

LEIDENSCHAFT TRIFFT PRODUKTIVITÄT

Leidenschaft entsteht nicht im Kopf. Sie ist ein holistisches Erlebnis, das den ganzen Menschen braucht: Körper, Herz und Verstand. Auf Ganzkörpererlebnisse setzen zunehmend Markenunternehmen, wenn sie die Leidenschaft ihrer Mitarbeiter wecken wollen. Behavioural Branding soll dieses Feuer entfachen.

Von Bernd Seidel

Starke Marken sind in turbulenten Zeiten ein Anker für Kunden und Mitarbeiter, wie eine aktuelle Umfrage von TNS Infratest zeigt. „Gerade in Krisenzeiten sehnen sich Verbraucher bei Marken nach langfristigen und stabilen Beziehungen“, erläutert Uwe Braun, Director Brand & Communications bei TNS Infratest. Für die Studie „Building brands in troubled times“ befragten die Forscher insgesamt 5.148 Personen im Alter von 18 bis 65 Jahren in sechs europäischen Ländern. Obwohl fast 40 Prozent angaben, sie hätten heute weniger Geld für den täglichen Bedarf zur Verfügung als noch vor einem Jahr, sind Treiber der Markenbindung auch in der Rezession nicht Sonderangebote und Rabatte, sondern Vertrauen und Qualität.

Hochglanzwerbung in Print, TV und Internet alleine ist allerdings nicht ausreichend, um das umsetzen. „Gute Marken versprechen heute nichts, was sie nicht halten können – Fulfilment ist das A und O“, erklärt Manfred Abraham vom Markenberatungsunternehmen Interbrand. Und dazu bräuchten sie motivierte und leidenschaftliche Mitarbeiter. In der Vergangenheit hätten Unternehmen leider verkannt, welche Strahlkraft Mitarbeiter als Markenbotschafter haben – können. Wenig bekannt war, wie eng die Außen- und Innenwelt einer Marke und damit auch deren Darstellung miteinander verknüpft sind. Umdenken ist also angesagt. „Gerade bei bekannten Marken hat man nachgewiesen, dass die Interaktion zwischen Mitarbeitern und Konsumenten wichtiger ist als über Massenmedien verteilte Werbebotschaften“, sagt Abraham weiter.

Mitarbeiter zu Markenbotschaftern qualifizieren

„Vergleichsstudien in europäischen Ländern belegen, dass persönliche Interaktion mehr als ein Drittel der Markenstärke prägt“, erklärt Dr. Sven Henkel. Als Projektleiter für Consumer & Brand Research forschen sein Team und er seit über fünf Jahren an der Universität St. Gallen zum Thema Behavioural Branding. Kurz: Wie mache ich aus Mitarbeitern Markenbotschafter? „Es geht darum, das Wissen um die Bedeutung von Marken bei den Mitarbeitern zu festigen und die Werte der eigenen Marke verständlich zu vermitteln“, erläutert Henkel. Für die nötige Praxisnähe des Forschungsprojekts sorgen zehn Kooperationspartner, zu denen Unternehmen wie Lufthansa, BMW, EnBW oder Swisscom gehören.

Behavioural Branding baut durch unterschiedliche Aktivitäten Wissen, Zustimmung und Fähigkeiten auf, um möglichst bei allen Mitarbeitern markenadäquates Verhalten zu erreichen. „Auf diese Weise werden Mitarbeiter zu Markenbotschaftern qualifiziert“, so Henkel weiter. Das damit erreichte positive Erleben der Marke und ihres Versprechens stärkt das Image. Mehr noch: „Stolz sein, bei einer Firma zu arbeiten, hat starke Auswirkungen auf das Geschäft“, erklärt Interbrand-Manager Abraham. Die Mitarbeiterfluktuation ist geringer, die Produktivität steigt, weil leidenschaftliche Mitarbeiter mehr verkaufen, und die Empfehlungsrate für die Services und Produkte nimmt zu.



Noch scheint Behavioural Branding in den Kinderschuhen zu stecken. Laut einer Umfrage von Gallup Consulting fühlen sich 88 Prozent der Mitarbeiter in Deutschland ihrem Betrieb nicht verbunden. Von Leidenschaft also keine Spur. Weniger dramatisch sind die Ergebnisse einer Umfrage von Interbrand in England: Immerhin 47 Prozent der 2.000 Befragten sind dort stolz auf ihre Firma. 37 Prozent stehen dem Arbeitgeber neutral gegenüber, aber 16 Prozent haben keine gute Meinung von ihrem Brötchengeber.

Image und Unternehmenswirklichkeit müssen übereinstimmen

Ralf Tometschek, Kreativstrategie bei der Wiener Agentur Identitäter, hält zwar nicht viel von Statistiken, kennt die Lücke zwischen Wunsch und Wirklichkeit jedoch aus zahlreichen Projekten: „Es hilft nichts, wenn Unternehmen eine äußere Scheinwelt aufbauen und diese mit der Innenwelt nicht zusammenpasst. Boykott und Frustration sind dann programmiert“, sagt er. Vielen Mitarbeitern sei das Markenversprechen unbekannt oder sie verstehen dessen Aussage einfach nicht. „Die Kommunikation ist häufig viel zu abgehoben und verwendet Begriffe, deren Sinn nur eingefleischte Fachleute kennen.“ Es müsse erklärt werden, was wirklich hinter Botschaften wie „Passion“, „Freude“ oder „Frisches Denken“ steckt.

Sein Tipp: Einfache Sprache verwenden und herausarbeiten, was die Markenbotschaften für jeden Arbeitsplatz bedeuten. „Die Menschen müssen mit Haut und Haaren erleben, was sie in ihrem persönlichen Umfeld tun können, um das Markenversprechen einzulösen“, so Tometschek. Der Methoden- und Tool-Baukasten von Markenbildnern dazu ist riesig: Großveranstaltungen wie Open Space, Outdoor-Workshops, Story Telling, Einzel- und Teamcoaching sowie Rollenspiele. Der richtige Mix zur richtigen Zeit macht's. Tometscheks kurze Erfolgsformel lautet: „Substanz statt Hochglanz. Unternehmen müssen wegkommen von der Papierkommunikation und dafür dialogische Methoden mit Erlebnischarakter einsetzen.“

Um die Leidenschaft für ihre Marke nach innen zu transportieren, setzen auch die Strategen der BMW Group auf persönliches Erleben. Der Automobilkonzern belegt im Ranking „Best Global Brands“, das jährlich von Interbrand herausgegeben wird, Platz 13. „Rund zwei Drittel unserer Maßnahmen haben Erlebnischarakter“, erklärt Manfred Pernitsch, Leiter Corporate Identity und Brand Academy der BMW Group in München. Jeder neue Mitarbeiter erfährt beispielsweise in Einführungsveranstaltungen, was Markenversprechen bei BMW heißt. Für alle Mitarbeiter steht die ‚Brand Academy‘ zur Verfügung, in der in eintägigen Veranstaltungen ein Gefühl und Verständnis für die drei Marken der BMW Group in einer authentischen Umgebung vermittelt werden.

Markengeschulte Mitarbeiter verkaufen besser

Entscheidend sei die Erkenntnis, dass Markenwerte je Mitarbeitergruppe differenziert erlebbar kommuniziert würden, so Forscher Henkel. „Ein Entwicklungsingenieur verbindet mit ‚Freude‘ etwas anderes als ein Verkäufer, ein Mitarbeiter in der Montage oder auch ein Kunde.“ BMW sei in diesem Punkt Vorreiter: Mitarbeiter erfahren die Vorlieben



LEIDENSCHAFT

Das Web 2.0 mit seinen Tools wie Blogs, Twitter, Facebook oder Xing macht aus Kommunikation Interaktion. Welche Folgen und Chancen das für die Markenbildung hat, erklärt Dr. Willms Buhse, Web-2.0-Experte und Gründer der Netzwerkagentur doubleYUU.



ihrer Kunden spielerisch. Angelehnt an die TV-Erfolgsserie CSI Miami entwickelten die Bayern das Spiel CSI Munich. Fahrzeuge werden mit Utensilien wie Golfbag, Kekskrümeln oder Blackberry präpariert. Die Mitarbeiter sammeln Indizien, erstellen dann – wie die Fahnder in der Krimiserie – Profile möglicher Fahrertypen und erfahren, wie deren Bedürfnisse zu erfüllen sind. Die Aktivitäten zahlen sich aus, wie BMW-Manager Pernitsch erklärt: „Wir haben signifikante Verbesserungen bei der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit. Die Verkaufsabschlüsse geschulter Mitarbeiter sind höher als die der Vergleichsgruppen ohne entsprechendes Training.“

Ein Unternehmen, das die Begeisterung seiner Mitarbeiter als hohes Gut ansieht, ist Google. Im Interbrand-Marken-Ranking stieg der Konzern von Platz 20 im Jahr 2007 im vergangenen Jahr auf den zehnten Platz. „20 Prozent meiner Arbeitszeit kann ich für eigene Projekte verwenden“, erklärt Marcus K. (Name der Redaktion bekannt), Entwickler bei Google in der Bay Area bei San Francisco. Freiheit und unternehmerisches Denken sind bei Google Programm: Ein Fünftel ihrer Arbeitszeit können und sollen Programmierer an eigenen Projekten arbeiten. Aus solchen Nebenprojekten sind unter anderem der Nachrichtendienst Google News, Google Mail und das Anzeigensystem AdSense entstanden.



LICH ZWITSCHERN

Wie weckt das Mitmach-Web die Leidenschaft von Mitarbeitern?

„Partizipation“ heißt die Zauberformel. Mitarbeiter werden sichtbar, sie zeigen sich, übernehmen mehr Verantwortung und gestalten Produkte, ihren Arbeitsplatz und ihr Unternehmen dadurch aktiv mit. Sie werden zum Unternehmer, und das motiviert und weckt ihre Leidenschaft, sich stärker einzubringen. Auch Kunden kommunizieren im Web 2.0 untereinander. Das ist Empfehlungsmarketing. Sie diskutieren die Qualität von Produkten öffentlich und damit sehr viel authentischer.

Der Markt macht künftig die Marke und beurteilt sehr offen, ob das Unternehmen seine Versprechen einlöst.

Das erfordert neue Managementqualitäten ...

In der Tat. Manager müssen sich überlegen, wie sie diese neue Offenheit steuern wollen. Die Kunst besteht darin loszulassen. Ich verstehe das als Aufruf an Manager, darauf zu vertrauen, dass Mitarbeiter schon das Richtige machen werden. Wenn die Mitarbeiter

mit ihrer Kompetenz strahlen, dann strahlt auch das Unternehmen.

Haben Unternehmen überhaupt eine andere Wahl?

Ehrlich gesagt, nein! Selbst wenn der Zugang zum Web 2.0 vom Arbeitsplatz aus versagt wird, kann man es heute nicht verhindern, da die Plattformen auch privat genutzt werden. Junge Mitarbeiter fordern von ihrem Arbeitgeber, diese Tools nutzen zu dürfen. Sie sind damit aufgewachsen und wollen am Arbeitsplatz nicht darauf verzichten.

So stark wie die Googler identifiziert sich kaum jemand mit seinem Job. Fahrdienst am Morgen, super Essen – alles Bioprodukte –, Sport- und Freizeitangebote ohne Ende, Wäschereiservice, Massagen während der Arbeitszeit, Chill-Rooms, Begegnungsstätten. Die Liste der Incentives, die Motivation und Leistungsbereitschaft fördern, ist lang und effektiv. „Zehn bis zwölf Arbeitsstunden pro Tag sind normal“, erklärt Marcus K. Und: Die Leidenschaft der Mitarbeiter wirkt: Topprodukte, immer kreative, neue Ideen. So bedrängt man Microsoft und wird mit seinen Google-Apps, die als Software as a Service angeboten werden, als Herausforderer von SAP gehandelt.

Starke Mitarbeiter wollen zu starken Marken

Die Strahlkraft der Markenführer ist auch Lockstoff für potente Bewerber. Bei Google waren es im Jahr 2007 weltweit 1,7 Millionen Anfragen. Angesichts solcher Zahlen wird es immer wichtiger, Mitarbeiter bereits im Vorfeld so auszuwählen, dass sie zur eigenen Marke passen. „Die Mitarbeiter, die zu uns kommen, müssen hinter der Marke Nike stehen“, erklärt dazu Andrea Bily, Personalerin bei Nike Deutschland.

In Interviews findet sie heraus, ob das auch der Fall ist. „Es reicht nicht, wenn man beim Vorstellungsgespräch von oben bis unten Nike-Klamotten trägt.“ Bewerber müssten ihr vor allem erklären können, was Nike von anderen Marken unterscheidet und wie viel Leidenschaft sie Nike entgegenbringen.

Auch die Münchner Autobauer haben im Bewerbungsprozess spezielle Fragen, die auf Markenbotschaften eingehen und anhand derer sich feststellen lässt, ob ein Kandidat die nötigen Voraussetzungen mitbringt. „Diese Kriterien allein entscheiden allerdings nicht über eine Ab- oder Zusage“, wie BMW-Mann Pernitsch erklärt. Letztlich müsse das Gesamtprofil passen.

Identitärer Tometschek sieht beim Recruiting-Prozess eine klare Wechselwirkung: Starke Marken ziehen hervorragende Mitarbeiter an, und starke Mitarbeiter wollen zu starken Marken. Er warnt jedoch davor, durch Behavioural Branding eine Art „Gehirnwäsche“ oder Markenarroganz zu installieren. Das könne Kunden sogar abstoßen. „Es braucht ein gesundes Potenzial an Selbstkritik und Kritikfähigkeit“, erklärt er. „Unternehmen leben bei aller Markentreue auch von der Vielfalt ihrer Mitarbeiter.“