

Watzlawik meinte treffend: Man kann nicht nicht kommunizieren. Dies gilt auch für Unternehmen. Es stellt sich allerdings die Frage, wie gut Unternehmen die Identität und Positionierung ihrer Marken wirksam durch Kommunikation in den Köpfen der Kunden verankern.

Von Franz-Rudolf Esch

Die Antwort ist ermüchternd: Die Kommunikationsausgaben steigen seit Jahren, die daraus resultierenden Kommunikationswirkungen sinken hingegen kontinuierlich. Der kommunikative Euro wird weniger wert.

Häufig wird dies mit dem Hinweis darauf gerechtfertigt, dass die Kommunikationsbedingungen sich drastisch verschärft haben: Wenig involvierte Kunden, die Informationen flüchtig picken und nach Stimulation suchen, wachsender Wettbewerb zwischen Marken, mehr Medien, differenziertere Mediennutzung sind nur ein paar dieser Argumente, mit denen man nachlassende Kommunikationswirkungen versucht reinzuwaschen.

Die Schuld alleine dem Umfeld zu geben und nur die Kommunikationsbudgets zu erhöhen wäre jedoch zu kurz gesprungen. Potenz ersetzt nicht Intelligenz in der Kommunikation? Unternehmer suchen in jedem Umfeld ihre Chancen. Sie wissen, dass Wachstumsgrenzen nur in den Köpfen der Menschen existieren und nicht im Markt. Deshalb sollte man sich die Frage stellen, warum manche Unternehmen eine überdurchschnittliche Kommunikationseffizienz aufweisen, andere hingegen weit unter dem Durchschnitt liegen.

Daraus ergibt sich eine zweite Antwort, die Handlungsspielraum und Optimierungspotential für Unternehmen aufzeigt: Der Fisch stinkt vom Kopf. Dies hat mehrere Gründe: Die Bedeutung der Kommunikation als Gesicht der Marke ist in vielen Unternehmen unklar. Das Marketing ist ausführendes Organ, mehr nicht. Entsprechend wird Kommunikation zum Spielball von Meinungen und kurzfristigen Maßnahmen, die es umzusetzen gilt. Trial-and-Error-Mechanismen greifen, wenn Ergebnisse nicht unmittelbar spür-

bar sind. Marken- und Kommunikationsmanagern sind oft die Hände gebunden, weil der Fokus auf dem reinen Abverkauf liegt. Dies kann langfristig der Marke schaden.

In großen Unternehmen fehlt es häufig auch an der Koordination zwischen einzelnen kommunizierenden Abteilungen. Dadurch entstehen unterschiedliche Informationsstände und eine Konzentration auf die Optimierung einzelner Bereiche unter Vernachlässigung des Gesamteindrucks für die Marke. Mangelnde Koordination im Unternehmen, zerstückelte, nicht aufeinander abgestimmte Maßnahmen und eine mangelnde Ausrichtung an der Markenkennidentität führen zu wenig Markterfolg.

Hier ist bei der Optimierung der Markenkommunikation anzusetzen: Die zentralen Markeninhalte sind zu dokumentieren und an die verantwortlichen Manager zu vermitteln. Dies bildet die Grundlage für eine wirksame Kommunikationsarbeit. Interne Prozesse und Schnittstellen zwischen Abteilungen sind zu analysieren und mit Blick auf Verantwortlichkeiten bei Entscheidungen und Mitspracherechten zu strukturieren und festzulegen. Schließlich sind die kommunikativen Maßnahmen auch hinsichtlich ihrer Zielsetzungen und Wirkungen zu erfassen, um einen

„Mangelnde Koordination im Unternehmen verhindert ein Entfalten der Markenkennidentität.“

Wirkungsbeweis erbringen und entsprechende Maßnahmen ergreifen zu können. Von zentraler Bedeutung ist zudem das Management der Kontaktpunkte, um die Marke über alle Berührungspunkte mit den Kunden erlebbar zu machen. Darauf wird im Folgenden näher eingegangen.

Kunden haben mit Marken unterschiedliche Berührungspunkte: Bei einer Automobilmarke sind dies die Autohäuser, die Kontakte mit einer Automobilmarke auf der Straße, die Werbung, der Internetauftritt, Messen und Showrooms, die Werkstatte, die tägliche Erfahrung mit dem eigenen Automobil, Testberichte über Automobile sowie Verkäufer und Freunde. Bei Joghurt sind es Regalplatzierungen und Displays in Einzelhandelsgeschäften, Werbung, die Produktverpackung, das Erlebnis beim Öffnen und Essen des Joghurts. Beim Strom sind es primär die Rechnung und die Werbung, Zahl und Intensität der Nutzung von Kontaktpunkten variieren je nach Branche und Interesse der Kunden an Produkten, Dienstleistungen und Marken.

Alle Kontaktpunkte prägen das Bild einer Marke. Ob über die Kontaktpunkte je-

Management

Kommunikation auf den Punkt gebracht



doch die Marke wirksam aufgebaut werden kann, hängt wesentlich davon ab, ob Klarheit darüber herrscht, wie wichtig welcher Kontaktpunkt für die Kunden ist.

Weiter ist wichtig, welche möglichen Kontaktpunkte man darüber hinaus noch aufgrund des Tagesrhythmus und des Tagesablaufs eines Kunden schaffen kann und wie gut die Kontaktpunkte die Markenkennidentität vermitteln.

Beachtet werden muss, wie stark die Ausrichtung an den Kundenbedürfnissen an dem jeweiligen Kontaktpunkt erfolgt und wie gut Kontaktpunkte aufeinander

abgestimmt sind und effizient diese gemanagt werden.

So wichtig Kontaktpunkte für die Marke und deren Erfolg sind, so ad hoc werden sie teilweise gemanagt. Nicht immer herrscht Klarheit über die Bedeutung einzelner Berührungspunkte der Marke mit den Kunden und deren wirksamer Ausgestaltung. Dazu einige Beispiele: Bei Strommarken ist einer der wichtigsten Kontaktpunkte die Stromrechnung selbst.

Deren Gestaltung lässt allerdings meist zu wünschen übrig. Sie ist oft komplex und unverständlich gestaltet, von der Marke ist wenig zu erleben. Eine Ausnahme

den wichtigen Kontaktpunkten im Autohaus. Viele Händler entsprechen nicht dem VW-Anspruch. Während BMW-Verkäufer heute oft schon das Niveau eines Farb- und Stilberaters haben, fehlt es VW-Verkäufern teilweise an Beratungskönnen. Der Anspruch der Automobile wird beim Verkauf oft nicht eingelöst. Ganz anders verhält es sich bei der Marke Mini: Hier sind die einzelnen Kontaktpunkte markenkonform inszeniert und auf die Bedürfnisse der Kunden abgestimmt, so dass sich die Eindrücke gegenseitig stützen und verstärken.

In der Markenkennidentitätsanalyse steckt viel schlummerndes Potential zur besseren Wertschöpfung von Marken. Um dieses Potential auszuschöpfen, empfiehlt sich folgendes Vorgehen:

Im ersten Schritt sind die relevanten Kontaktpunkte aus Sicht des Managements zu bestimmen. Die Bedeutung dieser kommunikativen Kontaktpunkte für die Marke ist einzuschätzen. Anschließend ist zu prüfen, inwiefern die Managementkapazitäten ausreichen, diese Kontaktpunkte wirksam markenspezifisch zu gestalten.

Auf der zweiten Stufe ist zu analysieren, wie aus Sicht der Kunden aktuelle und ideale kommunikative Kontaktpunkte zur Marke aussehen. Hierbei erfolgen eine Kategorisierung der Kontaktpunkte sowie eine Zuordnung zu den einzelnen Phasen des Käufernutzens. Wichtigkeit und Leistungsstärke der Kontaktpunkte sind zu erfragen wie die subjektiv empfundene Übereinstimmung zur Markenkennidentität.

Im dritten Schritt erfolgt ein Abgleich zwischen Innensicht und Außensicht sowie eine Priorisierung der Kontaktpunkte. Auf Basis des Grads der erfolgten Markenumsatzung werden Optimierungspotential erarbeitet.

Anschließend wird ein konkreter Plan zur Optimierung der kommunikativen Kontaktpunkte und deren Umsetzung entwickelt. Dieser richtet sich nach dem notwendigen zeitlichen, finanziellen und personellen Bedarf, der Fristigkeit zu erzielender Wirkungen, der erwarteten Hebelwirkung sowie den Anforderungen an die Umsetzung. Im letzten Schritt erfolgen die konkrete Umsetzung sowie eine Erfolgskontrolle der Maßnahmen.

Ein solchermaßen integriertes Management der Kontaktpunkte mit der Marke setzt entsprechende Prozesse und Strukturen im Unternehmen voraus. Erfahrungen mit Unternehmen zeigen, dass alleine durch eine solche strukturierte Analyse schnelle Gewinne realisierbar und langfristig ein integrierter und relevanter Markenauftritt über alle Phasen des Kaufzyklus gestaltet werden kann. Kommunikationen kann eben jeder, aber nicht jeder gleich gut!

Der Autor ist Direktor des Instituts für Marken- und Kommunikationsforschung, Justus-Liebig-Universität, und Gesellschafter von Esch, The Brand Consultants, Saarbrücken.