oder Empathie tatsächlich gegenüber anderem Verhalten überlegen ist, ohne auf die Marktsituation Bezug zu nehmen. Somit ist eine Vorfestlegung auf inhaltliche Dimensionen **nicht** Teil der Behavioral-Branding-Konzeption. Vielmehr ist das richtige, erfolgreiche On-Brand Behavior für die Markt- und Wettbewerbssituation situativ zu bestimmen und im Unternehmen zu bewerten.

Neben Produkten und Dienstleistungen können Unternehmen, einzelne Personen (Stars und Sternchen wie Paris Hilton), Medien (Internetplattformen wie youtube.com) und ganze Nationen (wie die Schweiz) zu Identifikationsträgern wer-

den, die sich als Marken etablieren. Die Identifikation verdichtet sich zu der Identität der Marke. Auch im Bereich von Personenmarken, Medienmarken oder Gesellschaften insgesamt lassen sich markenorientierte Verhaltensweisen erkennen. Dies führt dazu, dass vermehrt gesellschaftstheoretische Konzeptionen zur Erklärung des Phänomens Marke und auch deren Einfluss auf das Verhalten insgesamt herangezogen werden (vgl. Hellmann 2003).

1.3 Brand Behavior profiliert Marken durch persönliche Kommunikation

Das zentrale Ziel der Markenführung besteht im Aufbau von starken Marken. Esch und Langner verstehen unter Branding „alle Maßnahmen zur Gestaltung eines Angebotes, die dazu geeignet sind, ein Angebot aus der Masse gleichartiger Angebote herauszuheben und die eine eindeutige Zuordnung des Angebots zu einer konkreten Marke ermöglichen“ (Esch/Langner 2004, S. 1134). Es gilt demnach, aus einer verhaltenswissenschaftlichen Sicht Gedächtnisstrukturen und Images für die Marke aufzubauen, die eine Differenzierung gegenüber den Konkurrenzmarken schaffen, die die Loyalität gegenüber der Marke erhöhen und den Kauf der Marke beeinflussen.

Abbildung 1-2: Produktmarke versus markenorientiertes Verhalten



Nun zeigt sich, dass in der Umsetzung zur Vermittlung der Marke die Instrumente oder Medien mit unterschiedlichen Voraussetzungen an den Start gehen, wie Abbildung 1-2 verdeutlicht. Während im linken Bild das Produkt eindeutig als Markenträger identifizierbar ist und mit all seiner kommunikativen und ästhetischen Ausdruckskraft Dynamik, Kultiviertheit und Innovation, kurz Freude, vermittelt, tut sich die Dame rechts etwas schwerer.

Freunde des Bergsports werden freilich sofort erkannt haben, dass es sich hier um Margit Schlunegger handelt, erfolgreiche Schweizer Sportalpinistin. Allerdings wird es bereits schwieriger, in ihr eine UBS-Kundenberaterin zu erkennen, Frau Schluneggers Hauptberuf, die die UBS Markenwerte vermittelt. In der realen Situation der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion hat sie alle Möglichkeiten, mittels verbaler und nonverbaler Kommunikation dem Kunden die Werte zu vermitteln, wenn sie denn:

- eindeutig definiert sind,
- ihr bekannt sind,
- sie diese verinnerlicht hat,
- sich mit diesen einverstanden (committed) fühlt und
- auch fähig ist, die Markenwerte zu vermitteln.

Einer der Werte der Marke BMW, Dynamik, kann leicht durch die überlegene Motorleistung zum Ausdruck gebracht werden. Eine Marke, die persönliche Beziehung in den Mittelpunkt rückt und Kundenverständnis zum Ausdruck bringt, wie die Marke UBS, wird beispielsweise operationalisiert durch das markenspezifische Verhalten „zuhören“. Dieses Verhalten allein macht noch keinen Unterschied und könnte leicht missverstanden werden. Eingebettet in definierte Prozesse der Mitarbeiter-Kunden-Interaktion kann das markenspezifische Verhalten „zuhören“ für den Kunden erlebbar, wiedererkennbar und auch zur positiven Identifikation mit der Marke **und** dem Mitarbeiter des Unternehmens beitragen.

Dieser erste Blick auf die kommunikative Kraft von Produkt und Mitarbeiter zeigt bereits die Herausforderung an das Behavioral Branding, aber auch deren Potenzial. Denn die persönliche Kommunikation, als Vermittlung der Markenidentität und ihrer Werte verstanden, kann ein Potenzial für Marke und Unternehmen freisetzen. Und nicht zuletzt ist das im Markt durchgesetzte Brand Behavior auch nicht einfach vom Wettbewerber nachzuahmen.

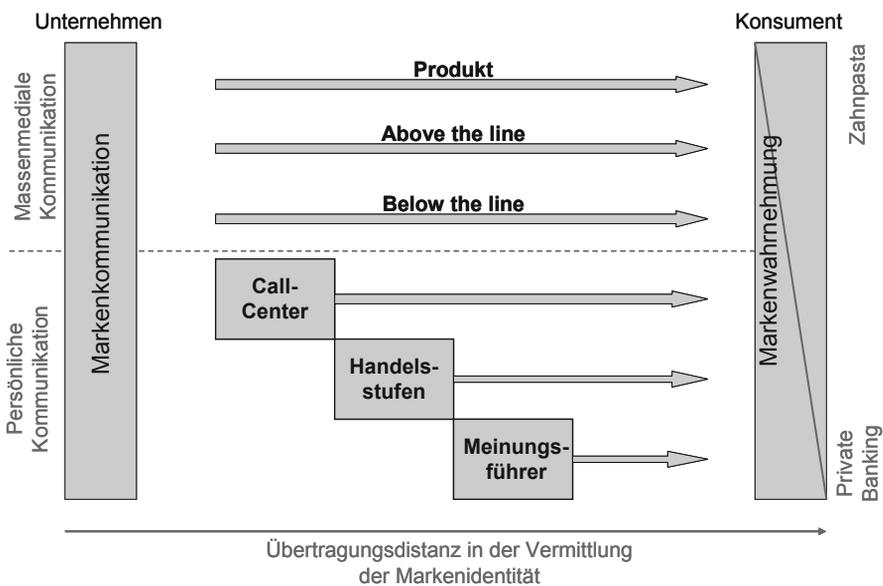
1.4 Mit Behavioral Branding die Kanäle der Markenkommunikation nutzen

Behavioral Branding widmet sich dem Beitrag des Verhaltens von Mitarbeitern jeglicher Stellung innerhalb und außerhalb des Unternehmens zum Aufbau und Pflege der Marke. Das Mitarbeiterverhalten wird demnach systematisch mit massenmedialer Kommunikation gleichgestellt.

Während die massenmediale Kommunikation die Position der Marke direkt an die Anspruchsgruppen vermittelt, ist in der persönlichen Kommunikation eine Distanz zu

überwinden, um die Markenidentität gegenüber dem Konsumenten zu kommunizieren. Die Markenwahrnehmung bei den externen Anspruchsgruppen wird sowohl durch die Mitarbeiter des Unternehmens beeinflusst, als auch über Personen, die nicht direkt im Einflussbereich des Unternehmens stehen. Hierzu zählen Beschäftigte eines extern beauftragten Call Centers, Angestellte von zwischengelagerten Handelsstufen und Meinungsführer (vgl. Abbildung 1-3).

Abbildung 1-3: Kanäle der Markenkommunikation
(Quelle: Tomczak/Herrmann/Brexendorf/Kernstock, 2005, S. 29)



Dabei sind verschiedene Eskalationsstufen der Komplexität von Brand Behavior denkbar. Bei externen Call Centern mögen Mitarbeiter-Trainingsmaßnahmen ausreichen, das Telefonverhalten On-Brand auszurichten, wenn die Mitarbeiter nur für eine Marke arbeiten müssen. Angestellte einer Handelsstufe sehen sich bereits mit einem markenorientierten Zielkonflikt konfrontiert. So mag eine Reisebüromitarbeiterin durchaus im Sinne ihres Hauses effizient und effektiv handeln. Im Sinne einer durchgängigen Erlebniskette unter dem Markenversprechen „putting a smile on people's face“ der World of TUI stellt es bereits eine Herausforderung für die Mitarbeiterin des Reisebüros und für TUI dar, wie die Beratung und auch die Vorreisebetreuung durch die Angestellten des Reisebüros „TUI-like“ durchzuführen. Erfüllung oder Enttä-

schung des Markenversprechens der Marke TUI kann bereits in der Handelsstufe vordeterminiert werden (vgl. Kernstock et al. 2006, S. 46).

Eine weitere Eskalationsstufe im Behavioral Branding ist der Umgang mit Meinungsführern und der bewusste Einsatz dieser. So setzt das Management für die Marke Puma bewusst auf Vorbilder und Meinungsführer, wie z. B. die Fußball-Nationalmannschaften Italiens, Tschechiens, Kameruns, aber auch der Schweiz und Österreichs, Klubmannschaften, wie Girondins Bordeaux, FC Brügge, Sporting Lissabon oder VfB Stuttgart sowie insbesondere Einzelspieler wie den italienischen Nationaltorwart Gianluigi Buffon von Juventus Turin oder Samuel Eto'o vom FC Barcelona (vgl. Santjer 2007, S. 534).

Dennoch bleibt gerade das markenorientierte Verhalten von Meinungsführern schwer steuerbar. So ist es ein schmaler Grad zwischen ungewollter Identifikation und nicht mehr steuerbarer Distanz, wenn sich z. B. Einzelspieler eines italienischen Serie-A-Fußball-Klubs mit dem römischen Gruß vor der Fankurve aufbauen und dabei auch als Repräsentanten der Marke(n) (Vereinsmarke, Ausrüstermarke, Sponsorenmarken etc.) agieren. Zumindest ist damit mediale Präsenz sichergestellt, die über das eigentliche Ereignis hinausgeht.

1.5 Job- versus markenspezifisches Verhalten differenzieren

Um das Brand Behavior von gewöhnlichem aufgabenspezifischem Verhalten zu differenzieren, ist aufgabenspezifisches von markenspezifischem Verhalten zu unterscheiden (vgl. Abbildung 1-4).

Dies mag an zwei einfachen Beispielen erläutert werden: Jeglicher Beruf und jede Aufgabe ist mit spezifischen Stereotypen, erwartbaren Verhaltensmustern, verbunden. Ein Zahnarzt wird letztlich in allen Ländern der Welt sich in einer entspannten Art und Weise dem Patienten zu nähern versuchen, um die Grundnervosität abzubauen. In einer weiteren Phase der Interaktion werden dann mit mehr oder weniger handwerklichem Geschick diagnostische und therapeutische Maßnahmen („jetzt wird es gleich ein wenig weh tun“) eingeleitet. Dies ist jobspezifisches Verhalten. Der Handlungsspielraum wird vom Vertrauen in den Arzt geprägt.

Vom jobspezifischen ist markenspezifisches Verhalten abzugrenzen, welches im Aufgabenkontext von Behavioral Branding im Vordergrund steht. Denn im markenorientierten Verhalten ist das Differenzierungspotenzial für Unternehmen, Marke und Mitarbeiter verortet.

Dies wird am Beispiel der Mitarbeitergruppe Flugbegleiter deutlich. Auch bei den Flugbegleitern gibt es jobspezifisches, weitestgehend weltweit standardisiertes Verhal-

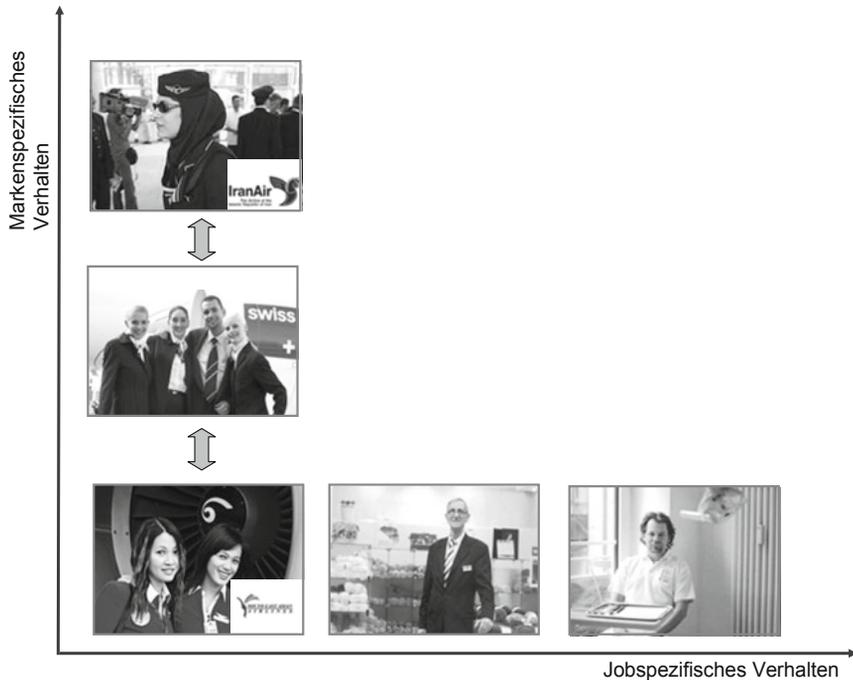
ten. Flugbegleiter sind für die Sicherheit der Passagiere verantwortlich. Zwar mag sich die Intensität des Trainings der einzelnen Fluggesellschaften unterscheiden. Dennoch ist ein vergleichbarer Standard bei allen Fluggesellschaften hinsichtlich Sicherheit erwartbar. Dies erstreckt sich beispielsweise auf Trainings der Kabinenräumung, die im Notfall innerhalb von 90 Sekunden zu erfolgen hat. In diesem Bereich des jobspezifischen Verhaltens gibt es keine Unterschiede zwischen den Fluggesellschaften. Auch im Kundenkontakt ist ein Teil dieses Prozesses bei jedem Flug jeder Fluggesellschaft erlebbar und zwar bei den Sicherheitsinstruktionen in der Kabine vor dem Flug.

Im Bereich des Kundenkontaktes hingegen gibt es zahlreiche Differenzierungsmöglichkeiten für die Fluggesellschaften, die im Verhalten der Flugbegleiter zum Ausdruck kommen. Diese sind im Kontext des markenspezifischen Verhaltens zu suchen. Die Marken vieler Fluggesellschaften arbeiten mit einer Nähe zum nationalen „Heritage“ (Urde/Greyser/Balmer 2007), also zum geistigen und kulturellen Erbe der jeweiligen Nation, in der die Gesellschaft gegründet wurde. Dies können Marken wie Air France, British Airways, American Airlines, Singapore Airlines oder Swiss sein. Das nationale Erbe ist auch Teil der Markenidentität dieser Fluggesellschaften geworden.

Bei diesen Fluggesellschaften wird immer wieder versucht, in den Abläufen des On-Bord-Service nationale Besonderheiten einzupflegen, um das Markenerlebnis zu differenzieren. Leicht fällt es der Singapore Airlines bei europäischen Wenigfliegern zu punkten, da die hoch standardisierten Serviceabläufe der „Singapore Girls“ für westliche Reisende oft überraschend ungewohnt sind. Sie basieren auf der Reduktion der eigenen Persönlichkeit, wie es im gesellschaftlichen Kontext Asiens üblich ist und werden daher anfangs von asien-unerfahrenen Reisenden hoch wertgeschätzt. Das Merkmal „unter 25“, welches für über 90 Prozent der Flugbegleiter von Singapore Airlines gilt, spricht durchaus die Zielgruppe an. Ein Wert wie „lebenslange Beschäftigung“ der Unternehmensmarke spielt keine Rolle.

Am eindrucksvollsten wird ein nationaler Wert, in diesem Falle „japanisch“, wohl bei All Nippon Airways (ANA) in der ersten Klasse umgesetzt. In Analogie zu wenigen japanischen Hotels besitzt die „ANA First Class“ eine „Kaiser-Zertifizierung“. Der japanische Kaiser, näher zu Gott als zu den Menschen, könnte, wenn er es denn wollte, ANA First Class fliegen. So wird jedem Erste-Klasse-Passagier bei ANA eine kaiserliche Behandlung auf japanische Art zu Teil. Dies drückt sich beispielsweise darin aus, dass die Flugbegleiter nicht auf Augenhöhe mit dem Fluggast kommunizieren. Sie knien. Auch dürfen sie den Fluggast niemals aus den Augen verlieren oder ihm gar den Rücken zudrehen. Bildlich gesprochen geht in Zeitlupe der Service gleichsam „robberartig“ vonstatten. Wahrlich kaiserlich. Aber der Serviceprozess zeigt Differenzierung, eine Orientierung an einer sehr konservativen japanischen Zielgruppe und klares profiliertes markenspezifisches Verhalten. Es ist erkennbar und identifizierbar, wann ANA-Flugbegleiter sich On-Brand verhalten.

Abbildung 1-4: Job- versus markenspezifisches Verhalten



Markenspezifisches Verhalten kann auch am Beispiel einer Berufsgruppe aus der Finanzdienstleistungsbranche verdeutlicht werden. Die Schweizer Bank UBS, weltgrößter Vermögensverwalter, beschäftigt ca. 10.000 Kundenberater. Kundenberater gibt es in jedem Finanzdienstleistungsunternehmen. Die UBS hat eine Markenpositionierung, die versucht, den Spagat zwischen globaler Institution und Kundennähe auszudrücken. Wie kann diese Markenidentität in wahrnehmbares, markenspezifisches Verhalten übersetzt werden?

Die UBS hat den Ablauf des Kundengesprächs analysiert und in vier Phasen aufgeteilt. In Phase 1 ermittelt der Kundenberater die Kundenbedürfnisse, in Phase 2 werden Produkte und Lösungen vorgeschlagen, Phase 3 ist der Entscheidung gewidmet und Phase 4 greift im Sinne einer Ergebnisanalyse bereits den Prozess von Neuem auf. Soweit mag dies für alle Finanzinstitutionen gelten. Dennoch macht die UBS einen Unterschied. Denn die Gewichtung der Phasen wird stark verschoben. Phase 1 wird bei UBS deutlich ausgebaut und mit dem Verhalten „zuhören“ verstärkt an der Aufnahme der Kundenbedürfnisse ausgerichtet. Phase 2 kann dann zielgerichteter erfolgen und wird deutlich verkürzt. Auch in Phase 3 kann die Entscheidungsfindung

präziser und schneller erfolgen. Phase 4 hingegen wird dann wieder übergewichtet. Warum ist das markenspezifisch? Weil zwar der einzelne Kunde die Phasen nicht zwischen den Instituten unterscheiden kann, die Erfahrung im Kundengespräch hingegen sehr wohl. Die Bank kann den Erfolg sowohl auf der Seite der Kunden als auch der Kundenberater messen.

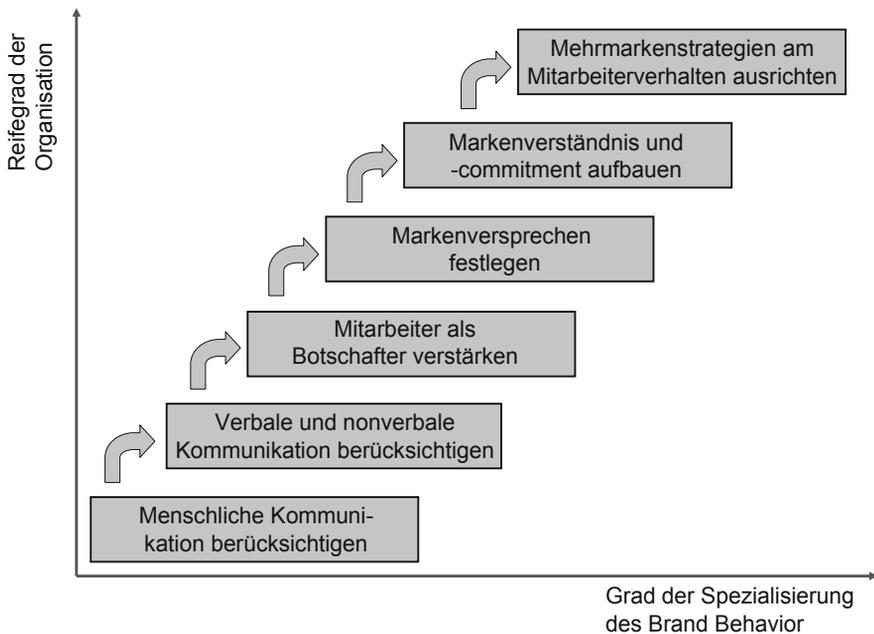
Anhand dieser Beispiele wurde gezeigt, dass das tatsächliche Differenzierungspotenzial nicht in der Erfüllung des jobspezifischen Verhaltens liegt. Dies sollte zum Standard zählen und ist gewissermaßen die Eintrittskarte zum Brand Behavior. Das Differenzierungspotenzial für die Unternehmen im Wettbewerb liegt im Aufbau und der Pflege der Marke durch markenspezifisches Verhalten der Mitarbeiter.

2 Herausforderungen von Behavioral Branding im Unternehmen identifizieren

Behavioral Branding findet in jedem Unternehmen statt. Die Herausforderung liegt darin, inwieweit die Führung des Unternehmens den Potenzialen von Behavioral Branding Aufmerksamkeit schenkt. Dabei ist es wichtig, dass das Behavioral Branding nicht als Teilaufgabe der Markenführung zu verstehen ist, sondern interdisziplinär viele Bereiche des Unternehmens, wie Personalabteilung oder Unternehmenskommunikation, zusammenwirken und in die Prozesse von Behavioral Branding eingreifen. Das Behavioral Branding ist somit eine konsequente Weiterentwicklung und Umsetzung des Corporate-Brand-Management-Ansatzes. Die organisatorische Multidisziplinarität des Corporate Brand Management setzt sich auch im Behavioral Branding fort (vgl. Kernstock et al. 2006, S. 51).

Im Folgenden werden die speziellen Herausforderungen von Behavioral Branding im Unternehmen analysiert (vgl. Abbildung 2-1). Die einzelnen Herausforderungen sind dabei jeweils als Teilaufgabe von Behavioral Branding zu verstehen. Jede Herausforderung kann für sich betrachtet in Angriff genommen werden. Dennoch ist auch eine gewisse sequenzielle Interdependenz der Teilaufgaben zu unterstellen. Dies ist in der in Abbildung 2-1 dargestellten Lückenanalyse veranschaulicht. So geht der Reifegrad der Organisation im Behavioral Branding einher mit der zunehmenden Spezialisierung der Aufgaben.

Abbildung 2-1: Behavioral-Branding-Lückenanalyse



Geht es in vielen Unternehmen zunächst einmal darum, die menschliche Kommunikation überhaupt als spezielle Aufgabe des Managements und der Markenführung zu begreifen, so gilt es im fortgeschrittenen, voll entfalten Wahrnehmen der Aufgaben von Behavioral Branding im Rahmen einer Mehrmarkenstrategie, das Mitarbeiterverhalten für verschieden Marken zu differenzieren.

Im Folgenden werden die Teilaufgaben:

- menschliche Kommunikation berücksichtigen,
 - verbale und nonverbale Kommunikation für die Markenführung nutzen,
 - Mitarbeiter als Markenbotschafter stärken,
 - das Markenversprechen am Mitarbeiterverhalten orientiert festlegen,
 - Markenverständnis und Markencommitment aufbauen,
 - Mehrmarkenstrategien am Mitarbeiterverhalten ausrichten
- als Herausforderungen der Markenführung eingeführt.