

Bruhn, Manfred; Blankschön, Rudolf; Ahlers, Mareike; Batt, Verena

## Article

# Mitarbeitende zu Markenbotschaftern entwickeln

Marketing Review St.Gallen

### Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

*Suggested Citation:* Bruhn, Manfred; Blankschön, Rudolf; Ahlers, Mareike; Batt, Verena (2021) : Mitarbeitende zu Markenbotschaftern entwickeln, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 38, Iss. 1, pp. 18-25

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/276123>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

# Marketing Review St. Gallen



1 | 2021 **SCHWERPUNKT** Wirkung und Einsatz von Corporate Influencern • Mitarbeitende zu Markenbotschaftern entwickeln • Leaders' Effects on Empowerment • Inspiration in Retailing • Gamification in der internen Datenerfassung  
**INSIGHTS** The Circle: Von einer mutigen Idee zur Realisierung **SPEKTRUM** Wirkungen von Brand Pop-up-Stores • Dynamisches Preismanagement im Handel

[www.marketing-review.ch](http://www.marketing-review.ch)

## Mitarbeiter-Inspiration und -Empowerment



# Mitarbeitende zu Markenbotschaftern entwickeln

---

Mitarbeitende machen täglich ihren Job. Aber sie sind gleichzeitig Repräsentanten des Unternehmens. Lassen sich Mitarbeitende auch als Markenbotschafter einsetzen? Eine empirische Studie gibt interessante Hinweise, indem sie Einflussfaktoren identifiziert, um Mitarbeitende zu fördern, Markenbotschafter zu werden.

**Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn, Rudolf Blankschön,  
Dr. Mareike Ahlers, Dr. Verena Batt**

**M**itarbeitende haben im Unternehmen unterschiedliche Rollen auf verschiedenen hierarchischen Ebenen. Sie sind Fachkraft, Experte, Koordinator, Führungsperson u.a.m. Dies sowohl mit als auch ohne Kontakt zu den Kunden. In Dienstleistungsunternehmen gibt es entsprechend das Kundenkontaktpersonal als Frontoffice mit einem direkten Kundenkontakt und das Backoffice, in dem Mitarbeitende die Voraussetzungen für die Leistungserstellung schaffen.

Bei der Wahrnehmung ihrer unterschiedlichen Rollen ergeben sich auch unterschiedliche Wirkungen. Bei den Wirkungen nach innen (Batt & Bruhn, 2019; Löhndorf & Diamantopoulos, 2014) repräsentiert beispielsweise der Vorgesetzte auf der Organisationsebene das Unternehmen und übt bei der „Abwärtskommunikation“ eine Vorbildfunktion aus. Auf der Gruppenebene trägt eine intensive und zielgerichtete „Seitwärtskommunikation“ dazu bei, dass eine Teambildung stattfindet und die Chance zur Identifikation mit dem Unternehmen besteht. Auf der Individualebene ist es der einzelne Mitarbeitende, der durch die praktizierte „Aufwärtskommunikation“ und „Seitwärtskommunikation“ einen Beitrag zur Weitergabe von unternehmens- und kundenrelevanten Sachverhalten leistet.

Neben diesen nach innen gerichteten Effekten sind ebenso die Wirkungen nach aussen zu beachten. Mitarbeitende üben durch ihre Tätigkeit im Unternehmen Wirkungen gegenüber Kunden, Medien, Familie, Freunde, Bekannte u.a.m. aus. Je nach Tätigkeit gilt das für ihre Arbeit im Job (z.B. als Servicepersonal) als auch ausserhalb des Jobs (z.B. in der Freizeit). Dies betrifft das Unternehmen als Arbeitgeber und als Unternehmens- oder Produktmarke gleichermaßen. Die Mitarbeitenden tragen dazu bei, dass durch ihre Kommunikation und ihr Verhalten der Informationsstand und das Wissen, die Einstellungen und das Image der Marke sowie der Kauf, Wiederkauf, Weiterempfehlung der Marke oder des Unternehmens als Arbeitgeber geprägt werden.

Mitarbeitende spielen also eine wichtige Rolle in der Wahrnehmung nicht nur nach innen, sondern besonders auch nach aussen. Sie haben ein enormes Potenzial, positiv oder auch negativ auf verschiedene Anspruchsgruppen einen Einfluss ohne Einsatz von finanziellen Mitteln auszuüben.

Die Rolle des Mitarbeitenden als Markenbotschafter wurde bislang zu wenig beachtet. Im Folgenden wird verdeutlicht, dass das Mitarbeiterverhalten in gewisser Weise „Momente der Wahrheit“ darstellt. Dazu wurde bei den Schweizer Bundesbahnen (SBB) eine umfangreiche Studie bei den Mitarbeitenden durchgeführt, um ihre Rolle als Markenbotschafter zu analysieren, da die SBB dieses Konzept

#### **Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Manfred Bruhn**

Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Universität Basel  
manfred.bruhn@unibas.ch

#### **Rudolf Blankschön**

Leiter Markenführung/-Erlebnis sowie Mitglied der Geschäftsleitung Kommunikation der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB AG), Bern  
rudolf.blankschoen@sbb.ch

#### **Dr. Mareike Ahlers**

Geschäftsführende Gesellschafterin der Strategie- und Marketingberatung Prof. Bruhn & Partner AG, Basel  
mareike.ahlers@bruhn-partner.com

#### **Dr. Verena Batt**

Researcher und Dozentin an der Hochschule Luzern  
verena.batt@hslu.ch

bereits vor drei Jahren intern mit Erfolg lancierte. Auf der Basis einer empirischen Untersuchung werden die relevanten Einflussfaktoren für ein markenkonformes Mitarbeiterverhalten identifiziert.

### **Mitarbeiterverhalten sind „Momente der Wahrheit“**

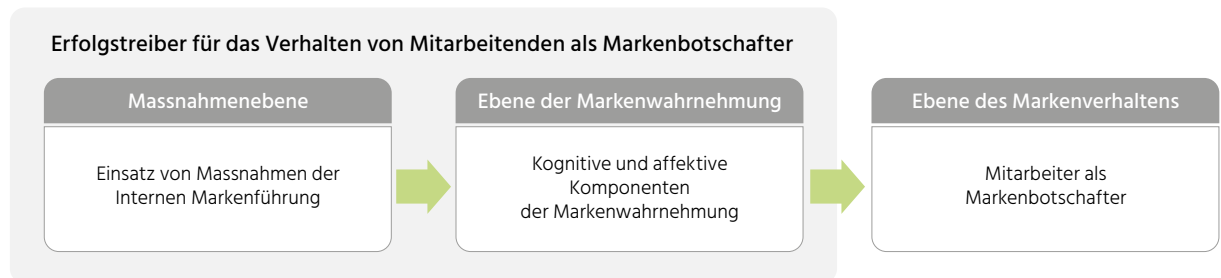
Mitarbeitende sind „Botschafter der Glaubwürdigkeit“ und in ihrem Verhalten ergeben sich permanent „Momente der Wahrheit“ im Kontakt mit anderen Personen. Die Frage ist, ob sich durch das Verhalten auch ein markenkonformes Verhalten ausdrückt. Dies bedeutet, dass Mitarbeitende bewusst die Markenwerte ihres Unternehmens leben und im Kontakt mit Dritten zum Ausdruck bringen (Batt, 2013; Piehler, 2018; Piehler, King, Burmann & Xiong 2016).

### **Wie macht man einen Mitarbeitenden zu einem erfolgreichen Markenbotschafter?**

Grundlage für die Bearbeitung dieser Fragestellung bildet eine umfassende Studie, die in Kooperation der Universität



**Abb. 1: Framework der empirischen Studie**



Quelle: Eigene Darstellung.

Basel, der SBB und der Strategieberatung Bruhn & Partner entstanden ist. Methodisch wurde dabei die Perspektive der Mitarbeitenden eingenommen. Abbildung 1 zeigt das Framework der Studie. Dabei wird zwischen drei Ebenen unterschieden: Die Massnahmenebene zeigt den Einsatz von Handlungen der Internen Markenführung (z.B. Workshops, Interne Kommunikation), die Ebene der Markenwahrnehmung bezieht sich auf die kognitiven und affektiven Komponenten der Markenwahrnehmung (z.B. Wissen, Einstellungen, Kompetenz) und die Ebene des Markenverhaltens zeigt die Mitarbeitenden als Markenbotschafter im Sinne eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens (z.B. am Arbeitsplatz, im privaten Umfeld). Die empirische Studie untersucht die Massnahmenebene und die Ebene der Markenwahrnehmung, um die Erfolgstreiber für das Verhalten von Mitarbeitenden als Markenbotschafter zu identifizieren. Es wurden durch die Universität Basel umfangreiche interne Interviews sowie eine repräsentative Mitarbeiterbefragung durchgeführt.

### Studie zum Markenverhalten von Mitarbeitenden

Zu Beginn der Studie war zunächst eine zentrale Frage zu klären: Worin drückt sich markenkonformes Mitarbeiterverhalten überhaupt aus? Was unterscheidet einen Markenbotschafter von einem „Nicht-Markenbotschafter“?

Die Analyse wissenschaftlicher Studien, kombiniert mit den internen Interviews und den Erfahrungswerten des Projekts SBB-Markenbotschafter geben hierauf folgende Antwort: Mitarbeitende als Markenbotschafter erkennt man insbesondere an drei Verhaltensweisen: ihr Verhalten on-the-job und off-the-job sowie an der Weiterempfehlung ihres Unternehmens als Arbeitgeber:

#### • Markenkonformes Verhalten on-the-job

Markenkonformes Verhalten on-the-job drückt sich darin aus, dass Mitarbeitende die Markenwerte bei ihrer täglichen Arbeit leben. Für jeden Markenwert (z.B. Komfort, Menschlichkeit, Zukunftsfähigkeit) ist somit zu definieren, wie die Mitarbeitenden diesen in ihrem „Daily Business“ und speziell im Kontakt mit Kunden umsetzen können. Darüber hinaus betrifft das Verhalten on-the-job die aktive persönliche Weiterbildung und das freiwillige Lesen von internen Nachrichten.

#### • Markenkonformes Verhalten off-the-job

Markenverhalten off-the-job bedeutet, die Markenwerte auch ausserhalb der Arbeit zu leben. Darüber hinaus geht es um die Nutzung und Weiterempfehlung der Produkte sowie sich Einsetzen für die Marke gegenüber Dritten. Dabei können Mitarbeitende entweder als solche in Erscheinung treten, sich durch eine Geste oder ein Zeichen bewusst zu erkennen geben oder „unerkannt“ bleiben.

### Zusammenfassung

Mitarbeitende nehmen durch ihr Markenverhalten Einfluss auf die Markenwahrnehmung von Kunden. Der Beitrag identifiziert jene Einflussfaktoren, die zu einem positiven markenkonformen Mitarbeiterverhalten führen und Mitarbeitende zu Markenbotschafter machen können. Die Erkenntnisse aus der empirischen Studie geben konkrete Hinweise und Handlungsempfehlungen für Unternehmen.

### • Weiterempfehlung des Arbeitgebers

Positives „Word of Mouth“ über den Arbeitgeber wurde in bisherigen Studien nicht in Zusammenhang mit der Frage nach dem markenkonformen Mitarbeiterverhalten analysiert. Die Ergebnisse unserer Studie zeigen aber, dass aus Mitarbeitersicht dazu ein enger Zusammenhang besteht. Auch die Weiterempfehlung des Arbeitgebers wird durch die emotionale Bindung zum Unternehmen beeinflusst und ist kennzeichnend für einen Markenbotschafter.

Aufbauend auf dem idealtypischen Verhalten eines Markenbotschafters, schliesst sich die Frage an, wie sich dieses Verhalten bewusst fördern lässt. Die empirische Studie identifiziert einen Erfolgstreiber, der zentral ist für das Markenverhalten von Mitarbeitenden: das Commitment der Mitarbeitenden zu ihrem Arbeitgeber. Dies drückt sich z.B. in einem starken Zugehörigkeitsgefühl des Mitarbeitenden zum Unternehmen bzw. zur Marke aus, im Stolz, für die Marke zu arbeiten und in einer starken Verbundenheit mit der Marke (Frisch, Baum & Esch, 2019; Tanwar & Prasad, 2016). Im Folgenden werden die empirischen Ergebnisse einer umfangreichen Mitarbeiterbefragung (siehe Kasten) bei der SBB vorgestellt.

### **Einflussfaktoren für markenkonformes Mitarbeiterverhalten**

Commitment entsteht nicht einfach so. Allerdings können Unternehmen das Commitment ihrer Mitarbeitenden bewusst fördern. In der empirischen Studie konnten sechs Treiber identifiziert werden, die sich positiv auf das Commitment und damit auf das markenkonforme Verhalten auswirken.

#### **Marken-Fit**

Als wichtigster Erfolgstreiber für Commitment konnte der „Fit“ zwischen den Mitarbeitenden und den Werten der Marke identifiziert werden. Das heisst, die Mitarbeitenden müssen zur Marke passen. Bei der SBB kann das beispielsweise bedeuten, dass die Mitarbeitenden selbst Nachhaltigkeit als wichtigen Wert erachten und im privaten Umfeld entsprechend leben. Der Marken-Fit ist insofern ein besonderer Erfolgstreiber, als der Fit mit einer Marke nicht erst entsteht, wenn sich eine Person im Arbeitsverhältnis befindet. Bestimmte Werte prägen unsere Persönlichkeit, sind über viele Jahre verinnerlicht und gelernt. Dies bedeutet, dass bereits beim Recruiting ein wesentlicher Grundstein für das spätere markenkonforme Mitarbeiterverhalten gelegt wird, indem Mitarbeitende entlang der Markenwerte zu rekrutieren sind.

### **Mitarbeiterbefragung**

Die Studie der Universität Basel in Zusammenarbeit mit der SBB und der Strategieberatung Bruhn & Partner vom Jahr 2019 baut auf einem zweistufigen Vorgehen auf: Im ersten Schritt wurden umfangreiche qualitative Interviews in verschiedenen Mitarbeitergruppen und Unternehmensbereichen durchgeführt. Als Ergebnis konnten die Erfolgstreiber für markenkonformes Verhalten identifiziert und Hypothesen über Zusammenhänge aufgestellt werden. Im zweiten Schritt wurde für die Überprüfung des Modells eine repräsentative Online-Befragung in verschiedenen Mitarbeitersegmenten und Unternehmenseinheiten der SBB durchgeführt. Insgesamt haben 1927 Mitarbeitende an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 38,5%. In der Online-Befragung wurden die verschiedenen Formen des Markenverhaltens von Mitarbeitenden sowie die Einflussfaktoren auf dieses Verhalten erhoben. Für die Messung dieser Konstrukte erfolgte ein Rückgriff auf in der Literatur bewährte Skalen (siehe z.B. die Skalen bei Bearden, Netemeyer & Haws, 2011). Die empirische Prüfung des Modells wurde mittels einer Strukturgleichungsanalyse durchgeführt. Die Überprüfung der globalen (z.B. RMSEA, TLI, CFI) und lokalen (z.B. Fornell-Larcker-Kriterium) Fitmasse zeigte zufriedenstellende Werte. Die Pfadkoeffizienten und deren Signifikanz gaben Informationen zu den Zusammenhängen zwischen den Konstrukten.

#### **Markenbotschafter-Kompetenz**

Ein kompetenter Botschafter kann nur jemand sein, der sich seiner Rolle bewusst ist und mit dem richtigen Werkzeug ausgestattet ist, um als Botschafter zu agieren. Wir bezeichnen dies als Markenbotschafter-Kompetenz, die gemäss unseren Ergebnissen der zweitwichtigste Erfolgstreiber ist. Wenn die Mitarbeitenden beispielsweise über eine bestimmte App schnell und unkompliziert Auskünfte über Verspätungen, Gleisänderungen u.a.m. geben können, erleichtert es ihnen, ihre Rolle als bewusster und überzeugender Markenbotschafter wahrzunehmen.

#### **Marken- und Unternehmenswissen**

Grundlage dafür, dass ein Mitarbeitender seine Rolle als Markenbotschafter wahrnehmen kann, ist ausreichendes

## Kernthesen

1. Markenbotschafter leben sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Arbeit die Markenwerte des Unternehmens vor und empfehlen ihren Arbeitgeber weiter.
2. Das Verhalten als Markenbotschafter setzt ein Commitment der Mitarbeitenden mit der Marke voraus.
3. Entscheidend für ein hohes Commitment zur Marke sind neben rationalen Faktoren (z.B. Markenbotschafter-Kompetenz, Marken- und Unternehmenswissen) auch emotionale Faktoren (z.B. Teamspirit).

Wissen über die Marke und das Unternehmen. Das klingt zunächst banal, aber es ist ein zentraler Erfolgsfaktor und nicht immer selbstverständlich. Nun muss natürlich nicht jeder zu einem Bahnexperten werden. Gleichwohl brauchen die Mitarbeitenden das Grundwissen sowohl über das Unternehmen als auch über die Marke, damit sie selbstbewusst als Botschafter auftreten, helfen oder für das Unternehmen argumentieren können.

### Teamspirit

Während die bisherigen Faktoren primär rational geprägt sind, kommt mit dem Aspekt Teamspirit ein emotionaler Faktor hinzu. Er wurde in unserer Studie sogar als drittwichtigster Erfolgstreiber bewertet und umfasst die gute Zusammenarbeit und Spass mit Kollegen. Ein Teilnehmer der Studie beschreibt dies wie folgt: „Man muss sich wohl und ernst genommen fühlen. Ein gutes Arbeitsklima und Wertschätzung sind das Wichtigste.“

### Wertschätzung

Ein weiterer wichtiger Erfolgstreiber ist die Wertschätzung durch Vorgesetzte wie auch durch Personen aus dem externen Umfeld. Erfahren Mitarbeitende vom eigenen Arbeitgeber Wertschätzung, ist ihre Motivation verständlicherweise grösser, sich für ihr Unternehmen und die Markenwerte einzusetzen. Neben materiellen Komponenten wie Entlohnung drückt sich Wertschätzung vor allem in emotionalen Aspekten aus: Wertschätzung durch den Vorgesetzten, sich ernst genommen fühlen, sozialer Rückhalt und Arbeitsklima sind entscheidende Faktoren.

### Corporate Image

Ergänzend zu den bisher dargestellten und durch das Unternehmen weitgehend steuerbaren Faktoren kommt ein weiterer Treiber hinzu, der das Commitment der Mitarbeitenden beeinflusst: die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit. Gerade für Unternehmen wie die SBB, die stark in der Öffentlichkeit präsent sind, ist dies von hoher Bedeutung. Nicht immer ist dieses Image steuerbar, aber Unternehmen sollten ihre Mitarbeitenden bestmöglich auf den Umgang damit vorbereiten. Dies beginnt mit dem Grundsatz „intern vor extern“, sodass Mitarbeitende vor der Öffentlichkeit über wesentliche Ereignisse, neue Kampagnen und Produkte informiert werden.

### Handlungsempfehlungen für das Markenmanagement

Die Studienergebnisse geben zahlreiche Hinweise auf die Förderung von Mitarbeitenden, um sie zu erfolgreichen Markenbotschaftern zu machen. Auf Basis der Ergebnisse sollen sechs Handlungsempfehlungen für das Management hervorgehoben werden:

#### 1. Wissen einfach und kompakt vermitteln

Die Ergebnisse zeigen, dass das Wissen über die Marke und das Unternehmen als solches ein wesentlicher Grundstein für das Verhalten als Markenbotschafter ist. Wie also kann man dieses Wissen vermitteln? Was zunächst trivial klingt, ist im Alltag alles andere als einfach. Mitarbeitende sind in den meisten Fällen mit ihren täglichen Aufgaben bereits ausgelastet, sie müssen sich stetig neues Wissen aneignen und Informationen abspeichern. Nun also auch noch Markenwissen? Das kann nur funktionieren, wenn dieses Wissen einfach, niederschwellig und unkompliziert übermittelt wird. Brand-Guidelines sind eine gute Grundlage, in vielen Fällen aber zu umfangreich, zu komplex und für Nicht-Spezialisten langweilig. Eine einfache Möglichkeit bieten Markenbotschafter-Workshops, in denen den Mitarbeitenden ein geeignetes Verhalten auf Basis der Markenwerte vermittelt wird.

#### 2. Mitarbeitende aktiv und spielerisch einbeziehen

Damit Mitarbeitende sich ihrer Rolle als Markenbotschafter bewusst sind und sich fähig fühlen, diese Rolle auszuüben, empfiehlt sich der Einsatz von interaktiven und bestenfalls spielerischen Methoden. Denn erst durch das aktive Durchspielen erhalten Mitarbeitende ein klares Bewusstsein über



## Handlungsempfehlungen

1. Wesentlich ist der Aufbau von Markenwissen, damit überhaupt eine Verbundenheit mit der Marke entstehen kann. Das Wissen kann idealerweise interaktiv und spielerisch vermittelt werden, z.B. in der Form von Brand-Quizes.
2. Die Partizipation von Mitarbeitenden im Markenbildungsprozess (z.B. im Rahmen von Marken-Workshops) ist ebenfalls wesentlich für die Erzielung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens.
3. Aufgrund der Vorbildfunktion von Vorgesetzten sind den Mitarbeitenden die Markenwerte vorzuleben.
4. Das häufig vorzufindende Abteilungsdenken in Unternehmen steht dem Aufbau von Markenbotschaftern entgegen. Wichtig ist hierfür ein Zusammenarbeiten von Abteilungen, insbesondere zwischen den Abteilungen Marketing, HR und Kommunikation.
5. Der Aufbau von Markenbotschaftern erfolgt nicht punktuell, sondern durchläuft einen kontinuierlichen Prozess. Dementsprechend ist der Status quo im Unternehmen regelmässig in Form eines Trackings zu überprüfen.

ihre Rolle und ihre Wirkung auf andere. Die SBB zum Beispiel konzipierte hierzu spezifische Markenbotschafter-Workshops. Zwei Prinzipien sind dabei zentral: der aktive Einbezug der Mitarbeitenden sowie die Freiwilligkeit der Teilnahme. Die Workshops wurden interaktiv gestaltet, sodass Mitarbeitende aller Hierarchiestufen gemeinsam erarbeiten, wie sie in verschiedenen Situationen als Markenbotschafter agieren können. Und die Nachfrage ist gross: Allein im ersten Jahr des Projektes fanden etwa 90 Workshops mit rund 2000 Mitarbeitenden statt. Der Erfolg der Workshops spiegelt sich auch in den empirischen Ergebnissen wider: Beispielsweise verfügen Mitarbeitende, die an den Workshops teilgenommen haben, über ein höheres Commitment und weisen höhere Werte beim markenkonformen Verhalten auf. Sie können die Marke SBB on- und off-the-job also besser vertreten.

### 3. Führungskräfte in die Verantwortung nehmen

Die Studie belegt an unterschiedlichen Stellen die hohe Relevanz des Führungsverhaltens für die Entwicklung von Markenbotschaftern. Insbesondere Wertschätzung durch Vorgesetzte, aber auch Teamspirit können und müssen be-





wusst durch Führungskräfte (vor-)gelebt und umgesetzt werden. Was sich als selbstverständlich liest, wird in der Praxis aber häufig nicht so umgesetzt. Viele Führungskräfte fokussieren sich stark auf ihre fachlichen Aufgaben, vernachlässigen aber ihre Führungsrolle und speziell den Zusammenhang zu den Markenwerten. Insbesondere Führungskräfte sollten sich im Alltag aktiv für Markenwerte des Unternehmens, in diesem Fall z.B. Menschlichkeit, Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit, einsetzen.

#### 4. Stärkere Zusammenarbeit zwischen Markenführung, HR und Kommunikation

Die Verantwortung für den Aufbau guter Markenbotschafter liegt nicht bei einer Abteilung allein. Die Relevanz des Führungsverhaltens verdeutlicht bereits, dass ein abteilungsübergreifendes Zusammenspiel erforderlich ist. Eine zentrale Rolle kommt dabei den Bereichen Markenführung, HR und Kommunikation zu. Beim Erfolgstreiber MarkenFit wird dies besonders gut deutlich: Für die Gewährleistung eines hohen Fits ist im Rahmen des Recruitings so früh wie möglich ein Abgleich zwischen den Markenwerten und den Werten des Mitarbeitenden vorzunehmen. Bei Zappos beispielsweise startet der Bewerbungsprozess mit einem „Cultural Fit Interview“, dessen Bestehen die Vo-

raussetzung für die weiteren Interviews ist. Im Rahmen einer „Markensozialisation“ und der Personalentwicklung gilt es anschliessend, die Markenwerte bei den Mitarbeitenden weiter zu verankern. In vielen Unternehmen sind bei diesem Thema allerdings die „Abteilungszäune“ zwischen Marketing, Personal und den Kommunikationsstellen leider sehr hoch.

#### 5. Kulturen unterschiedlicher Geschäftsbereiche berücksichtigen

In der Studie mit der SBB wurden verschiedene Bereiche in die Untersuchung einbezogen: Personenverkehr, Cargo, Infrastruktur, Immobilien sowie Konzernbereiche (HR, Kommunikation, Finanzen usw.). Es zeigt sich, dass die Grundstruktur des „Markenbotschafter-Modells“ auf alle Bereiche zutrifft. Jedoch gibt es unterschiedliche Ausprägungen – sowohl im Hinblick auf die Relevanz der Erfolgstreiber als auch den aktuellen Reifegrad – also auch, wie gut die Bereiche bei den Erfolgsfaktoren bereits aufgestellt sind. In Bereichen, die am stärksten der öffentlichen Wahrnehmung ausgesetzt sind, übt das Corporate Image einen deutlich grösseren Einfluss auf das Commitment der Mitarbeitenden aus. In Bereichen, die die Basisleistungen bereitstellen, hat der Teamspirit hingegen eine noch grössere Rolle als in den

anderen Bereichen. Diese Besonderheiten lassen sich nur verstehen, wenn man sich intensiv mit der Kultur in den einzelnen Bereichen auseinandersetzt.


## 6. Erfolg der Massnahmen kontinuierlich messen

Ein Markenbotschafter-Konzept ist auch mit konkreten Zahlen zu verbinden. Das mit der SBB erarbeitete Modell erlaubt es, den Reifegrad der Mitarbeitenden als Markenbotschafter zu messen wie auch die Ausprägung der einzelnen Erfolgsfaktoren. Im konkreten Fall wurde mit Top-Box-Werten gearbeitet. So zeigt sich zum Beispiel, dass Teamspirit mit 70 Prozent Zustimmung bereits gut ausgeprägt ist, während Marken-Fit und Wertschätzung durch Vorgesetzte Verbesserungspotenzial haben. Mit diesen Informationen können Unternehmen konkrete Veränderungsmassnahmen anstossen und deren Erfolg messen. Zur Messung des Erfolgs von Massnahmen leisten beispielsweise auch Instrumente wie etwa der Swiss-Arbeitgeber-Award einen Beitrag. Bei diesem Instrument werden Mitarbeitende gebeten, Stellung zum Grad ihrer Zufriedenheit und ihrem Commitment im Unternehmen zu geben. Die am besten bewerteten Unternehmen werden mit dem Label „Swiss Arbeitgeber Award“ ausgezeichnet (Swiss-Arbeitgeber-Award, 2020). Ein gutes Abschneiden bei einem solchen branchenübergreifenden Ranking wirkt sich wiederum positiv auf die Verbundenheit der Mitarbeitenden mit der Marke, für die sie arbeiten, aus.

## Ausblick

Die Studie der Universität Basel, der SBB und Bruhn & Partner zeigt, dass man sich deutlich intensiver damit auseinandersetzen muss, was einen Markenbotschafter ausmacht und wie man sein Verhalten steuern kann. Eine besondere Herausforderung ergibt sich durch die aktuelle Corona-Pandemie und der damit erhöhte Anteil an Mitarbeitenden, die im Homeoffice arbeiten. Wenngleich der persönliche Austausch vor Ort eine höhere Identifikation schafft, ist ein Aufbau von Markenbotschaftern auch über virtuelle Formate möglich und aufgrund des vermutlich anhaltenden Trends zum Homeoffice auch notwendig. Und diese Investition in die eigenen Mitarbeitenden lohnt sich, denn es werden authentische und motivierte Fürsprecher für das eigene Unternehmen gewonnen, deren Verhalten in vielen Fällen mehr wert ist als eine gebuchte Werbefläche und dann auch noch „kostenlos“. Dieses Argument wird durch bisherige Studien aus verwandten Bereichen gestützt, die im Sinne eines „Return on Invest-

ment“ nachgewiesen haben, dass eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeiterbindung positiv auf die Kundenzufriedenheit sowie Kundenbindung wirken und dies wiederum einen positiven Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens hat (z.B. Stock-Homburg, 2012). Dieser Zusammenhang ist auch für ein hohes Commitment der Mitarbeitenden zur Marke und ein Verhalten als Markenbotschafter zu erwarten.

Und es lohnt sich nicht nur nach aussen: Programme und Massnahmen zur Entwicklung von Markenbotschaftern haben auch nach innen einen starken positiven Effekt, der sich bei vielen anderen Themen auszahlen wird. Also ein wichtiges Thema, das von der Praxis und Wissenschaft in der Zukunft verstärkt aufzugreifen ist. 

## Literatur

- Batt, V. (2013). Qualität der Internen Markenführung: Konzeptualisierung, empirische Befunde und Steuerung eines markenkonformen Mitarbeiterverhaltens. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Batt, V. & Bruhn, M. (2019). Exploring the impact of construed external image on brand citizenship behavior of service employees. In *SMR – Journal of Service Management Research*, 3(3), 137–147.
- Bearden, W. O., Netemeyer, R. G. & Haws, K. L. (2011). Handbook of marketing scales: Multi-item measures for marketing and consumer behavior research, (3. Ausgabe). Thousand Oaks: Sage publications.
- Frisch, J. C., Baum, M. & Esch, F. R. (2019). Marken-Commitment von Mitarbeitern aufbauen. In F.-R., Esch (Hrsg.), *Handbuch Markenführung*, (S. 1011–1026). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Keel, A. & Natarajan, R. (2012). Celebrity endorsements and beyond: New avenues for celebrity branding. In *Psychology & Marketing*, 29(9), 690–703.
- Löhndorf, B. & Diamantopoulos, A. (2014). Internal branding: Social identity and social exchange perspectives on turning employees into brand champions. In *Journal of Service Research*, 17(3), 310–325.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions. In *Journal of Brand Management*, 25(3), 217–234.
- Piehler, R., King, C., Burmann, C. & Xiong, L. (2016). The importance of employee brand understanding, brand identification, and brand commitment in realizing brand citizenship behavior. In *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1575–1601.
- Stock-Homburg, R. (2012). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit: Direkte, indirekte und moderierende Effekte*, (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Swiss Arbeitgeber Award (2020). Messen, was die Mitarbeitenden bewegt. Abgerufen von <https://www.swissarbeitgeberaward.ch/de/studie/messinstrument>
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. In *Global Business Review*, 17(3), 186–206.