

Mit Marken Dienstleistungen ein Gesicht verleihen

Markenkonforme Gestaltung von Kontaktpunkten bei Dienstleistungsunternehmen

In Deutschland leisten Dienstleistungen mit gut 70 Prozent den größten Beitrag zu Wertschöpfung und Beschäftigung. Laut des aktuellen DIHK-Branchenreports läuft der Jobmotor Dienstleistungssektor auch 2008 ungebremst weiter. Die zunehmende Größe und Bedeutung des Dienstleistungsmarktes bedingt eine verschärfte Wettbewerbssituation und damit die Notwendigkeit einer stärkeren Profilierung. Die Markierung von Dienstleistungen geht allerdings weit über Kommunikation und formschöne TV-Spots hinaus. Marken sind die durch Kommunikation aufgebauten Erwartungen, welche es an allen relevanten Markenkontaktpunkten einzulösen gilt.

Visibility: Nur das, was Kunden erfahren, stärkt die Marke.

Je weniger eine Dienstleistung greifbar ist, desto höher ist die Notwendigkeit ihrer Markierung. Denn gerade für Dienstleistungen gilt: Was der Kunde nicht wahrnimmt, kauft er nicht. In diesem Sinne formulierte Berry (1980) die Handlungsmaxime „Making the Service

Tangible“. Wie aber macht man Nicht-Fassbares sichtbar? Der Zimmerservice im Hotel faltet beispielsweise das Ende der Toilettenrolle, um zu zeigen, dass das Bad gereinigt wurde. Ein Aufkleber am Auto spiegelt an, dass das Fahrzeug nach der Reparatur gewaschen wurde. Ein Schild an der Kleidung gibt Aufschluss über dessen Reinigung. Es bedarf also bestimmter Hinweisreize, um Dienstleistungen für den Kunden erfahrbar zu machen.

Eine weitere Möglichkeit, Dienstleistungen sichtbar zu machen, liegt in der Visualisierung des Leistungsversprechens der Marke. Dies kann entweder durch eine symbolhafte Gestaltung des Logos oder die Verwendung eines Schlüsselbildes geschehen, welches den zentralen Markennutzen bildhaft zum Ausdruck bringt. So signalisieren die „good hands“ als Logo der Allstate-Versicherung persönliche Betreuung und der Schutzschirm als Schlüsselbild der Versicherungskammer Bayern das Gefühl, dass man als Kunde geschützt und gut aufgehoben ist.

Die visuelle Darstellung des Leistungsversprechens reicht aber nicht aus, um die Markenpositionierung glaubhaft an die Kunden zu vermitteln. Entscheidend ist die Einlösung des Leistungsversprechens an jedem einzelnen Kontaktpunkt mit der Marke. Anhand eines Buying-Cycles lassen sich die jeweiligen Markenkontaktpunkte den einzelnen Kaufphasen zuordnen.

Einer der wichtigsten Kontaktpunkte in der Vorkaufphase bei den Volksbanken und Raiffeisenbanken stellt neben der Werbung die Filiale dar. Im Gegensatz zu Produktmarken, welche in der Regel im direkten Konkurrenzumfeld platziert werden, können die Filialen hier zur exklusiven Präsentation der Marke genutzt werden. In der Realität besteht aber noch deutlich Verbesserungsbedarf. So ist die Außen- und Innengestaltung der Filialen uneinheitlich und überwiegend markenfrei. Damit bleibt viel Potenzial zum Imageaufbau ungenutzt. Die Folge ist ein zersplittertes und verwässertes Bild in den Köpfen der Konsumenten.



Visualisierung des Leistungsversprechens durch Logo oder Schlüsselbild



Exemplarische Kontaktpunkte im Buying-Cycle der Volksbanken Raiffeisenbanken

In der Kaufphase ist neben einer markengerechten Durchführung des persönlichen Beratungsgesprächs auch auf den Internet-Auftritt zu achten, da zukünftig mehr und mehr Verträge online abgeschlossen werden. Oftmals wird aber allein die Startseite – wenn überhaupt – zur Vermittlung der Markenpositionierung genutzt. Die entscheidenden Seiten für den Online-Vertragsabschluss sind dagegen häufig markenfrei gestaltet.

Angesichts der Tatsache, dass die Marke zur Differenzierung vom Wettbewerb dient und wesentlich die Kaufentscheidung mit beeinflusst, ist eine solche Unachtsamkeit in der Markenführung fatal. Um einen einheitlichen Markenauftritt zu schaffen, ist es daher notwendig, die relevanten Kontaktpunkte in allen Kaufphasen markenspezifisch zu gestalten und aufeinander abzustimmen.

Systematische Analyse der Markenkompaktunkte

Auch für die Führung von Dienstleistungsmarken gilt daher: Umsetzung ist Strategie! Das Markenmanagement darf nicht dem

Zufall überlassen werden und muss an allen relevanten Kontaktpunkten erfolgen. Markenkompaktunkte stellen dabei alle Berührungspunkte mit einer Marke dar. Starke Marken bedürfen ähnlich systematischer und kontinuierlicher Investitionen und Steuerung wie Anlagen und Fabriken. Investitionen betreffen hierbei vor allem die Kommunikation und den Service, da jeder Servicemitarbeiter ein

Sprachrohr für das Leistungsversprechen des Unternehmens oder der Dienstleistung ist.

Um die kommunikativen Kontaktpunkte wirksam auf die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen und die Markenidentität abzustimmen, empfiehlt sich folgendes Vorgehen für die Markenkompaktunktanalyse:



Innenräume der Volksbanken Raiffeisenbanken als markenfreie Zone

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

2. Auf der zweiten Stufe sind nun die relevanten Anspruchsgruppen dahingehend zu analysieren, wie aus deren Sicht aktuelle und ideale kommunikative Kontaktpunkte zur Marke aussehen. Hierbei erfolgen gleichzeitig eine Kategorisierung der Kontaktpunkte sowie eine Zuordnung zu den einzelnen Phasen des Buying-Cycles. Die Wichtigkeit sowie die Leistungsstärke der kommunikativen Kontaktpunkte sind ebenso zu erfragen, wie die subjektiv empfundene Übereinstimmung zur Markenpositionierung.

3. Im dritten Schritt erfolgt auf Basis des Abgleichs zwischen der Innensicht und der Außensicht eine Priorisierung der Kontaktpunkte sowie eine Analyse, inwie-

weit diese mit der angestrebten Markenpositionierung in Einklang stehen, um Optimierungspotenzial zu erarbeiten.

4. Im abschließenden Schritt wird ein konkreter Plan zur Optimierung der kommunikativen Kontaktpunkte und dessen Umsetzung entwickelt.

Service als entscheidender Kontaktpunkt bei Dienstleistungsmarken

Einer der wichtigsten Kontaktpunkte bei Dienstleistungsmarken sind die Mitarbeiter im Kundenkontakt. Sie verleihen der Dienstleistung ihr Gesicht und vermitteln die Marke unmittelbar an die Kunden. Ihr Verhalten prägt somit entscheidend das Bild der Marke. Es besteht daher die Notwendigkeit, den Service markenspezifisch zu gestalten, um jedem Kundenkontakt den Stempel der Marke aufzudrücken. Durch Verhaltensstandards und Handlungsrichtlinien kann ein einheitliches Image aufgebaut und eine gleich bleibende Servicequalität gewährleistet werden. McDonald's schafft durch internationale Servicestandards einen weltweit einheitlichen Markenauftritt. Andere Marken, wie beispielsweise Bentley, set-

zen hingegen auf die Individualisierung der Serviceleistungen und erzeugen dadurch eigenständige Markenbilder durch einzigartige Serviceerlebnisse. Fatal für das Image der Marke ist es, wenn in der Werbung aufgebaute Erwartungshaltungen und Versprechen durch die Mitarbeiter im Kundenservice nicht eingelöst werden. Ein solches Negativbeispiel bietet das Callcenter der Deutschen Telekom. Die Anspruchshaltung der Kunden an einen Telekommunikationsdienstleister wird hier in keiner Weise erfüllt. Bei Problemanfragen wird man mit viel Glück nicht sofort aus der Leitung geworfen und gelangt schließlich nach der obligatorischen Warteschleife zu einem Kundenbetreuer. Dieser ist dann entweder für das Problem nicht zuständig oder kennt sich damit nicht aus und verweist an eine andere Hotline. Und das ganze Spiel geht von vorne los. Die Kluft zwischen Leistungsversprechen und realer Kundenerfahrung könnte nicht größer sein. Die entscheidende Frage ist, welches Bild von der Telekom am Ende des Tages bei den Kunden haften bleibt.



Prozess der kommunikativen Kontaktpunktanalyse im Rahmen eines Buying-Cycles



Mehr Wunsch als Wirklichkeit – Callcenter der Deutschen Telekom

Um die Marke wirksam und nachhaltig in den Service einzupflanzen, sollten daher folgende Fragen beantwortet werden:

1. Welche Markeninhalte sind für den Service relevant?

Die Markenidentität und Markenpositionierung muss sich auch im Service ausdrücken. Dazu sind zunächst die für den Service relevanten Markeninhalte festzulegen. So positioniert sich Miele ganz klar auf hochwertige Qualität und Zuverlässigkeit und leistet sich als einziger Waschmaschinenhersteller einen werkseigenen Kundendienst. Bevor der Miele-Kundendienst die Wohnung eines Kunden betritt, streift er sich zuerst einen Überzieher über die Schuhe und breitet ein Tuch aus, bevor er seinen Werkzeugkasten abstellt. Auf diese Weise gelingt es Miele, einen markengerechten Service anzubieten und sich vom Wettbewerb erfolgreich abzugrenzen.

2. Welche Kontaktpunkte sind für die Einlösung des Markenversprechens im Service wichtig?

Um die Marke im Service zu verankern, müssen zunächst die relevanten Kontaktpunkte entlang des Buying-Cycles identifiziert werden. Bei Finanzdienstleistungen stellt das Erstberatungsgespräch den wichtigsten Kontaktpunkt in der Vorkaufphase dar. Diesen gilt es dementsprechend zur Vermittlung der Marken zu nutzen. Denn: es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck! Inhalt und Ablauf der Erstberatungsgespräche sind jedoch stark vom jeweiligen Berater abhängig und vermitteln eher individuelle Ansichten und Einstellungen des Mitarbeiters anstelle von markenspezifischen Werten. Ein vergleichender Blick auf die Versicherungslandschaft offenbart zudem die Austauschbarkeit der in den Beratungsgesprächen

angebotenen Versicherungsprodukte. Selbst die Versicherungsberater geben oftmals freierherzig in den Beratungsgesprächen zu, dass die eigene Versicherung im Vergleich zum Wettbewerb keine wirklichen Vorteile aufweist. Hier liegt also noch viel ungenutztes Potenzial brach, und die Marke als zentrales Instrument zur Differenzierung des Angebots gewinnt an entscheidender Bedeutung.

3. Welche Serviceleistungen werden an den relevanten Kontaktpunkten angeboten?

Nachdem die relevanten Kontaktpunkte für die Vorkauf-, Kauf- und Nachkaufphase bestimmt wurden, gilt es, die dort angebotenen Serviceleistungen zu erfassen. Zu unterscheiden ist hierbei zwischen Servicehandlungen und Serviceprodukten. Servicehandlungen sind abhängig vom persönlichen Verhalten des Servicemitarbeiters und können vom Anbieten eines Kaffees bis zur Befriedigung individueller Kundenwünsche durch einen persönlichen Butler reichen. Serviceprodukte sind standardisierte Leistungen, die personenunabhängig erbracht werden, wie beispielsweise die Autowäsche nach einer Reparatur.

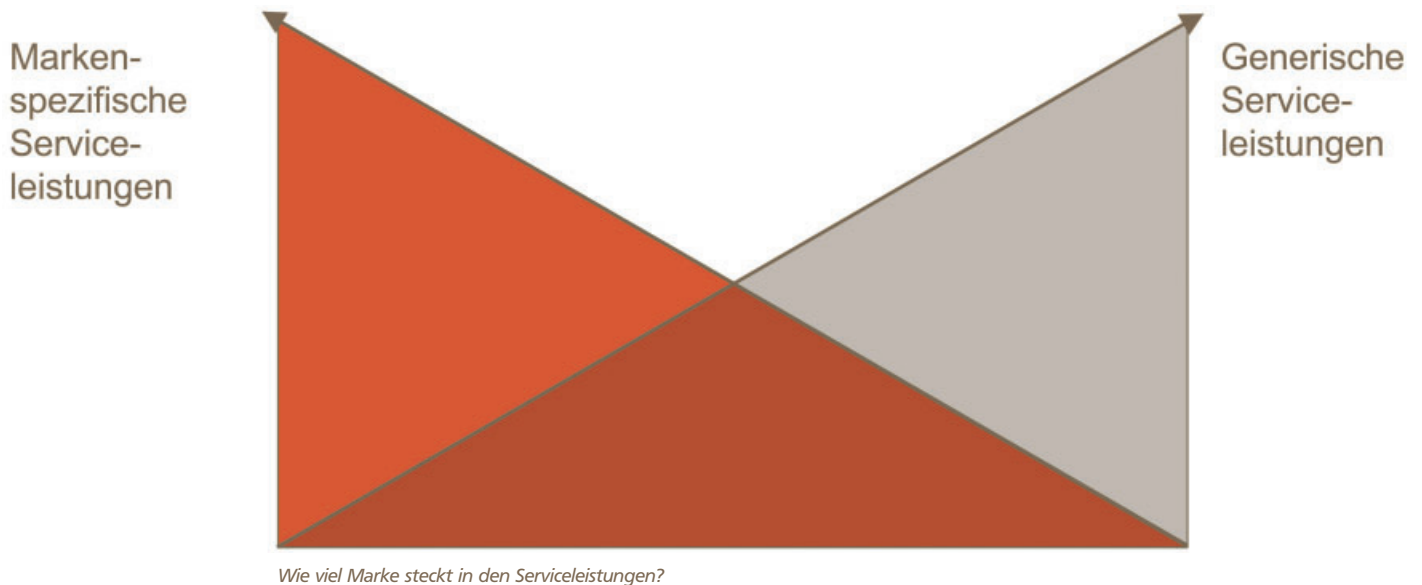
4. Wie gut sind die Markeninhalte in den Serviceleistungen umgesetzt?

In einem letzten Schritt muss geprüft werden, inwieweit die Marke in den bestehenden Serviceleistungen bereits umgesetzt ist. Dabei müssen die einzelnen Serviceleistungen auf den Prüfstand gestellt werden, um zu klären, welche Leistungen zum Standardservice gehören und welche zusätzlich auf die Marke einzahlen. Dass beispielsweise ein Schadensfall zügig und korrekt abgewickelt wird, sollte für alle Versicherer Standard sein und eignet sich somit nicht zu einer markenspezifischen Profilierung. Wenn aber die Kunden bereits per SMS vor einem drohenden Unwetter gewarnt werden, noch bevor ein Schaden eingetreten ist, wird dadurch einerseits ein weiterer Kontaktpunkt mit der Marke geschaffen und andererseits werden durch diesen Zusatzservice markenrelevante

Positionierungsmerkmale transportiert. Generell gilt, je generischer die Serviceleistungen sind, desto weniger Marke wird vermittelt. Den Maßstab für die Austauschbarkeit von Serviceleistungen bildet dabei der Wettbewerbsdurchschnitt. Um sich wahrnehmbar von der

Konkurrenz abzuheben, kann es daher erforderlich sein, einzelne Serviceleistungen im Hinblick auf das Markenversprechen zu optimieren oder auch neue Serviceleistungen zu gestalten, die gezielt bestimmte Markeninhalte an den Kunden transportieren.

Fazit: Der Aufbau starker Marken wird zum entscheidenden Erfolgsfaktor für Dienstleistungsunternehmen. Alle Markenkontaktpunkte müssen dabei professionell gemanagt werden und sich an der Marke ausrichten, um Dienstleistungsunternehmen ein wahrnehmbares, eigenständiges und integriertes Markenimage zu geben.



Vorankündigung:

Seminar „Behavioral Branding“ im Frühjahr 2009

Das Seminar „Behavioral Branding“ behandelt die Umsetzung von Marken gegenüber Zielgruppen im eigenen Unternehmen: Von der Schaffung eines einheitlichen Markenverständnisses bei Mitarbeitern und Führungskräften bis hin zur Umsetzung der Marke in konkrete Verhaltensweisen.

- Vermittlung von Grundlagen.
- Vorstellung von BestPractice-Beispielen.
- Diskussion von Methoden und Tools.

Nähere Informationen erhalten Sie in Kürze.