

Marketinginstrument Mitarbeiterbefragung

Fragt man Manager und Unternehmer nach der wichtigsten Ressource des Unternehmens, lautet die Antwort häufig: «Die Mitarbeiter!» Doch in der Praxis wird der «Human Factor» meist viel zu wenig berücksichtigt. Das Marketing könnte viel erfolgreicher sein – würde es den Mitarbeiter konsequenter einbeziehen.



■ Dr. Clemens Koob, Dr. Kerstin Schoegel*

Der Marketingalltag zeigt, dass viele strategische Themen wie z.B. Markenpositionierung oder Sortimentsgestaltung oft ohne angemessene Einbindung der Mitarbeiter angegangen werden. Dies ist problematisch, weil hierdurch einerseits auf wertvolle Informationen aus dem Kundenkontakt verzichtet wird und weil sich andererseits viele strategische Entscheide nur schlecht umsetzen lassen, wenn die Mitarbeiter sich nicht mit diesen Entscheiden identifizieren. Dabei macht doch gerade in schnelllebigen Märkten und bei oft vergleichbaren Unternehmensstrategien letztlich der Mensch den Unterschied.

Strategischer Erfolgsfaktor

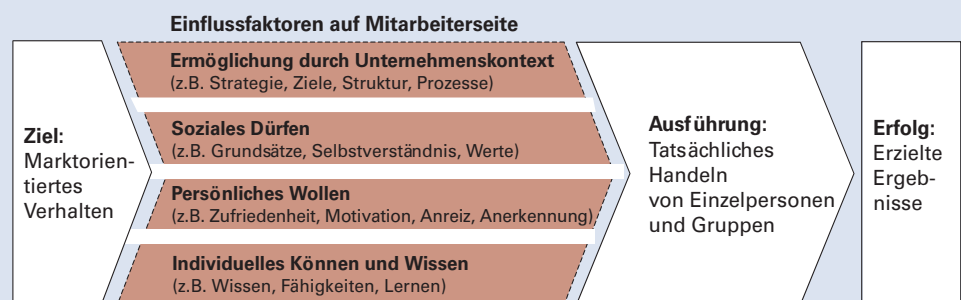
Eine stärkere und doch machbare Einbindung des «Human Factors» in die Marketingpraxis kann mit Hilfe einer marktorientierten Mitarbeiterbefragung erfolgen. Stellen wir uns ein bislang sehr erfolgreiches Handelsunternehmen vor: Dieses Unternehmen hat damit zu kämpfen, dass einzelne Wettbewerber mehr und mehr versuchen, seine Positionierung, das Sortiment und sogar die Ladengestaltung zu imitieren. Will unser Handelsunternehmen auf Dauer den Vorsprung zum Wettbewerb halten, muss es marktorientiert agieren und seine Marke klar profilieren. In dieser Situation stellen die Mitarbeiter in dreierlei Hinsicht einen strategischen Erfolgsfaktor dar:

- Erstens nehmen die Verkaufsmitarbeiter eine wichtige Stellung im Hinblick auf die Qualitätswahrnehmung der Kunden ein. Sie haben Einfluss darauf, dass die Waren ordentlich präsentiert werden, die Abwicklung an den Kassen zügig und zuvorkommend erfolgt usw. Hier kommt es auf marktorientiertes Denken und Handeln der Mitarbeiter an.

- Zweitens können die Mitarbeiter, wenn ihr Verhalten im Einklang mit den Markenwerten des Unternehmens steht, die Positionierung stützen und so die Differenzierung gegenüber

* Dr. Clemens Koob und Dr. Kerstin Schoegel sind Managing Partner der zehnvier Marketingberatung GmbH in St. Gallen. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Marktorientierung und Kundenzufriedenheit, Wachstumsstrategien, Marke und Positionierung.

EINFLUSSFAKTOREN AUF DAS MITARBEITERVERHALTEN



Quelle: Meyer/Oppermann (1998)

der Konkurrenz fördern. Dies jedoch nur, wenn sie sich im Einklang mit den Markenwerten verhalten.

- Drittens verfügen die Mitarbeiter über wertvolles Wissen über Kunden und Wettbewerb. Aus ihrer Erfahrung im täglichen Kundenkontakt heraus können sie meist recht gut einschätzen, welche Wünsche und Bedürfnisse die Kunden haben bzw. welche Verbesserungen im Marketing-Mix möglich und für den Kunden relevant sind.

Mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung kann nun systematisch erfasst werden, inwiefern die Voraussetzungen für einen marktorientierten Unternehmensauftritt und ein markengerechtes Mitarbeiterverhalten bereits erfüllt sind. Zudem lässt sich das Wissen der Mitarbeiter über Kunden und Wettbewerb systematisch erschließen. Daneben beinhaltet die Befragung selbst meist einen positiven Motivationseffekt für die Mitarbeiter.

In der Praxis hat es sich bewährt, eine Mitarbeiterbefragung in drei Schritten anzugehen.

Schritt 1: Untersuchungsdesign

Hier geht es zunächst darum, in Workshops mit Führungskräften ein klares Verständnis von der Ausgangslage und den Zielen der Befragung zu schaffen, denn jedes Unternehmen hat seine eigenen Themenschwerpunkte. Bei dem einen mag das Wissen der Mitarbeiter über die Qualitätsbedürfnisse der Kunden im Mittelpunkt stehen, bei einem anderen kann die Frage zentral sein, inwiefern die Mit-

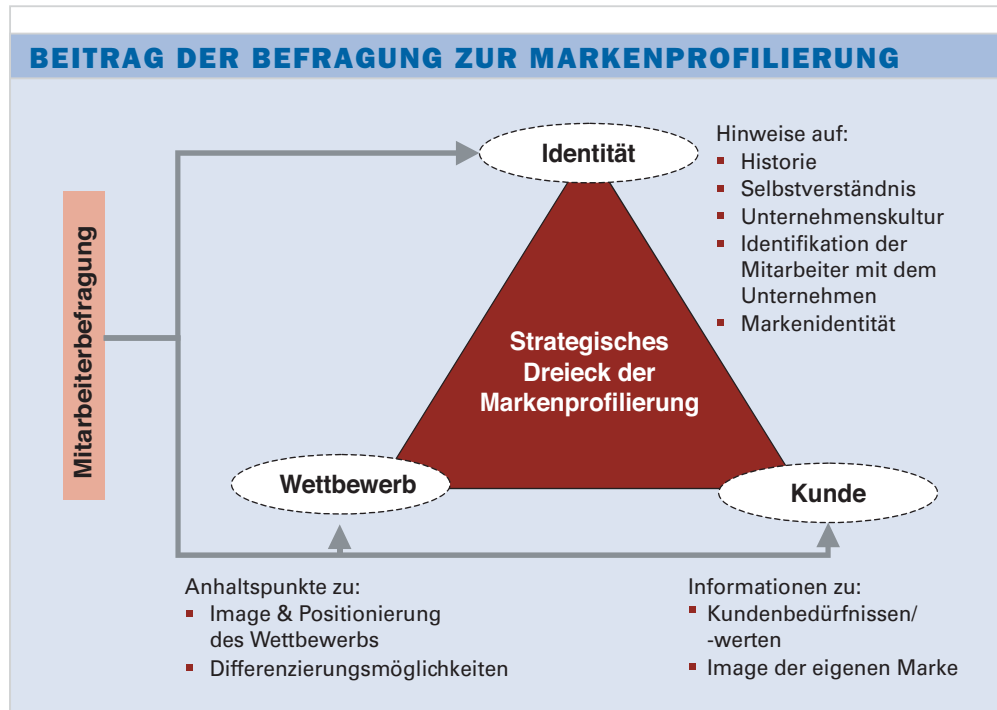
arbeiter bereits als Markenbotschafter agieren.

In dieser Phase wird auch das Untersuchungsdesign fixiert. Es ist zu bestimmen, welcher Mitarbeiterkreis zu befragen ist, auf welche Weise die Auswahl der Mitarbeiter erfolgen soll und auf welche Weise die Befragung durchgeführt werden soll (z.B. internetgestützt oder «klassisch» mit einem schriftlich auszufüllenden Fragebogen). Dabei ist neben den Vor- und Nachteilen einzelner Erhebungsmethoden auch die konkrete Unternehmenssituation zu berücksichtigen. Z.B. sind internetgestützte Befragungen in einer Handelsorganisation mit mehreren hundert Filialen und mehreren tausend Verkaufsmitarbeitern ohne Internetzugang kaum praktikabel.

Schritt 2: Fragebogen- und Informationsdesign

In dieser Phase sind Fragebögen und Informationsmaterialien zu konzipieren. In persönlichen Gesprächen ist zunächst ein Verständnis von der Arbeitswelt der Mitarbeiter zu gewinnen, damit der Fragebogen so gestaltet werden kann, dass er der Arbeitswelt und dem Sprachgebrauch der Mitarbeiter entspricht. Die meisten Mitarbeiterbefragungen umfassen einen Mix aus drei Themenfeldern, deren Gewichtung von der genauen Zielrichtung der Befragung abhängt:

- Erstens kann erfasst werden, inwiefern die Voraussetzungen für marktorientiertes Mitarbeiterverhalten gegeben sind. Ein solches Verhalten wird durch vier Faktoren determi-



niert: die strukturelle und organisatorische Ermöglichung des gewünschten Verhaltens durch den Unternehmenskontext, das soziale Dürfen, das individuelle Können und das persönliche Wollen der Mitarbeiter (vgl. Abb. 1). Im Hinblick auf den Unternehmenskontext könnte bei einem Handelsunternehmen z.B. untersucht werden, ob die Arbeitsabläufe in den Filialen aus Sicht der Mitarbeiter kundenorientiert gestaltet sind.

■ Zweitens lässt sich prüfen, ob die nötigen Voraussetzungen erfüllt sind, damit die Mitarbeiter die Markenwerte des Unternehmens glaubhaft vertreten können. Denn die Mitarbeiter werden nur dann als Markenbotschafter wirken können, wenn ihnen die Kernwerte der eigenen Marke bekannt sind, wenn sie diese verstehen und sie sich auch mit ihnen identifizieren können (vgl. Kernstock/Brexendorf 2004). Bei einem Handelsunternehmen liesse sich etwa untersuchen, ob Soll-Werte wie Preisführerschaft oder Einkaufsbequemlichkeit bekannt und akzeptiert sind.

■ Drittens kann das Wissen der Mitarbeiter über Kunden und Wettbewerb erschlossen werden. So lassen sich wertvolle Marktinformationen über Bedürfnisse und Erwartungen, Kundenzufriedenheit, Stärken und Defizite des eigenen Unternehmens gewinnen. Im Fall des Handelsunternehmens könnte etwa untersucht werden, wie Sortiment, Laden-

gestaltung und Kommunikation noch besser an den Kundenbedürfnissen ausgerichtet werden können.

Parallel zum Fragebogen sind Dokumente zu entwickeln, die zur Information aller Mitarbeiter und Führungskräfte über die Befragung erforderlich sind. Der Informationsprozess sollte rechtzeitig vor dem Beginn der Befragung starten, diese flankieren und anschliessend wesentliche Ergebnisse an die Mitarbeiter zurückspielen.

Schritt 3: Befragung und Ableitung von Marketinginitiativen

Gerade bei der Durchführung grosszahliger schriftlicher Erhebungen ist besonderes Augenmerk auf die unternehmensinterne Distribution der Unterlagen und den Rücklauf der Fragebögen zu richten, was je nach Unternehmensorganisation z.T. logistisch recht anspruchsvoll sein kann. Bei der anschliessenden Auswertung des Rücklaufs wird auf die gängigen statistischen Verfahren zurückgegriffen.

Freilich kann sich ein echter Nutzen aus einer marktorientierten Mitarbeiterbefragung nur einstellen, wenn aufgrund der Befragungsergebnisse Marketinginitiativen definiert und angestossen werden. Diese Initiativen können innen- oder aussengerichtet sein. Bei den innengerichteten Initiativen geht es darum, Defizite im marktorientierten Verhalten der Mitarbeiter zu mindern. Sie können entsprechend auf den Unternehmenskontext, das soziale Dürfen, das individuelle Können oder das persönliche Wollen der Mitarbeiter gerichtet sein.

Bei unserem Handelsunternehmen könnte sich im Hinblick auf den Unternehmenskontext etwa zeigen, dass gewisse Arbeitsabläufe in den Filialen dazu führen, dass die Kunden beim Einkauf durch umherstehende Ware gestört werden. Als Konsequenz könnte eine Task Force «Prozessoptimierung» ins Leben gerufen werden.

Andere Initiativen können sich darauf richten, das markengerechte Verhalten der Mitarbeiter zu fördern, d.h. die Kernwerte der eigenen Marke intern bekannt zu machen und adäquat zu vermitteln.

Unterstützung für externe Profilierung

Aussengerichtete Initiativen dagegen zielen typischerweise darauf, die Marke gegenüber Kunden und Wettbewerb stärker zu profilieren. Diese Profilierung wird in der Regel im strategischen Dreieck von Identität, Wettbewerb und Kunde erfolgen (vgl. Abb. 2). Hier bieten die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung wertvolle Unterstützung, indem sie Hinweise auf das Selbstverständnis der Mitarbeiter liefern, Anhaltspunkte zur Differenzierung gegenüber dem Wettbewerb offen legen und die Bedürfnisse der Kunden auf Basis der Erfahrungen der Mitarbeiter widerspiegeln. Bei unserem Handelsunternehmen könnte die Befragung z.B. zeigen, dass die Kunden zunehmend an geschmackvollen, aber günstigen Produkten interessiert sind. Gemeinsam mit weiteren Fakten könnte dies ein Auslöser dafür sein, eigene Handelsmarken stärker in Richtung «Cheap Chic» zu positionieren.



Die Mitarbeiter verfügen über wertvolles Wissen über Kunden und Wettbewerb.

Ein anderes Ziel einer aussengerichteten Initiative kann in der Optimierung des Marketing-Mix liegen. Eine Mitarbeiterbefragung kann hier sehr konkrete Hinweise geben, z.B. hinsichtlich der Sortiments- oder Kommunikationsgestaltung. Bei unserem Handelsunternehmen können sich etwa Anstösse zur Aufnahme neuer Produkte in das Sortiment oder zur Veränderung der Warenpräsentation ergeben. Allerdings sollte bei der Konzeption aussengerichteter Massnahmen darauf geachtet werden, die Erkenntnisse der Mitarbeiterbefragung durch vertiefte Einsichten aus Fokusgruppen oder Kundenbefragungen zu ergänzen.

Quellen

Kernstock, J./Brexendorf, T. O. (2004), *Corporate Brand Management gegenüber Mitarbeitern gestalten*, in: Esch, F.-R./Tomczak, T./Kernstock, J./Langner, T. (Hrsg., 2004), *Corporate Brand Management*, Wiesbaden 2004, S. 251-271
 Meyer, A./Oppermann, K. (1998), *Bedeutung und Gestaltung des Internen Marketing*, in: Meyer, A. (Hrsg., 1998), *Handbuch Dienstleistungsmarketing*, Stuttgart 1998, S. 991-1009

Anzeige

WIPEX.ch

Online Werbeartikel-Datenbank

Info-Tel: 052 630 20 20