

Mitarbeitende als Markenbotschafter

Eine aktuelle Studie in der Schweiz identifiziert die Stellschrauben, mit denen Unternehmen ihre Mitarbeitenden zu Botschaftern ihrer Marke machen. Das zahlt nicht nur auf die Marke selbst ein, sondern auch auf Image und Employer Branding

AUTOREN MAREIKE AHLERS, VERENA BATT, RUDOLF BLANKSCHÖN, MANFRED BRUHN

Aller Digitalisierung zum Trotz sind es meistens die persönlichen Kontakte mit einer Marke, die einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen.

Unser Bild von der Deutschen Bahn ist zum Beispiel stark dadurch geprägt, wie sich die Mitarbeitenden bei der Fahrkartenkontrolle verhalten. Erleben Kunden serviceorientierte, freundliche Mitarbeitende, übertragen sie dieses Erlebnis bewusst oder unbewusst auf das Image der Deutschen Bahn. Gleiches gilt für ein negatives Erlebnis – und für nahezu alle Branchen.

Bei Mitarbeitenden liegt also eine große Verantwortung, die Marke und ihre Werte nach außen zu repräsentieren. Sie werden – ob sie es wollen oder nicht – zu Markenbotschaftern ihres Unternehmens. Die Rolle des Markenbotschafters übernehmen sie entweder passiv und ohne ein spezielles Bewusstsein dafür oder sie verhalten sich bewusst als Markenbotschafter, indem sie im Einklang mit den Markenwerten agieren.

Hier herrscht in Unternehmen noch viel Nachholbedarf: In den meisten Fällen gibt es keinen systematischen Ansatz, Mitarbeitende zu aktiven Markenbotschaftern zu machen. Damit geht viel Potenzial verloren, denn Markenbotschafter sind kein Marketing-Gimmick, sondern können in Zeiten zunehmender Austauschbarkeit von Marken einerseits und Misstrauen gegenüber Werbeversprechen andererseits zur Quelle echter Wettbewerbsvorteile werden und das Unternehmen einzigartig positionieren.

Wer übernimmt die Führung?

Dass das Thema in vielen Unternehmen noch nicht auf der Agenda ist oder professionell umgesetzt wird, ist nicht weiter erstaunlich. Die Unklarheit beginnt meist schon mit der Frage, wer überhaupt dafür zuständig ist, aus Mitarbeitenden überzeugte

und aktive Markenbotschafter zu machen. Die Aufgabe hat gleichermaßen Bezüge zum Corporate Branding, zum Employer Branding, zur Personalentwicklung und zur internen Markenführung. Wer also übernimmt die Führung bei diesem Thema? Vonseiten der Personalabteilung wird häufig argumentiert, dass sämtliche die Mitarbeitenden betreffenden Aktivitäten im Verantwortungsbereich der Personalentwicklung liegen. Allerdings fehlen hier häufig das notwendige Markenverständnis und das Wissen über wirkungsvolle Ansätze und Tools. Das Markenmanagement oder Marketing indessen ist zwar inhaltlich auf diesem Gebiet zu Hause, erkennt die Mitarbeitenden aber häufig noch nicht als relevante Zielgruppe.

Im Idealfall kümmert sich also nicht ein Bereich um das Thema, sondern beide Bereiche treiben es durch eine enge Zusammenarbeit voran. Wie bei allen crossfunktionalen Themen erfordert dies ein hohes Maß an Kooperationsbereitschaft und Informationsaustausch.

Wer ist eigentlich Markenbotschafter?

Neben der Frage der Führung sind viele Unternehmen unsicher, wer als Markenbotschafter gilt und entsprechend gefördert werden sollte. Vielfach herrscht der Glaube, dass für die Markenwahrnehmung nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter relevant sind, die in direktem Kontakt mit den Kunden stehen. Damit wird das Potenzial aber bei Weitem nicht ausgeschöpft.

Auch Mitarbeitende ohne Kundenkontakt können durch ihre Entscheidungen und ihr Verhalten Einfluss auf die Wahrnehmung beim Kunden und auf das Markenimage nehmen. So sagt zum Beispiel die Leiterin der Buchhaltung eines großen technischen Händlers: „Zunächst wusste ich gar nicht, ●



was meine Abteilung zu dem Thema beitragen sollte. Nach den Workshops stellte ich aber fest, dass meine Mitarbeiter ihre tägliche Arbeit in vielen Belangen hinterfragten und der Kunde auch bei uns im Backoffice auf einmal präsent war.“

Hinzu kommt, dass Mitarbeitende nicht nur bei ihrer Berufsausübung die Marke repräsentieren, sondern sich auch im privaten Umfeld über das Unternehmen, für das sie arbeiten, äußern. Sie fungieren somit auch außerhalb ihrer Arbeit als Markenbotschafter und tragen damit erheblich zum Image der Marke bei Nachfragern und potenziellen Mitarbeitenden bei.

Es ist also lohnenswert, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu aktiven Markenbotschaftern zu entwickeln. Das ist jedoch leichter gesagt als getan. Denn es stellt sich die Frage: Was macht erfolgreiche Markenbotschafter aus und wie können Unternehmen deren Verhalten fördern?

Wie werden Mitarbeitende zu Markenbotschaftern?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich eine Studie, die in Kooperation der Universität Basel und der Strategieberatung Bruhn & Partner mit den Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) entstand. Dafür wurde

eine repräsentative Online-Befragung durchgeführt, an der knapp 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der SBB teilnahmen.

Im ersten Schritt geht die Studie der Frage nach, worin sich das Verhalten eines Markenbotschafters ausdrückt. Die Ergebnisse zeigen, dass zwischen zwei Verhaltensweisen zu unterscheiden ist: dem markenkonformen Verhalten „on-the-job“ sowie „off-the-job“.

Markenkonformes Verhalten on-the-job drückt sich darin aus, dass Mitarbeitende die Markenwerte bei ihrer täglichen Arbeit leben. Für jeden Markenwert – im Falle der SBB zum Beispiel Komfort, Menschlichkeit, Zukunftsfähigkeit, Nachhaltigkeit und Erlebnis – ist somit zu definieren, wie die Mitarbeitenden diesen in ihrem „Daily Business“ und speziell im Kontakt mit Kunden umsetzen können. Ein Teilnehmer der Studie beantwortete die Frage, wie er die Markenwerte in der täglichen Arbeit lebt, wie folgt: „Pünktlich sein, sich gegenseitig unterstützen, sich in neue Themen reinarbeiten, sich mit anderen austauschen, so effizient sein, dass für den Kunden wenig Wartezeit entsteht.“ Darüber hinaus betrifft das Verhalten on-the-job auch die aktive persönliche Weiterbildung und das freiwillige Lesen von internen News.

Jeder ist wichtig: Auch Mitarbeitende ohne direkten Kundenkontakt beeinflussen die Markenwahrnehmung





Teamspirit zählt: Eine gute Zusammenarbeit unter Kolleginnen und Kollegen fördert die Verbundenheit mit der Marke

Markenkonformes Verhalten off-the-job bedeutet, die Markenwerte auch außerhalb der Arbeit zu leben, etwa indem Mitarbeitende Leistungen des Unternehmens privat nutzen, sie aktiv weiterempfehlen oder die Marke gegenüber Dritten verteidigen. Dass dem Markenverhalten off-the-job eine so große Bedeutung zukommt, ist für all jene Unternehmen besonders spannend, die über wenig Personal mit direktem Kundenkontakt verfügen. Genügend Potenzial, zu einem positiven Markenerlebnis beizutragen, gibt es auch hier.

Die zweite wesentliche Frage beschäftigt sich damit, wie das Verhalten eines Markenbotschafters gefördert werden kann und wie Mitarbeitende zu Markenbotschaftern werden.

Der „Fit“ muss stimmen

Eine Voraussetzung dafür ist deren Commitment zur Marke. Das beinhaltet zum Beispiel das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, Stolz, für die Marke zu arbeiten, und eine emotionale Verbundenheit mit der Marke. Commitment entsteht nicht einfach so, sondern muss vom Unternehmen gefördert werden. Die Studie identifiziert hierfür sechs Erfolgsfaktoren:

Der wichtigste Faktor ist der „Fit“ zwischen den Mitarbeitenden und den Werten der Marke. Dies bedeutet insbesondere, dass sich die Mitarbeitenden persönlich mit den Werten der Marke identifizieren

(etwa mit dem Wert Nachhaltigkeit bei der SBB). Der zweitwichtigste Faktor ist die Kompetenz als Markenbotschafter. Mitarbeitende können ihre Rolle als Markenbotschafter vor allem dann gut wahrnehmen, wenn sie mit den entsprechenden Fähigkeiten ausgestattet sind. Dies kann eine Schulung zu kundenorientiertem Verhalten sein oder im konkreten Fall bei der SBB eine App, mithilfe derer Mitarbeitende schnell und unkompliziert Auskünfte über Verspätungen oder Gleisänderungen geben können.

Ein ausreichendes Marken- und Unternehmenswissen ist ebenfalls wichtig, damit Commitment entsteht und Mitarbeitende als Botschafter der Marke agieren können. Das Gegenteil wird an folgender Aussage deutlich: „Ich oute mich nicht als SBB-Mitarbeiter, denn ich kenne mich nicht gut genug aus. Da hätten Kunden falsche Erwartungen an mich, die ich mit meinem Wissen nicht erfüllen kann.“

Commitment entsteht nicht einfach so, sondern muss vom Unternehmen gefördert werden

Die Studie zeigt, dass auch organisationsbezogene Faktoren für die Entwicklung von Markenbotschaftern relevant sind. Der Teamspirit wird als dritt wichtigster Erfolgsfaktor bewertet. Das zeigt, wie wichtig eine gute Zusammenarbeit zwischen Kollegen ist, damit sich Mitarbeitende mit einer Marke verbunden fühlen.

Ein weiterer organisationsbezogener Faktor ist die Wertschätzung durch Vorgesetzte. Nur wer von Führungskräften Wertschätzung erfährt, bringt auch die Motivation mit, sich für das Unternehmen und dessen Markenwerte einzusetzen.

Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Commitment ist das Corporate Image, also die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Nicht immer ist dieses Image steuerbar, aber Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden bestmöglich auf den Umgang damit vorbereiten.

Eine Grundlage für den Aufbau von Markenbotschaftern ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch, kontinuierlich und auf verschiedenen Wegen über die Markenwerte informiert werden. Die SBB macht dies seit Jahren mit spezifischen SBB-Markenbotschafter-Workshops. In einer Mit-

Mit bunten Bildern und einem Motivationstraining ist es nicht getan

arbeiterbefragung zeigt sich, dass diejenigen, die den Workshop besucht haben, über ein höheres Commitment verfügen und sich markenkonformer verhalten als die, die den Workshop nicht besucht haben. Darüber hinaus spielen auch die Führungskräfte eine zentrale Rolle, denn sie haben eine Vorbildfunktion. Sie haben auch dafür zu sorgen, dass die Abteilungen Markenführung, Personal und Kommunikation eng zusammenarbeiten.

Spielerische Ansätze liegen im Trend

Auch von anderen Unternehmen lässt sich viel lernen. Grundsätzlich unterscheiden sich dabei Maßnahmen der internen Markenführung und des Personalmanagements:

In der internen Markenführung ist ein Trend zu spielerischen Ansätzen erkennbar. Klassische interne Kommunikationsmaßnahmen, wie Markenhandbücher, Brand Newsletter oder Präsentationen über die Marke gibt es weiterhin. Immer häufiger



Beiersdorf: Mit der Quiz-App können Mitarbeitende spielerisch ihr Wissen testen

„Magenta-Lebensfreude“:
Ein Mitarbeiter der Telekom gründete 2015 eine eigene Community



Korbhersteller Longaberger: Architektur als Identitätsstifterin

sind jedoch spielerische, interaktive Elemente im Einsatz. So zum Beispiel die Quiz-App von Beiersdorf, über die Mitarbeitende ihr Wissen über die Marke verbessern und mit ihren Kollegen in einen Wettbewerb treten können. Auch die Schweizer Krankenversicherung Sympany setzt auf einen spielerischen Ansatz und entwickelte ein Brettspiel, um Mitarbeitenden speziell die wichtigen Werte im Umgang mit Kunden zu vermitteln.

Interaktion wird auch bei der SBB großgeschrieben. Bei den SBB-Markenbotschafter-Workshops stehen zwei Prinzipien im Vordergrund: der aktive Einbezug der Mitarbeitenden sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme. In den Workshops erarbeiten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Hierarchiestufen gemeinsam, wie sie in verschiedenen Situationen als Markenbotschafter agieren können. Allein im ersten Jahr des Projektes fanden etwa 90 Workshops mit rund 2000 Mitarbeitern statt.

Auch interne Communitys sind eine Möglichkeit, um die Rolle von Mitarbeitenden als Markenbotschaftern zu stärken. Beispiel dafür ist die Community der Telekom-Botschafter, die ein Mitarbeiter 2015 ins Leben rief. Die Mitarbeitenden fingen eigenmotiviert an, „Magenta-Lebensfreude“ in sozialen Netzwerken zu versprühen. Daraus entstanden Hashtags wie #Werkstolz, #Telekomwall oder #MeinMagenta. Die internen Blogbeiträge der Telekom-Botschafter erreichen regelmäßig Mitarbeiterzahlen im fünfstelligen Bereich und generieren eine hohe Anzahl an Interaktionen, wie Kommentare oder Likes. Mit zunehmendem Wachstum hat auch die Vielfalt der Kommunikationskanäle zugenommen: Neben dem internen Social Network „You and me“ (YAM) und Newslettern gibt es inzwischen Top-Botschafter, die regelmäßig Calls tätigen, das Onboarding, interne Chats, LinkedIn, Instagram und mehrere Twitter-Gruppen sowie Social-Media-Schulungen verwalten. Zudem finden regelmäßige Guerilla-Aktionen an Standorten statt.

Die interne Markenführung kann auch nonverbal zum Ausdruck kommen, etwa durch die Architektur oder Einrichtung eines Unternehmens. Man denke an den Korbhersteller Longaberger, der das Headquarter als Korb konzipierte, oder die SBB, die mit der weltbekannten Designikone der SBB-Bahnhoftuhr auch den Wert Komfort transportiert. Auch Unternehmen wie Google oder Facebook sind für ihre originelle Inneneinrichtung bekannt. All diese Maßnahmen können die Verbundenheit mit der Marke fördern.

Das markenorientierte Personalmanagement setzt direkt beim Recruiting an. Hier geht es darum, Mitarbeitende mit einem hohen Fit zur Marke zu gewinnen. Eine hohe Passung erleichtert den Aufbau eines hohen Commitments zur Marke. Beispielhaft dafür ist L'Oréals „Fit Culture App“, mit der neuen Kolleginnen und Kollegen die Unterneh-

menskultur nahegebracht wird. Lebendig gemacht wird dies unter anderem durch „Insider Stories“ oder „Challenges“, um die Kultur in die Tat umzusetzen. Apps mit einem ähnlichen Ziel gibt es auch bei der Kindernothilfe mit dem „Cultural Fit Evaluator“ oder bei JOWA mit dem „JOWA Kulturmatcher“. Als Teil des Onboarding-Prozesses gibt es bei einigen Unternehmen neben fachspezifischen Trainings auch Schulungen, die sich speziell der Vermittlung von Markenwerten widmen – wie etwa in der Brand Academy der Lufthansa.

Abschließende Empfehlungen

Im Aufbau von Mitarbeitenden als Markenbotschaftern liegt ein hohes Potenzial. Wir möchten folgende Aspekte hervorheben:

1. Markenbotschafter als Garant für ein authentisches Markenerlebnis

Gelingt es Unternehmen, ihre Mitarbeitenden zu Markenbotschaftern zu entwickeln, ist dies in vielen Fällen mehr wert als eine teuer gebuchte Werbefläche. Markenbotschafter leben das Markenversprechen und garantieren auf diese Weise ein authentisches Markenerlebnis beim Kunden.

2. Markenbotschafter haben eine Strahlkraft für künftige Mitarbeiter

Überzeugende Markenbotschafter wirken nicht nur auf Kunden, sondern auch gegenüber potenziellen Mitarbeitenden und im privaten Umfeld, off-the-job. Auf diese Weise tragen sie zum Erfolg des Employer Branding von Unternehmen bei.

3. Digitalisierung als Enabler

Die Beispiele aus der Praxis zeigen, wie digitale Möglichkeiten Markenbotschafter erfolgreich fördern. Vor allem bei der Vermittlung von Markenwissen und der Förderung der Kompetenz als Markenbotschafter spielen sie eine wichtige Rolle.

4. Organisatorische Verankerung

Der Aufbau von Markenbotschaftern erfordert eine Schnittstellenposition zwischen Personal- und Markenmanagement. Eine erfolgreiche Umsetzung setzt daher eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, insbesondere Markenführung, Kommunikation und Human Relations, voraus.

5. Markenbotschafter sind systematisch zu entwickeln

Die Studie zeigt, dass man nicht mal eben so einen Markenbotschafter aufbauen kann. Nehmen Unternehmen das Thema ernst, müssen sie das Commitment ihrer Mitarbeiter nachhaltig festigen. Mit bunten Bildern und einem Motivationstraining ist es nicht getan. Stattdessen bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes vom Recruiting von Mitarbeitenden mit dem richtigen „Marken-Fit“ bis zu Teamspirit und Führungsverhalten. ☐

Unsere Autoren



Dr. Mareike Ahlers ist geschäftsführende Gesellschafterin der Strategie- und Marketingberatung Prof. Bruhn & Partner in Basel



Dr. Verena Batt ist Dozentin und Projektleiterin an der Hochschule Luzern



Rudolf Blank-schön ist Leiter Markenführung/-erlebnis sowie Mitglied der Geschäftsleitung Kommunikation der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB AG) in Bern



Prof. Dr. Manfred Bruhn ist Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel