

# Bankmanagement-Glossar

## Behavioral Branding

### Von Ewald Judt und Claudia Klausegger

■ Unternehmensmarken versuchen immer stärker, ein konsistentes Leitbild für sämtliche externen (Kunden, Öffentlichkeit) und internen (Mitarbeiter, Anteilseigner) Bezugsgruppen darzustellen. Der persönlichen Kommunikation durch Mitarbeiter des Unternehmens wird aber oft nicht die nötige Aufmerksamkeit gewidmet. Dabei ist für die Profilierung gerade an der Schnittstelle Mitarbeiter/Kunde das Verhalten der Mitarbeiter ein wichtiger Kanal für den Transport der Markenbotschaft. Hier setzt das Behavioral Branding an.

Dieses hat das Ziel, alle entsprechenden Maßnahmen zu koordinieren und über alle hierarchischen Stufen des Unternehmens umzusetzen. Die Corporate Brand stellt dabei den Anker sämtlicher Unternehmensaktivitäten dar. Besondere Relevanz hat dieses Thema im Vertrieb, das heißt bei den Mitarbeitern, die im direkten Kundenkontakt, stehen. In der einschlägigen Literatur wird die Entwicklung eines Behavioral-Branding-Konzepts in drei Schritten vorgeschlagen. Dabei ist der erste Schritt die Formulierung der Ziele. Es gilt, ein Zielsystem zu entwickeln, das zur Steuerung aller Entscheidungs- und Verhaltensprozesse und als Orientierung für alle Unternehmensbereiche und Mitarbeiter dient. Die markenspezifischen Ziele müssen dabei konsistent sein und aus den übergeordneten Zielen abgeleitet werden. Sie sollten aber gleichzeitig auch so formuliert sein, dass Mitarbeiter die Möglichkeit haben, ihre individuellen Ziele in das übergeordnete Zielsystem zu integrieren.

Auf der obersten Zielebene ist die Geschäftsleitung gefordert, den Beitrag der Marke zum Unternehmenserfolg, das heißt die Markenvision zu formulieren. Auf der

nächsten Zielebene, die auf Geschäftsfeld-ebene angesiedelt ist, wird der Markenwert definiert. Auf der dritten Ebene wird der Markenwert aus Kundensicht festgelegt, das heißt die Markenbekanntheit und das Markenimage. Um die Markenwahrnehmung positiv zu beeinflussen muss auf der vierten Zielebene eine Optimierung des markenkonsistenten Mitarbeiterverhaltens festgelegt werden. Um das Engagement jedes Mitarbeiters zu fördern, sollten die Ziele dieser Ebene in die Personalentwicklungspläne der Mitarbeiter integriert werden.

Die Entwicklung einer geeigneten Behavioral Branding-Strategie ist der zweite Schritt. Sie beinhaltet eine Reihe von Entscheidungen, die unter anderem zu treffen sind.

■ Welche wesensprägenden Markenwerte (Markennutzen, -attribute, -tonalität und -bild) sollen zu welcher Markenidentität führen? Beispiel hierfür sind „Freude am Fahren“ bei BMW oder „You & Us“ bei der UBS.

■ Welche Segmente sollen angesprochen werden? Hier geht es um die Identifikation und die Beschreibung der Zielgruppen mit entsprechenden soziodemografischen, geografischen, psychografischen, verhaltenorientierten Segmentierungsmerkmalen.

■ Welche „Markenbotschafter“ werden innerhalb der Zielgruppen eingesetzt? Markenbotschafter sollten das Markenversprechen konsequent persönlich vorleben und ein hohes Commitment gegenüber der Marke zeigen.

Die zielgruppenspezifische Umsetzung und Implementierung der Ziele und Strategien

des Behavioral Branding im Rahmen des Marketing-Mix bildet den dritten Schritt. Bei der Planung der Umsetzung müssen die organisatorische Struktur, die Beziehungen, die Prozesse und das Verhalten angepasst werden. Dabei muss festgelegt werden, welcher Mitarbeiter, in welchem Umfang, mit welchen Mitteln und zu welcher Zeit, welche Maßnahmen setzen soll.

Dies setzt voraus, dass jeder Mitarbeiter weiß, wofür die Marke steht und wie er zur Markenprofilierung beitragen kann (Wissen), dass jeder Mitarbeiter sich verpflichtet fühlt beziehungsweise überzeugt davon ist, sein Verhalten in den Dienst der Marke zu stellen (Commitment) und dass jeder Mitarbeiter auch die Fähigkeiten besitzt, die Markenwerte in der Interaktion mit dem Kunden zu vermitteln (Umsetzung).

Gerade bei Finanzdienstleistern kommt dem Behavioral Branding große Bedeutung zu, da in diesem Wirtschaftszweig die Mitarbeiter für den Marken- und den Markterfolg des jeweiligen Unternehmens eine zentrale Rolle spielen. Sie sind es, die die Marke nach außen hin verkörpern und durch ihr Verhalten an den Kundenkontaktpunkten das Markenerlebnis der Kunden wesentlich prägen. Um die Markenidentität nach außen zu vermitteln und das Markenbild in den Köpfen der Konsumenten zu stärken, ist es notwendig, dass die Markenidentität innerhalb des Unternehmens verstanden, akzeptiert und umgesetzt wird.

Dr. Ewald Judt ist Honorarprofessor an der Wirtschaftsuniversität Wien; ewald.judt@wu.ac.at; Dr. Claudia Klausegger ist Assistenzprofessorin am Institut für Marketing-Management der Wirtschaftsuniversität Wien; claudia.klausegger@wu.ac.at.