

Die Kundenkontaktpunkte in den Dienst der Marke stellen

Die Ausdehnung der Markenführung auf ein umfassendes Set an Kontaktpunkten steht derzeit in vielen Unternehmen auf der Agenda. Worauf sollte man in den Planungsprozessen achten, um das Thema richtig anzupacken?

Dass professionelle Markenführung sich nicht auf Design und Werbung beschränkt, sondern alle Schnittstellen zwischen Marke und Kunde einbeziehen sollte, predigen Marketingexperten seit Langem. Aber wirklich umgesetzt ist dieses Denken in vielen Unternehmen noch nicht. Trotz einer im Grundsatz ganzheitlich angelegten Markenführung ist oftmals nur der geringere Teil der nutzbaren Berührungspunkte mit dem Kunden effektiv im Sinne der Marke ausgerichtet.

So ist in vielen Fällen ein starkes Qualitätsgefälle in Sachen Kundenkontaktpunkte erkennbar. Während einige Kontaktpunkte geradezu als Aushängeschilder der Marke inszeniert sind, wirken andere Bereiche beinahe verwaorlost: Im Flagship-Store wird jedem Detail höchste Beachtung geschenkt. Aber wie ist das Anschreiben gestaltet, das beiliegt, wenn ein Kunde sein Produkt nach einer Reparatur zurückerhält? Hierbei geht es nicht nur um die Einhaltung sprachlicher und visueller Standards. Es kommt vor allem darauf an, ob dieser potenziell sehr in-

tensive Berührungspunkt für Botschaften genutzt wird, die markenstärkend wirken.

Der richtige Fokus im Kontaktpunkt-Management

Das Thema Markenkontaktpunkte wird im Unternehmen in der Regel im Marketing aufgehängt sein, erfordert aber eine bereichsübergreifende Koordination. Denn nur der geringere Teil aller markenrelevanten





HENNING MEYER,

Geschäftsführer der Hamburger Unternehmensberatung Markentechnik Consulting. Er ist spezialisiert auf die strategische Ausrichtung von Marken und den Aufbau von Systemen zu Marken.



Leistungen wird durch die Marketingabteilung erzeugt. Die übrigen stehen in der Verantwortung anderer Unternehmensbereiche (z.B. Produktion, Service, Vertrieb). Um ein professionelles Markenkontaktmanagement aufzubauen, ist daher eine fokussierte interne Kommunikation wichtig, die u.a. das Verständnis für den Beitrag, den die verschiedenen Bereiche zum Markenerfolg leisten können, schärft.

Zunächst sollte man allen Projektbeteiligten vergegenwärtigen, dass die Zielsetzung, möglichst viele Kundenkontaktpunkte auf die Markenpositionierung auszurichten, keinesfalls automatisch Kostensteigerungen und Etaterhöhungen nach sich zieht. Vordringlich sollte es darum gehen, bereits vorhandene Ressourcen und Aktivitäten noch besser zu nutzen. Erfahrungsgemäß gibt es in jedem Unternehmen eine Vielzahl solcher Touchpoints, die im Tagesgeschäft bisher noch nicht zielgerichtet für die Marke genutzt werden, und die mit vergleichsweise geringem Aufwand aktiviert werden können.

Auch jene Kontaktpunkte, denen das Unternehmen nur wenig Beachtung schenkt, können für den Kunden eine große Bedeutung haben und sehr viel über die Marke aussagen. Aus Sicht des Kunden gibt es keine Tren-

nung zwischen den aktiv gestalteten Lieblingskindern des Marketings (allen voran die Werbung) und „sonstigen Aktivitäten“. Jeder Berührungspunkt hat Bedeutung. Es kennzeichnet das Wesen der Marke, dass auch vermeintlich nebensächliche Details ausschlaggebend für das Kundenvertrauen sein können. Denn der Kunde orientiert sich immer am Konkreten: Am Klang der Tür erkennt er die Qualität des ganzen Autos, am Haar in der Suppe das schlechte Restaurant.

Dennoch sind nicht alle Kontaktpunkte gleichermaßen relevant für die Durchsetzung der Markenpositionierung: Die sogenannten Hygienefaktoren (wie z.B. Qualitätsstandards oder freundliche Telefonstimmen im Service) leisten kaum einen Beitrag zur Differenzierung der Marke, da sie vom Kunden als selbstverständlich betrachtet und allenfalls bei Nichterfüllung als Mangel empfunden werden. Entscheidend sind dagegen echte Besonderheiten, die den Kunden positiv beeinflussen, nachhaltige Wirkung erzeugen und somit die Marke tatsächlich differenzieren und aufladen.

Anforderungen in der Praxis

In der Praxis besteht das größte Problem darin, dass die Gestaltung der Markenkontaktunkte nicht stringent genug mit der Ziel-Positionierung der Marke verknüpft ist. Wohlklingende Begriffe wie multisensuelle Markenführung oder 360-Grad-Branding suggerieren zwar, dass umfassend auf die Marke eingezahlt wird. Aber tatsächlich verdichten sich oftmals die vielen einzelnen Facetten nicht zu einem packenden und differenzierenden Markenerlebnis.

Fotos: ©Stockphoto

Gefragt ist daher eine Systematik, die zwei wesentliche Anforderungen erfüllt:

1. Der gesamte Prozess des Markenkontaktpunkte-Managements sollte auf „positionierende Leistungsgestaltungen“ ausgerichtet werden, die (im Sinne des Ursache-Wirkung-Prinzips) auf Kundenseite jene Markenwahrnehmung erzeugen, mit der das Unternehmen im Wettbewerb punkten will.
2. Das Thema darf nicht wie eine „Markenstudie“ nur kurzzeitig die Agenda beherrschen, sondern muss in ein kontinuierlich arbeitendes Steuerungssystem münden.

Mit dem Marken-Management-Code setzt Markentechnik Consulting ein strukturiertes Tool ein, das in die-

sem Sinne die strategische Positionierung der Marke, deren Realisierung durch konkrete Leistungen sowie ein effektives Markencontrolling integriert. Dabei geht es im Einzelnen um die folgenden Aufgaben und Fragestellungen.

1. Klarheit hinsichtlich der Ziel-Positionierung

Um den Kundenkontaktpunkten überhaupt eine positionierende Gestaltung geben zu können, muss die strategische Ausrichtung der Marke deutlich und hinreichend operativ beschrieben sein. Der erste Projektschritt sollte es daher sein, die Positionierung auf den Prüfstand zu stellen und etwaige Ungenauigkeiten zu klären und Lücken zu schließen. Austauschbare und unscharfe Formulierungen erkennt man daran, dass sie keinerlei richtungweisenden Charakter in Bezug auf die Gestaltung einzelner Kundenkontaktpunkte haben, sondern frei interpretierbar sind.

2. Positionierende Leistungsgestaltung

Die Hauptaufgabe im Entwicklungsprozess ist es, für konkrete Tätigkeiten an den einzelnen Kundenkontaktpunkten eine markenspezifische, positionierende Ausrichtung zu definieren. Dies umfasst die folgenden Aufgaben:

Kompletterfassung aller nutzbaren Touchpoints: Bei einer Analyse entlang der gesamten Wertschöpfungskette wird man in den meisten Fällen überrascht sein, wie reichhaltig die Differenzierungsmöglichkeiten tatsächlich sind: Von der Interaktion zwischen Kunden und der klassischen Werbung, über Verkaufsgespräche und die Warenpräsentation im Handel bis zur Haptik eines Produkts und dem Kleingedruckten auf seiner Verpackung.

Analyse aus Kundensicht: Wie stellen sich die Kontaktpunkte der Marke aus Kundensicht dar? Dazu bedarf es eines beherzten Perspektivwechsels: Wenn man jeden Kontaktpunkt „schonungslos“ aus Kundensicht betrachtet, erkennt man bestehende Defizite sowie die Interaktionschancen der Marke.

„Positionierende Gestaltung“ von Kundenerlebnissen: Wie müssen die Leistungen an den relevanten Kontaktpunkten gestaltet sein, um im Sinne der Ziel-Positionierung der Marke Wirkung zu erzeugen?

BEISPIEL ENBW

Ein Vorreiter in Sachen Markenkontaktpunkt-Management ist die EnBW Energie Baden-Württemberg AG, die darin einen wesentlichen Hebel zur Stärkung ihrer Marken (EnBW, Yello, Watt) sieht. Annika Postler, als Projektleiterin verantwortlich für den Aufbau des konzernweiten Markenkontaktpunkt-Managements: „Es ist uns sehr wichtig, die Positionierung unserer Marken nicht nur auf der Ebene von Werten und Imagezielen zu definieren, sondern auch auf einer deutlich niedrigeren Flughöhe dafür zu sorgen, dass die Kundenerlebnisse entsprechend stimmig sind. Die Steuerung und das Monitoring der Marken anhand konkreter Kontaktpunkte ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.“ Dazu erarbeitet die EnBW AG zusammen mit der Hamburger Unternehmensberatung Markentechnik Consulting nachhaltige Managementsysteme.





IKEA: POSITIONIERENDE GESTALTUNG VON KUNDENKONTAKTPUNKTEN

POSITIONIERUNGSZIEL*:
Ikea ist schwedisch

GESTALTUNG VON KUNDENKONTAKTPUNKTEN:

- Fassaden der Möbelhäuser: Nationalfarben Blau und Gelb
 - Produktnamen: schwedische bzw. skandinavische Begriffe
 - Stimme in Werbespots: Sprecher mit schwedischem Akzent
 - SB-Restaurant: schwedische Speisen mit entsprechenden Namen („Köttbullar“)
 - Kundenansprache: typisch skandinavisches Duzen
 - Kinderbetreuung: Småland
- ... sowie unzählige weitere Kontaktpunkte

* Nur beispielhaft, daneben verfolgt Ikea eine Reihe weiterer Positionierungsziele

Welches sind die Besonderheiten, die die Prägnanz und Durchschlagskraft der Marke ausmachen? Diese Inhalte lassen sich nicht 1:1 bei den Kunden abfragen. Sie basieren zudem auf der normativen Ausrichtung der Marke und der Leistungsstruktur des Unternehmens. Entscheidend ist, dass sich an den Kontaktpunkten eher das widerspiegelt, was der Kunde von der Marke wahrnehmen soll, als das, was er wahrnehmen möchte.

Vorgaben für die Unternehmensbereiche: Es darf nicht jeder Abteilung selbst überlassen sein, wie sie ihre Kontaktpunkte gestaltet. Damit der Markenauftritt aus einem Guss ist und sich nicht auf Corporate-Design-Aspekte beschränkt, bedarf es einer erweiterten Koordination. Klare Handlungsvorgaben müssen unternehmensweit die Erzeugung von „positionierenden Markenerlebnissen“ regeln.

3. Kontinuität im Tagesgeschäft

Das Markenkontaktpunkte-Management muss dafür sorgen, dass die Marke in die tagesgeschäftlichen Prozesse aller relevanten Unternehmensbereiche „hineinorganisiert“ wird – dies klingt zwar sehr nüchtern, trifft aber den Kern. Markenführung darf nicht länger ein eingegrenztes, nebenher laufendes

Sonntagsthema sein, sondern muss zu einem integrierten Bestandteil unzähliger kontinuierlicher Geschäftsprozesse werden.

Möglich wird dies, indem man wirklich konkret wird und anstelle blumiger Markenvisionen die profan klingenden Fragen beantwortet: Wer macht was? Wann? Und mit welcher Zielsetzung? Mit dem Verständnis von Marke als einem bereichsübergreifenden Handlungsprogramm ist die wichtigste Bedingung für ein wirksames Markencontrolling geschaffen, das sich nicht auf Markenwirkungen und ihre Quellen beschränkt, sondern selbstverständlich auch deren Planung und Steuerung umfasst.

In Bezug auf Markenkontaktpunkte sind dieselbe pragmatische Haltung und dieselben Methoden gefragt (z.B. des Projektmanagements), die auch in anderen Managementfeldern zum Erfolg führen. Dies unterscheidet viele starke Markenunternehmen von ihren schwächeren Wettbewerbern: Die Fähigkeit, die große Vision ihrer Marke in vielen kleinen Schritten Wirklichkeit werden zu lassen.

von Henning Meyer