

## **Mit Behavioral Branding zum Erfolg**

Unter dem Schlagwort des integrierten Markenmanagements strebt man heute eine weitgehende Integration der einzelnen Steuerungsaspekte einer Marke an. Ziel ist es, dem Kunden über alle Kontaktpunkte hinweg ein konsistentes Markenbild zu kommunizieren – Klarheit und Glaubwürdigkeit der Markenbotschaft sollen damit gestärkt und wirtschaftliche Erfolge von Unternehmen ausgebaut werden.

So weit, so gut. Erstaunlicherweise wird jedoch ein zentraler – wenn nicht *der zentrale* – Kontaktpunkt der Kunden zur Marke häufig übersehen, unterschätzt oder aber nicht erfolgreich gemanagt: die Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt am POS, im so genannten POI - Point of Interaction. In Beratungs-, Verkaufs- und Service-Interaktionen stellen diese Mitarbeiter persönliche Repräsentanten und Botschafter der Marke dar und müssen aus Sicht des Markenmanagements als zentrale Markenwerttreiber verstanden, eingesetzt und gesteuert werden.

## **Promise vs. Proof: Die Augenblicke der Wahrheit im POI**

Im Gegensatz zur massenmedialen Markenkommunikation, die im Zweifel nur schöne leere Versprechen macht, zeigt sich im tatsächlichen Interaktionserlebnis mit einem Mitarbeiter des Unternehmens, ob die Marke ihre Versprechen auch einhalten kann. Aus Promise wird Proof. Denn in diesen „Augenblicken der Wahrheit“ erleben Kunden eine reale Leistung, eine reale Beziehung und einen realen Botschafter der Marke im persönlichen Kontakt.

Durch diese Unmittelbarkeit ist der Kunde in den zwischenmenschlichen POIs direkt betroffen - „high touch“ führt daher zu „high involvement“. Der interaktive Dialog macht Kunden überaus empfänglich für rationale Argumente wie auch für emotionale Botschaften. Letztlich wird der persönliche Kontakt zu Verkäufern, Beratern oder Servicemitarbeitern durch die Kunden aktiv und aufmerksam, aber auch kritisch erlebt und beurteilt. Positive Erlebnisse können Kunden hier nachhaltig begeistern und auch emotional an Marke und Unternehmen binden, negative Erlebnisse hingegen erzeugen große Unzufriedenheit, Loyalitätsverlust und negative Mundpropaganda. „For the customer the employee is the service, the brand, and the company.“

Aus Sicht eines Behavioral Branding besteht die Herausforderung daher darin, dass Unternehmen 1) die Relevanz der Mitarbeiter am POS für das Markenerlebnis ihrer Kunden verstehen und 2) Mitarbeiterverhalten und -erscheinungsbild auch entsprechend zur Stärkung ihrer Markenerlebnisse optimieren.

Aber wie sollten Unternehmen hierzu vorgehen? Wie können Unternehmen das notwendige Verständnis gewinnen über das POI-Erleben ihrer Kunden? Und wie können sie effektiv und effizient ein professionelles POI-Management zur Verbesserung dieser Erlebnisse und zur Steuerung eines Behavioral Branding umsetzen?

Als Vertreter der angewandten Marketingforschung können wir der Unternehmenspraxis zu diesen Fragen bereits erste wesentliche Antworten geben und vor allem auch innovative Methoden zur unternehmensspezifischen Marktforschung aufzeigen. So haben unsere jüngsten Forschungsarbeiten eindeutig hervorgebracht, dass bestimmtes Mitarbeiterverhalten und auch das Erscheinungsbild von Mitarbeitern eine besondere Bedeutung für die Kundenzufriedenheit und -bindung darstellen. Unternehmen sollten daher gezielt die Wirkung einzelner Verhaltensstandards und Uniformen bzw. Stylingvorgaben für ihre Mitarbeiter auf ihre Wirkung beim Kunden untersuchen und entsprechend optimieren.

### **Quantitative Marktforschung stößt an Ihre Grenzen**

Aufgrund des sozialpsychologisch komplexen Interaktionsgeschehens typischer POIs können klassische, quantitative Kundenbefragungen (beispielsweise zur Kompetenz und Freundlichkeit der Mitarbeiter) hier nur bedingt weiterhelfen. Deutlich managementorientierter sind qualitative Forschungsmethoden, die die Kundenwahrnehmung im POI in Form von „Erlebnisgeschichten“ erheben.

Diese Geschichten ermöglichen ein tiefgreifendes Verständnis für die Wahrnehmungs- und Beurteilungsprozesse, die in zwischenmenschlichen Interaktionen zum Tragen kommen. Die Auswertung derartiger Erlebnisgeschichten liefert zudem nicht nur Durchschnittswerte ausgewählter Messgrößen, sondern zeigt detaillierte und konkrete Ansatzpunkte zum Management der Markenerlebnisse im POI auf. Die wesentlichen Erlebnistreiber, die durch derartige qualitative Forschung identifiziert und in ihrer Relevanz priorisiert werden, können und sollten in einem weiteren Analyseschritt hinsichtlich ihrer Wirkung bzw. Hebelkraft auf die Markenwahrnehmung und die Zufriedenheit der Kunden „vermessen“ werden.

Hierzu wird im besten Fall mit Experimentalstudien gearbeitet (siehe auch das Service Exzellenz Tool), die zur realitätsgetreuen Abbildung von POI-Situationen Kurzfilme als

Stimuli einsetzen. Nur so kann die Wirkung einzelner Managementmaßnahmen (z. B. spezifische Verhaltensstandards oder Uniformen für die POI-Mitarbeiter) valide gemessen und prognostiziert werden. Letztlich können die hierbei eingesetzten Filme didaktisch wertvoll und effizient für die Schulung der Markenrepräsentanten im POI eingesetzt werden und damit auch für die direkte Umsetzung der Analyseergebnisse an der Kundenfront sorgen.

Festzuhalten bleibt: Angesichts der Professionalität und Integration, mit der das Brand Management vielerorts betrieben wird, verwundert es doch sehr, dass der Mitarbeiter im POI als Treiber des Markenerlebnisses bislang so stark vernachlässigt wurde. Die Chance, durch ein effektives und effizientes Behavioral Branding die Erlebnisintensität der POIs zur Stärkung und Differenzierung von Marken zu nutzen, scheint hingegen enorm – wir freuen uns auf Ihre Anfrage!

### **Zusammenfassung: Klassische Hürden auf dem Weg zu einem effektiven Behavioral Branding**

1. Unterschätzen Sie nicht die differenzierende Kraft persönlicher „high touch“ Kontakte zwischen Kunden und Mitarbeitern in Beratung, Verkauf und Service als Treiber des Markenimages.
2. Verstehen Sie das Branding in den „high touch“ Interaktionserlebnissen der Kunden als Verantwortungsbereich des Markenmanagements.
3. Investieren Sie in reale „high touch“ Markenerlebnisse am POS anstelle in „low touch“ Markenkommunikation über klassische Medien.
4. Arbeiten Sie an der Verzahnung von „Promise“ und „Proof“: Die Koordination und Übersetzung von kommunikativen Markenversprechen in „high touch“ Interaktionserlebnisse am POI ist die Basis für erfolgreiches Behavioral Branding.
5. Nutzen Sie innovative Ansätze zur Definition differenzierende Markentreiber des Mitarbeiters am POI und implementieren Sie diese in den POI-Alltag.