

## brand afternoon 7 – Heimspiel, 17. Juni 2008

### **Vortrag Karsten Kilian: Mitarbeiter als Markenbotschafter – Markenführung nach innen**

*Karsten Kilian, wissenschaftlicher Mitarbeiter der Universität St. Gallen, gilt als einer der führenden Markenexperten Deutschlands. Mit Markenlexikon.com hat der Diplom-Kaufmann das größte Markenportal im deutschsprachigen Raum aufgebaut. Er war mehrere Jahre als Consultant bei Simon-Kucher & Partner tätig und lehrt seit sechs Jahren an verschiedenen europäischen Hochschulen.*

Karsten Kilian begann seinen Vortrag mit René Magrittes bekanntem Abbild der Pfeife und der Unterschrift „Ceci n’est pas une pipe“ (Dies ist keine Pfeife). Ähnlich wie in Magrittes Darstellung der Pfeife als Abbild eines realen Gegenstands verhält es sich Kilian zufolge mit dem swoosh-Symbol von Nike: „This is not a brand“ (Dies ist keine Marke). Hier handelt es sich um das Symbol, den Namen und den Slogan, der lediglich ein Bild dessen transportiert, „was der Kunde real erleben kann“.

Kilian fuhr fort, dass insbesondere im BtoB-Bereich ein reales Erleben der Marke aber erst in der Interaktion mit dem Mitarbeiter möglich wird – oftmals öffnet sich im Kontakt zwischen Kunde und Mitarbeiter eine bestimmte Assoziationswelt, die eine Kaufentscheidung erleichtert oder die über Markentreue (mit-)entscheidet.

Die Situation im Konsumgüterbereich, wonach 80 bis 85 % der Produkte objektiv austauschbar sind, erfasst nach Kilian auch immer stärker den BtoB-Bereich. Zudem erhöht die Fähigkeit insbesondere asiatischer Konkurrenten, in immer kürzerer Zeit Produkte zu imitieren, den Druck auf die Hersteller. Unter diesen Gesichtspunkten liege der Nutzen der Marke, so Kilian, auf der Hand: „Die Marke sorgt für den Kontext, der ein Produkt von einem objektiv austauschbaren anderen abgrenzt.“ Marken geben aufgrund ihres Wiedererkennungswerts Orientierung und Sicherheit und können darüber hinaus identitätsstiftend wirken – sowohl bei Konsumgütern als auch im BtoB-Bereich.

Im Anschluss wies Kilian in Anbetracht der Unsicherheit, die sich aus mangelndem internationalem Produktschutz ergibt, darauf hin, dass die Mitarbeiter und die Marke als Erfolgsgaranten von Unternehmen nicht überschätzt werden können. Die Marke verfügt über ein immerwährendes Schutzrecht, was sie unkopierbar mache und der Mitarbeiter sei per se schwer nachzuahmen.

#### Mitarbeiter als Botschafter der Marke

Aber nicht nur wegen seiner unimitierbaren Eigenschaften stellt der Mitarbeiter besonders im BtoB-Bereich einen bislang unterschätzten Wert dar. Anhand einer Studie von Sattler/PwC zur Bedeutung immaterieller Werte verdeutlichte Kilian die Wichtigkeit des Mitarbeiters als Markenbotschafter: Humankapital und Kundenbeziehungen sind demnach von essenzieller Bedeutung, da beide auf die Marke einzahlen, die diesen Wert speichert – was wiederum langfristig dem Unternehmen nutzt. Kundenbeziehungen, so Kilian, funktionieren nicht ohne die Mitarbeiter, die somit als Botschafter der Marke agieren. Nachdem er die Wichtigkeit des

Mitarbeiters für die Außendarstellung betonte, verwies Kilian auf die Stichworte *Behavioural Branding* und *Internal Branding*, also „verhaltensorientierte Markenführung nach innen.“

Woran erkennt man aber die Relevanz des Mitarbeiters als Markenbotschafter? Abhängig von der Anzahl der Kontaktpunkte, von der Häufigkeit und Intensität des Austauschs und von der Integration des Kunden in der Leistungserstellung lässt sich die Bedeutung des Mitarbeiters für die Markenkommunikation ersehen. Je stärker die Intensität der Interaktion, desto höher der Einfluss des Mitarbeiters. Und damit umso sinnvoller dessen Einbindung und die Anwendung von *Internal* und *Behavioural Branding*.

Markensignale haben unterschiedliche Einflüsse auf den Endverbraucher, je nachdem, ob sie im Investitions- oder Konsumgüterbereich eingesetzt werden. Während Massenmedien im Konsumgüterbereich 80 bis 90 % der Gesamtkommunikation ausmachen, sind Umfeld, Personen und Produkte im BtoB-Bereich von weit höherer Relevanz als Medien. Produktdifferenzierung hat im Sinne der Abgrenzung zum Wettbewerber schon immer eine wichtige Rolle gespielt. Eine ebenso bedeutsame Position haben Personen inne. Gerade im BtoB-Umfeld haben Mitarbeiter aufgrund unterschiedlicher Aufgaben punktuellen Kontakt zu Kunden und fungieren bzw. agieren somit „quasi als menschliche Werbesäulen“ des Unternehmens. Deswegen ist es wichtig, dass Mitarbeiter wissen, wofür sie stehen und wie sie die Marke des Unternehmens nach außen tragen sollen.

Die verhaltensorientierte Markenführung zielt darauf ab, die Mitarbeiter über unterschiedliche Bildungskanäle intern zu schulen. Sie sollen so im Sinne der Marke nach außen auftreten, dass bereits potenzielle Kunden im Kontakt eine Markenerfahrung durchleben. In Workshops und Schulungen können Situationen und Verhalten gezielt durchgespielt werden, um ein homogenes Auftreten zu gewährleisten. „Übrigens“, so Kilian, „wiegt für den Mitarbeiter im Umgang mit dem Unternehmen das Gefühl, als Markenbotschafter wichtig zu sein, bzw. etwas bewegen zu können, deutlich schwerer als finanzielle Zusatzentgelte.“

Ein wiederkehrendes Problem vieler Unternehmen im BtoB-Bereich stellt nach Kilian die Vergabe verschiedener Aufgaben der Unternehmenskommunikation an unterschiedliche Agenturen dar. Dieses Szenario resultiert gemeinhin in einer schwammigen Kernbotschaft, die weder Mitarbeiter noch Kunden erreicht. Ziel interner Markenkommunikation müsse es aber sein, dass Mitarbeiter eines Unternehmens nach außen „selbstständig auftreten – ganz so wie Eichenblätter, die zwar alle etwas anders aussehen, aber sofort als Eichenblätter erkannt werden“.

#### Von der Markenbotschaft zum Markenerlebnis

Bei der Erarbeitung eines einheitlichen Markenauftritts steht die Markenbotschaft im Zentrum, im Idealfall angereichert mit bis zu vier Markenwerten. Bei der Wahl der Markenwerte ist nach Kilian aber Vorsicht vor generischen Begriffen wie „Tradition, Innovation, Vertrauen oder Qualität“ geboten. Jede zweite Markenkernanalyse enthalte „diese inhaltsleeren Standardwerte, die darüber hinaus nicht fruchten“.

Anhand des Begriffs „Qualität“ zeigte Kilian auf, was für ein breiter Interpretationsspielraum und welche Schwierigkeiten sich daraus ergeben: „Mit 'Qualität' greift man nach dem Hundert-Prozent-Begriff, mit dem man alles abzudecken sucht – Zuverlässigkeit, Verarbeitung, Wertstabilität, Langlebigkeit, usw. aber schlussendlich nichts aussagt.“ Anstelle des

inhaltsleeren, generischen Wortes ist es für Kilian sinnvoller, ein Merkmal des Oberbegriffs herauszuarbeiten, was zwar nur zwei Drittel des möglichen Inhalts abdecke, dennoch aber hundertprozentig auf das Unternehmen oder die Marke passe und die Identifikation erleichtere.

Als gelungenes Beispiel führte Kilian BMW an, die ihre aus dem Jahre 1965 stammende Markenbotschaft *Aus Freude am Fahren* bis heute beinahe unverändert gelassen haben. Es sei beachtlich, so Kilian, „wie viel das Unternehmen weglässt, wofür die Marke BMW noch stehen könnte“. Andererseits lassen sich durch eine bewusste Aussparung für die Marke gerade die zentralen Attribute besser hervorheben, für die das Unternehmen stehen will: *dynamisch, herausfordernd, kultiviert*.

Kilian merkte an, dass es BMW selbst unter den Vorzeichen der CO<sub>2</sub>-Debatte gelinge, nahe an der Markenbotschaft zu kommunizieren. Mit *Efficient Dynamics* funktioniert die Auflösung in einem Widerspruch: im Spannungsfeld zwischen den Polen Effizienz und Dynamik sucht BMW die Herausforderung, den CO<sub>2</sub>-Ausstoß signifikant zu senken, ohne dass der Fahrspaß des Kunden darunter leidet.

Ist ein konkreter Markenkern samt passenden Werten gefunden worden, sollten im Anschluss die Markensignale an ihm dekliniert werden – nach Möglichkeit unter Einbezug aller fünf Sinne. Dabei, gab Kilian zu bedenken, müssen Markenname oder Claim die Botschaft transportieren. Die Signale führen letztlich dazu, dass der Kunde ein bestimmtes Erlebnis mit der Marke hat und damit eine Vorstellung bekommt, wofür das Unternehmen als Marke steht.

Eine weitere Möglichkeit, bei der Wahl der Signale eine Aussage über das eigene Unternehmen zu treffen, findet sich Kilian zufolge in den Aspekten Architektur, Storytelling und Kundenwerbung. Unternehmen sollten sich fragen, „ob sie nicht bereits mit ihrem Firmengebäude eine Aussage bezüglich der Marke treffen können“. Als Beispiele fügte er die Münchner BMW Firmenzentrale an und den Sitz des Korbherstellers Longaberger, der im Stil seiner Produkte gehalten ist.

Daneben biete insbesondere das Storytelling hervorragende Möglichkeiten, eine Aussage über die Marke zu tätigen. Einerseits lässt sich hiermit bestens beschreiben, worum es bei der Marke überhaupt geht, andererseits können Geschichten exemplarisch aufzeigen, wie eine Markenbotschaft im Unternehmen umgesetzt wird. So wie bei 3M, den Erfindern der *Post-its*: Der Geburtsgeschichte zufolge entwickelten Wissenschaftler einen rückstandsfreien Klebstoff, ohne aber eine Verwendung im Blick zu haben. Ein Anwendungsgebiet erschloss sich erst, als einer der Wissenschaftler im Chor die Seiten des Gesangbuches mit Zettelchen markieren wollte, diese aber immer wieder herausfielen.

Geschichten wie diese fänden sich in jedem Unternehmen, behauptete Kilian, „man muss nur gut recherchieren“. Bei der Verbreitung der Geschichten sei aber zu beachten, dass sie authentisch und nicht allzu übertrieben sind, da sie sonst ihre Glaubwürdigkeit verlieren würden.

Authentizität spielt auch im letzten Aspekt von Kilians Vortrag eine Rolle. Bei der Kundenwerbung müssten Unternehmen stets beachten, dass der Mitarbeiter als eine Art *second audience* die Werbung mit einem involvierteren Auge betrachtet als der normale Kunde.

Bedeutsam für den Mitarbeiter bei der Werbung des eigenen Unternehmens sei vor allem die Frage: Was erwartet mein Arbeitgeber von mir?

„Bei mitarbeiterdarstellender Werbung“, gab Kilian zu bedenken, „wird womöglich ein negativer Druck aufgebaut, weil sie ein Versprechen gibt, welches der Mitarbeiter einzulösen nicht imstande ist“. Aus diesem Grund sollten in der Werbung transportierte Versprechen, die das Personal und den Service betreffen, sich immer auch im Rahmen des Realistischen bewegen. Daneben müsse der Mitarbeiter sich auch mit den in der Werbung dargestellten Personen identifizieren können. „Dann“, schloss Kilian, „setzt mitarbeiterdarstellende Werbung Verhaltensstandards und dient als Leitbild für zukünftige Interaktionssituationen.“